

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ОДЕСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

**ІНСТРУМЕНТАРІЙ МІСЦЕВОГО ЕКОНОМІЧНОГО
РОЗВИТКУ: ТЕОРІЯ, МЕТОДОЛОГІЯ, ПРАКТИКА**

МОНОГРАФІЯ

(за загальною редакцією д.е.н., проф. А. І. Ковальова)

Київ

2021

УДК: 334.012.74:332.1

DOI: <https://doi.org/10.33987/978-617-7901-33-3>

I 72

Рекомендовано Вченою радою Одеського національного економічного університету (протокол № 8 від 18 травня 2021 року)

Рецензенти:

Гургула Т. В. – доктор економічних наук, професор, професор кафедри регіонального управління та місцевого самоврядування Львівського регіонального інституту державного управління НАДУ при Президентові України

Уманець Т. В. – доктор економічних наук, професор, в.о. завідувача відділу розвитку підприємництва Інституту проблем ринку та економіко-екологічних досліджень НАН України

Літвінов О. С. – доктор економічних наук, доцент, проректор з наукової роботи Одеського національного економічного університету

I 72 Інструментарій місцевого економічного розвитку: теорія, методологія, практика: монографія / [Ковальов А. І., Корольова Т. С., Сментина Н. В., Павлова Т. В., Карпов В. А., Фіалковська А. А., Котова І. М.]; за заг. ред. А. І. Ковальова. – Київ: ФОП Гуляєва В. М., 2021. – 413 с.

ISBN 978-617-7901-33-3

DOI: <https://doi.org/10.33987/978-617-7901-33-3>

У монографії розкрито концептуальні положення забезпечення місцевого економічного розвитку. В основу наукових напрацювань покладено визнання трансформаційного внеску ролі стейкхолдерів у стимулюванні й забезпеченні сталого розвитку територіальних громад на основі Глобальних Цілей сталого розвитку у контексті формування національної економічної політики. Розкрито особливості та умови застосування окремих інструментів місцевого економічного розвитку та методико-прикладні аспекти забезпечення сталого розвитку територіальних громад. Основний акцент зроблено на потенціалі співробітництва територіальних громад в частині методології та напрямів реалізації державної стимулюючої політики. Результати дослідження дозволять розробникам стратегічних документів місцевого економічного розвитку планувати розвиток територіальних громад із врахуванням стратегічних інтересів, визначених із залученням усіх зацікавлених сторін, коригувати стратегічні плани з огляду на зміни зовнішнього світу й політики держави на шляху подолання економічних наслідків пандемії.

Монографія розрахована на широке коло науковців та фахівців, зокрема державних службовців, а також всіх зацікавлених осіб.

УДК: 334.012.74:332.1

© Ковальов А. І., Корольова Т. С.,
Сментина Н. В., Павлова Т. В.,
Карпов В. А., Фіалковська А. А.,
Котова І. М., 2021

ЗМІСТ

ВСТУП	5
РОЗДІЛ 1. КОНЦЕПТУАЛЬНІ АСПЕКТИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СТАЛОГО РОЗВИТКУ В ДЕРЖАВІ НА НАЦІОНАЛЬНОМУ, РЕГІОНАЛЬНОМУ ТА МІСЦЕВОМУ РІВНЯХ	8
1.1. Формування національної економічної політики на основі Глобальних Цілей сталого розвитку	8
1.2. Реформа адміністративно-територіального устрою держави, як основа прискорення сталого економічного розвитку	36
1.3. Забезпечення сталого розвитку об'єднаних територіальних громад на засадах комплексного планування	50
РОЗДІЛ 2. МЕТОДИКО-ПРИКЛАДНІ АСПЕКТИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ МІСЦЕВОГО ЕКОНОМІЧНОГО РОЗВИТКУ В КОНТЕКСТІ ВПРОВАДЖЕННЯ РЕФОРМИ ДЕЦЕНТРАЛІЗАЦІЇ	64
2.1. Інструменти місцевого економічного розвитку: різновиди, особливості та умови застосування	64
2.2. Співробітництво територіальних громад як інструмент зміцнення МЕР та удосконалення менеджменту органів місцевого самоврядування	105
2.2.1. Поняття, форми, доцільність і переваги співробітництва територіальних громад	105
2.2.2. Логічна послідовність організації процесу співробітництва територіальних громад	116
2.2.3. Напрями реалізації державної політики у сфері стимулювання та розвитку співробітництва ТГ	122
2.2.4. Стан реалізації, потенціал та перспективи співробітництва територіальних громад в сфері освіти України	131
2.3. Запровадження кооперативних формувань як інноваційного інструменту управління місцевим економічним розвитком в умовах проведення територіальних реформ	141
2.3.1. Перспективи кооперативного руху в контексті ідеології реформування економіки	141
2.3.2. Наукове обґрунтування використання управлінських технологій публічного сектору у розвитку сільськогосподарської кооперації	149
2.3.3. Переваги кооперації в економічному розвитку об'єднаних територіальних громад	163

РОЗДІЛ 3. ІНСТИТУЦІЙНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ФОРМУВАННЯ ТА РЕАЛІЗАЦІЇ ПОЛІТИКИ МІСЦЕВОГО ЕКОНОМІЧНОГО РОЗВИТКУ ЧЕРЕЗ АГЕНТСТВА РОЗВИТКУ ТЕРИТОРІЙ	171
3.1. Агентства місцевого розвитку як провідники політики розвитку територіальних громад: функції та вимоги до інституційних структур	171
3.2. Особливості функціонування різних моделей посередницьких структур з реалізації політики економічного розвитку територій у країнах світу	183
3.3. Генезис підходів до формування мережі інституційних посередників сприяння місцевому економічному розвитку в Україні	203
3.4. Методологічні положення проектування діяльності агентств розвитку територій на засадах партисипативності та функціональної визначеності	217
РОЗДІЛ 4. НАУКОВІ ПІДХОДИ ДО УПРАВЛІННЯ МІСЦЕВИМ ЕКОНОМІЧНИМ РОЗВИТКОМ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД В УМОВАХ ДЕЦЕНТРАЛІЗАЦІЇ	240
4.1. Механізм розробки плану перспективного соціально-економічного розвитку ОТГ	240
4.2. Обґрунтування системи цілей соціально-економічного розвитку ОТГ	252
4.3. Методика оцінювання ефективності функціонування підприємництва в громаді як рушійної сили МЕР	287
4.4. Концептуальні основи впровадження комплексу інструментів місцевого економічного розвитку для раціонального використання потенціалу ОТГ	312
ВИСНОВКИ	345
Перелік джерел посилення	351
ДОДАТКИ	381

ВСТУП

В Україні активно відбуваються процеси реформування територіальної організації влади. Підґрунтям даного процесу слугує ресурсне забезпечення можливості виконання органами місцевого самоврядування власних повноважень. Економічна база більшості муніципальних утворень не відповідає сьогоdnішнім потребам, що перешкоджає задоволенню низки соціальних потреб населення, зокрема, таких як отримання медичної та соціальної допомоги, якісного навчання та виховання дітей і молоді. Це приводить до занепаду й деградації муніципальних утворень, неповного використання місцевого потенціалу, не сприяє активізації пошуку ними власних джерел та економічних механізмів сталого розвитку. Як результат має місце утворення територіальних громад не тільки на основі доцільності, а й шляхом об'єднання муніципальних утворень, що розташовані в географічній близькості.

Перед новоутвореними органами місцевого самоврядування постає низка проблем, зокрема в частині забезпечення та стимулювання місцевого економічного розвитку. Серед актуальних завдань – створення економічно сильних громад, пошук та використання внутрішніх ресурсів; впровадження дієвих стимулів та важелів розвитку громад, зорієнтованих на економічне зростання; залучення мешканців до вирішення актуальних питань місцевого розвитку та підвищення їх самосвідомості.

Зазначене вище, зумовило необхідність розробки теоретико-методологічних положень та практичних рекомендацій щодо забезпечення та стимулювання економічного розвитку територіальних громад, що утворилися в результаті реалізації реформи децентралізації. В основу наукових розробок покладено гіпотезу взаємоузгодження інтересів стейкхолдерів місцевого економічного розвитку, а також цілеспрямоване, стратегічно виважене запровадження конкретних інструментів та комплексу пропозицій з формування відповідної інфраструктури в новоутворених територіальних громадах.

Результати проведеного дослідження знайшли своє відображення у чотирьох розділах даної монографії.

У першому розділі розкрито концептуальні положення забезпечення сталого розвитку на різних рівнях публічного управління, зокрема на місцевому. В основу наукових напрацювань покладено визнання трансформаційного внеску ролі стейкхолдерів місцевого економічного розвитку у стимулюванні й забезпеченні сталого економічного розвитку об'єднаних територіальних громад на основі Глобальних Цілей сталого розвитку у контексті формування національної економічної політики.

У другому розділі досліджуються методико-прикладні аспекти забезпечення місцевого економічного розвитку. Розкрито особливості та умови застосування окремих інструментів місцевого економічного розвитку. Основний акцент зроблено на потенціалі співробітництва територіальних громад в частині методології та напрямів реалізації державної стимулюючої політики. Окремої уваги заслуговує запропонований інструмент кооперації в економічному розвитку об'єднаних територіальних громад.

У третьому розділі проаналізовано інституційне забезпечення формування та реалізації політики місцевого економічного розвитку через агентства розвитку територій. Виявлені особливості функціонування різних моделей агентств сприяння місцевому економічному розвитку та розроблено методологічні положення проектування і запровадження їх діяльності у практичній сфері.

У четвертому розділі запропоновані наукові підходи до управління місцевим економічним розвитком територіальних громад в умовах децентралізації. У полі дослідження опинилися механізм розробки плану перспективного соціально-економічного розвитку громади, особливості обґрунтування системи цілей, розробка методики оцінювання ефективності функціонування підприємництва в громаді як рушійної сили місцевого економічного розвитку, за результатами якого розроблені і запропоновані концептуальні положення впровадження комплексу інструментів місцевого

економічного розвитку для раціонального використання потенціалу територіальної громади.

Результати дослідження дозволять розробникам стратегічних документів місцевого економічного розвитку планувати розвиток об'єднаних територіальних громад із врахуванням стратегічних інтересів, визначених із залученням усіх зацікавлених сторін, коригувати стратегії соціально-економічного розвитку ОТГ з урахуванням змін у зовнішньому світі і у політиці держави, подолання економічних наслідків пандемії.

Монографія підготовлена за результатами прикладного наукового дослідження «Методологія впровадження інструментів місцевого економічного розвитку в умовах децентралізації», виконання якого здійснювалось авторським колективом Одеського національного економічного університету у 2019-2020 роках.

Монографія розрахована на широке коло науковців та фахівців, зокрема державних службовців, а також всіх зацікавлених осіб.

РОЗДІЛ 1. КОНЦЕПТУАЛЬНІ АСПЕКТИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СТАЛОГО РОЗВИТКУ В ДЕРЖАВІ НА НАЦІОНАЛЬНОМУ, РЕГІОНАЛЬНОМУ ТА МІСЦЕВОМУ РІВНЯХ

1.1. Формування національної економічної політики на основі Глобальних Цілей сталого розвитку

Спрямованість країни на економічне зростання обумовлює орієнтацію на інноваційний розвиток, що ґрунтується на активному використанні знань і наукових досягнень, стимулюванні інноваційної діяльності, створенні сприятливого інвестиційного клімату, оновленні виробничих фондів, формуванні високотехнологічних видів діяльності та галузей економіки, підвищенні енергоефективності виробництва, залученні інвестицій у використання відновлюваних джерел енергії, в екологічно безпечне виробництво та «зелені» технології. У свою чергу в умовах глобальних викликів сучасності усе зазначене передбачає орієнтацію на концепцію сталого економічного зростання.

Забезпечення сталого розвитку країни має відбуватися за умов соціально-економічного розвитку регіонів та територіальних утворень нижчого рівня, при максимальному використанні наявних внутрішніх, а також залучених зовнішніх ресурсів для задоволення потреб місцевих мешканців. Сталий розвиток орієнтований насамперед на людину та поліпшення якості її життя у сприятливому соціально-економічному середовищі та екологічно чистому, здоровому, різноманітному природному довкіллі. Високий інтелектуальний рівень людського потенціалу має забезпечити конкурентоспроможність країни у майбутньому.

Теоретичному та методологічному аспектам концепції сталого розвитку присвятили свої роботи такі вчені, як: Б.Данилишин, С.Дорогунцов, З.Герасимчук, О.Гальцова, В.Захарченко, В.Міщенко, В.Коваль, О.Новоторов, М.Паламарчук, Б.Патон, О.Покатаєва, В.Трофимова, В.Шевчук та багато ін. Ідеї, механізми та інструменти практичного втілення стратегії сталого розвитку з позиції широкого спектру проблем економічного зростання на державному,

регіональному та муніципальному рівнях знайшли своє втілення у наукових працях О.Алімова, В.Беседіна, Р.Брусака, Б.Буркинського, В.Геєця, З.Герасимчука, В.Гриньова, В.Гришка, М.Долішнього, Я.Жаліла, І.Крючкова, В.Ляшенка, А.Мельника, М.Скрипніченко, А.Сухорукова та ін. Поряд з цим, у контексті завершення реформи децентралізації вимагають поглибленого вивчення теоретико-методологічні положення щодо вибору та впровадження інструментів забезпечення сталого розвитку територіальних соціально-економічних систем місцевого рівня (міст, сіл, селищ та добровільно об'єднаних територіальних громад).

Нова модель ефективного використання інструментів місцевого економічного розвитку в умовах поглиблення процесів децентралізації та економічно-обґрунтований добір інструментів забезпечення сталого розвитку територіальних соціально-економічних систем слугуватиме основою посилення їх конкурентних позицій для інвесторів, модернізації процедур прийняття управлінських рішень та пошуку нових механізмів співпраці основних стейкхолдерів: інвесторів, керівництва громад, членів громади і місцевих підприємців, з метою покращення якості життя, активізації економічного потенціалу кожної конкретної громади.

Завдання сталого економічного розвитку України обумовлює необхідність забезпечення ефективності управління територіальними соціально-економічними системами на підставі використання інструментів економічного розвитку в умовах децентралізації, яка активізує взаємоузгоджені між собою економічні, екологічні та соціальні складові розвитку суспільства.

Для послідовного впровадження та визначення цілей, завдань та напрямів сталого економічного розвитку нашої країни розроблений проект Стратегії сталого розвитку України до 2030 р. [1]. Необхідність розробки Стратегії сталого розвитку зумовлена чинниками внутрішнього і зовнішнього характеру, у числі яких:

- ухвалення на Саміті ООН зі сталого розвитку 17 глобальних Цілей сталого розвитку на період до 2030 року [2];

- домінування в державі протягом багатьох років ресурсо- та енергоємних галузей і технологій, сировинної орієнтації експорту та надмірної концентрації виробництва у промислових регіонах, що сформувало таку структуру управління розвитком, яка загалом є неефективною та екологічно небезпечною;
- невідповідність рівня економічного розвитку та добробуту населення природному, науково-технічному, аграрно-промисловому потенціалу України та кваліфікаційно-освітньому рівню населення, соціально-історичним і культурним традиціям народу України;
- наявність міжнародних зобов'язань щодо сталого розвитку, що визначені стратегічними документами ООН;
- необхідність інноваційних перетворень в Україні у напрямі сталого розвитку, що визначені *Угодою про асоціацію між Україною та Європейським Союзом* [3];
- відсутність у затверджених стратегічних загальнодержавних, галузевих та регіональних документах достатньою мірою відображених цілей та завдань сталого розвитку [1; 2; 3; 4];

Одночасно в умовах розвитку глобалізаційних процесів сталий розвиток є визначальним вектором для майбутнього, для формування економічної та громадської сфери кожної з країн світу. Відтак, стратегія сталого розвитку країни визначає передові, рушійні сектори економічного розвитку, як підґрунтя соціального піднесення регіону, шляхи, якими доведеться рухатися суспільству, екологічно безпечну технологію реалізації запланованих завдань. Саме відповідно до її головних канонів розробляються стратегії сталого розвитку регіонів та інших територіальних систем більш нижчого рівня.

Найбільш змістовним поняттям «сталий (збалансований) розвиток» серед тих, що зустрічаються у науковій літературі, є визначення його як процесу «забезпечення функціонування територіальної системи із заданими параметрами у певних умовах протягом необхідного проміжку часу, що веде до гармонізації факторів виробництва та підвищення якості життя сучасних і наступних поколінь за умови збереження й поетапного відтворення цілісності

навколишнього середовища» [5, с. 5; 6].

Концепція сталого розвитку почала своє впровадження з 1972 року з Конференції ООН із проблем навколишнього середовища та розвитку, що відбулася в Стокгольмі [7, с. 10; 8], де було вперше внесено до міжнародного порядку денного питання про взаємозв'язок між економічним розвитком і погіршенням стану навколишнього середовища. Проведення конференції заклало фундамент для подальших зустрічей під егідою ООН з проблем сталого розвитку, у ході яких обговорювалися шляхи його забезпечення як на теоретичному так і на практичному рівнях (зокрема, у першу чергу, на рівні законодавчого забезпечення) із залученням бізнесових, громадських і наукових кіл.

Наступним етапом стало розроблення наприкінці 1972 року Програми ООН із навколишнього середовища (United Nations Environmental Program). У 1982 році, на засіданні Генеральної асамблеї ООН у Вашингтоні прийнято «Всесвітню Хартію природи» (The World Charter of Nature Defense), в якій проголошуються ряд принципів збереження природи. Відповідно до них, будь-яка діяльність людини, що впливає на природу, має бути керованою й оціненою. У 1983 році Генеральна Асамблея ООН створила Міжнародну комісію з навколишнього середовища і розвитку (World Commission on Environment and Development). Основними завданнями комісії визначено розробку основних принципів і показників збалансованого розвитку, а також глобальної еколого-економічної програми дій.

У 1987 році за результатами роботи Комісії опублікована доповідь «Наше спільне майбутнє», у якій представлено нову концепцію сталого розвитку, як альтернативу розвитку, що базується на необмеженому економічному зростанні. У доповіді вперше точно визначалося поняття сталого розвитку, що трактувалося як розвиток, за якого нинішні покоління задовольняють свої потреби, при цьому не ставлячи під загрозу можливість задовольняти потреби майбутніх поколінь [9].

У науковій сфері концепція «сталий розвиток» набула провідного статусу

після Другої Конференції ООН із проблем навколишнього середовища та розвитку (Ріо-де-Жанейро, 1992 р.), що проведена під назвою «Саміт Землі». Результати конференції відображено в одному з прийнятих під час саміту документі, яким став «Порядок денний на XXI століття» (Agenda 21), що рекомендував кожній країні розробити національну стратегію сталого розвитку.

Подальшими міжнародними подіями, присвяченими проблемам сталого розвитку (рис. 1.1), стали Глобальний екологічний форум «Habitat-II»: навколишнє середовище (Стамбул, 1996 р.), Глобальний екологічний форум «Міста і сталий розвиток» (Манчестер, 1997 р.), зустріч на вищому рівні (спеціальна сесія Генеральної Асамблеї ООН «Планета Земля» + 5 (Нью-Йорк, 1997 р.), Саміт Тисячоліття ООН (2000 р.), Всесвітній саміт ООН зі сталого розвитку (Йоганезбург, 2002 р.), Конференція ООН зі сталого розвитку «Ріо+20» (2012 р.), Політичний форум високого рівня зі сталого розвитку під егідою ЕКОСОР (Нью-Йорк, 2020 р.), Регіональний форум з питань сталого розвитку Європейської економічної комісії ООН (Женева, 2019 р.) [2; 8; 9].

На Саміті зі сталого розвитку, що відбувся під час ювілейної 70-ї сесії Генеральної Асамблеї ООН 25-27 вересня 2015 року у Нью-Йорку, закріплено завдання та напрями реалізації в галузі сталого розвитку на період до 2030 року в Порядку денному (Порядку денному 2030), спрямованому на подолання бідності, розвиток мирних суспільств, підтримку процвітання і благополуччя народів, захист навколишнього середовища для нинішнього і майбутніх поколінь. Коли у 2015 році 193 держави-члени ООН схвалили цей Порядок денний, то тим самим взяли на себе зобов'язання забезпечити включення спрямованих на зміни Цілей сталого розвитку (далі – ЦСР) в національну політику і програми своїх країн, а також виділення необхідних ресурсів і налагодження партнерських зв'язків з громадянським суспільством і приватним сектором для їхнього успішного досягнення [2;10].

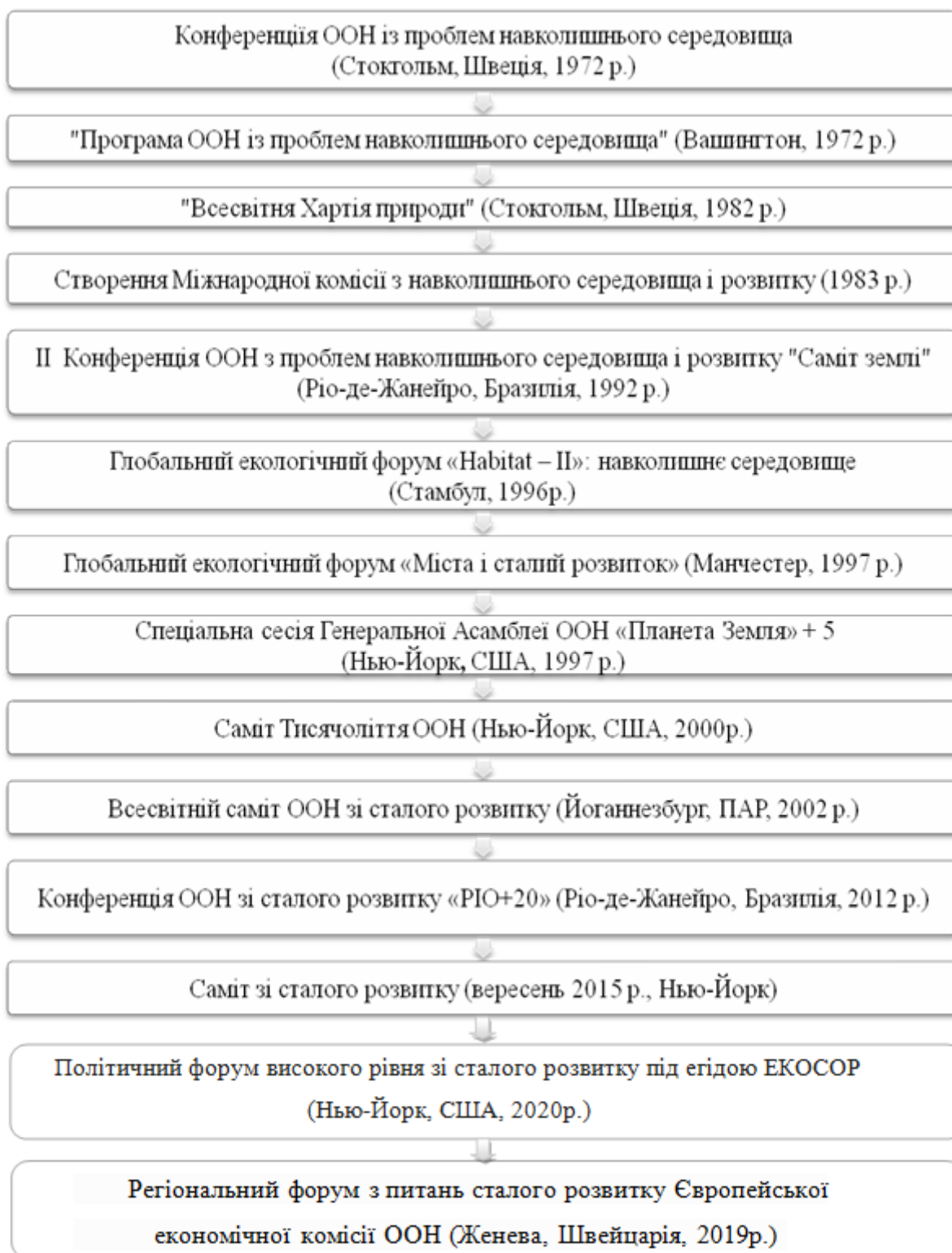


Рис. 1.1 – Міжнародні заходи, щодо запровадження та розвитку концепції сталого розвитку (Джерело: складено за матеріалами [2; 7; 10])

Цілі сталого розвитку зі строком реалізації до 2030 р. розроблені на основі Цілей розвитку тисячоліття. «Декларація тисячоліття» ООН, яка прийнята на 2000-2015 роки на Саміті тисячоліття ООН визначала Цілі

розвитку тисячоліття (далі – ЦРТ) – всеосяжні рамки цінностей, принципів і ключових чинників розвитку. Після розроблення універсальних рамок ЦРТ у багатьох країнах світу було здійснено адаптацію ЦРТ та встановлено цільові показники розвитку з урахуванням специфіки національної ситуації.

Україна, як країна-член ООН з 1945 року, яка свою участь у діяльності Організації Об'єднаних Націй визначає одним з пріоритетних напрямів зовнішньої політики держави, приєдналася до «Декларації тисячоліття» ООН і взяла на себе зобов'язання досягти Цілей розвитку тисячоліття.

Визначаються такі основні відмінності Цілей сталого розвитку від Цілей розвитку тисячоліття:

- 17 цілей сталого розвитку мають більш широкий діапазон охоплення та є амбітнішими, аніж Цілі розвитку тисячоліття, ставлячи за мету вирішення корінних причин бідності та задоволення універсальної потреби в розвитку, яка існує для всіх людей. Цілі охоплюють три аспекти сталого розвитку:

- економічне зростання;
- соціальну інтеграцію;
- охорону навколишнього середовища.

- На основі успіху та завдяки імпульсу з боку ЦРТ нові глобальні цілі охоплюють більше сфер, маючи амбіції щодо подолання нерівності, сприяння економічному зростанню, створення гідних робочих місць, міст та населених пунктів, індустріалізації, океанів, екосистем, енергетики, зміни клімату, сталого споживання та виробництва, миру та справедливості.

- Нові Цілі є універсальними і ставляться перед усіма країнами, тоді як ЦРТ передбачалось досягати лише в країнах, що розвиваються.

- Основною особливістю ЦСР є їх чітка спрямованість та шляхи імплементації, а саме мобілізація фінансових ресурсів, створення потенціалу та використання технологій, а також надання ключової ролі інформації та установам.

- Нові цілі визнають, що боротьба з кліматичними змінами є важливою для сталого розвитку та подолання бідності [11; 12; 13, с. 6-9].

Необхідно зробити акцент на тому, що Цілей розвитку тисячоліття було тільки 8, завдань до них – 21, а індикаторів – 48, а Цілі сталого розвитку охоплюють більш широкий комплекс питань: для досягнення 17 нових цілей визначені 169 завдань. Прогрес щодо виконання цих завдань буде оцінюватись за допомогою набору нових індикаторів. Розробку індикаторів і контроль за їх застосуванням здійснює глобальна Міжвідомча експертна група з індикаторів ЦСР, до складу якої входять представники національних статистичних служб і Статистичного відділу ООН.

З урахуванням уроків реалізації та досвіду досягнення Цілей розвитку тисячоліття, Цілі сталого розвитку визначають глобальні довгострокові завдання у галузі розвитку, спрямовані на створення сталих засобів економічного, екологічного і соціального розвитку всіх країн світу, які затверджуються вищими органами виконавчої влади в кожній країні.

Україна за роки своєї незалежності пройшла шлях постсоціалістичної трансформації та суспільно-політичних перетворень, у державі сформовані інститути демократичного суспільства з ринковою економікою, а також інститути громадянського суспільства. З метою забезпечення національних інтересів щодо сталого розвитку економіки, громадянського суспільства і держави для досягнення зростання рівня та якості життя населення, додержання конституційних прав і свобод людини і громадянина, Україна, як і інші країни-члени ООН, приєдналася до глобального процесу забезпечення сталого розвитку.

Для успішної реалізації Порядку денного 2030 у кожній країні необхідно забезпечити узгоджений підхід, партнерство та участь через інклюзивні політичні процеси і відповідальні, ефективні і підзвітні інститути. Відповідно до Порядку денного 2030 слід підтримувати обмін досвідом між країнами на глобальному і регіональному рівні для визначення рішень щодо планування, розробки і затвердження бюджету, реалізації та моніторингу прогресу з

досягнення ЦСР, а також проводити оцінку ефективності використання коштів для протидії корупції та аналіз впливу цих ініціатив на життя людей.

Бачення всіх процесів у світі Порядок денний 2030 пропонує новаторське, більш інклюзивне, засноване на ідеях рівності. Порядок денний 2030 спрямований на подолання проблем, які стоять перед країнами та суспільствами, у трьох найважливіших вимірах сталого розвитку: екологічному, соціальному та економічному. Порядок денний 2030 є всеосяжним, чітким та універсальним. В його основі лежить не стільки орієнтація на так звані «країни, що розвиваються», скільки розуміння, що у взаємопов'язаному глобалізованому світі всі країни повинні вживати активних заходів для подолання проблем, пов'язаних зі сталим розвитком. Кожна країна має зобов'язання з реалізації ЦСР, і кожна країна має здійснювати моніторинг свого прогресу і регулярно звітуватися перед світовою спільнотою про свої досягнення і виклики [13].

З огляду на досвід і результат здійснення Цілей розвитку тисячоліття, передбачається, що індикатори до ЦСР будуть використовуватися країнами як практичний інструмент для розробки власних національних індикаторів. Кожна країна повинна визначити власні пріоритетні завдання, а також розробити індикатори відповідно до національного контексту для сприяння процесам національного моніторингу для оцінки прогресу у порівнянні з вихідною ситуацією та національними пріоритетами і завданнями в контексті Цілей сталого розвитку. Порядок денний 2030 спрямовано на всіх людей, але при цьому необхідно вживати спеціальних заходів для його практичної реалізації, щоб відповідна діяльність була спрямована на найнужденніших.

Таким чином, визначені Цілі сталого розвитку, які запропонували нові цінності й нове бачення зростання, обумовили переосмислення засад національного розвитку в Україні, а розбудова держави та впровадження нових інструментів ринкового регулювання соціально-економічних процесів, в свою чергу, вимагають визначення стратегічних напрямів розвитку нашої держави, оновлення системи стратегічного планування та прогнозування.

Глобальні Цілі сталого розвитку представлені на рис. 1.2.



Рис. 1.2 – Глобальні Цілі сталого розвитку (Джерело: складено за матеріалами [2; 10])

Реалізація цілей сталого розвитку здійснюватиметься згідно з планом дій, ухваленим на Третій міжнародній конференції з фінансування розвитку, що проходила в Аддис-Абебі, який передбачив для підтримки виконання нового Порядку денного 2030 конкретні заходи та дії. Серед них такі:

- Реалізація та успіх будуть покладатися на власні стратегії, плани та програми сталого розвитку країн і очолюватимуться країнами. Цілі сталого розвитку стануть компасом для узгодження планів країн з їх глобальними зобов'язаннями.
- Стратегії сталого розвитку, що втілюються на національному рівні, потребують застосування стратегій мобілізації ресурсів та фінансування.
- Очікується, що усі зацікавлені сторони - уряди, громадянське суспільство, приватний сектор та інші - сприятимуть реалізації нового Порядку денного 2030.
- Для підтримки національних зусиль необхідне відродження глобального партнерства на глобальному рівні, як це визнано в Порядку денному 2030.
- Партнерства між багатьма зацікавленими сторонами визнані важливим компонентом стратегій, спрямованих на залучення всіх зацікавлених сторін до нового Порядку денного.

Адаптація ЦСР до національного та місцевого контексту – найважливіший новий елемент їх реалізації, який заснований на досвіді й уроках реалізації ЦРТ. Процес адаптації індикаторів до національного контексту дозволить зробити підходи до реалізації та моніторингу більш відповідними ситуації в країнах, а також знайде відображення в роботі глобальних систем моніторингу. Процеси реалізації й моніторингу ЦСР також будуть пов'язані з національними стратегіями і планами з розвитку, що сприятиме їх адаптації до конкретних потреб жителів країн з урахуванням демографічних, географічних, соціальних і економічних чинників.

З огляду на те, що досягнення цілей передбачається у кожній країні, парламенти повинні розробити і ухвалити законодавство, яке буде створювати

нормативно-правові основи для реалізації ЦСР та забезпечувати виділення достатніх коштів для їх досягнення під час ухвалення щорічних бюджетів.

У процесі реалізації Цілей розвитку тисячоліття у 2000-2008 роках Україна демонструвала відносно стійке економічне зростання, що сприяло покращенню соціальної ситуації в країні. У середньому темп приросту ВВП протягом 2000-2007 років становив близько 7,5%. Водночас позитивний економічний та соціальний поступ відбувався за умов формування в Україні сировинно-орієнтованої експортної моделі розвитку, яка спиралася на конкурентні переваги, що виникали значною мірою завдяки дешевизні енергетичних і трудових ресурсів. Це створювало певну ілюзію конкурентоспроможності національної економіки і успішності, зумовлюючи зволікання з подоланням ключових системних диспропорцій та здійсненням структурних перетворень. Відсутність чіткої позиції у міжнародному розподілі праці посилювала залежність України від коливань міжнародної економічної кон'юнктури. Структура експорту (переважно сировинного характеру та з низькою часткою доданої вартості) негативно впливала на динаміку економічного зростання. Відсутність послідовної політики щодо опанування сучасних чинників конкурентоспроможності зумовила болючу реакцію економіки України на світову фінансову кризу 2008-2009 років і велику за показниками глибину провалу першої хвилі кризи у 2009 році.

Наслідком після кризового відновлення світової економіки стало повільне відновлення зростання з 2010 року, яке відбулося, передусім, під впливом пожвавлення на зовнішніх ринках. За даними Держстату у 2010 році експорт товарів з України зріс на 29,6%, в тому числі за рахунок цінового фактора на 26,0% [13]. Також позитивну динаміку в промисловості продемонстрували машинобудування, хімічна та нафтохімічна промисловість і металургія. Водночас відновлення зростання не супроводжувалося позитивними зрушеннями у структурі виробництва, про що свідчило продовження інвестиційної кризи.

Проведений аналіз свідчить, що у економічній ситуації в Україні переважали тенденції до відновлення основних рис докризової економічної моделі, якій притаманні високий рівень відкритості національної економіки та вразливість до коливань кон'юнктури міжнародних ринків. Україна постала перед необхідністю зміни ідеології економічного зростання. Уповільнення темпів зростання світової економіки спричинило звуження попиту на світових ринках і негативно вплинуло на експортоорієнтовані галузі промисловості України. Невизначеність напрямів розвитку та несприятлива зовнішньоекономічна кон'юнктура стали основними чинниками другої хвилі економічного спаду та зменшення обсягів виробництва, зокрема в металургії та у деяких експортоорієнтованих сегментах машинобудування. Отже, саме визначення завдань ЦСР слугувало імпульсом для подальшого сталого розвитку країни.

Після адаптації ЦРТ для України у 2003 році почали відбуватися зміни у підходах до системи стратегічного планування та моніторингу розвитку, впровадженні нових інструментів ринкового регулювання соціально-економічних процесів, формуванні прийнятної для суспільства стратегії досягнення цілей розвитку. Таким чином, підсумовуючи кроки України на шляху досягнення ЦРТ, можна відмітити певні позитивні зрушення до 2013 року, які було, однак, еліміноване подіями останніх років.

Так, у напрямі подолання бідності було знижено масштаби бідності за відносним критерієм (частка населення за національною межею бідності скоротилася з 26,4% у 2000 році до 24,5% у 2013 році). Проте протягом останніх років масштаби бідності збільшилися та з'явилися нові форми бідності. Для забезпечення якісної освіти впродовж життя були зроблені кроки у напрямі реформування системи освіти. Загальною середньою освітою охоплено 98,3% дітей шкільного віку (99,3% випускників 9-х класів продовжують навчання для здобуття повної загальної середньої освіти), дошкільними навчальними закладами охоплено 63,5% дітей у міських поселеннях, 39,9% – у сільській місцевості. Вищою освітою охоплено 40,9%

молоді віком 17–24 роки, проте необхідно забезпечити відповідність освітньої підготовки вимогам ринку праці (з урахуванням прогнозованих тенденцій розвитку економіки).

Забезпечення гендерної рівності є викликом для України. Досягнення гендерного паритету в органах влади та державного управління залишається актуальним завданням, незважаючи на здобутки та зміни на законодавчому й інституційному рівнях. Розрив у середній заробітній платі між чоловіками та жінками (близько 30%) є ще одним проявом гендерної нерівності. Зменшення дитячої смертності майже вдвічі протягом 2000–2014 років (з 15,6 до 9,3 померлих у віці до 5 років на 1000 живонароджених) відбулося завдяки цілеспрямованим зусиллям, у тому числі в частині реформування та розвитку системи перинатальної допомоги. Водночас наявні приклади невідповідності статистичних даних із різних джерел свідчать про необхідність удосконалення системи спостережень [13, с. 41].

Позитивні тенденції забезпечено й на шляху поліпшення здоров'я матерів: рівень материнської смертності в Україні знижено за 2000–2015 роки в 1,6 рази (з 24,7 до 15,1 на 100 тис. живонароджених). Однак, понад 40% дорослого населення України віком від 18 до 65 років мають принаймні одне хронічне захворювання. Недостатнім є рівень усвідомлення особистої відповідальності за своє здоров'я серед молоді та пропаганди «здорового способу життя». На шляху обмеження поширення ВІЛ-інфекції та туберкульозу було досягнуто певних успіхів. Уперше у 2012 році було знижено кількість нових випадків ВІЛ-інфекції на 2,0% порівняно з попереднім роком, що свідчило про зменшення інтенсивності епідемічного процесу. Рівень передачі ВІЛ-інфекції від матері було зменшено майже у 6 разів [12, с. 28]. Певних успіхів було досягнуто, насамперед, завдяки реалізації профілактичних заходів серед груп підвищеного ризику інфікування, поліпшенню організації відповіді на епідемію та впровадженню відповідних загальнодержавних програм. Однак протягом останніх років ситуація ускладнилася.

На шляху забезпечення сталого розвитку довкілля хоча й спостерігався певний прогрес, проте у зв'язку з антропогенним навантаженням близько 70% поверхневих вод і значна частка запасів ґрунтових вод в Україні втратили своє значення як джерело питного водопостачання. Проблемними залишилися питання, що стосувалися поводження з відходами та забезпечення централізованим водопостачанням сільського населення. Значною мірою завдяки економічному спаду, суттєво зменшено викиди парникових газів, викиди і скиди забруднюючих речовин у навколишнє природне середовище, скорочено масштаби утворення відходів, але невирішеними лишилися проблеми в енергетичній сфері, насамперед у частині ефективного використання енергії та розвитку відновлюваної енергетики.

У 2015 році розпочалась адаптація з урахуванням специфіки національного розвитку до нових глобальних ЦСР, процес досягнення яких визначений у «Порядку денному 2030», що вступив в силу 1 січня 2016 р. і розрахований до 2030 року (рис. 1.3).

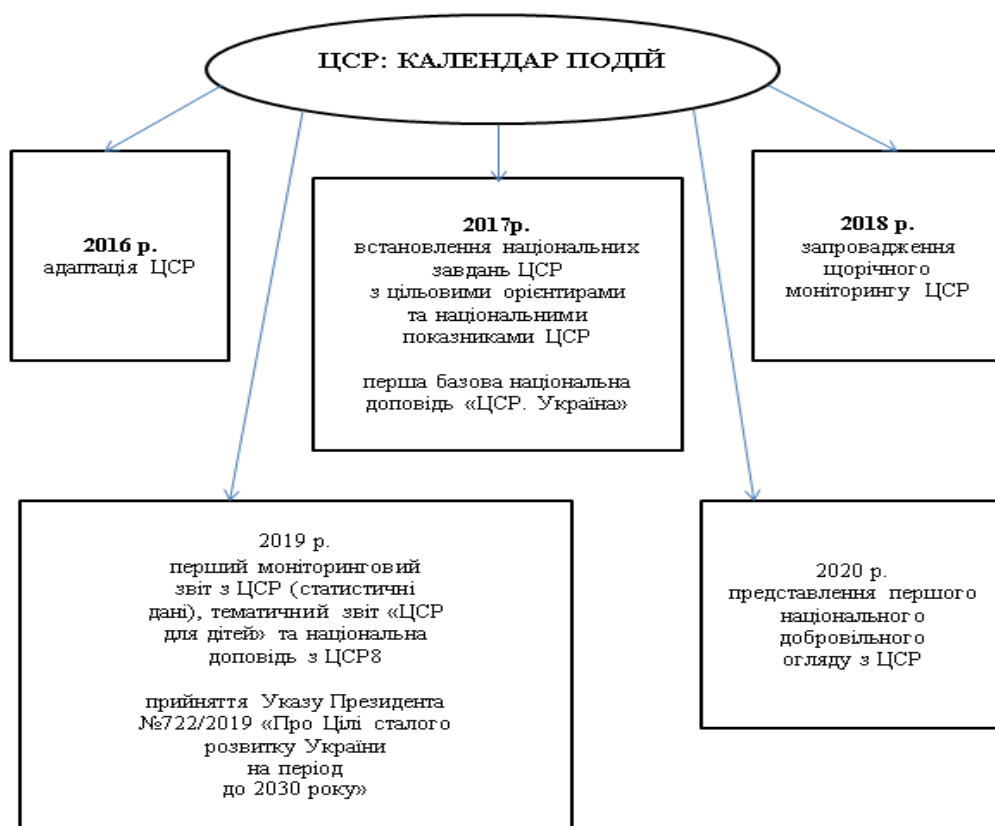


Рис. 1.3 – Послідовність етапів реалізації Цілей сталого розвитку на національному рівні (Джерело: складено за матеріалами [11;13])

Протягом 2016 року в Україні проведено 4 національних та 10 регіональних консультацій, за результатами яких визначено, що національні ЦСР слугують основою для інтеграції зусиль, спрямованих на забезпечення економічного зростання, соціальної справедливості та раціонального природокористування.

Для встановлення стратегічних рамок сталого розвитку до 2030 року на засадах принципу «Нікого не залишити осторонь» до процесу національної локалізації ЦСР, який тривав протягом 2016-2017 років, Уряд України залучив фахівців з профільних міністерств та відомств, агентств ООН в Україні, міжнародних організацій, бізнес-спільноти, експертного середовища, науковців та громадських організацій (насамперед таких, які представляють інтереси найбільш вразливих груп населення) та громадянського суспільства. До процесу визначення національних ЦСР долучилося понад 800 фахівців за напрямками, що відповідають тематичним сферам ЦСР – урядовці, управлінці, спеціалісти установ ООН, дипломати, науковці, економісти, демографи, медичні працівники, епідеміологи, екологи, освітяни, журналісти, підприємці, лідери недержавних організацій та інші представники громадянського суспільства [12; 13].

Кожна глобальна ціль, яку було розглянуто з урахуванням специфіки національного розвитку, стала результатом відкритого процесу встановлення національних завдань, прогнозування цільових орієнтирів та відбору показників даних ЦСР.

Процес визначення завдань ЦСР та встановлення базового рівня для організації подальшого моніторингу на 15 років започаткував національний дискурс щодо вимірювання суспільного прогресу у цілому та удосконалення системи національної статистики. У зв'язку з цим необхідною була розробка відкритої платформи для забезпечення широкої участі всіх зацікавлених у моніторингу досягнення цілей. Також була створена національна система завдань та показників Цілей сталого розвитку, яка забезпечила міцну основу для подальшого комплексного моніторингу країни: 17 цілей та 86 національних

завдань інкорпоровані у 145 нормативно-правових актів Уряду, на реалізацію цілей і завдань спрямовано 1052 завдання та 3465 заходів, закріплених у цих актах. У свою чергу досягнення ЦСР вимагало глибоких соціально-економічних перетворень, нового глобального партнерства з урахуванням специфіки розвитку в Україні та розробку концептуальних завдань реформування місцевого самоврядування та територіальної організації влади (рис. 1.4.)



Рис. 1.4 – Основні завдання концепції реформування місцевого самоврядування та територіальної організації влади (Джерело: складено за матеріалами [12; 13])

Процес визначення в Україні національних ЦСР відповідно до Порядку денного 2030 протягом 2016 року відбувався за чотирма напрямками:

- справедливий соціальний розвиток;
- стає економічне зростання та зайнятість;
- ефективне, підзвітне та всеохоплююче управління і справедливість для всіх;
- екологічна рівновага та розбудова стійкості.

Вперше за підсумками діяльності та реалізації Цілей сталого розвитку нашою країною опублікований звіт - базова **Національна доповідь «Цілі сталого розвитку: Україна»** у 2017 році [11]. У доповіді наведено результати адаптації 17 глобальних ЦСР з урахуванням специфіки національного розвитку. На підставі розрахунково-прогнозної роботи з використанням сценарних підходів до визначення напрямів розвитку країни на довгострокову перспективу встановлено бенчмаркінгові орієнтири для досягнення до 2030 року ЦСР.

Доповідь надає бачення орієнтирів для досягнення ЦСР в Україні і включає 17 ЦСР, 86 завдань і 172 показники (виокремлені на основі глобальних 17 ЦСР, 169 завдань і 240 показників), визначених для України. Підготовці Доповіді передували всеосяжні регіональні та національні консультації, що відбулись у 2016 році та охопили понад 25 тисяч українців. Регіональні консультації проведені в 10 містах України - Дніпрі, Житомирі, Запоріжжі, Луцьку, Маріуполі, Сумах, Тернополі, Ужгороді, Черкасах та Чернівцях. У них взяли участь близько 700 учасників, що представляють обласні та місцеві органи влади, інститути громадянського суспільства, міжнародні організації та наукові установи [11, с. 2, 7].

В результаті визначені такі основні завдання для досягнення сталого розвитку України:

- досягнення економічного зростання за рахунок стимулювання інновацій, прискореного розвитку інфраструктури, збільшення заощаджень і зниження залежності від зовнішніх позик;
- зменшення нерівності, зокрема гендерної нерівності;
- забезпечення повної зайнятості, зменшення бідності, а з належним урахуванням сталого виробництва та споживання сприяння відновленню та охороні екосистем;
- ефективне та підзвітне керівництво нікого не залишить осторонь.

Також завдання розвитку України до 2030 року охопило такі орієнтири для досягнення, як добробут та здоров'я населення, що забезпечуватимуться

інноваційним розвитком економіки, побудованим на сталому використанні природних ресурсів. У структурі експорту передбачаються зміни, спрямовані на перехід від сировини та продуктів первинної переробки до продуктів та послуг з високим ступенем доданої вартості. Економічне зростання буде ґрунтуватися на моделі «зеленої» економіки. Завдяки заходам із енергозбереження та застосуванню енергоефективних практик суттєво має знизитися енергоємність ВВП. Частка виробництва екологічно чистої енергії неухильно зростатиме, витісняючи, перш за все, традиційні технології, що дозволить суттєво зменшити викиди парникових газів у атмосферу. Це сприятиме покращенню якості життя населення без шкоди довкіллю і буде вагомим чинником зростання тривалості життя.

Однак в нашій країні існує багато проблем щодо реалізації ЦСР. Передусім, вплив нерозв'язаних соціальних проблем на рівень життя населення посилено наслідками збройного конфлікту на сході України, а такі чинники, як небезпека для життя та здоров'я людей, прояви нерівності та дискримінації, зростання чисельності соціально вразливих груп населення, теж негативно впливають на людський потенціал країни. Суттєву загрозу становить поширення відчуття соціальної несправедливості та недовіри суспільства до більшості державних інституцій. Відновлення економічного зростання та забезпечення рівного доступу всіх громадян до участі в економічному, соціальному та політичному житті, а також до основних соціальних послуг (особливо у сфері освіти та охорони здоров'я) є нагальними завданнями для забезпечення сталого розвитку.

У ході трансформаційних процесів в Україні так і не вдалося наростити економічний потенціал. Натомість під час структурної, енергетичної та фінансової криз, які спричинили нестійкий розвиток національної економіки, втрачені ресурси, капітал та час. В свою чергу, геополітичний конфлікт, що триває п'ять років, звужує можливості забезпечення ефективного розвитку. Певне пожвавлення економічної активності, що спостерігалось у 2016 році, є

незначним. Україна і надалі потребує системних інституційних та глибоких структурних реформ, запуску масштабних технологічних перетворень.

30 вересня 2019 року Президент України видав Указ “Про Цілі сталого розвитку України на період до 2030 року”, в якому підтримав забезпечення досягнення глобальних цілей сталого розвитку та результатів їх адаптації з урахуванням специфіки розвитку України [14].

Національні завдання, підсумки першого етапу системної роботи з ЦСР з 2015 року, який охоплює їх адаптацію, моніторинг, аналіз ключових тенденцій, оцінку ступеня інкорпорації завдань у стратегічні та програмні документи України, індикатори для моніторингу виконання завдань та цільові орієнтири для досягнення до 2030 року відображено у першому *Добровільному національному огляді щодо Цілей сталого розвитку в Україні (2019 р.)* [13].

Перший Добровільний національний огляд присвячено питанням трансформаційних перетворень суспільства на шляху до досягнення Цілей сталого розвитку. Огляд надає бачення здобутків та викликів на шляху досягнення кожної із 17 ЦСР відповідно до бенчмаркінгових орієнтирів, встановлених на основі розрахунково-прогнозної роботи, та підсумовує результати оцінювання національного розвитку за ЦСР; також у ньому наведена динаміка стану досягнення цілей за ключовими індикаторами. В Огляді ураховано основні положення документів, які напрацьовані на виконання Указу Президента України “Про Цілі сталого розвитку України на період до 2030 року” щодо закріплення ЦСР як орієнтирів для розроблення програмних та прогнозних документів.

Доповідь та Добровільний національний огляд стали основою для національної системи ЦСР в Україні, ними було запроваджено індикатори національного розвитку, встановлено цільові значення до 2030 року (та проміжні значення на 2020 р. та 2025 р.).

У рамках подальшої розбудови національної системи моніторингу ЦСР кількість індикаторів збільшилась до 183 (статистичні дані за встановленими

(національними) показниками), на основі яких й було підготовлено перший моніторинговий звіт.

У напрямку виконання ЦСР за підсумком 2019 року Україна у цілому досягла прогресу за 15-ма з 17-ти цілей. Основним здобутком є скорочення масштабів бідності: з 58,3% у 2015 р. до 43,2% у 2018 р. Україна впроваджує концепцію освітньої реформи «Нова Українська школа» та приєдналася до міжнародного дослідження якості освіти PISA-2018. З 2019 року в Україні запроваджено роздрібний ринок електричної енергії та повномасштабний ринок електричної енергії, впроваджено високошвидкісний Інтернет 4G, проведено рефармінг частот у діапазоні 900 МГц [13].

У липні 2019 року під час Політичного форуму високого рівня з питань ЦСР Україною було представлено Моніторинговий звіт [12] з оцінки прогресу досягнення ЦСР 8 «Гідна праця та економічне зростання» в Україні та Національну тематичну доповідь «Цілі сталого розвитку для дітей України».

У вересні 2019 року Указом Президента «Про Цілі сталого розвитку України на період до 2030 року» визначено необхідність досягнення глобальних цілей сталого розвитку та результатів їх адаптації з урахуванням специфіки розвитку України. А також, що «ЦСР на період до 2030 року є орієнтирами для розроблення проектів прогнозних і програмних документів, проектів нормативно-правових актів з метою забезпечення збалансованості економічного, соціального та екологічного вимірів сталого розвитку України».

Під час Саміту ООН з питань ЦСР в рамках 74-ї сесії Генеральної Асамблеї ООН 2019 року Президентом України зазначено, що Україна віддана своїм зобов'язанням щодо Цілей сталого розвитку – для їх досягнення створено національні стратегічні рамки та розбудовано механізми реалізації завдань ЦСР та їх моніторингу [15].

На урядовому рівні відбувається процес формування Міжвідомчої робочої групи з питань забезпечення досягнення Цілей сталого розвитку, тимчасового консультативно-дорадчого органу Кабінету Міністрів України, для

забезпечення узгодження дій органів виконавчої влади щодо досягнення глобальних цілей в Україні.

Відмічається, що робота органів державної влади та плани з розвитку реалізації ЦСР повинні ґрунтуватися на взаємодії з громадянами та бізнесом у забезпеченні зацікавленості всіх сторін як у виконанні плану, так і в досягненні його довгострокових цілей. У свою чергу інтеграція завдань ЦСР у державне управління сприяє розбудові потенціалу державних установ, які є відповідальними за національний розвиток за тематичними сферами ЦСР.

Відповідно до Порядку денного 2030 трансформаційні процеси в Україні протягом наступного десятиліття передбачають:

- посилення партнерства держави та бізнесу у сфері розвитку науки та впровадження інновацій, оновлення пріоритетів науково-технічної та інноваційної діяльності в інтересах ЦСР;
- впровадження засад циркулярної економіки; реалізацію інфраструктурних проектів; зростання ступеню переробки та продуктивності в аграрно-промисловому комплексі;
- здійснення структурних зрушень в економіці та промисловості шляхом диверсифікації, цифрової трансформації та ефективного управління ресурсами;
- створення на цій основі нових гідних робочих місць;
- зменшення багатовимірної бідності, зростання середньої тривалості життя;
- забезпечення якісної освіти як основи людського капіталу та запоруки сталого розвитку;
- дотримання прав людини та прав дитини, суспільна нетерпимість до корупції у різних її проявах
- забезпечення гендерної рівності; та сформувати суспільну нетерпимість до корупції у різних її проявах;
- зміни у екологічній політиці, розбудову системи управління відходами відповідно до європейських стандартів, припинення виснажливого використання земельних, лісових і водних ресурсів;

- утвердження верховенства права, перезавантаження управління як результат формування прозорості та справедливої системи соціальних ліфтів;
- підвищення ефективності дій органів державної влади та місцевого самоврядування [12, 13].

Однак реалізація ЦСР не є чимось, що державні інститути нав'язують своїм громадянам. Вона має бути можливістю для прийняття місцевих заходів реагування, які відображають контекст місцевих громад. Тому основна мета полягає в тому, щоб налагодити діалог про ЦСР з місцевою владою і громадянами, що дозволить їм висловлювати свої пріоритети й інтереси щодо реалізації ЦСР на місцевому рівні задля розвитку адміністративно-територіальних утворень. Такий діалог повинен бути природною частиною взаємодії між урядом, бізнесом і громадянами. Уряду країни необхідно розвивати співпрацю з представниками місцевих органів влади та громад щодо розробки планів місцевого розвитку. У багатьох випадках місцеві органи влади або уряд бере на себе керівництво з підготовки плану.

Для забезпечення досягнення сталого розвитку в Україні національними пріоритетами визнані: державна підтримка розв'язання проблем збереження довкілля та соціально-економічного розвитку суспільства на основі їх неподільності, взаємозв'язку та взаємоузгодженості; створення системи сталого управління розвитком суспільства, що стимулюватиме збереження довкілля і відновлення його природних властивостей, забезпечить невиснажливе використання природних ресурсів та ефективний розвиток продуктивних сил; врахування можливостей і потреб регіонів України, різних верств населення, національних меншин та етнічних груп, залучення громадськості до підготовки планів дій щодо збереження довкілля, формування ефективної системи пропаганди ідей збалансованого розвитку, створення відповідної системи виховання та навчання; розроблення правової бази переходу на принципи сталого розвитку та визначення його індикаторів.

У проекті Стратегії сталого розвитку України до 2030 року національні цілі сталого розвитку базуються на політичних, економічних, соціальних,

екологічних, моральних і культурних цінностях, властивих українському суспільству. Вони визначають спрямованість стратегії на турботу про спільне благо та захист національних інтересів України. Отже, бачення сталого розвитку України обумовлює забезпечення національних інтересів та виконання міжнародних зобов'язань України щодо переходу до сталого розвитку. Такий розвиток передбачає:

- подолання дисбалансів в економічній, соціальній та екологічній сферах;
- трансформацію економічної діяльності, перехід на засади "зеленої економіки";
- побудову мирного та безпечного, соціально згуртованого суспільства з належним врядуванням та інклюзивними інституціями;
- забезпечення партнерської взаємодії органів державної влади, органів місцевого самоврядування, бізнесу, науки, освіти та організацій громадянського суспільства;
- повну зайнятість населення;
- високий рівень науки, освіти та охорони здоров'я;
- підтримання довкілля в належному стані, який забезпечуватиме якісне життя та благополуччя теперішнього і майбутніх поколінь;
- децентралізацію та впровадження регіональної політики, яка передбачає гармонійне поєднання загальнонаціональних і регіональних інтересів;
- збереження національних культурних цінностей і традицій.

На регіональному рівні проектом передбачається розроблення програм соціально-економічного розвитку регіонів, формування місцевих бюджетів з урахуванням пріоритетності цілей і завдань сталого розвитку, реалізація комплексу заходів сталого розвитку регіонів. На місцевому рівні наголошувалося на доцільності активної співпраці органів місцевого самоврядування і громадськості з питань розроблення місцевих програм

сталого розвитку та необхідності спрямування основних зусиль на забезпечення сталого розвитку населених пунктів [13, с. 75].

Стратегія ґрунтується на новій світоглядній парадигмі, моделі такого розвитку всіх країн світу, який задовольняє потреби нинішнього покоління без шкоди для можливості майбутніх поколінь задовольняти свої власні потреби. Ця модель орієнтована на досягнення оптимального балансу між трьома складовими розвитку - економічною, соціальною та екологічною. Стратегією планується:

- до 2020 року значно збільшити кількість міст і населених пунктів, що прийняли та реалізують комплексні стратегії і плани збалансованого просторового розвитку, спрямовані на усунення соціальних бар'єрів, підвищення ефективності використання ресурсів, пом'якшення наслідків зміни клімату, адаптацію до його зміни та здатність протистояти стихійним лихам;
- до 2025 року узгодити стратегії розвитку регіонів, міст і територіальних громад зі Стратегією сталого розвитку України з метою забезпечення гармонійного поєднання загальнонаціональних, регіональних і місцевих інтересів;
- до 2030 року забезпечити збалансований і взаємопов'язаний просторовий розвиток міст і сільських населених пунктів і можливості для інтегрованого планування населених пунктів за участю громадськості та управління ними.

Із 2014 року в Україні здійснюється реформування територіальної організації влади на засадах децентралізації шляхом оптимізації адміністративно-територіального устрою через формування добровільно об'єднаних територіальних громад. Такий адміністративно-територіальний устрій стає основою моделі територіального управління, яка заснована на принципах балансу загальнодержавних інтересів із місцевими інтересами, повсюдності місцевого самоврядування, спроможності й самостійності територіальних громад щодо вирішення питань місцевого значення задля забезпечення найсприятливіших умов для життя людей та і для сталого

соціально-економічного розвитку регіонів шляхом раціонального використання їхнього потенціалу.

Територіальні соціально-економічні системи первинних рівнів системи адміністративно-територіального устрою держави, як визначають провідні науковці, є рушійною силою будь-якої національної системи. Саме на територіальному рівні формуються первинні ресурсні й фінансові потоки, закладаються основи поділу праці і виробничої кооперації, утворюються стабільні зв'язки і взаємозалежності різноманітних видів відтворювальних циклів та соціально-економічних процесів, задовольняються ключові потреби населення, здійснюється захист природного середовища, а показники територіального розвитку формують спочатку регіональні, а потім і загальнодержавні показники розвитку країни. Від результатів розвитку територіальних соціально-економічних систем залежить і розвиток держави, відповідно, фундаментом сталого розвитку на макрорівні є саме місцевий розвиток, з огляду на те, що він, “відтворює зв'язки, на основі яких формується внутрішній національний ринок і відбувається формування національної економіки загалом” [16, с. 7-8; 17, с. 3].

Відтак, визначальним для органів місцевого і регіонального самоврядування всіх країн є прийняття **Цілі 11: «Сталий розвиток міст і громад. Забезпечення відкритості, безпеки, життєстійкості й екологічної стійкості міст, інших населених пунктів»**. Координатором Глобальної робочої групи органів місцевого і регіонального самоврядування реалізації Цілі 11 виступає організація «Об'єднані міста і органи місцевого самоврядування» (UCLG), місією якої є підтримка екологічно безпечної урбанізації.

Включення до Цілей сталого розвитку Цілі 11 є значною мірою результатом наполегливої роботи органів місцевого самоврядування, їх об'єднань і міської спільноти [13, с. 75-80].

ЦСР 11 передбачає визнання трансформаційного внеску урбанізації у справу розвитку, а також ролі міських лідерів у стимулюванні глобальних змін

знизу догори (табл.1.1, табл.1.2). Проте, роль місцевих адміністрацій у виконанні Порядку денного виходить далеко за рамки Цілі 11. В усіх Цілях сталого розвитку є завдання, що прямо чи опосередковано пов'язані з повсякденною роботою органів місцевого і регіонального самоврядування.

Таблиця 1.1 – Завдання ЦСТ 11 на глобальному рівні

№ цілі	Завдання
Ціль 11.1	До 2030 року забезпечити загальний доступ до достатнього, безпечного і недорогого житла й основних послуг і упорядкувати нетрі
Ціль 11.2	До 2030 року забезпечити всім можливість користуватися безпечними, недорогими, доступними та екологічно стійкими транспортними системами на основі підвищення безпеки дорожнього руху, зокрема розширення використання громадського транспорту, приділяючи особливу увагу потребам тих, хто перебуває в уразливому становищі, жінок, дітей, інвалідів і літніх осіб
Ціль 11.3	До 2030 року розширити масштаби відкритої для всіх і екологічно стійкої урбанізації та можливості для комплексного і сталого планування населених пунктів та управління ними на основі широкого участі в усіх країнах
Ціль 11.4	Активізувати зусилля із захисту та збереження всесвітньої культурної і природної спадщини
Ціль 11.5	До 2030 року суттєво скоротити кількість загиблих і постраждалих та значно зменшити прямий економічний збиток у вигляді втрат світового валового внутрішнього продукту внаслідок лих, у тому числі пов'язаних з водою, приділяючи особливу увагу захисту малозабезпечених і вразливих груп населення
Ціль 11.6	До 2030 року зменшити негативний екологічний вплив міст у перерахунку на одну особу населення, в тому числі шляхом приділення особливої уваги якості повітря і видаленню міських та інших відходів
Ціль 11.7	До 2030 року забезпечити загальний доступ до безпечних, доступних і відкритих для всіх зелених зон та громадських місць, особливо для жінок і дітей, літніх людей та інвалідів
Ціль 11.a	Підтримувати позитивні економічні, соціальні та екологічні зв'язки між міськими, приміськими і сільськими районами на основі підвищення якості планування національного та регіонального розвитку
Ціль 11.b	До 2020 року значно збільшити кількість міст і населених пунктів, що прийняли та реалізують комплексні стратегії і плани, спрямовані на усунення соціальних бар'єрів, підвищення ефективності використання ресурсів, пом'якшення наслідків зміни клімату, адаптацію до його зміни та здатність протистояти стихійним лихам, а також розробити й упровадити, відповідно до Сендайської рамкової програми зі зниження ризику лих на 2015–2030 роки, заходи з комплексного управління ризиками, пов'язаними з лихами, на всіх рівнях
Ціль 11.c	Надавати найменш розвиненим країнам сприяння, в тому числі шляхом фінансової та технічної допомоги, у будівництві екологічно стійких і міцних будівель з використанням місцевих матеріалів

Таблиця 1.2 – Завдання ЦСТ 11 на національному рівні

№ цїлі	Завдання
Ціль 11.1	Забезпечити доступність житла
Ціль 11.2	Забезпечити розвиток поселень і територій виключно на засадах комплексного планування та управління за участю громадськості
Ціль 11.3	Забезпечити збереження культурної і природної спадщини із залученням приватного сектору
Ціль 11.4	Забезпечити своєчасне оповіщення населення про надзвичайні ситуації з використанням інноваційних технологій
Ціль 11.5	Зменшити негативний вплив забруднюючих речовин, у т. ч. на довкілля міст, шляхом використання інноваційних технологій
Ціль 11.6	Забезпечити розробку і реалізацію стратегій місцевого розвитку, спрямованих на економічне зростання, створення робочих місць, розвиток туризму, рекреації, місцевої культури і виробництво місцевої продукції

(Джерело: складено за матеріалами [13])

Органи місцевого самоврядування не слід розглядати лише як виконавців Порядку денного. Органи місцевого самоврядування – розробники політики, каталізатори змін, це той рівень влади, що має найкращі можливості встановлення зв'язку між глобальними цілями та місцевими громадами.

Результати проведеного аналізу свідчать, що забезпечення сталого розвитку на різних рівнях публічного управління в Україні відбуватиметься через державне регулювання процесу переходу до сталого розвитку, визначення пріоритетів і включення їх до програм соціально-економічного розвитку на кожний рік відповідно до фінансових можливостей держави, стимулювання якісних змін шляхом пріоритетного фінансування, кредитування, матеріально-технічного та валютного забезпечення, надання економічних пільг пріоритетам сталого розвитку; проведення структурних змін в економіці регіонів та формування регіонального господарського механізму,

що відповідатиме вимогам регулювання соціально-економічного та екологічного розвитку, підвищення рівня економічного розвитку регіонів за рахунок раціонального використання внутрішньорегіональних умов та залучення ресурсів місцевого значення, сприяння розвитку підприємницької діяльності, трансформації аграрного сектору економіки регіонів з урахуванням рівня їх екологічної адаптованості.

На місцевому рівні у нашій державі проводитиметься усунення диспропорцій у народногосподарських структурах населених пунктів, насамперед великих міст з надмірною концентрацією промисловості, та стагнації багатьох малих міських населених пунктів; визначення ключової ролі територіальних громад у реалізації цілей сталого розвитку; здійснення широкомасштабних заходів із соціально-економічного розвитку сільських населених пунктів з урахуванням вимог збереження довкілля; виконання заходів щодо збереження довкілля включаючи санітарне очищення територій, рекультивацію земель, озеленення і благоустрій; зміна стратегії містобудування у напрямі будівництва екологічно комфортнішого житла, розвитку малих і середніх населених пунктів, створення сприятливого життєвого середовища з необхідною інфраструктурою соціально-побутового, культурного та рекреаційного обслуговування населення.

1.2. Реформа адміністративно-територіального устрою держави, як основа прискорення сталого економічного розвитку

Оптимізація адміністративно-територіального устрою держави в Україні стала основою формування громад, здатних самостійно або через відповідні органи місцевого самоврядування забезпечити належний рівень надання послуг, зокрема у сфері освіти, культури, охорони здоров'я, соціального захисту, житлово-комунального господарства та ін., що сприяє економічному розвитку регіону та держави у цілому. Процес децентралізації, передбачає передачу повноважень та ресурсів на місця, при чому посилюється економічна

свобода органів місцевого самоврядування.

Основними завданнями реформи децентралізації є прискорення місцевого розвитку як основної складової економічного потенціалу держави та зміцнення конкурентної позиції територіальної соціально-економічної системи мезорівня, активізація її економічного зростання, підвищення добробуту та якості життя населення (рис. 1.5). Знання місцевих обмежень, використання місцевих конкурентних переваг у підсумку дозволить виробити прогресивну та дієву політику соціально-економічного розвитку держави.



Рис. 1.5 – Цілі і завдання децентралізації в Україні (Джерело: складено за матеріалами [13; 18])

Під економічним розвитком будемо розуміти довготривалий процес змін в економіці, який охоплює як кількісні (економічне зростання), так і якісні зміни (соціально-економічний процес), у результаті яких зростає добробут населення територій мезорівня [19; 20; 21].

Взагалі процес, в рамках якого публічний, економічний та неурядовий сектори співпрацюють між собою з метою зміцнення конкурентної позиції території, активізації її економічного зростання, залучення інвестицій, створення нових місць праці та підвищення якості життя для всіх мешканців становить основу поняття місцевий розвиток.

Місцевий економічний розвиток передбачає, що добробут і підвищення якості життя в громадах забезпечується не стільки владою, скільки сектором приватного бізнесу, який залежить від рівня сприятливості місцевих умов для

зростання.

У визначенні загальних напрямів місцевого розвитку, його цілей та завдань провідна роль належить органам місцевого самоврядування як колективним представникам інтересів територіальної громади (табл. 1.3), на які Законом України «Про місцеве самоврядування в Україні» [23] покладені зобов'язання забезпечити сталий розвиток підпорядкованої їм території, ефективне використання природних, людських і економічних ресурсів.

Таблиця 1.3 – Кількість громад, затверджених Кабінетом Міністрів України, за категоріями в розрізі областей (12.06.2020 р.)

№ з/п	Область	Міські	Селищні	Сільські	Усього
1	Вінницька	18	22	23	63
2	Волинська	11	18	25	54
3	Дніпропетровська	20	25	41	86
4	Донецька	43	14	9	66
5	Житомирська	12	22	32	66
6	Закарпатська	11	18	35	64
7	Запорізька	14	17	36	67
8	Івано-Франківська	15	23	24	62
9	Київська	24	23	22	69
10	Кіровоградська	12	16	21	49
11	Луганська	20	12	5	37
12	Львівська	39	17	17	73
13	Миколаївська	9	14	29	52
14	Одеська	19	25	47	91
15	Полтавська	16	20	24	60
16	Рівненська	11	13	40	64
17	Сумська	15	15	21	51
18	Тернопільська	18	16	21	55
19	Харківська	17	26	13	56
20	Херсонська	9	17	23	49
21	Хмельницька	13	22	25	60
22	Черкаська	16	10	40	66
23	Чернівецька	11	7	34	52
24	Чернігівська	16	24	17	57
	Усього	409	436	624	1469

(Джерело: складено за матеріалами [22])

Сталий місцевий економічний розвиток відбувається на певній визначеній території, зокрема на рівні об'єднаної територіальної громади (далі – ОТГ). Добровільне об'єднання територіальних громад передбачає дотримання

принципів законності, добровільності, економічної ефективності, повсюдності місцевого самоврядування, прозорості, відкритості та відповідальності [24]. Об'єднані територіальні громади можуть включати територіальні громади суміжних сіл, селищ, міст (Додаток 1, табл. 1,2).

Місцева влада, користуючись таким інструментом державної регуляторної політики як планування, чітко визначає головні пріоритети та стратегічні завдання фінансування, на які мають спрямовуватися зусилля керівних структур. Збільшення повноважень органів місцевого самоврядування забезпечує ОТГ «мотиваційним чинником розширення власної фінансової бази за рахунок внутрішніх джерел та вироблення відповідних механізмів акумуляції додаткових фінансових ресурсів до місцевих бюджетів» [25, с. 97].

Створення об'єднаної громади – це серйозний крок для всіх населених пунктів, тому об'єднанню передував довгий період обговорень, слухань та економічних розрахунків. Крім того, не всі населені пункти однаково розвинені, у самому незавидному стані опиняються маленькі і бідні населені пункти, яким не вистачає власних доходів.

Процес створення об'єднаних територіальних громад в Україні відбувався чітко із дотриманням національного законодавства:

- до 2015 року проводилося ухвалення обласними радами рішення про об'єднання громад. У той час було утворено 85 об'єднаних громад, проте 4 з них були розміщені в межах різних районів або міст обласного значення, тому не вважалися офіційно утвореними до зміни меж районів [26];

- з 5 вересня 2015 року набув чинності Закон України № 676-VIII «Про внесення змін до деяких законів України щодо організації проведення перших виборів депутатів місцевих рад та сільських, селищних, міських голів», згідно з яким «об'єднана територіальна громада вважається утвореною за цим Законом з дня набрання чинності рішеннями всіх рад, що прийняли рішення про добровільне об'єднання територіальних громад, або з моменту набрання чинності рішенням про підтримку добровільного об'єднання територіальних

громад на місцевому референдумі та за умови відповідності таких рішень висновку, передбаченому частиною четвертою статті 7 цього Закону» [27];

- з 26 листопада 2015 року відповідно до Закону України № 835-VIII «Про внесення змін до Закону України „Про державну реєстрацію юридичних осіб та фізичних осіб-підприємців“ та деяких інших законодавчих актів України щодо децентралізації повноважень з державної реєстрації юридичних осіб, фізичних осіб-підприємців та громадських формувань» було виключено частину дев'яту статті сьомої Закону України «Про добровільне об'єднання територіальних громад», яка вимагала зміну меж районів перед створенням громад, ради яких розташовані на територіях суміжних районів [28,29];

- з 16 квітня 2017 року набув чинності Закон України № 1923-VIII «Про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо особливостей добровільного об'єднання територіальних громад, розташованих на територіях суміжних районів», який дозволяє ЦВК призначати вибори у громадах, до складу яких увійшли ради суміжних районів, призначати вибори до зміни меж районів [30];

- у квітні 2018 року Верховна Рада України прийняла Закон України «Про внесення змін до Закону України «Про добровільне об'єднання територіальних громад» щодо добровільного приєднання територіальних громад сіл, селищ до територіальних громад міст республіканського Автономної Республіки Крим, обласного значення», згідно з яким громади міст обласного значення визнаються спроможними. Закон набув чинності з 1 травня 2018 року [31];

- з 14 травня 2020 року набув чинності Закон України № 562-IX «Про внесення змін до деяких законів України щодо визначення територій та адміністративних центрів територіальних громад», прийнятий 16 квітня 2020 року, згідно з яким «до прийняття закону про адміністративно-територіальний устрій України визначення адміністративних центрів територіальних громад та затвердження територій територіальних громад здійснює Кабінет Міністрів України» [32];

- 12 червня 2020 року відповідно до закону № 562-IX уряд визначив адміністративні центри і території територіальних громад. Усього було затверджено 1470 громад [22]. У серпні 2020 року розпорядженням Кабміну № 996 Соколівську громаду Черкаської області включено до Жашківської. Таким чином громад стало 1469 [33, 34] (Додаток 1 рис. 2, Додаток 2 рис. 1).

Взагалі в Україні 490 районів, стільки ж районних рад та районних державних адміністрацій. Обов'язки у всіх них однакові, однак навантаження дуже різнилося через різний розмір і кількість населення районів. Наприклад, в країні було 6 районів з населенням до 10 тисяч людей, у 9 районах проживало більше 100 тисяч людей, у 3 районах – понад 150 тисяч. При однакових функціях – обсяг роботи різний. Також 26 районів були вже повністю покриті спроможними громадами, 173 райони на 50% і більше були покриті громадами. Переважна більшість повноважень перейшла саме до громад від органів влади районного рівня. Тобто система була не збалансована. Тому Уряд і Парламент мали вирішувати питання реорганізації влади на районному рівні і 17 липня 2020 року Верховна Рада України прийняла Постанову № 3650 «Про утворення та ліквідацію районів». Згідно з документом, тепер в Україні 136 районів [35, 36]. Старі 490 районів, про які йшлося вище, Парламент ліквідував (Додаток 2, рис. 2).

Реорганізація районів розпочнеться після підведення підсумків місцевих виборів 2020 року. Для цього Верховна Рада має прийняти низку законів про розмежування повноважень і ресурсів між областями та районами, між районами та громадами тощо. Очікується, що буде і перехідний період до середини 2021 року, щоб процес зміни адміністративно-територіального устрою був максимально непомітним для людей, а якість і доступність послуг, що надавалися на районному рівні, не знизилася.

Повноваження, ресурси і відповідальність передаються від центральної влади на місця, бо тільки так можна побудувати міцну державу, стійку до політичних змін всередині та зовнішніх зазіхань.

Необхідно відмітити, що відповідно до державної програми підтримки розвитку ОТГ, сьогодні об'єднана громада має належне фінансування та низку преференцій, які зазначаються у Бюджетному кодексі. Вона має можливість залишити у своїй громаді значну частину податків, частину коштів після скорочення приєднаних сільських і селищних рад, а також ряд субвенцій з державного бюджету, як гарантій державної підтримки: інфраструктурну субвенцію, за рахунок якої можна відремонтувати ряд адміністративних приміщень для функціонування громади; субвенцію на ремонт доріг, які зв'язують центр громади з селами. Розподіл фінансової підтримки за сферами розвитку представлено у таблиці 1.4.

Таблиця 1.4 – Державна підтримка економічного і соціального розвитку територій в 2020 році, (млрд. грн.)

№ п/п	Сфери розвитку	Сума
1.	Регіональний розвиток	13,0
2.	Розвиток сільських територій	5,0
3.	Розвиток у сфері охорони здоров'я	4,8
4.	Розвиток у сфері освіти	5,2
5.	Розвиток дорожньої інфраструктури	61,1
6.	Розвиток соціальної інфраструктури	4,4
7.	Розвиток транспортної інфраструктури	2,8
8.	Розвиток у сфері культури	2,2
9.	Розвиток спортивної інфраструктури	0,5
10.	Екологічна безпека та сталий розвиток	0,9
11.	Енергоефективність	2,0
12.	Всього	101,9

(Джерело: складено за матеріалами [24])

Також, громада може розраховувати на те, що, маючи в руках якісно підготовлений проект (наприклад, за організацію збору відходів, впровадження

енергозберігаючих технологій, облаштування території), можна претендувати на фінансування його реалізації за рахунок коштів Державного фонду регіонального розвитку.

Завдяки тому, що децентралізація торкнулася не тільки об'єднання територіальних громад, але й систем фінансів, за підсумками реалізації реформи практично у всіх сільських, селищних та міських радах відбулося зростання власних доходів в 1,5-2 рази. Основною причиною такого збільшення надходжень слугує те, що в місцеві бюджети поступає частина акцизу на роздрібну торгівлю алкоголем, сигаретами та бензином. Відтак, громади, на територіях яких є магазини та заправки, суттєво збільшили надходження до місцевого бюджету (рис. 1.6).

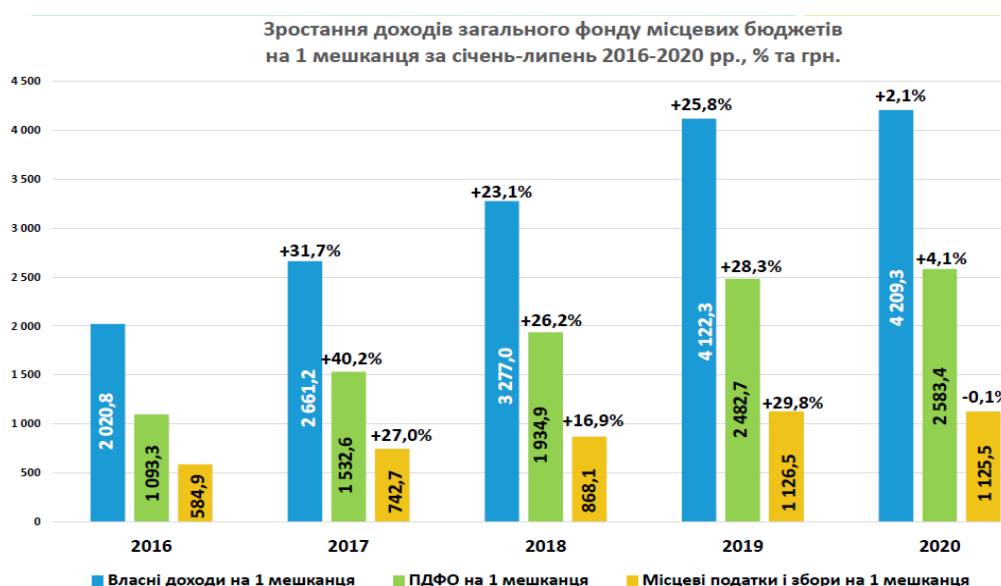


Рис. 1.6 – Темпи зростання доходів загального фонду місцевих бюджетів на 1 мешканця у 2016-2020 рр. (Джерело: складено за матеріалами [33])

Загалом за роки реалізації реформи в Україні створено 983 об'єднаних територіальних громад, у 41,5 рази зросла державна підтримка місцевого та регіонального розвитку: з 0,5 млрд.грн. в 2014 до 20,75 млрд.грн. у 2019 році. За рахунок цієї підтримки в регіонах і громадах реалізовано більше 12 тисяч проєктів.

Основними перешкодами на шляху розвитку залишаються гібридна війна на сході країни, зношеність інфраструктури, неефективність державного управління, недостатнє ресурсне забезпечення та обмежене фінансування. А також виклики, пов'язані з COVID-19, ускладнюють ситуацію та свідчать, що для України важливим є: реформування системи охорони здоров'я; посилення координації та професіоналізація влади, відновлення повного циклу виробництв окремих товарів (хімічна, фармацевтична промисловості); реформа системи соціальної допомоги, осучаснення підтримки найбільш вразливих груп населення, насамперед дітей, у поєднанні з інтегрованими соціальними послугами, цифровізація процесів адміністрування; осучаснення підходів до дистанційного навчання [13].

Варто відмітити серед слабких місць об'єднань територіальних громад:

- відсутність вільних площ для будівництва та сільгоспвиробництва через не вирішення земельного питання;
- низький регресивний рівень економічного розвитку;
- відсутність інвестицій;
- зношеність муніципальної інженерної інфраструктури;
- незадовільний стан дорожньо-транспортної мережі;
- неефективну систему управління комунальними підприємствами;
- відтік трудових ресурсів;
- відсутність установ для організації дозвілля та відпочинку;
- сильну корупцію та бюрократизацію влади.

Сьогодні більшість громад не здатні забезпечити своє населення належними послугами, але їх об'єднання довкола більш сильного економічного центру, забезпечує перспективи подальшого розвитку. Відтак, вкрай важливою є модернізація моделі місцевого управління та забезпечення конкурентоспроможності ОТГ.

З метою формування спроможних територіальних громад та забезпечення їх сталого розвитку необхідно впроваджувати бюджетно-податкові новації, які

дозволять врегулювати низку питань щодо нарощення власної дохідної бази ОТГ та оптимізувати структуру видатків бюджетів різних рівнів.

Перші досягнення реформи місцевого самоврядування в Україні показали, що у 2017 р. об'єднані громади забезпечували себе власними доходами в середньому на 62%. Велика кількість фінансово-неспроможних ОТГ свідчить про вплив суб'єктивних чинників (політичні, бізнесові, низький рівень кваліфікації працівників органів управління, залучених до проведення реформи), що в підсумку призвело до низького рівня готовності суспільства до змін. А також про низьку податкоспроможність місцевих бюджетів, незадовільну якість суспільних послуг, а відтак і низьку результативність усієї системи міжбюджетних відносин. З огляду на те, що бюджети місцевого самоврядування є базовою ланкою бюджетної системи, нарощення дохідної частини місцевих бюджетів ОТГ та підвищення ефективності поточних видатків є важливим питанням у контексті децентралізації бюджетної системи.

При формуванні фінансової спроможності територіальної громади необхідно враховувати наявні фінансові ресурси та резерви їх збільшення. У структурі доходів ОТГ з'являється нове джерело доходу, а саме податок на доходи фізичних осіб, який в більшості ОТГ займає найбільшу частку – ці зміни є результатом змін до Бюджетного кодексу України.

Найбільшу частку в структурі власних доходів займає ПДФО (61%), на другому місці надходження від акцизного податку та податку на землю.

Необхідно зазначити, що роль власних доходів в є багатогранною, вони виступають інструментом забезпечення економічного розвитку територіальної громади, фінансовою основою місцевого самоврядування; головним джерелом фінансових ресурсів для утримання і розвитку місцевого господарства, а також вирішення питань місцевого значення, соціальних проблем та підвищення рівня добробуту населення (Додаток 2, рис. 3-6).

Неможливість забезпечити місцеві бюджети за рахунок надходжень з власних джерел призводить до зменшення частки власних доходів місцевих бюджетів, відповідно, до необхідності фінансового вирівнювання. Принцип

покриття нестачі фінансових ресурсів трансфертами із державного бюджету, що широко застосовується у регіонах, є дестимулюючим для активізації внутрішнього потенціалу. Формула розподілу обсягу міжбюджетних трансфертів не враховує усіх специфічних умов господарювання кожної місцевості, а несвоєчасне затвердження умов надання субвенцій призводить до затримок у їх перерахуванні, і, відповідно, до нестачі коштів. Окрім того, важливим аспектом фінансової самодостатності сільських територіальних громад є зміна та удосконалення податкової бази сільських бюджетів та використання удосконаленої схеми наповнення податковими надходженнями сільських бюджетів.

Підсумовуючи результати проведених узагальнень необхідно зазначити, що рівень ефективного економічного розвитку кожної об'єднаної територіальної громади є головною умовою для реалізації ними власної фінансової самодостатності для вирішення проблем сталого розвитку.

На виконання Цілі 11 – *Сталий розвиток міст і громад* в Україні у ході реалізації реформи децентралізації вдалось досягти [12; 13]:

- затвердження і впровадження всіма регіонами регіональних стратегій розвитку, розроблених за участі громадськості. Наявність регіональних стратегій розвитку та планів заходів з їх реалізації є необхідною умовою для отримання регіонами коштів із державного фонду регіонального розвитку (табл. 1.5);

- збільшення кількості включених до Державного реєстру нерухомих пам'яток України пам'яток національного значення – з 891 у 2015 році до 992 у 2019 році (за даними МКМС). Це стало результатом зміни підходів до розуміння культурної спадщини держави в цілому, а реформування обліку нерухомої культурної спадщини надало можливість оцифрування стандартизованих процесів обліку культурної спадщини;

- збільшення площі природно-заповідного фонду України з 3,72% від території країни у 2015 році до 4,24% у 2019 році за рахунок реалізації низки нормативно-правових актів щодо створення та розширення територій та

об'єктів природно-заповідного фонду загальнодержавного значення, якими збільшено площу природно-заповідного фонду України на понад 80000 га, частина яких входить до складу Всесвітньої спадщини ЮНЕСКО;

Таблиця 1.5 – Забезпечення розвитку поселень і територій виключно на засадах комплексного планування та управління за участю громадськості

Показник	2015	2016	2017	2018	2019	2020 (очік.)
<i>Частка регіонів, що затвердили і впроваджують:</i>						
Регіональні стратегії розвитку та плани заходів з їх реалізації, розроблені за участю громадськості, %	88 22 рег.	100 25 рег.	100 25рег.	100 25 рег.	100 25 рег.	100 25 рег.
План заходів з реалізації регіональної стратегії (перший етап)	64 16 рег.	96 24 рег.	100 25рег.	-	-	
Регіональну стратегію та план заходів з реалізації регіональної стратегії (другий етап)		4 1 рег.	64 16рег.	84 21 рег.	92 23 рег.	100 25 рег.

(Джерело: складено за матеріалами [12; 13])

- зменшення обсягів викидів у атмосферне повітря забруднюючих речовин стаціонарними джерелами викидів до 86,1% у 2019 році від рівня 2015 року, що стало, зокрема результатом виконання Угоди про асоціацію між Україною та ЄС. Схвалено Концепцію реалізації державної політики у сфері промислового забруднення на 10 років;

- 100% охоплення територіальних одиниць України (регіонів) програмами з забезпечення доступним житлом різних категорій громадян (за даними Мінрегіону);

- збільшення з 54421 осіб у 2015 році до 62585 осіб у 2018 році кількості зайнятих працівників у суб'єктів господарювання туристичної діяльності, що досягнуто завдяки реалізації Стратегії розвитку туризму та курортів на період до 2026 року та активним діям Уряду щодо підтримки підприємництва в країні.

Також позитивною є динаміка:

- рівня впровадження місцевих автоматизованих систем централізованого оповіщення населення Повністю проведено модернізацію місцевої автоматизованої системи централізованого оповіщення у м.Маріуполь та розпочато модернізацію у містах Дніпро, Львів, Київ, Миколаїв, Одеса, Тернопіль, Херсон;

- впровадження електронного обліку нерухомої культурної спадщини, проведення постійного моніторингу стану збереження об'єктів всесвітньої спадщини; імплементацію положень Нікосійської конвенції 2017 року про загрози культурній спадщині;

- активізації роботи щодо розширення територій та об'єктів природно-заповідного фонду загальнодержавного значення.

Разом з тим, збільшилася з 34 у 2015 році до 36 у 2019 році (за даними МВС) кількість міст, у яких середньорічні концентрації основних забруднюючих речовин в атмосферному повітрі перевищують середньодобові гранично допустимі концентрації. Найбільшими забруднювачами навколишнього середовища є теплові електростанції, металургійні і хімічні заводи. В умовах викликів, які постали перед економікою України у період пандемії COVID-19 у необхідно вживати заходів для запобігання занепаду у сфері туризму, як то: створити систему забезпечення безпеки туристів в Україні та систему захисту прав споживачів туристичних послуг під час настання епідемій та карантинів; розробити пакет заходів підтримки суб'єктів, що надають послуги на туристичне обслуговування, спрямовані на захист від банкрутств та стабілізацію роботи у разі настання форс-мажорних обставин.

Для забезпечення досягнення ЦСР 11 необхідними є:

- затвердження та реалізація Державної стратегії регіонального розвитку на період до 2027 року, якою передбачено нові підходи до політики регіонального розвитку – перехід від переважно територіально нейтральної до територіально спрямованої політики розвитку територій на основі стимулювання використання їх власного потенціалу;

- забезпечення належної координації процесу впровадження у всіх регіонах регіональних стратегій розвитку на засадах смарт-спеціалізації;
- посилення зв'язку між стратегічним, просторовим та бюджетним плануванням;
- передбачення місцевими органами місцевого самоврядування заходів щодо впровадження та забезпечення функціонування місцевих автоматизованих систем централізованого оповіщення населення про загрозу виникнення надзвичайних ситуацій та забезпечити фінансування зазначених заходів;
- зменшення негативного впливу забруднюючих речовин, у тому числі на довкілля міст, шляхом використання інноваційних технологій;
- забезпечення бюджетного фінансування державної підтримки заходів, спрямованих на зменшення обсягів викидів (збільшення абсорбції) парникових газів, а також цільове фінансування програми моніторингу довкілля;
- розвиток безбар'єрного простору міст і громад з метою забезпечення рівних можливостей доступу до інфраструктури для людей з інвалідністю, батьків, які користуються дитячими візочками та інших груп громадян з особливими потребами.

У рамках удосконалення системи моніторингу прогресу України на шляху реалізації ЦСР 11 та для відстеження розвитку на місцевому рівні пропонується доповнити завдання ЦСР 11.2 (табл.1.2) наступними індикаторами (рис. 1.7):

11.2.2.	• Частка об'єднаних територіальних громад, які мають затверджені стратегії місцевого розвитку, розроблені на основі партисипативного підходу, %.
11.2.3.	• Кількість проєктів розвитку, розроблених об'єднаними територіальними громадами, які отримали фінансування із зовнішніх джерел;
11.2.4.	• Частка громад, на сайтах яких оприлюднена інформація про ресурси ОТГ та наявні інвестиційні можливості, %;
11.2.5.	• Частка об'єднаних територіальних громад, які мають розроблені комплексні схеми просторового планування території громади, %

Рис. 1.7 – Індикатори моніторингу прогресу на шляху реалізації ЦСР 11 на місцевому рівні (Джерело: складено за матеріалами [12; 13; 33; 34])

Таким чином, концепція реформування місцевого самоврядування та територіальної організації влади України відповідає вимогам часу та є поштовхом до розробки та затвердження державних нормативно-законодавчих актів, таких як Стратегія сталого розвитку України до 2030 року. Отже, децентралізацію варто сприймати як потужний інструмент державної політики із забезпечення сталого розвитку об'єднаних територіальних громад. Фінансування реалізації завдань стратегії сталого розвитку за рахунок коштів державного та місцевих бюджетів має відбуватися на основі затверджених рішеннями рад відповідних рівнів генеральних планів розвитку населених пунктів і територій, що забезпечить розвиток ОТГ виключно на засадах комплексного і сталого планування та управління за участю громадськості. Посилення незалежності місцевих органів влади має стимулювати та активізувати економічну активність об'єднаних територіальних громад, мотивувати до ефективного та раціонального використання наявного потенціалу або прийняття управлінських рішень з пошуку альтернатив та додаткових можливостей підвищення рівня конкурентоспроможності аби досягти належного рішення надання послуг місцевим жителям, поліпшити соціальні умови життя, сформувавши повноцінне життєве середовище.

1.3. Забезпечення сталого розвитку об'єднаних територіальних громад на засадах комплексного планування

Адміністративно-територіальна реформа й децентралізація публічної влади, що передбачає створення об'єднаних територіальних громад, зміни міжбюджетних відносин, податкового і бюджетного законодавства є основою забезпечення сталого розвитку економіки країни, перед усім, через сталий економічний розвиток добровільно об'єднаних територіальних громад.

Сьогодні головним завданням державної політики щодо забезпечення місцевого економічного розвитку є розбудова системи стимулювання політичної та економічної активності об'єднаних територіальних громад, що

дасть змогу змінити парадигму місцевого самоврядування і перетворити громади на спроможні суб'єкти розвитку національної економіки та потужні економічні центри, здатні вирішувати самостійно будь-які проблеми соціально-економічного розвитку територій, що їм підпорядковуються. Кінцевим результатом реформування має стати зміцнення економічного потенціалу та створення самодостатніх спроможних територіальних громад.

Велике значення у цьому процесі має стратегічне планування соціально-економічного розвитку ОТГ, що обумовлює необхідність структурування стратегічних завдань її розвитку, визначення послідовності реалізації запланованих заходів та розробки Стратегії розвитку громади.

Взагалі, сучасна система управління МЕР представляє собою цілеспрямовану діяльність публічного сектора із забезпечення сталого розвитку об'єднаних територіальних громад, побудовану шляхом взаємоузгодження інтересів влади, бізнесу, громадськості. Ця цілеспрямована діяльність реалізується через такі взаємопов'язані функції: визначення цілей, аналіз, прогнозування, планування, організацію, координацію, мотивацію, навчання, облік і контроль, комунікацію та прийняття рішень.

Доцільність і актуальність запровадження у державному управлінні стратегічного планування МЕР в умовах децентралізації підтверджується тим, що:

- стратегічне планування – це визнаний світовою практикою елемент системи управління, який дозволяє створювати умови та використовувати наявний потенціал територіальної соціально-економічної системи для її перспективного сталого розвитку [37; 38, с. 51];
- стратегічне планування допомагає приймати поточні рішення на базі аналізу досягнутих результатів із урахуванням пріоритетів та стратегічних цілей збалансованого розвитку [39, с. 36];
- стратегічне планування сприяє легшому збалансуванню обмежених ресурсів із джерелами їх покриття, забезпечує визначеність для довгострокового інвестування, тощо [40, с. 290];

- стратегічне планування визнає екологічні проблеми у складі пріоритетних для сталого розвитку територіальної соціально-економічної системи;
- стратегічне планування виступає інструментом, спроможним об'єднати, з одного боку, зусилля державного сектору, а з іншого, зусилля всіх інших сторін, які зацікавлені у результатах стратегування на шляху вирішення поточних проблем сталого розвитку територіальної соціально-економічної системи [41, с. 46];
- стратегічне планування сприяє більш чіткому визначенню завдань, що стоять перед об'єднаною територіальною громадою, та забезпечує умови для їх реалізації більш безпосередньо й ефективно;
- стратегічне планування допомагає в розробці рішень на основі консенсусу між усіма стейкхолдерами МЕР. Тим самим, зміцнюються взаємовідносини між владою, підприємницьким сектором та суспільством [42].

Стратегічним плануванням вирішуються ті завдання, що визначають загальний характер економічних трансформацій, стійкість та конкурентоспроможність ОТГ, рівень життя населення та ін. [43, с. 93].

Передує формуванню напрямів місцевого економічного розвитку ОТГ діагностичний аналіз екзогенного та ендегенного середовища, як основа інформаційного забезпечення підготовки та прийняття управлінських рішень. Разом з формуванням стратегічного бачення та розробкою плану дій щодо забезпечення МЕР відповідної територіальної соціально-економічної системи необхідно визначати основи механізму реалізації стратегічного плану та прогностичні значення показників, які спроможні охарактеризувати результати впровадження планованих стратегічних заходів, що, у свою чергу, дозволить відстежити їх виконання, а у разі необхідності, внести необхідні коригування.

Зазначимо, що поняття «стратегування» охоплює процес побудови стратегії розвитку територіальної соціально-економічної системи та включає оцінку внутрішнього та зовнішнього середовища, визначення стратегічної мети розвитку, вибір стратегічних пріоритетів, пошук шляхів реалізації стратегії та

інструментарію досягнення бажаних результатів та визначення критеріїв їх досягнення.

Основні принципи планування розвитку ОТГ мають враховувати комплекс характеристик її поточного стану, досягнутих результатів функціонування і прогнозованих тенденцій; пріоритетні напрями, на вирішення яких має сконцентровуватися увага та ресурси для досягнення стратегічної мети всебічного соціально-економічного розвитку громади на підставі: всебічного аналізу існуючої ситуації і врахування взаємозалежності між місцевими і національними проблемами; наукового обґрунтування вибору методики розробки планів; пріоритетності, гнучкості, і поєднання економічних, соціальних та екологічних напрямів розвитку під впливом внутрішніх і зовнішніх змін у самій системі.

Об'єктивною необхідною передумовою стратегічного планування є розробка стратегії за принципами забезпечення прозорості, цілісності, взаємоузгодженості програмно-прогнозних документів макро-, мезо- та макрорівнів, сприйняття стратегічного бачення і плану дій представниками бізнесу, органами влади та громадськості.

Принципи планування соціально-економічного розвитку ОТГ повинні містити у своєму складі: з'ясування сильних сторін, визначення слабких місць громади, детальний аналіз визначення пріоритетних напрямів розвитку та стратегічних завдань. А також для оперування у процесі розробки Стратегії ОТГ перевіреними узгодженими даними – правила, які передбачають розробку стратегій на науковій основі з постійним удосконаленням методології, та правила для планування майбутнього через узгодження рішень і дій державних структур, бізнесу та громадськості.

Відповідно, наявність стратегічного плану для будь-якої ОТГ є ефективним управлінським інструментом, що дозволяє підвищити її конкурентоспроможність з огляду на можливість виявити найважливіші проблеми та визначити такі напрями розвитку, для яких є найсприятливіші умови та наявні ресурси.

Місцева влада вже сьогодні повинна працювати для мешканців. Мешканців спроможних громад тепер не варто відправляти вирішувати питання в район чи область - за все тепер відповідає місцева влада: голова, депутати ради громади та її виконком. Освіта, медицина, адміністративні послуги, дороги, освітлення, водопостачання, сміття, благоустрій, забудова і навіть безпека – компетенція влади територіальної громади.

Саме влада громади, займається вирішенням більшості місцевих питань, розподіляє кошти і несе за усе відповідальність. Населення територіальних громад мають поруч ефективну спроможну владу, яку самі обирають і на діяльність якої можуть впливати. Як наслідок – в містах і селах громади повинні бути доступніші та якісніші послуги, більш сприятливі умови життя. Після створення нових громад місцеві лідери отримують свій шанс: стають головами громад, депутатами, старостами чи громадськими активістами. Для них - це можливість очолити зміни тут і зараз, зробити своє місто чи село кращим, стати частиною успіху країни. З'являються можливості для тих, хто хоче змін. Але новостворені громади не стають автоматично заможними. Для успіху потрібна активізація місцевих лідерів, як основи сильної країни, готових діяти рішуче, тобто професіоналів, здатних залучити і ефективно використати кошти, керівників, готових нести відповідальність за свою роботу перед людьми і державою.

У зв'язки з цим державній владі Стратегія необхідна, перш за все, як демонстрація громаді, що влада знає, як вирішити наявні проблеми, до яких дій і в який спосіб потрібно вдаватися аби підвищити якість життя громадян і, при цьому не ставити під загрозу можливості існування майбутніх поколінь. Для бізнесу важливість стратегії пояснюється тим, що чітко окреслені цілі та орієнтири розвитку ОТГ дозволяють підприємницьким структурам побачити перспективи економіки, перспективи розвитку та державної підтримки галузей і змушують будувати плани на майбутнє відповідно до нових підходів та цілей, що декларує публічний сектор. Громадськість, у тому числі населення відповідної території, на підставі стратегії отримує уявлення про те, що очікує

її з позиції умов життя у віддаленій перспективі. Науковці акцентують, що соціальна спрямованість стратегії сприятиме формуванню “конструктивної світоглядної позиції громадян, їх консолідації і зміцненню політичної стабільності” [44, с. 156]. За умов поєднання думок та спільної відповідальності за реалізацію розробленої стратегії державного сектору, бізнесу та громадськості можна очікувати на ефективний результат.

Взагалі, в умовах демократизації суспільства державний сектор повинен намагатися виробити саме таке бачення сталого розвитку територіальної соціально-економічної системи, за якого розроблена стратегія орієнтуватиметься не лише на розв’язання нагальних поточних проблем ОТГ зусиллями державного сектору, але й дозволить тісно співпрацювати з місцевим бізнесом, сусідніми громадами, органами місцевого самоврядування, національними та міжнародними партнерами ОТГ.

Мета розробки Стратегії полягає у визначенні цілей, завдань, пріоритетів і напрямків сталого економічного та соціального розвитку ОТГ з урахуванням потреб та інтересів громади. Реалізація Стратегії пов’язана з досягненням прогнозованого рівня індикаторів за всіма пріоритетними напрямками розвитку за етапами її реалізації. Стратегія розглядається як плановий документ найвищого рівня для ОТГ, а отже, її реалізація вимагає зосередження відповідних ресурсів, спрямування зусиль владних структур, громадськості, наукових кіл на успішну реалізацію передбачених стратегією пріоритетів та заходів [45, с. 96].

Розробка Стратегії передбачає: діагностику початкових умов розвитку міста – створення Профілю громади; характеристику конкурентних переваг та обмежень перспективного розвитку громади – проведення SWOT-аналізу; визначення бачення майбутнього; розробку стратегічного плану дій - стратегічних цілей та завдань за пріоритетами; визначення механізмів, процедур реалізації стратегічного плану, етапів реалізації стратегії та індикаторів економічного та соціального розвитку ОТГ.

Реалізація Стратегії економічного та соціального розвитку ОТГ може бути успішною за умов:

1. Її постійного контролю та моніторингу за участю представників керівництва місцевих рад та виконавчого комітету, представників бізнесу та громадськості;
2. Щорічного моніторингу якості виконання завдань та заходів відповідно до стратегічних цілей та кожного пріоритетного напрямку;
3. Корегування Стратегії кожного року після оцінки досягнутих результатів та аналізу необхідності внесення потрібних змін до документа.

Розробка Стратегії в умовах демократизації суспільства вбачається не як кабінетний процес, а як комунікативний процес, до якого повинні залучатися усі, хто готовий брати участь в обговоренні пропозицій з приводу перспективного сталого економічного розвитку певної територіальної соціально-економічної системи.

Для того щоб правильно планувати майбутнє, на першому етапі складання Стратегії варто провести детальну діагностику поточного стану розвитку об'єднаної територіальної громади. Йдеться про комплексне і багатостороннє дослідження стану території, вивчення потенціалу громади, аналіз можливостей середовища, готовності головних гравців місцевого ринку до активної та узгодженої поведінки у формуванні та використанні місцевих конкурентних переваг [45, с. 118; 46].

Діагностика поточного стану громади повинна базуватися на комплексному підході і включати, щонайменше, три такі види дослідження:

1. *Базовий (об'єктивний) аналіз* статистичних показників стану громади, що полягає в підготовці *Профілю громади*.

2. *Соціологічний аналіз* – аналіз стану громади, побудований на результатах опитування місцевого бізнесу чи громади. Такий аналіз є суб'єктивним, але може допомогти зрозуміти причини розвитку чи занепаду, а також природу тих чи інших статистичних показників.

3. *Стратегічний аналіз* – допомагає упорядкувати висновки базового та соціологічного аналізу, усю наявну інформацію про громаду, тенденції в країні та світі, розкласти пріоритети. Виконується аналіз діловою спільнотою громади й базується на досвіді та знаннях місцевих лідерів. Він демонструє готовність громади до змін та накопичення соціального капіталу в громаді.

Результати соціально-економічного аналізу оформлюються у вигляді одного з основних розділів Стратегії місцевого розвитку – *Профілю громади*.

Профіль громади, як аналітичний документ, містить комплексну й об'єктивну інформацію про:

- історію муніципального утворення;
- географічне розташування, оточення території;
- природно-ресурсний потенціал, у тому числі кліматичні умови;
- демографічну ситуацію;
- особливості соціально-економічного розвитку в динаміці;
- рівень життя населення та його ділову активність;
- особливості господарського комплексу ОТГ (промисловість, будівельний комплекс, транспорт);
- соціальну інфраструктуру ОТГ (підприємства соціальної сфери, комунальні послуги, системи освіти, культури, охорони здоров'я, спорт та туризм);
- комунальну власність та приватизацію;
- ринок землі та земельні відносини;
- екологічну ситуацію та охорону навколишнього середовища;
- фінансово-бюджетну ситуацію та інвестиційний клімат;
- політичну ситуацію;
- систему управління місцевим розвитком;
- розвиненість мережі та дієвість громадських організацій, органів самоорганізації населення, рівень співпраці влади з громадськими організаціями, приватними структурами;
- ступінь відкритості влади, рівень довіри населення до неї.

Розробка *Профілю громади* необхідна для більш точної оцінки нинішньої соціально-економічної ситуації, що впливає на вибір сценарію та пріоритетів майбутнього розвитку. Тому він повинен містити аналіз тенденцій розвитку ОТГ за останні 3-5 років, що дасть можливість зробити більш кваліфіковані прогнози соціально-економічного розвитку громади на найближчі роки за нинішніх умов, або в разі тих чи інших змін зовнішніх і внутрішніх факторів.

Мета складання *Профілю громади* – надати відповіді на запитання: Де зараз знаходиться громада? Які ресурси має для досягнення стратегічної мети? Які у неї перспективи підприємництва? Чи приваблива для донорських організацій? Чи цікава громада для потенційних інвесторів?

Необхідність підготовки *Профілю громади* полягає у формуванні ключових питань і висновків, підтверджених даними статистики, які необхідні для подальших кроків планування. Це допомагає виявити нові та попередні заходи, які направлені на розвиток, або сигналізувати зацікавленим сторонам про необхідність втручання, щоб зупинити небажані тенденції. Друга причина полягає у створенні основи для моніторингу та оцінки реалізації планів розвитку ОТГ. Для цілей моніторингу, а також для оновлення планів розвитку та стратегії, необхідно регулярне оновлення даних Профілю.

Саме за цим розділом Стратегії інвестори часто оцінюють можливості для розвитку ОТГ, її потенціал. Інвесторів цікавлять переваги громади над іншими можливими місцями вкладення їхніх коштів. Таким чином, *Профіль громади* виступає одним із інструментів забезпечення для ОТГ кращого доступу до інвестицій, кредитних джерел та грантів.

Відповідно до головних завдань змісту *Профілю громади* при його складанні необхідно: проаналізувати структуру економіки, визначити взаємозв'язки між галузями виробництва, потенціалом та перспективами розвитку громади; оцінити місцеві показники та тенденції їх зміни, виявити успіхи та проблеми; порівняти місцеві показники з іншими подібними територіальними одиницями, із середніми показниками регіонального та національного рівнів; виявити конкурентні позиції громади, місцеву та

регіональну специфіку; виявити унікальні риси громади, які можуть стати відносними перевагами чи загрозами.

Профіль складається з сукупності статистичних даних, таблиць, графіків, діаграм та текстових коментарів, він повинен бути структурованим, мати візуальне сприйняття, інформація має легко аналізуватися, бути порівнюваною й поєднуватися між собою логікою зв'язків. Структура *Профілю громади* не є регламентованою на законодавчому рівні.

У більш загальному вигляді основними розділами *Профілю громади* є такі: загальний огляд (характеристика) громади; місцеве економічне середовище; населення; ринок робочої сили; економічна інфраструктура; соціальна інфраструктура; фізична інфраструктура; урядування в громаді.

У розділі «Загальний огляд» коротко подаються історичні дані включно з подіями, що сформували сучасну економіку громади, традиції та соціальні зв'язки. Цей розділ повинен містити географічні карти розташування ОТГ, коротку порівняльну інформацію (площа, населення, щільність), відомості про місце громади у регіоні, області, країні (відсоток населення, зайнятих робочих місць, зайнятих у промисловості, сфері послуг, малому бізнесі тощо у відношенні до населення регіону/області/країни); функціональні характеристики основних конкурентних переваг (подібності та відмінності) громади.

Розділ «Міське економічне середовище» повинен включати інформацію про: стан і запаси природних ресурсів, фізичні ресурси для сільського господарства та добувної промисловості, наявність та придатність для місцевого економічного розвитку земельних ділянок, пріоритетні галузі економіки громади, структуру економіки та її особливості, бюджетоутворювальні галузі, розвиток бізнесу, обсяги виробництва, систему підтримки підприємництва, експорт/імпорт, доходи та видатки місцевого бюджету, планову інвестиційну привабливість громади.

Розділ «Населення» містить демографічні показники, що є важливими індикаторами оцінки тенденцій розвитку громади. Тут слід проаналізувати

динаміку зміни кількості населення, сальдо природних та механічних процесів, динаміку зміни структури населення за освітніми та віковими характеристиками, етнічним та гендерним складом, показники старіння населення. Показники мають наводитися у динаміці за 10-15 років. Прогноз розвитку населення та порівняння міграційних закономірностей з подібними ОТГ закладає основу можливих перспектив розвитку громади або на необхідність пошуку впливових інструментів, здатних змінити ситуацію на краще. Демографічні тенденції є непрямими характеристиками якості життя. Населення залишається жити в громаді, якщо є гідна праця, доступне житло, безпека, затишок і комфорт, а покидає його, якщо знаходить кращу альтернативу – кращі умови життя, побуту та працевлаштування.

Демографічні тенденції – найважливіша основа для ухвалення управлінських рішень з планування розвитку територіальних громад. Вони допомагають обґрунтувати заходи з планування соціально-економічних процесів, виробництва і споживання товарів та послуг, будівництва житла, розвитку інфраструктури, підготовки робочої сили, прогнозування бюджетних видатків, соціальних виплат, фінансування освітніх та медичних закладів тощо.

Розділ «*Ринок робочої сили*» містить дані, які є також дуже важливими для розуміння демографічної ситуації. Розділ включає показники зайнятості, рівня доходів та заробітних плат, безробіття, структуру робочої сили із розбивкою за професіями та галузями, наявність вільних робочих місць. Рівень зайнятості, як загалом і рівень заробітної плати та безробіття, безпосередньо залежить від наявності в ОТГ виробничих підприємств та розвитку малого бізнесу. Однак тут існує проблема отримання об'єктивної статистичної інформації, особливо це стосується самозайнятих осіб, підприємців та найманих працівників з неповною формою зайнятості. Аналізуючи динаміку зміни структури безробітних за віком, тривалістю безробіття та рівнем освіти, можна дати оцінку рівню інноваційності та технологічності наявних робочих місць у громаді через визначення попиту на високо- чи низькоінтелектуальні професії.

Розділ *«Економічна інфраструктура»* містить інформацію про суб'єкти господарювання у громаді (кількість видів бізнесу, малих підприємства, роботодавців), показники роботи підприємств, масштаби підприємницької діяльності, тенденції залучення інвестицій та створення нових підприємств, преференції інвесторів (інвестиційні проекти).

Аналіз суб'єктів господарювання необхідно виконувати в повному розрізі. Спочатку це мають бути всі питомі показники суб'єктів господарської діяльності, потім суб'єктів підприємницької діяльності, далі малі підприємства, і підприємці-фізичні особи, які ведуть бізнес без створення юридичної особи. Такий підхід повністю розкриватиме економіку громади з точки зору збалансованості різного за розмірами бізнесу та існування сприятливих умов для розвитку різних категорій бізнесу. Необхідно оцінювання економіки громади у порівнянні іншими територіальними одиницями (району, області чи України), а також порівняння з іншими ОТГ. Логічним кроком, що продовжує аналіз економіки ОТГ, є оцінка внеску, який здійснюється різними групами СПД у розвиток території та громади.

До цього розділу включаються також результати аналізу території як відкритої економічної системи, а саме дані про: розмір та структуру споживання та збуту продукції; структуру та географію експорту та імпорту; загальні та питомі обсяги прямих іноземних інвестицій, їх походження та розміщення; інвестиції в основний капітал. Адже інвестиції суттєво збільшують місцевий капітал, створюють нові робочі місця, сприяють розвитку малого бізнесу, що підвищує імідж та діловий рейтинг території.

Цінним додатковим матеріалом є характеристика найбільших роботодавців в громаді, що дозволяє оцінити базові галузі ОТГ, визначити частки підприємств певної галузі в загальному обсязі промислового виробництва.

Розділ *«Соціальна інфраструктура»* надає інформацію про медичні, ветеринарні, юридичні послуги, поштового зв'язку, поліцію, засоби масової інформації, освітні послуги, заклади у сфері охорони здоров'я та соціальної

допомоги (заклади охорони здоров'я, заклади медико-соціальної допомоги), громадські та культурні організації, профспілки.

Розділ «*Фізична інфраструктура*» включає рівень забезпеченості житлом населення громади, структуру житлового фонду, порівняння кількості найманих і власних помешкань, витрати на житло, відсоток помешкань, підключених до системи комунальних послуг, наявність ділянок для будівництва нового житла, динаміку введення нового житла та розвиток житлового забезпечення в ОТГ. Для того, щоб висновки були правильними, треба зіставляти темпи зміни чисельності мешканців з темпами зміни забезпеченості мешканців житлом, тому що часто динаміка зростання забезпеченості населення додатковими квадратними метрами є результатом зменшення чисельності мешканців, а не результатом збільшення житлового фонду. Розділ повинен містити інформацію про інженерну та комунальну інфраструктуру (об'єкти водопостачання та обробки стічних вод, електропостачання, теплопостачання, телекомунікації, транспортні засоби, дороги та мережі).

Розділ «*Урядування*» містить відомості про те, як здійснюється місцеве самоврядування, як організована місцева влада, який орган місцевого самоврядування відповідає за економічний розвиток, які відносини між головою й депутатським корпусом ради, яка структура виконкому ради, які зусилля докладає влада для підтримки економічного розвитку.

Головним джерелом інформації для створення *Профілю* є дані статистичної звітності, інформація структурних підрозділів ОМС, місцевих підприємств та бізнес-асоціацій (проведення інтерв'ю та/або опитувань). Як джерело інформації можуть бути використані думка жителів громади за результатами анкетування, опитування, рішень громадських зборів.

Показники *Профілю громади* легко піддаються моніторингу змін і можуть бути індикатором не тільки оцінки реалізації стратегії, але й індикатором оцінки напрямків розвитку [47, с. 68].

Пропонується зразок порядку створення *Профілю громади*, який наданий у додатку 3.

Саме за цим розділом Стратегії розвитку громади інвестори часто оцінюють можливості для розвитку ОТГ, її потенціал. Інвесторів цікавлять переваги громади над іншими можливими місцями вкладення їхніх коштів. Таким чином, *Профіль громади* виступає одним із інструментів забезпечення для ОТГ економічного зростання, соціального розвитку, кращого доступу до інвестицій, кредитних джерел та грантів. За результатами аналізу даних економічного профілю визначають галузі або сфери діяльності, пріоритетні для інвестування, обирають найбільш реалістичні інструменти місцевого економічного розвитку [48; 49; 50].

Дослідженню інструментів місцевого економічного розвитку, їх впливу на МЕР, порядку взаємодії, методам їхнього вибору для кожної ОТГ за допомогою певних методологічних заходів будуть присвячені наступні розділи роботи. Впровадження інструментів МЕР розглядається як обов'язкова умова сталого розвитку об'єднаних територіальних громад та реалізації в Україні реформи місцевого самоврядування та територіальної організації влади.

РОЗДІЛ 2. МЕТОДИКО-ПРИКЛАДНІ АСПЕКТИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ МІСЦЕВОГО ЕКОНОМІЧНОГО РОЗВИТКУ В КОНТЕКСТІ ВПРОВАДЖЕННЯ РЕФОРМИ ДЕЦЕНТРАЛІЗАЦІЇ

2.1. Інструменти місцевого економічного розвитку: різновиди, особливості та умови застосування

Запровадження в Україні реформи адміністративно-територіального устрою змінює підходи до управління на місцях та його форми відповідно до «Концепції реформування місцевого самоврядування та територіальної організації влади в Україні». В результаті трансформації системи управління створюється низка об'єднаних територіальних громад, які наділені широкими повноваженнями та ресурсними можливостями. Тому сьогодні завдання щодо забезпечення економічного зростання держави розглядається через проведення ефективної економічної політики та отримання певного результату на рівні об'єднаних територіальних громад.

У свою чергу це зумовлює необхідність віднайти відповіді на такі питання: Як удосконалити процес управління місцевим розвитком та залучити інвесторів? За допомогою яких нових підходів, методів та інструментів це зробити? Як ефективніше використати наявний потенціал та його примножити для отримання позитивного соціально-економічного ефекту?

Також постають питання пошуку та впровадження дієвих важелів, зорієнтованих на стимулювання економічного зростання громад; залучення громадян до вирішення актуальних питань місцевого розвитку та підвищення їх самосвідомості. У зв'язку з цим необхідною умовою функціонування добровільно об'єднаних територіальних громад стає формування такої системи управління, яка забезпечить розвиток і приведе кожне територіальне утворення до кращого соціального та економічного стану.

Чимало праць як українські так і зарубіжні дослідники присвятили проблемам визначення сучасних підходів до управління економічним розвитком на місцевому рівні, дослідженню інструментів стимулювання місцевого економічного зростання [51; 52; 53]. Над розробкою цих питань

працюють експерти та науковці академічної науки, закладів вищої освіти, громадських об'єднань та асоціацій, зокрема такі як Г.Васильченко, І.Парасюк, Н.Єременко [54], С.Біла, О.Шевченко, М.Кушнір [55], В.Воробей, К.Кравчук, В.Крижанівський, Ю.Поліковська [56] та багато інших. Віддаючи належне науковим роботам дослідників, а також беручи до уваги те, що добровільно об'єднані територіальні громади мають можливість керуватися найкращим досвідом зарубіжних держав, виникає потреба в узагальненні, систематизації, дослідженні прикладних аспектів управління місцевим економічним розвитком на рівні добровільно об'єднаних територіальних громад, що дозволить забезпечити їх економічне зростання у перспективі.

Перш за все, необхідно відмітити, що започаткування реформи місцевого самоврядування та територіальної організації влади поставило перед новоутвореними територіальними одиницями чимало проблем [57, с. 95]. У числі основних є такі:

- нестача кваліфікованих спеціалістів, експертів з досвідом управління місцевим економічним розвитком;
- відсутність досвіду планування місцевого економічного розвитку;
- нерозуміння важливості співпраці з бізнесом та громадськістю з питань місцевого економічного розвитку [58, с. 249].

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 змогу долучитися до процесу навчання та перейняти зарубіжний досвід партисипативного планування – планування за участі представників влади, бізнесу та громадського суспільства, та зарубіжний досвід запровадження інструментів економічного розвитку на місцевому рівні.

З часом поступово на місцях формується усвідомлення важливості співпраці влади, бізнесу та громадськості, необхідності залучення до планування та стимулювання місцевого економічного розвитку активних представників громади, небайдужих до проблематики місцевого розвитку,

бажаючих узяти відповідальність за реалізацію бачення майбутнього своєї громади.

У поняття місцевий економічний розвиток втілюється усвідомлення того, що майбутнє громади залежить від спільних зусиль та дій ключових гравців об'єднаної територіальної громади. Тобто місцевий економічний розвиток – це постійна синергія дій бізнес-спільноти, влади, громадянського суспільства [59, с. 157]. Відтак, якщо бізнес зацікавлений у розвитку громади, він має долучатися до планування майбутнього, якщо громадськість бажає покращити умови проживання, вона має долучатися і до планування місцевого розвитку і до його реалізації. Головним при доборі учасників комунікативного процесу є усвідомлення того, що майбутнє громади у її руках.

Усе зазначене вище дозволяє із впевненістю констатувати, що із реформою децентралізації відходить у минуле та модель публічного управління, за якою розвиток територіального утворення залежить від розподілу бюджетних коштів. Із об'єкта управління територіальні утворення поступово перетворюються на суб'єкт управління, що самостійно приймає рішення відносно пріоритетів розвитку та пошуку можливостей для реалізації стратегічного бачення [60; 61; 62]. Іншими словами еволюція теорії публічного менеджменту перетворює територіальні утворення у самостійних гравців ринку, які самостійно визначають своє майбутнє, свій розвиток, шукаючи інструменти управління, які дозволять їм розвиватися, спираючись на свій потенціал, постійно дбаючи про активізацію економічного зростання та підвищення добробуту та якості життя населення.

За таких обставин у поле уваги потрапляє чимало питань щодо того, у якому напрямі рухатися, що розвивати перш за все, які галузі та які сфери є найбільш пріоритетними й спроможні забезпечити економічне зростання у віддаленій перспективі, які обрати інструменти місцевого розвитку, де взяти фінансування [63, с. 42]. Відповіді на ці питання надає такий інструмент управління місцевим економічним розвитком як бенчмаркінг.

Окремі аспекти бенчмаркінгу розглядають у своїх наукових роботах такі науковці, як М.Бублик, Н.Габрук, Л.Довгань, М.Касаткіна, Ю.Каракай, М.Лютікова, О.Макарчук, К.Редченко та інші.

Бенчмаркінг допомагає проаналізувати ресурсний потенціал в усіх його різновидах, визначити за результатами аналізу базові проблеми економічного розвитку, окреслити ключові вектори активізації наявного потенціалу, реалізація яких сприятиме економічному розвитку у віддаленій перспективі. При цьому вкрай важливо концентрувати увагу на пошуку можливостей вдосконалення екосистеми, на генерації ідей розвитку добровільно об'єднаної громади та їх втіленні у конкретні проєктні пропозиції, обґрунтовані як з економічної сторони так і в контексті соціальної корисності [64, с. 50-53].

Володіння технологіями бенчмаркінгу, ключовою особливістю якого є аналітичний, творчий характер, орієнтація на кращі практики з подальшим синергуванням результатів, а також ефективне використання цих технологій – невід'ємна передумова успішного розвитку муніципальних утворень .

У системі управління економічним розвитком об'єднаних територіальних громад модель бенчмаркінгу варто сприймати як трисекторну співпрацю (влади, бізнесу та громадськості) на шляху забезпечення місцевого економічного зростання у віддаленій перспективі, результати діяльності якої варто представити у розрізі трьох послідовних кроків (рис. 2.1).

Вихідним елементом моделі є обґрунтований добір членів робочої групи з місцевого економічного розвитку, на яких покладатиметься відповідальність за планування та подальшу реалізацію стратегічного бачення громади. Наступним 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 інструменту місцевого економічного розвитку та обґрунтувати прерогативи, що отримає громада. Завершальним етапом у моделі бенчмаркінгу є прийняття управлінських рішень щодо вибору інструментів місцевого економічного розвитку та обґрунтування доцільності їх

запровадження у певній добровільно об'єднаній територіальній громаді, що знаходить прояв у відповідній проєктній пропозиції.



Рис. 2.1 – Модель бенчмаркінгу в системі управління економічним розвитком об'єднаних територіальних громад (Джерело: авторська розробка)

Зупинимося більш детально на трьох складових моделі.

Для успішного управління місцевим економічним розвитком необхідно сформувати команду осіб, на яких покладатиметься відповідальність за його планування та подальшу реалізацію, із тих хто має спільне бачення розвитку громади, або стейкхолдерів, що працюватимуть разом задля розвитку місцевої економіки, тих, що зможуть зосередитись на якісному виконанні і впровадженні програм місцевого розвитку та наданні якісних послуг відповідно до загальної стратегії розвитку громади.

Серед основних критеріїв відбору стейкхолдерів визначаються:

- активність стейкхолдера;

- обізнаність місцевими проблемами;
- зацікавленість в інвестуванні у місцевий економічний розвиток;
- бажання стейкхолдера активно долучатися до втілення пілотних проєктів місцевого економічного розвитку та наявність можливості реально вплинути на поточну ситуацію.

Добровільно об'єднані територіальні громади можуть утворювати, наприклад, робочі групи з місцевого економічного розвитку, дорадчі ради з місцевого економічного розвитку, ради з питань місцевого економічного розвитку, комітети з економічного розвитку або інші подібні за функціональним призначенням органи. Здебільшого у громадах створюються робочі групи з місцевого економічного розвитку, серед яких є представники усіх трьох секторів: представники влади, бізнесу та громадського суспільства. Найбільша частка припадає на представників влади, що у свою чергу мають забезпечити мотивацію та спроможність стейкхолдерів місцевого економічного розвитку ефективно співпрацювати; гармонізувати інтереси інших зацікавлених сторін.

Доцільність такої співпраці обґрунтована у першому розділі наукової роботи. Одночасно, варто наголосити на тому, що бізнес, співпрацюючи з владою, стає обізнаний 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 надходженням та забезпечуючи робочі місця для мешканців, консулює мешканців відносно труднощів у започаткуванні та веденні бізнесу, заохочуючи їх до підприємницької діяльності на благо громади [65, с. 214]. Залучення громадськості до процесу планування важливе з позиції того, що громадяни висловлять свою думку, у процесі комунікацій вони дізнаються більше про громаду, про її потенціал; обізнаність місцевими проблемами і бажанням вплинути на їх вирішення сприятиме формуванню патріотизму.

У кожній ОТГ її офіційний орган, такий як робоча група з місцевого економічного розвитку, має займатися пошуком інструментів забезпечення місцевого економічного розвитку, обґрунтуванням доцільності їх реалізації.

Вибору інструментів повинно передувати детальне знайомство зі складовими потенціалу територіального утворення.

Інформацію відносно важливих складових потенціалу територіального утворення узагальнює такий аналітичний документ, як економічний профіль добровільно об'єднаної територіальної громади. У документі має бути представлена інформація щодо наявного потенціалу місцевої економіки, конкурентних позицій громади, перспектив розвитку, тощо, що дозволить сприймати його як певну базу для покращення “екосистеми”, заснування нових видів бізнесу та сприяння економічній діяльності у громаді. За змістовним наповненням документ подібний такому розділу регіональної стратегії як «аналітична частина», що містить детальний опис основних тенденцій соціально-економічного розвитку регіону [66]. Наявність документу дуже важлива для об'єднаної територіальної громади, адже узагальнюючи інформацію відносно соціально-економічного стану в громаді, економічний профіль є важливим ключовим ресурсом для прийняття подальших управлінських рішень, перш за все завдяки можливості за даними оцінювання різних складових потенціалу виявити негативні тенденції розвитку в громаді, обрати напрями пріоритетних змін.

У таблиці 2.1 представлені чинники, що визначають доцільність складання економічного профілю добровільно об'єднаної територіальної громади як одного з інструментів активізації місцевого економічного розвитку та розглядаються як певний стимул для трьох учасників партисипативного планування виступити користувачем інформації економічного профілю, будуючи свої плани на майбутнє.

Необхідно зазначити, що економічний профіль громади, з одного боку виступає інструментом активізації місцевого економічного розвитку, з іншого, є базисом для вибору інших інструментів місцевого економічного розвитку.

Таблиця 2.1 – Стимули використання економічного профілю громади

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

(Джерело: авторська розробка)

Варто відмітити, що в наукових колах відсутній єдиний підхід щодо видів можливих інструментів місцевого економічного розвитку. Натомість дослідники вдаються до групування великої їх кількості. Так, наприклад, можна зустріти підхід, за яким пропонується розглядати інструменти, що здатні збільшити доступність місцевих фінансів, інструменти підтримки бізнесу, інструменти створення місцевої інфраструктури для економічного розвитку та інструменти розвитку людських ресурсів [67, с. 5].

Авторами даного дослідження пропонується сукупність інструментів місцевого економічного розвитку як заходів, що забезпечують досягнення поставленої мети стратегічного розвитку адміністративно-територіальної одиниці, поділити на три групи (рис. 2.2):

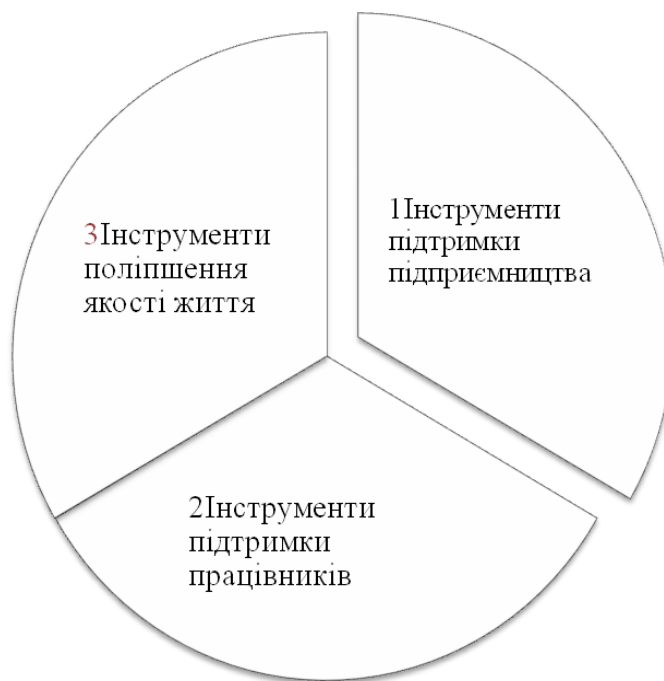


Рис. 2.2 – Групи інструментів місцевого економічного розвитку
(Джерело: авторська розробка)

Інструменти підтримки підприємництва переслідують за мету підтримку розвитку місцевого бізнесу і залучення нового бізнесу. Відповідна діяльність покликана допомогти приватному сектору у створенні нових робочих місць; стимулювати підприємницьку діяльність; сприяти кредитно-фінансовій стабільності, розширюючи й диверсифікуючи податкову базу і поліпшувати якість життя громади, забезпечуючи нові послуги й покращуючи навколишнє середовище.

У складі інструментів цієї групи виділяють:

- створення центрів підтримки бізнесу та центрів трансферу технологій;
- мікрокредитування;
- посівне фінансування;
- надання гарантій бізнесу;
- гранти для бізнесу;

- діяльність інституцій інноваційного розвитку – агенцій місцевого економічного розвитку, бізнес-інкубаторів, індустриальних парків, технопарків або науково-технологічних парків та ін.

Центр підтримки бізнесу – інституції, завданням яких є супровід малого та середнього бізнесу задля його більш успішного та активного розвитку.

Центр трансферу технологій – спеціалізована організація, що забезпечує комерціалізацію результатів наукових-дослідницьких та дослідно-конструкторських робіт, передачу та розробку технологій, ноу-хау.

Мікрокредитування – фінансовий механізм, за якого підприємці з певної території або галузі отримують невеликі позикові кошти на тривалий термін на поворотній основі.

Посівне фінансування – кошти інвестиційних фондів, фірм чи приватних осіб, доступні для високо ризикових компаній на ранніх стадіях їхнього розвитку.

Гарантії – зобов'язання третьої інституції повністю або частково виконати платежі на користь кредитора в разі невиконання позичальником зобов'язань за одержаними позиками.

Гранти для бізнесу – фінансовий механізм, за якого можна отримати безповоротну фінансову допомогу відповідно до пріоритетів грантодавця.

Агентство місцевого економічного розвитку – міжсекторна інституція, що поширює свою діяльність на окреслену територію, завданням якої є реалізація проєктів та програм згідно з пріоритетами соціально-економічного розвитку даної території.

Бізнес-інкубатор – офісний або виробничий простір, що надається в користування підприємцям-початківцям на пільгових умовах на певний період.

Індустриальний парк – територія, готова для розміщення виробництв, забезпечена енергоносіями, транспортною інфраструктурою, що управляється керуючою компанією.

Технопарк та науково-технологічний парк – центри, у яких забезпечуються сприятливі умови для науково-технічних інноваційних проєктів, які виконуються спільними зусиллями наукових осередків та промисловості.

Інструменти підтримки працівників переслідують за мету забезпечення можливостей працевлаштування і розвиток робочої сили, зокрема якісної вищої та постійної професійної освіти, формування знань і навичок, які дозволять успішно конкурувати на ринку праці. Відповідна діяльність покликана допомогти зменшити міграцію робочої сили, підвищити компетентність кадрів, розвинути навички різних демографічних груп.

У складі інструментів цієї групи виділяють такі:

- мапа людського капіталу;
- програми співпраці бізнесу та освіти;
- програми профорієнтації;
- підтримка зайнятості;
- неформальна освіта;
- програми інклюзивності;
- креативні та культурні індустрії;
- креативні простори;
- програми міжнародної співпраці;
- проєктний офіс.

Мапа людського капіталу – огляд людських ресурсів, що містить демографічні характеристики населення певної території, загальний аналіз рівня освіти, компетенцій та потенціалу працевлаштування мешканців.

Програми співпраці бізнесу та освіти – зобов'язання третьої інституції повністю або частково виконати платежі на користь кредитора в разі невиконання позичальником зобов'язань за одержаними позиками.

Програми профорієнтації – система заходів, метою яких є супровід підлітків та молоді у виборі професії.

Підтримка зайнятості – система програм перекваліфікації та підвищення кваліфікації кадрів, завданням яких є адаптувати рівень підготовки робочої сили до потреб ринку.

Неформальна освіта – комплексна пропозиція навчальних можливостей поза основною програмою освітніх інституцій, що стимулює розвиток людського капіталу регіону відповідно до цілей його стратегічного розвитку.

Програми інклюзивності – програми адаптації різних галузей суспільного життя для осіб з обмеженими можливостями та маргіналізованих верств населення.

Креативні та культурні індустрії – діяльність, в основі якої лежить творчість, унікальні навички або таланти, що може створювати додану вартість та робочі місця, через використання інтелектуальної власності.

Креативні простори – заклади, що створюють комфортні робочі умови та середовище спілкування для творчих підприємців та людей вільних спеціальностей.

Програми міжнародної співпраці – заходи, завданням яких є налагодити сталу взаємодію із міжнародними партнерами.

Проектний офіс – механізм управління тривалими інфраструктурними проектами із значними бюджетами та високою складністю.

Інструменти поліпшення якості життя мають на меті підвищення якості інфраструктури та громадських просторів, а також збереження навколишнього середовища. Здійснення ОТГ діяльності з використанням інструментів цієї групи покликана допомогти громадам у конкуренції за економічне зростання, а також у посиленні спроможності громад надавати якісні послуги жителям, місцевим підприємцям і туристам.

У складі інструментів цієї групи виділяють:

- кластери;
- міжрегіональні проекти;
- державно-приватні партнерства;
- програми розвитку територій присутності бізнесу;

- центр залучення інвестицій;
- розвиток інфраструктури;
- промоція території;
- стратегію просторового розвитку;
- ревіталізацію та рекультивацію;
- якірні проєкти.

Кластери – об’єднання компаній, організацій, наукових та освітніх установ, які працюють в одній або суміжних галузях та знаходяться близько географічно.

Міжрегіональні проєкти – це проєкти та програми, метою яких є підвищення конкурентоспроможності регіонів і субрегіонів, та створення регіональних брендів через механізми співпраці та взаємодії.

Державно-приватні партнерства – система відносин між державними та приватними партнерами, при реалізації яких ресурси обох партнерів об’єднуються для створення нових та/або модернізації існуючих об’єктів.

Програма розвитку територій присутності бізнесу – стратегія розвитку великих компаній, за якої вони інвестують у розвиток територій, де знаходяться їхні активи.

Центр залучення інвестицій – установа, завданням якої є поширення інформації про інвестиційні можливості території та супровід компаній у процесі інвестування.

Розвиток інфраструктури – підготовка та втілення проєктів, націлених на системні зміни в інфраструктурі території відповідно до стратегічних цілей розвитку.

Промоція території – комплекс заходів, завданням яких є покращення пізнаваності території на національному та міжнародному рівнях, а також підвищення її конкурентоспроможності.

Стратегія просторового розвитку – інтегрований план територіального та візуального розвитку населеного пункту з урахуванням стратегічних інтересів розвитку території із залученням громади.

Ревіталізація та рекультивация – процес відновлення міського чи природного середовища або закинутих промислових об'єктів, для повернення їм втраченого призначення або надання нового.

Якірні проекти – великі знакові проекти, що стають точками тяжіння території та є частиною її бренду.

Зустрічаються наукові роботи з більшою деталізацією можливих груп інструментів, наприклад [68]. Попри різні підходи до групування, науковці єдині у визначенні, що право вибору інструмента або комплексу інструментів залишається за конкретною громадою. Тому запропоновані групи – це напрями для планування економічних дій.

Одним із можливих інструментів місцевого економічного розвитку є створення *сільськогосподарських кооперативів*. На користь вибору такого інструменту можна навести деякі аргументи. Перш за все, об'єднані територіальні громади мають привабливі умови для виробництва сільськогосподарської продукції (наявність родючих земель, помірно-континентальний клімат, наявність пасовищ для випасу рогатої худоби та ін.); по-друге, мешканці громади займаються вирощуванням продукції рослинництва чи виробництвом продукції тваринництва; земельні ділянки домогосподарств займають чималу площу. Одночасно, найбільшою проблемою в об'єднаних громадах, особливо сільського та селищного типу є відсутність промислових підприємств та промислового виробництва, тому, має місце проблема відсутності робочих місць. Для працездатного населення ця проблема вирішується шляхом трудової міграції або через самозайнятість. Якщо поглянути на спосіб працевлаштування через самозайнятість, то у більшості випадків для бажаючих започаткувати бізнес виникає перешкода щодо придбання техніки для обробки землі або налагодження переробки виробленої продукції через її високу вартість та нестачу коштів (недоступність кредитів), а також економічна недоцільність її використання на невеликих площах.

Аналіз кон'юнктури ринку свідчить про можливість отримати додаткові надходження до бюджету об'єднаної територіальної громади у разі, якщо

громада спеціалізуватиметься не на виробництві та збуті сировини, а налагодить процес її переробки. Це зробить можливим залишити додану вартість в учасників кооперативу та мешканців громади. Відтак, створення кооперативів створить умови для формування великотоварних партій продукції, підвищення її якісних показників; створення нових робочих місць; збільшення надходжень до місцевого бюджету; забезпечення стійкого розвитку об'єднаної територіальної громади. Отже, кооперативний рух виступає одним із інструментів підвищення зайнятості населення через безпосереднє створення нових робочих місць.

У таблиці 2.2 представлені чинники економічного профілю громади, що свідчать на користь доцільності запровадження кооперативного руху в громаді і сприймаються відповідно як рушійна сила процесу, а також прерогативи, що отримає громада від запровадження відповідного інструмента.

Таблиця 2.2 – Рушійні сили та прерогативи запровадження кооперативного руху в об'єднаних громадах

Складові економічного профілю громади, що свідчать на користь доцільності запровадження інструменту	Прерогативи запровадження інструменту
<ol style="list-style-type: none"> 1. Сприятливі умови для сільськогосподарської галузі (рослинництва та тваринництва). 2. Наявність малих та середніх сімейних форм ведення господарства на основі приватної власності на землю. 3. Сировинна спеціалізація громади. 4. Значна частка самозайнятих. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Розвиток та підтримка сільськогосподарської галузі. 2. Створення доданої вартості на території громади. 3. Створення додаткових робочих місць. 4. Розвиток інфраструктури аграрного ринку. 5. Підвищення добробуту працівників системи кооперації. 6. Збільшення надходжень до бюджету.

(Джерело: авторська розробка)

Залежно від спеціалізації об'єднаних територіальних громад, які утворені сьогодні в Україні, у багатьох з них є можливості для заснування кооперативів різної спеціалізації, зокрема м'ясо-молочного спрямування, з переробки зерна на комбікорм, зі збору, сушки та обробки ягід та плодів, з переробки овочевих і плодоовочевих сільськогосподарських культур, з вирощування часнику, лохини, з вирощування і переробки лікарських і ефірно-маслинних рослин, кооперативу бджолярів та ін. Наприклад, в Україні станом на грудень 2018 р. створено близько 1170 кооперативів, серед яких 640 діючі. Найбільша їх кількість налічується у Закарпатській (9/3) та Харківській (16/2) областях. У південних областях України дані такі: в Одеській області 39 зареєстрованих та 17 діючих, у Херсонській – 59/48, у Миколаївській області – 21/11, Запорізькій – 28/16 [69]. Разом з тим, заснування кооперативів вимагає значних зусиль в частині переконання мешканців щодо доцільності заснування такого виду бізнесу. Сьогодні більшість громадян звикли працювати не маючи жодних зобов'язань перед бюджетом, односельчанами. Об'єднання в кооператив покладає на них тягар організаційної роботи зі створення кооперативу, певне 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 *агентства місцевого (регіонального) економічного розвитку* (створення таких інституцій підходить для міських громад).

Визначення й реалізація стратегій місцевого розвитку мають базуватися на врахуванні інтересів трьох суб'єктів стратегічного планування: влади, бізнесу та громади, як сторін, що зацікавлені в цьому процесі на шляху забезпечення покращення соціально-економічного середовища та підвищення рівня та якості життя населення. Співпраця цих стейкхолдерів забезпечується через інституційне посередництво.

У країнах ЄС коло інститутів, які безпосередньо залучаються до процесу розвитку територій (крім органів державної влади та органів місцевого

самоврядування різного рівня), дуже широке. Це асоціації муніципалітетів; національні агентства розвитку; торговельно-комерційні та промислові палати; технополіси; бізнесові й інноваційні центри; регіональні фінансові компанії; приватні консультанти та експерти; профспілки; організації, які займаються працевлаштуванням населення; організації, які спеціалізуються на поширенні нових технологій; бізнес-інкубатори; венчурні фонди; гарантійні фонди; благодійні фонди; місцеві агентства розвитку; комунальні фундації; заклади вищої освіти та наукові центри; технологічні дослідницькі лабораторії; агентства регіонального розвитку тощо.

Серед інституційних посередників особливої уваги заслуговує агентство місцевого розвитку. Роль цієї інституції у сприянні співпраці та партнерству між владою, бізнесом та громадськістю загальноновизнана в усіх європейських країнах, де такі структури «ефективно співпрацюють з владою як фокусні центри стратегічного планування та супроводження проєктів розвитку територій, чим створюють якісно нове економічне середовище.

Своєрідність агентств місцевого розвитку полягає в тому, що вони виконують функцію «посередника» між місцевими та регіональними «громадами» підприємців та стратегічними намірами влади цих рівнів щодо соціально-економічного розвитку території [70, с. 59].

Агентство місцевого розвитку (АМР) – структура, створена на основі партнерства між державним, приватним і громадським секторами для вирішення проблем економічного розвитку територіальної громади, що охоплена полем її діяльності. Агентства місцевого економічного розвитку розглядаються як неполітичні динамічні інституції, діяльність яких спрямована на реалізацію стратегічних програм розвитку територій, на які вони поширюють свою діяльність. Їхнім завданням є консолідація зусиль влади, бізнесу та громади задля вирішення спільних проблем та створення нових можливостей. АМР фокусує свою діяльність на розвитку конкретної територіальної громади, зазвичай міста або об'єднаної територіальної громади.

На підставі аналізу даних країн, звідки бере свій початок поява подібного інституційного феномена [71, 72, 73], можна визначити необхідні передумови діяльності агентства місцевого розвитку, найважливішими серед яких, є:

- інституційне визнання агентства органами влади, громадськими організаціями, приватним сектором;
- здатність здійснювати аналіз соціально-економічного стану території;
- висока культура партнерства у діяльності;
- здатність надавати інноваційні послуги, що не надаються приватним сектором та владою .

АМР тісно пов'язані з такими інституціями, як агентства регіонального розвитку (АРР) – організаціями, на які державною та регіональною владою покладені обов'язки та надані відповідні ресурси для досягнення цілей регіонального розвитку. Суттєвим фактором, який об'єднує АРР та АМР, є їх залучення у процеси планування розвитку (місцевого й регіонального) та підсилення ролі органів місцевого самоврядування у впровадженні відповідних програм та проєктів.

Основна місія АМР – сприяти розвитку територіальної громади, використовуючи внутрішні та залучені зовнішні ресурси, активно співпрацюючи з органами місцевого самоврядування, державної влади, господарюючими суб'єктами, організаціями громадянського суспільства, беручи участь як у формуванні, так і реалізації стратегій та планів економічного розвитку громади.

Свої дії АМР націлює на вивчення проблем громади, пов'язаних з економічним розвитком, дослідження перспективи розвитку громади; створення умов для економічного розвитку, підтримку місцевих ініціатив на користь місцевого розвитку [74, с. 95].

Необхідність та важливість створення АМР визначається перевагами від її діяльності. Для МЕР переваги від функціонування агентства місцевого економічного розвитку проявляються через:

- 1) залучення широкого кола зацікавлених сторін до процесу розвитку

територіальної громади, що дозволяє мобілізувати внутрішні ресурси й спільно реалізовувати різні ініціативи;

2) залучення до процесу планування, виявлення проблем і пошуку можливостей мобілізації та розвитку потенціалу громади, можливість отримання доступу до передового національного й світового досвіду управління, прогнозування, планування розвитку;

3) доступ агентства до альтернативних джерел фінансування місцевого економічного розвитку .

Відмінна особливість АМР полягає в тому, що ця структура провадить гнучку діяльність (освітню, інформаційну, забезпечення реалізації конкретних проектів та ін.). Обсяг діяльності, яку здійснює агентство, залежно від місцевих потреб та можливостей може бути дуже диференційованим.

Кожне АМР має свої особливості, зумовлені конкретними обставинами на території, де воно діє, при чому завжди залишаються три ознаки (рис. 2.3):



Рис. 2.3 – **Ознаки агентства місцевого розвитку** (Джерело: авторська розробка)

У процесі своєї діяльності АМР співпрацює з місцевими та регіональними органами влади, бізнесом, громадськими організаціями у країні

та за кордоном, з місцевою громадою інституціями ринку праці, великими організаціями-грантодавцями.

Вирішальним у роботі АМР як міжсекторної інституції є вміння будувати партнерства та враховувати у своїх проєктах інтереси ключових груп впливу [75]. Розуміння інтересу різних структур у діяльності АМР дозволяє усвідомити, які очікування мають ці структури від агентства та планувати свою діяльність відповідно до цих очікувань.

У процесі роботи можна виділити основні групи, з якими взаємодіє АМР:

1. Інституції, які зацікавлені в розвитку території, на яку агентство поширює свою діяльність (бюджетні інституції, великий бізнес, донори, тощо) та можуть фінансувати діяльність АРР.

2. Інституції та особи, які мають інтерес у використанні послуг АМР (місцева чи регіональна влада, підприємці, населення тощо).

3. Потенційні партнери (інші ГО, посередницькі інституції, наукові осередки тощо) – ті, хто можуть реалізовувати проєкти спільно з АМР, використовувати людські, технічні, інші ресурси.

Співпраця із владою здійснюється за таким напрямом, як планування та програмування місцевого розвитку, а саме: участь у розробці стратегій і планів місцевого економічного розвитку; промоція громади.

Послуги, що надає агентство місцевого розвитку для бізнесу:

- промоція місцевого бізнесу, регіональних продуктів, організація ринків, виставок, послуги з виконання рекламних матеріалів;

- проведення навчання (широкі освітні пропозиції можуть охоплювати навчання з галузі права, фінансів, маркетингу, бухгалтерської справи, управління тощо);

- інформування про можливості організації власного бізнесу на території ОТГ, доступні джерела фінансування, вільні площі, пошуки партнерів;

- комплексне обслуговування бізнесменів-початківців (інформаційна, консультаційна і навчальна допомога у відкритті фірми, послуг з ведення бухгалтерської справи, складання маркетингових планів); консультації та

поради, які стосуються розвитку фірми, вибору форми оподаткування, каналів дистрибуції товарів і продуктів).

Співпраця із громадськістю можлива за такими напрямками:

- підтримка активності місцевої громади (допомога в розробці проєктів, створенні нових організацій, допомога певним групам населення (селяни, безробітні жінки, молодь, яка виходить на ринок праці), допомога в пошуках фінансування та фінансування заходів – надання малих грантів);
- робота офісів з надання порад громадянам;
- підтримка діяльності неурядових організацій (жіночих, молодіжних, таких, які культивують регіональні традиції та ін.);
- координація місцевих проєктів, які реалізуються в партнерській співпраці багатьох фірм, інституцій та організацій (у тому числі закордонних), приватних осіб (наприклад, відкриття товарної біржі, створення інкубатора підприємництва, промоційної веб-сторінки, кредитної спілки, фонду кредитних поручень, соціального кооперативу).

Важливим елементом для забезпечення сталості та подальшої ефективної життєдіяльності АМР є робота з альтернативними джерелами фінансування розвитку території та громади, залучення зовнішніх ресурсів через розробку проєктів розвитку та залучення коштів для їх фінансування з різних джерел, включаючи кошти міжнародної технічної допомоги, прямі іноземні інвестиції, сприяння підприємствам у знаходженні партнерів та інвесторів.

Серед інструментів МЕР можна визначити й створення центрів підтримки бізнесу, облаштування територій присутності бізнесу, соціальне підприємництво та ін. До інструментів МЕР відноситься також ***розвиток малого підприємництва ОТГ***.

Державна політика підтримки малого підприємництва громад повинна спиратись на історичні, економічні та соціальні особливості ОТГ, що дозволить створити адекватні передумови для того, щоб мале підприємництво змогло стати альтернативою державному сектору економіки. Аналіз діяльності суб'єктів малого підприємництва ОТГ свідчить про те, що значна кількість

новостворених малих підприємств не може розпочати свою роботу через відсутність достатнього статутного капіталу, сировини та матеріалів, власних площ і обладнання, практичних навичок та підприємливості працівників у здійсненні бізнесу [76, с. 140]. Вони відчувають проблеми виробничого характеру, труднощі в реалізації продукції, формуванні відповідної клієнтури. Через невеликі обсяги господарської діяльності деякі малі підприємства неспроможні залучати кваліфікованих фахівців, наймати здібних робітників і забезпечувати їм високий рівень оплати праці. Негативно впливають на розвиток малого підприємництва також такі стримуючі фактори, як загальний спад вітчизняного товарного виробництва, зростання цін, інфляція, низький рівень платоспроможності населення, рекет, корупція тощо. Це зумовлює необхідність розробки ефективного механізму розвитку та державної підтримки малого підприємництва за такими складовими, як: нормативно-законодавча, фінансово-кредитна, організаційно-економічна і інституціональна [77, 78].

Підтримка розвитку малого підприємництва повинна носити регіональний характер та враховувати рівень розвитку підприємництва в окремих районах та ОТГ. При розробці програм підтримки необхідно враховувати економічну спеціалізацію ОТГ, рівень її виробничого потенціалу, кількість працездатного населення, наявність сировинної бази тощо.

Найважливішим елементом регіональної інфраструктури підтримки малого підприємництва є фінансові інститути, покликані забезпечити для малих підприємств ОТГ доступність грошово-кредитних ресурсів. Однак, їх нерозвиненість, у край обмежені можливості є чи не найголовнішою перешкодою на шляху динамічного розвитку малого підприємництва. Для вирішення цієї проблеми необхідна допомога з боку державних органів влади. Перед усім, необхідно визначити методи державної підтримки, які не потребують великих коштів. До таких методів доцільно відносити непряму форму підтримки малого підприємництва ОТГ через пільги в кредитуванні, оподаткуванні, розвиток лізингових операцій, франчайзингу, системи прискореної амортизації [79].

Також фінансове забезпечення регіональних програм підтримки суб'єктів малого підприємництва може здійснюватись й іншими шляхами, у тому числі і шляхом сплати незначних відсотків за видані банківськими установами кредити, часткового погашення ризику комерційних банків за надані кредити шляхом надання фінансових гарантій. Це особливо важливо в умовах фінансової кризи, коли відсотки за кредитами призводять до банкрутства малих підприємств.

Відмічені заходи можуть використовуватися виключно з метою пом'якшення негативних наслідків структурних макроекономічних змін і не повинні виключати відповідальності в області економічного ризику суб'єктів малого підприємництва за самостійно прийняті рішення.

Також для подальшого ефективного розвитку малого підприємництва на території громад необхідно створити сприятливі умови для розвитку інфраструктури малого підприємництва:

1. Необхідно удосконалити структуру освітніх програм з питань підприємницької діяльності. Це допоможе залучити широкі версти населення до здобуття знань, необхідних для започаткування та ведення власної справи, знизити рівень безробіття в регіоні та громаді, підвищити ефективність діяльності суб'єктів малого підприємництва [80, с. 5].

2. Поширити практику проведення конференцій, семінарів, засідань за круглим столом, форумів, міжнародних зустрічей із залученням суб'єктів малого підприємництва [81, с. 67]. Це допоможе сформувати позитивну суспільну думку про мале підприємництво, підвищити рівень поінформованості громадськості про проблеми малого підприємництва, сприяти розвитку економічного співробітництва суб'єктів малого підприємництва.

3. Створити умови для ефективного розвитку мережі регіональних і місцевих фондів підтримки підприємництва ОТГ для запровадження прогресивного механізму кредитно-гарантійної та фінансової підтримки.

4. Розробити механізм створення у регіонах бізнес-центрів, бізнес-інкубаторів (у тому числі молодіжних), ресурсних, консультаційних центрів, тощо. Це допоможе створити умови для розвитку підприємництва, зменшити рівень безробіття у громадах шляхом залучення незахищених верств населення до підприємницької діяльності [82, с. 44].

5. Запровадити проведення виставок і ярмарок продукції, виробленої суб'єктами малого підприємництва ОТГ для формування попиту на продукцію.

6. Удосконалити функціонування «гарячої лінії» для підприємців у місцевих органах влади. Це допоможе співробітництву між суб'єктами малого підприємництва та органами виконавчої влади громади.

7. Розвивати систему державної підтримки малого підприємництва на основі використання зарубіжного досвіду, створити позитивний імідж представників українського малого підприємництва для міжнародних партнерів, встановити ділові контакти між суб'єктами малого підприємництва.

Широко використовуватися також може такий інструмент МЕР як **розвиток трудового потенціалу** малого підприємництва ОТГ. Серед заходів, що спрямовані на підвищення рівня конкурентоспроможності кадрового складу суб'єктів малого підприємництва громад необхідно виділити такі:

1. Підготовка управлінських кадрів і бізнес-команд для суб'єктів малого підприємництва і подальший розвиток систем підготовки і навчання населення основам ведення підприємницької діяльності, у тому числі незайнятого населення ОТГ [83, с. 82].

2. Організація професійного навчання осіб, які перебувають на обліку в службі зайнятості, за направленнями цієї служби за професіями та спеціальностями, що користується попитом у приватному секторі та сприяють розвитку власної справи.

3. Підтримка самозайнятості. Як навчальну базу для реалізації цього напрямку можна використовувати коледжі, ліцеї, ЗВО, школи бізнесу і т.д.

4. Організація стажувань, обміну досвідом на підприємствах інших ОТГ, в іноземних фірмах і зарубіжних навчальних закладах для суб'єктів малого підприємництва.

5. Підготовка і проведення конкурсів підприємницьких проєктів з метою підвищення рівня економічних знань у школярів і студентів. Це повинно сприяти підвищенню ділової активності молоді, розвитку її творчого потенціалу та підтримки підприємницьких ініціатив.

6. Поширення інформації про потенційні можливості малого підприємництва, надання допомоги у пошуку ділових партнерів, сприяння збільшенню обсягів експорту продукції. Це дозволить підвищити ділову активність суб'єктів малого підприємництва громади, збільшити виробничий потенціал.

7. Узгодження обсягів і профілів підготовки робітників і фахівців (насамперед з числа молоді) в установах професійної освіти всіх рівнів з урахуванням потреб ринку праці ОТГ.

8. Забезпечення зайнятості трудових ресурсів при структурних змінах в економіці громади.

Таким чином, для ефективного функціонування трудового потенціалу необхідна постійна перепідготовка кадрів, яка пов'язана з розвитком науки та техніки, великим обсягом нової інформації, що відповідно підвищує вимоги до рівня освіти фахівців, вміння орієнтуватися у величезному обсязі інформації, відбирати найголовніше і не розпорошуватися на дрібниці, легко сприймати нове і бути здатним до внутрішніх змін, до постійного навчання, самооновлення.

Метою перепідготовки є, насамперед, забезпечення відповідності якості робочої сили потребам структур бізнесу.

Тому систему підготовки і перепідготовки кадрів для роботи у сфері малого підприємництва ОТГ доцільно здійснювати шляхом налагодження ділових контактів із навчальними закладами, використання можливостей дистанційного навчання.

Необхідність чітко орієнтованих консультаційних послуг в галузі організації і ведення бізнесу – це одна з невід'ємних умов збільшення ефективності діяльності малих підприємств як на регіональному рівні, так і в масштабах ОТГ. Використовуючи широкий спектр необхідних консультаційних послуг для підприємців в юридичній області, області бухгалтерського обліку, фінансів, маркетингу, діловодства, стратегічних питань і питань загального менеджменту забезпечується необхідний розвиток людських ресурсів та підготовка кадрів для організації бізнесу на рівні підприємства, громади та регіону.

Об'єднані територіальні громади, які володіють значним рекреаційним потенціалом, але одночасно мають погано розвинену інфраструктуру не облаштовану для відпочинку та проведення різного роду заходів можуть вдаватися до запровадження такого інструменту місцевого економічного розвитку **як розширення доступу до відкритих територій, парків та інших місць відпочинку**. Йдеться про створення громадського простору з покращеною інфраструктурою – у містах відпочинку передбачається встановлення альтанок, лавок, смітників, загального місця для вогню, дитячих майданчиків, місць для атракціонів та торгівлі, туалетів і душових кабінок, облаштування паркувальних зон тощо. Це зробить місце комфортним для відпочинку, проведення публічних заходів, а підприємців забезпечить місцями для ведення бізнесу.

Дієвим інструментом підтримки підприємництва на місцевому рівні є створення технопарків. Суть діяльності технопарку, як інфраструктурної ланки забезпечення МЕР, полягає в поєднанні всіх видів ресурсів (в тому числі вчених, інноваторів, інвесторів і виробників) для реалізації єдиного інноваційного процесу та досягнення стратегічного розвитку адміністративно-територіальної одиниці [84; 85; 86].

Створення технопарків - це перевірений часом та міжнародним досвідом механізм індустріалізації економіки, залучення інвестицій, збільшення зайнятості населення, підтримки місцевих виробників, сприяння малому та

середньому бізнесу, один із найбільш дієвих інструментів економічного розвитку.

Технопарк – науково-виробничий територіальний комплекс, головне завдання якого полягає у формуванні максимально сприятливого середовища для розвитку малих і середніх наукомістких інноваційних фірм.

Діяльність технопарків має за мету комерціалізацію науково-технічної діяльності, більш швидке просування наукових досягнень у матеріальну сферу. Крім того, в умовах кризової ситуації у науковій сфері України створення технопарків дозволить забезпечити науковців творчою роботою, що достатньо високо оплачується.

До основних напрямів діяльності технопарку відносяться:

- створення малих і середніх інноваційних фірм;
- комерціалізація і технологічний трансфер конкурентоспроможної продукції або технології у промислове виробництво;
- самостійне виробництво і реалізація унікальних пристроїв, дрібносерійне виробництво інноваційної продукції.

Згідно із законодавством України *технологічний парк* – технологічний парк (технопарк) – юридична особа або група юридичних осіб, що діють відповідно до договору про спільну діяльність без створення юридичної особи та без об'єднання вкладів метою створення організаційних засад виконання проєктів технологічних парків з виробничого впровадження наукоємних розробок, високих технологій та забезпечення промислового випуску конкурентоспроможної на світовому ринку продукції.

Визначальними характеристиками технопарку як системної організації є відпрацьовані механізми введення в господарський обіг об'єктів прав інтелектуальної власності, технологічного трансферу через інноваційні проєкти, фінансового та маркетингового менеджменту, налагодженого співробітництва з науковими центрами, університетами, промисловими підприємствами, фінансово-кредитними установами, органами влади громадськими організаціями. Крім того, держава надає технопаркам

різноманітну пряму та непрямую підтримку у вигляді прямих інвестицій, державного замовлення, запровадження режимів пільгового оподаткування діяльності технопарку тощо.

Таким чином, технопарк служить своєрідним мостом, що з'єднує науку з економікою і соціальною сферою. Особлива роль технопарку полягає в тому, що він об'єднує і стимулює винахідників, науковців та бізнес до зайняття інноваційним підприємництвом.

У структурі технопарків можуть бути представлені: інноваційно-технологічний, навчальний, консультаційний, інформаційний, маркетинговий, юридичний, фінансовий, економічний центри та промислова зона.

Місією технопарку є стимулювання місцевого розвитку, деіндустріалізації, а також спрощення реалізації комерційних і промислових інновацій. Діяльність технопарку збагачує наукову і / або технічну культуру муніципального утворення, створює робочі місця і додану вартість.

Технопарки виконують такі основні функції:

- сприяння виробничому освоєнню наукомістких технологій;
- сприяння швидкій комерціалізації інноваційних ідей;
- підтримка створення нових інноваційних структур та інноваційного підприємництва;
- залучення промислового та банківського капіталу в інноваційну сферу;
- вироблення та просування на ринок конкурентоспроможної продукції;
- формування інвестиційного клімату.

Значення технопарків для соціально-економічного розвитку муніципальних утворень полягає у:

- підвищенні зайнятості населення та збільшенні частки висококваліфікованих працівників;
- забезпеченні високої економічної ефективності та рентабельності високотехнологічних підприємств;
- економічному піднесенні відсталих територій та розвитку науково-технічних агломерацій;

- розповсюдженні нових технологій та розвитку наукового сектору;
- реорганізації трудового та виробничого процесів шляхом інформатизації та комп'ютеризації.

Для організаційної форми технопарку характерні такі підходи:

- заснування технопарку за корпоративною організаційно-правовою формою стратегічним засновником, як правило, провідною науковою організацією або закладом вищої освіти, відомими своїми науково-технічними здобутками;
- визначеність стратегічного напрямку діяльності технопарку, пов'язаного з розвитком певних базових технологій передового технологічного укладу;
- розміщення учасників технопарку, найчастіше за все на площах стратегічного засновника або на близькій відстані від нього. Технопарк об'єднує, як правило, навколо стратегічного засновника ще декілька засновників, а також активно співпрацює з партнерами, вклад та характер співробітництва яких залежить від конкретних обставин, особливостей реалізації інноваційно-інвестиційних проєктів у технопарках.

Українська модель створення та функціонування технопарків має певні відмінності від моделі технопарків, що узагальнена за світовою практикою.

Законодавство України визначає технологічні парки як один із функціональних типів спеціальних (вільних) економічних зон, що створюються прийняттям відповідного закону. Органи влади можуть виступати одним із засновників технопарку, а також створювати умови для його ефективного функціонування, що найчастіше й відбувається на регіональному рівні.

В Україні створені такі технопарки: «Напівпровідникові технології і матеріали, оптоелектроніка та сенсорна техніка» (м.Київ); «Інститут електрозварювання імені Є.О.Патона» (м.Київ), «Інститут монокристалів» (м. Харків), «Інститут технічної теплофізики» (м.Київ), «Київська політехніка» (м. Київ), «Інтелектуальні інформаційні технології» (м.Київ), «Укрінфотех» (м.Київ), «Агротехнопарк» (м.Київ), «Наукові і навчальні прилади» (м.Суми),

«Текстиль» (м.Херсон), «Український мікробіологічний центр синтезу та новітніх технологій» (УМБІЦЕНТ) (м.Одеса), «Яворів» (Львівська область), «Машинобудівні технології» (м.Дніпро) [87].

Розвиток бізнес-інкубаторів виступає ще одним дієвим інструментом розвитку економіки ОТГ. Зараз ринок надання консультаційних послуг не досить розвинутий, тому багато малих підприємств громад не знають, куди звернутися за одержанням тієї або іншої необхідної інформації. У зв'язку з цим необхідна державна підтримка для створення ефективної і доступної інформаційної і комунікаційної мережі, що могла б сприяти об'єднанню і подальшому розвитку вже існуючих довідково-інформаційних систем. Особливу увагу необхідно приділити питанням субсидування наданих консультаційних послуг. Надані послуги не повинні бути цілком безкоштовними, однак державні дотації можуть використовуватися для субсидування мінімального набору консультаційних послуг для нових підприємств з урахуванням потреб сьогодення. Для об'єднання фінансових зусиль усіх зацікавлених сторін ОТГ і надання більш тривалої й ефективної підтримки підприємцям доцільно сприяти подальшому розвитку бізнес-інкубаторів. Основне завдання бізнес-інкубатору – допомогти малому підприємству утворитися, вижити на початковому етапі, набрати необхідні сили для подальшої вже самостійної життєдіяльності. «Вирощування» малого підприємства громади в бізнес-інкубаторі є процесом динамічним і багатограним, що певною мірою визначає велику розмаїтість інкубаторів у плані їхньої організації, спектра розв'язуваних задач, матеріально-технічних можливостей, фінансово-економічного статусу тощо.

Перевага бізнес-інкубаторів для підприємців ОТГ включає зниження первинних витрат на приміщення, накладних витрат шляхом спільної оплати адміністративних і комунікаційних послуг, взаємодія з іншими підприємствами інкубатора і здобуття досвіду спілкування з державними установами.

Типовий бізнес-інкубатор забезпечує підприємців такими видами допомоги: професійний менеджмент; доступ до необхідних фінансових

ресурсів; надання офісу й офісних послуг; консультації по всіх аспектах організації бізнесу; технічна допомога, лізинг устаткування на сприятливих умовах; інформаційне забезпечення – комп'ютери, доступ до інформаційних мереж; приміщення для ділових зустрічей, круглих столів тощо. Позитивним моментом в цій ситуації є те, що ці й інші види допомоги підприємці одержують в одному місці, «під одним дахом» бізнес-інкубатора. Звичайно підприємці громади можуть користуватися інкубаторами обмежений період часу. У розвинутих країнах під опікою бізнес-інкубатора підприємства знаходяться 2-3 року, потім починається їхня самостійна діяльність. Бізнес-інкубатори можуть зіграти важливу роль у державній політиці регулювання і підтримки діяльності малих підприємств ОТГ. Надання безперервної допомоги в період бізнес-інкубації від первинної ідеї до першого комерційного успіху є важливим принципом розвитку інноваційних підприємств. Крім того, надаючи допомогу в створенні нових підприємств бізнес-інкубатори вносять важливий вклад в економічний розвиток як держави в цілому, так і окремої громади. Це особливо важливо, коли діяльність бізнес-інкубатора концентрується на допомозі новим підприємствам у секторах на технологічній основі, коли час на розробку ідей і впровадження її на ринок досить тривало, а комерційний ризик високий. У цьому змісті бізнес-інкубатори є важливим елементом інфраструктури ОТГ, необхідним для розвитку і комерціалізації нових виробничих технологій, інтелектуальної власності і підготовки патентів.

Одним з актуальних інструментів, які налічуються у арсеналі інструментів органів місцевого самоврядування у частині запровадження ефективної політики місцевого економічного розвитку є *перехід до «зеленої» економіки*, що передбачає економічний розвиток у поєднанні із захистом довкілля. Важливими елементами «зеленої» економіки є впровадження технологій енергоефективності та відновлюваних джерел енергії, що сприятиме покращенню стану навколишнього природного середовища, зменшенню техногенного навантаження на довкілля та покращенню показників здоров'я населення ОТГ [88, с. 134].

Такі науковці, як Н. Станкевич [89], Я. Квач, О. Борисов [90], О. Шкарупа [91], Б. Буркинський, Т. Галушкіна [92], Б. Данилишин, А. Харічков, М. Хвесик приділили значну увагу дослідженню поняття «зелена» економіка, вивченню та систематизації зарубіжного досвіду запровадження моделі «зеленого» зростання, узагальненню можливостей розвитку «зеленої» економіки для України з позиції модернізації соціально-економічних систем тощо.

Реалізація моделі «зеленої» економіки передбачає зростання ролі держави у визначенні пріоритетних сфер та галузей «зеленого» зростання, з'ясуванні можливостей їх розвитку, окресленні перспектив, створенні умов для розвитку бізнесу на основі нових стандартів та технологій, екологізації індустріальних галузей господарства.

Актуальність запровадження «зеленого» підходу на рівні об'єднаних територіальних громад обумовлена ресурсною, і перш за все, енергетичною залежністю, використанням застарілих технологій виробництва, низьким рівнем енергоефективності підприємств.

З точки зору «зеленого» зростання для ОТГ актуальним є одночасне зменшення ресурсомісткості виробництва та залучення інвестицій у «зелені» сектори економіки. Як наслідок «зелена» економіка створює робочі місця, стимулює економічний прогрес, одночасно знижуючи такі ризики, як наслідки зміни клімату, зростання дефіциту водних ресурсів.

За останнє десятиліття уряди багатьох країн включили цілі, завдання та конкретні інструменти сприяння «зеленій» економіці у свої довгострокові стратегії або розробили окремі стратегії «зеленого» зростання. Україна не залишилась осторонь процесу побудови «зеленої» економіки. Кроки з розбудови даної моделі визначені в ЗУ «Про основні засади (стратегію) державної екологічної політики України на період до 2020 року» [93].

Серед інструментів реалізації екологічної політики стратегією державної екологічної політики України на період до 2020 року важливішим визнається міжсекторальне партнерство та залучення до планування і реалізації

екологічної політики усіх зацікавлених сторін - органів виконавчої влади та місцевого самоврядування, приватного сектору, виробників, науковців та громадських організацій. Керуючись важливістю партисипативного підходу до стратегічного планування місцевого розвитку необхідно залучення усіх зацікавлених сторін до планування місцевої екологічної політики, визначення пріоритетів «зеленого» розвитку ОТГ та формування проєктних пропозицій в рамках стратегічних цілей МЕР. Результатом процесу має стати підготовка місцевих програм охорони довкілля, участь у підготовці загальнодержавних і регіональних програм охорони довкілля, що Законом України «Про місцеве самоврядування в Україні» віднесено до компетенції місцевих рад [23]. Прийняття цих програм та контроль і координація їхнього виконання є важливим елементом реалізації місцевої екологічної політики та запровадження принципів «зеленої» економіки на місцевому рівні.

Науковці пропонують інструменти переходу на засади «зеленої» економіки, розглядати в розрізі таких груп: економічні, маркетингові та корпоративні. До першої групи інструментів (йдеться перш за все, про інструменти державної економічної політики) належать: екологічні податки та податкові пільги; державні та приватні інвестиції у «зелене» підприємництво; запровадження субсидій на екологічне виробництво та відповідне їх скасування на ресурсомісткі виробництва; усунення торгових бар'єрів для товарів і послуг [94, с. 32].

Одна з основних переваг економічних інструментів полягає в їх економічній ефективності. Серед переваг запровадження інструментів державної економічної політики окрім економічності варто відмітити такі: стимулювання інноваційної діяльності для збереження природних ресурсів і запобігання забруднення, прозорість щодо розмірів витрат на боротьбу із забрудненням, адаптивність і багатоцільову спрямованість.

У десятку ключових секторів «зеленої» економіки відповідно до аналітичних розрахунків ЮНЕП належить енергетика [95]. У даному сегменті модель «зеленої» економіки висуває на перше місце питання підвищення

енергоефективності через використання чистих відновлюваних джерел енергії та енергоефективних технологій. Енергоресурси відновлюваних джерел енергії є практично на всій території України. До основних складових відновлюваної енергетики України відносяться вітроенергетика, сонячна енергетика, мала гідроенергетика, біоенергетика, геотермальна енергетика і енергетика довкілля. Загальний річний технічно-досяжний енергетичний потенціал відновлюваних джерел енергії України у перерахунку на умовне паливо становить біля 98 млн.т у.п., що становить більше 50% загального енергоспоживання в Україні в даний час і 30% від прогнозованого споживання в 2030 році [96].

Основними чинниками, що визначають необхідність розвитку відновлюваної енергетики в нашій країні, є: зростання дефіцитності традиційних енергоресурсів, підвищення їх вартості на світовому ринку та проблеми із зовнішнім постачанням; негативний стан і тенденції у паливно-енергетичному комплексі, зокрема недостатня ефективність використання традиційних паливно-енергетичних ресурсів; екологічні проблеми, зокрема необхідність виконання міжнародних зобов'язань щодо дотримання норм Кіотського протоколу [97].

Держава за допомогою «зеленого» тарифу підтримуватиме виробників електроенергії, що використовують поновлювані джерела енергії. Це дозволить домогосподарствам з малими установками отримувати прибуток при неповному використанні електроенергії, що виробляється для задоволення власних потреб.

Узагальнити цілі державної політики «зеленого» розвитку та основні завдання її реалізації покликана стратегія «зеленого» розвитку об'єднаної територіальної громади. Розробка стратегічних документів охорони довкілля, стратегій місцевого економічного розвитку, програм сталого розвитку ОТГ – один з важливих інструментів державного регулювання, за допомогою якого публічний сектор впливає на діяльність суб'єктів господарювання, ринкову кон'юнктуру, переслідуючи за мету створення стимулів, які активізують перехід до «зеленої економіки».

Стратегія має визначати «зелене» зростання як орієнтовану на дію парадигму з використанням концепції сталого розвитку, що одночасно сприяє гармонізації економічного зростання і збереження навколишнього середовища через залучення нових рушіїв зростання: збереження і ефективне використання енергії та ресурсів; пом'якшення наслідків зміни клімату та руйнування навколишнього середовища; дослідження і розвиток чистої енергії і екологічно чистих технологій; створення нових робочих місць.

Документ має містити інформацію про поточний стан, зміну обставин і перспективи «зеленого» розвитку об'єднаної територіальної громади, цілі розвитку та принципи їх імплементації, напрямки державної політики і основні показники «зеленого» розвитку, а також інші аспекти важливі для забезпечення «зеленого» зростання.

На рівні об'єднаних територіальних громад реалізація проєктів «зеленої» енергетики, дозволить зменшити енергозалежність та отримати додаткові надходження до місцевого бюджету, залучаючи на фінансування цих проєктів кошти з диверсифікованих джерел, наприклад, таких як Північна екологічна фінансова корпорація, Європейський банк реконструкції та розвитку, Шведське агентство міжнародного розвитку, ЮНІДО та ін.

Однією з можливих інституцій, що здійснюватиме принципи «зеленої» економіки та стимулювання бізнесу, є створення «Зеленої палати», до функцій якої належить: організація навчання з питань енергоменеджменту, ресурсоефективного виробництва, переробки відходів, залучення фінансових ресурсів та інвестицій на реалізацію проєктів «зеленої» енергетики; просування ідей «зеленої» економіки, «зелених» ініціатив та проєктів підприємців регіону, формування місцевого ринку «зелених» послуг; побудова якісної системної мережі контактів із зацікавленими підприємствами-партнерами та споживачами, експертними та фінансовими інституціями, міжнародними та європейськими профільними організаціями.

При застосуванні такого інструменту МЕР, як «зелена» економіка та «зелене» виробництво на рівні ОТГ необхідно урахувати національні і

міжнародні умови і перспективи розвитку «зеленої» економіки; планувати поступовий перехід від традиційної структури промисловості до нової екологічної структури; розробляти середньо- та довгострокові цілі для кожного етапу створення «зеленої» економіки, а також стратегії їх реалізації; дбати про розвиток індустрії консультаційних послуг у сфері екологічного управління; навчати працівників галузей «зеленого» виробництва.

У процесі розробки та імплементації політики зі створення «зеленої» економіки публічний сектор має забезпечувати гармонійний розвиток економіки та довкілля, приділяючи однакову увагу розвитку фінансів, промислового виробництва, науково-технічної галузі, захисту довкілля. Місцева влада зобов'язана зміцнювати місцеву економіку та запроваджувати модель «зеленої» економіки шляхом поступового скорочення використання органічного палива та сприяння розвитку «зелених» технологій і «зеленого» виробництва.

Заохочення та підтримка діяльності усіх зацікавлених сторін до реалізації концепції «зеленого» зростання передбачає підвищення рівня обізнаності серед місцевого населення та популяризацію концепції «зеленого» розвитку, надання інформаційної та фінансової підтримки підприємствам, громадянам і неурядовим організаціям. Планування заходів із забезпечення «зеленого» зростання ОТГ має відбуватися із урахуванням місцевих особливостей та умов й одночасно супроводжуватися оцінюванням впливу таких планів на реалізацію концепції «зеленого» розвитку країни.

Таким чином, добре продумана система регулювання МЕР здатна створити стимули, які активізують перехід до «зеленої економіки», а також усунути бар'єри для «зеленого інвестування», при чому органам місцевого самоврядування необхідно будувати політику активізації МЕР шляхом закладення основ для реалізації концепції «зеленого» зростання, використання «зелених» технологій, «зеленого» виробництва тощо щоб досягти гармонійного розвитку економіки та довкілля і сприяти підвищенню рівня життя населення об'єднаних територіальних громад.

Забезпечення кластерного підходу до розвитку місцевої економіки є важливою тенденцією розвитку сучасної економіки і формування локальних виробничих систем, що забезпечують раціональне використання місцевих ресурсів. Локальні виробничі системи створюються за кластерним принципом.

Локальні виробничі системи або кластери можна визначити як галузево-територіальні добровільні об'єднання підприємницьких структур, що тісно співпрацюють із науковими установами, громадськими організаціями та органами місцевої влади з метою підвищення конкурентоспроможності власної продукції та сприяння економічного розвитку території. Тобто, під кластеризацією слід розуміти тенденцію компаній спорідненого виду діяльності консолідувати зусилля у певних формах та у визначених географічних рамках.

Кластерний підхід до розвитку місцевої економіки передбачає координацію використання ресурсів, стимулювання розвитку перспективних галузей, інтеграцію економічних, соціальних, наукових потенціалів кожної громади та регіону у цілому.

За таких умов організація ведення бізнесу має такі ознаки: відсутність єдиного централізованого впливу, дотримання умов рівноправності, акцентування уваги на тих наукових технологіях, які швидко розвиваються, створення умов для зростання ринкової кон'юнктури, конкуренції серед товаровиробників тощо.

Основними передумовами утворення кластерів є:

- близькість ринку;
- забезпечення спеціалізованою робочою силою;
- наявність постачальників капіталу та устаткування;
- доступ до специфічних природних ресурсів;
- наявність підприємств, орієнтованих на підвищення продуктивності за рахунок збільшення масштабів виробництва;
- наявність ефективної інфраструктури, існуючої підприємницької інфраструктури;

- спільна науково-дослідна та частково управлінська основа.

Характерними рисами успішної діяльності кластерів є такі:

- взаємозв'язки між підприємствами, які роблять учасників кластеру сильнішими порівняно з тими підприємствами, що працюють поодиночі;
- кооперація та співпраця, які є стимулами до пошуку нових, більш досконалих методів роботи;
- орієнтація на інновації та на залучення внутрішніх і зовнішніх інвестицій;
- орієнтація на потреби ринку, які є головним фактором визначення загальної стратегії підприємств;
- забезпечення відповідності стратегії кожного окремого виробництва загальній стратегії розвитку регіону.

Упровадження цієї концепції можливе на будь-якій території і в будь-якій галузі промисловості, а підґрунтям досягнення успіху є низка переваг, які отримують розрізнено діючі підприємства, об'єднуючись у кластер.

По-перше, існування в рамках кластеру та створення нових підприємств-постачальників забезпечує спрощений доступ підприємств до сировини, матеріалів, обладнання, запасних частин тощо. Підприємства мають можливість наймати робочу силу з необхідною кваліфікацією, професійними знаннями та навичками. Кластери можуть залучати до співпраці оптових продавців, отримувати спеціалізовані види послуг із питань техніки, технології, фінансів та бухгалтерського обліку, користування мережею Інтернет тощо.

По-друге, підприємства отримують користь від спільної діяльності та взаємного збагачення знаннями та досвідом. Галузеві асоціації, до яких входять підприємства, представляють їхні інтереси.

Спеціалізація та кооперація, що відбуваються в кластерах, забезпечують поділ ринку на сегменти і цивілізовану спеціалізацію підприємств на певні асортиментні групи, що зменшує транспортні витрати, забезпечує раціональний розподіл праці, обмін знаннями, технологіями, кваліфікованою робочою силою.

Крім того, спеціалізація та більш ефективний розподіл праці між підприємствами, що входять до кластера, дозволить підвищити якість продукції та збільшити обсяги виробництва.

Крім того, конкуренція спонукає підприємства до постійного пошуку інновацій як у виробництві, так і в маркетингу для завоювання і втримання частки ринку. При цьому мінімізуються надлишки виробничих потужностей. Отже, в умовах високої вартості новітніх технологій, об'єднання в кластер дає багатьом малим підприємствам нові можливості розвитку.

Локальні виробничі системи мають різну ефективність і неоднаковий вплив на розвиток національних економік. Як свідчить зарубіжний досвід, деякі з них стають загальновідомими і конкурентоспроможними на міжнародному ринку. Світового визнання набули, наприклад, авіаційний кластер EMBRAER у Сан-Хосе-дус-Кампусі, галузь телекомунікаційного обладнання в Кампінасі та низка інших кластерів у традиційних галузях таких, як виробництво меблів, взуття, кераміки, текстилю та одягу, що створені у Бразилії.

Розвиток та досвід створення кластерів в Україні активно підтримується зі сторони міжнародного досвіду, а саме проєкту ЄС «Підтримка сталого регіонального розвитку», Координатора проєктів ОБСЄ в Україні, Агентства США з міжнародного розвитку (USAID), українсько-німецького проєкту «Сприяння економічному розвитку та зайнятості» за участі Німецького товариства технічного співробітництва в Україні, Представництва й проєктів ПРООН, які забезпечують інформаційну підтримку розвитку кластерів, здійснюють кластерні дослідження та експертну підтримку на стадії формування кластерних ініціатив тощо [98, с. 6].

Першим кроком запровадження концепції кластерів в Україні є Програма «Поділля Перший», яка розпочала свою діяльність у Хмельницькій області в середині 1998 року за ініціативи відомого американського економіста Вольфганга Прайса. Метою Програми було відродження промислового виробництва в таких галузях: швейній, виробництво будівельних матеріалів, харчовій, переробки сільськогосподарської продукції та туристичній галузях.

Зараз кластерними ініціативами охоплено майже всі регіони України, що демонструє інтерес компаній у створенні певних мереж розвитку бізнес-структур, що може стати гарантом надійної платформи для розвитку кластерної політики на державному рівні, яка забезпечить стабільний, перспективний та спрогнозований розвиток держави [99]. Наразі переважна більшість українських кластерів перебувають на стадії свого формування та становлення.

Виходячи із спеціалізації, партнерських зв'язків та перспектив, на місцевому рівні в Україні можуть бути сформовані такі кластери, як агропромисловий, інформаційно-комунікаційний, енергетичний, інфраструктурний, освітній та туристичний (таблиця 2.3).

Таблиця 2.3 – Існуючі та перспективні кластери

Сфера функціонування	Характеристика
Агропромисловий комплекс	– органічне виробництво; – харчовий (переробка)
Інформаційно-комунікаційні технології	– хмарні технології, робототехніка, технології штучного інтелекту; – системи безпеки обміну даними
Енергетичний	– відновлювана та альтернативна енергетика; – системи енергоефективності
Інфраструктурний	– будівельний; – логістичні, транспортні системи
Освітній	– дослідницькі університети; – бізнес-школи
Туризм	– туристичний кластер; – кластер креативних індустрій

(Джерело: авторська розробка)

Україна має значний потенціал для створення промислових кластерів. Цей потенціал свідчить про численні кластерні ініціативи підприємницького сектора та успішні приклади розвитку кластерів у переважній більшості регіонів України. Однак, щоб реалізувати цей потенціал повною мірою, недостатньо усвідомлення сутності кластерного підходу та кластерної політики як на рівні бізнес-середовища, так і на державному рівні, а отже наявне нерозуміння переваг застосування кластерного підходу, механізмів його

реалізації та послідовності його застосування. Відсутність сформованої державної кластерної політики на національному рівні дещо компенсується ініціативами регіонів у сфері кластеризації.

Також значущим інструментом місцевого економічного розвитку є **створення територій присутності бізнесу**. Це стає можливим за умови, коли в громаді є, перш за все, вільні земельні ділянки, які можуть бути відведені під облаштування різного роду складських приміщень, логістичних центрів, станцій технічного обслуговування для дальнобійників тощо, а по друге, 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 та доповнюється бажанням уряду симулювати громаду до його запровадження. З цією метою органи місцевого самоврядування можуть виступати ініціаторами низки навчальних програм для мешканців громади з подальшим співфінансуванням реалізації відповідного проєкту.

Прийняття рішення на користь обраного інструменту місцевого економічного розвитку здійснюється за результатами аналізу проєктної пропозиції, що має містити обґрунтування соціально-економічної доцільності його запровадження.

Першим етапом вибору проєктної документації є те, що пропозицію необхідно перевірити на її узгодженість зі стратегічною метою, оперативними цілями та завданнями довгострокового соціально-економічного розвитку громади аби сприяти реалізації стратегічного бачення розвитку громади.

Наступним аспектом оцінювання є аналіз інформації щодо можливості започаткування та реалізації проєкту. У цьому аспекті розробникам необхідно чітко визначити ті різновиди потенціалу громади, що сприятимуть реалізації проєкту та навести кількісні показники економічного профілю, які про це свідчать. Наприклад, кількість фермерських господарств сімейного типу,

зокрема тих що можуть об'єднатися у кооператив, кількість зареєстрованих суб'єктів господарювання, що займаються єдиною справою. Корисність проєктної пропозиції збільшує наявність результатів аналізу на користь попиту на продукцію чи послуги (як в регіональному так і в глобальному масштабах), що надаватиметься в результаті реалізації проєкту.

Особливу увагу необхідно приділити визначенню відповідальних осіб, на яких покладатиметься реалізація проєкту та їх ролі на кожному окремому етапі запровадження проєкту, починаючи від проведення громадських обговорень та заручення підтримкою мешканців і завершуючи урочистим відкриттям об'єкту, а також, безперечно, обґрунтуванню джерел фінансування проєкту.

Наостанок варто констатувати, що використання моделі бенчмаркінгу в публічному управлінні на рівні добровільно об'єднаних територіальних громад є тим засобом, що як певне керівництво до дій, особливо для новоутворених ОТГ, дозволить зосередити увагу на ключових аспектах управління та досягти досконалої форми у перспективі.

2.2. Співробітництво територіальних громад як інструмент зміцнення МЕР та удосконалення менеджменту органів місцевого самоврядування

2.2.1. Поняття, форми, доцільність і переваги співробітництва територіальних громад

Адміністративно-територіальна реформа та децентралізація влади в останні роки актуалізує в Україні важливість розвитку такої інноваційної форми діяльності територіальних громад як співробітництво.

Значення співробітництва, як одного з інструментів місцевого економічного розвитку, обумовлене недосконалою організацією територіальної влади. Досвід багатьох країн світу засвідчує, що органи місцевого самоврядування, незалежно від площі та чисельності населення територіального утворення, не є абсолютно самодостатніми. Одночасно громади, що утворилися внаслідок реформи децентралізації, отримали значні

повноваження, але в них немає навичок та досвіду виконання цих зобов'язань, бракує і фінансових можливостей. За таких умов співробітництво громад є логічним рішенням для нейтралізації наслідків нераціонального розподілу функцій та ресурсів між різними рівнями публічної влади. Громади можуть кооперуватися для забезпечення ефективнішої організації або виробничого процесу або якісного надання тих чи інших послуг населенню. Це дозволить їм заощаджувати кошти та поживати реалізацію відповідних галузевих та соціальних реформ на місцях.

Сьогодні співробітництво громад розвивається повільно. Тому існує потреба в аналізі наявних практик використання цього інструменту місцевого економічного розвитку та розробці рекомендацій щодо активізації його застосування в Україні. Доцільно також популяризувати кращі практики співробітництва територіальних громад та поширювати їхній досвід.

Теоретичні і практичні аспекти організації співробітництва територіальних громад знайшли своє відображення у наукових працях багатьох вчених-економістів. У числі науковців, що займалися вивченням проблеми, варто відмітити таких дослідників як: Ф.Біанчі, С.Руссо, Р.Хулст, А.Монфорт, В.В.Засадко, О.І.Гриндей, Н.А.Костіна, Л.П.Оленковська, В.В.Толкованов, Т.В.Журавель та ін.

Процес співробітництва територіальних громад являє собою об'єднання зусиль та ресурсів територіальних громад на договірній основі для вирішення поточних проблем соціально-економічного розвитку муніципальних утворень. Кінцевою метою співробітництва має бути підвищення якості життя членів громади. Зміст співробітництва територіальних громад полягає у тому, що його необхідно розглядати як основний ефективний інструмент покращення якості послуг, що забезпечує удосконалення менеджменту органів місцевого самоврядування [100, с. 6].

На законодавчому рівні співробітництво територіальних громад визначається як відносини між двома або більше територіальними громадами, що здійснюються на договірних засадах у формах, визначених законом, з

метою забезпечення соціально-економічного, культурного розвитку територій, підвищення якості надання послуг населенню на основі спільних інтересів та цілей, ефективного виконання органами місцевого самоврядування визначених законом повноважень [101].

Співробітництво, як відмічають науковці, має досить великий потенціал, використання якого може бути корисним для забезпечення сталого розвитку територіальних громад, незалежно від того, громади є великими чи малими. Воно може сприяти не лише успішному вирішенню наслідків нераціональної реалізації самоврядних функцій та неефективного використання наявних у територіальних громад ресурсів [102, с. 54].

Доцільність запровадження у практику діяльності органів місцевого самоврядування відповідних співробітництва є результатом еволюції сучасного світу, тому що кожна окрема територія вже не є місцем, де, як відмічають науковці “проходить усе життя родини. Підприємства, на яких працюють громадяни, можуть знаходитися в одному місці (на території однієї адміністративно-територіальної одиниці), а їх домівки, улюблені заклади культури та відпочинку, школи, де вчаться їх діти, в іншому” [43, с. 73].

Дослідники проблематики вказують на те, що співробітництво дозволяє покращити якість надання послуг для місцевого населення завдяки ефекту масштабу: чим більша кількість громадян користується певними послугами (або чим масштабнішими є ці послуги), то нижчими є витрати, пов’язані з їх наданням. Користь від такої співпраці очевидна: є можливість об’єднати ресурси органів місцевого самоврядування різних адміністративно-територіальних одиниць, якщо це допомагає їм покращити ефективність господарювання, обмінятися власним досвідом у наданні певних послуг та, навіть, дійти висновку, що ефективне надання окремих послуг є можливим на території, яка за площею перевищує територію системи первинного рівня системи адміністративно-територіального устрою держави. Особливо актуальною така форма співпраці стає в умовах децентралізації: чим вищий

ступінь автономії адміністративно-територіальних одиниць, тим більше вони потребують співпраці та тим більше вони можуть співпрацювати.

Враховуючи дефіцит бюджетних коштів, територіальні громади обирають співробітництво, здебільшого, з економічних міркувань. Це пов'язано з тим, що невеликі громади мають проблеми зі здатністю самостійно надавати певні послуги через брак матеріальних, фінансових та кадрових ресурсів. Їх співпраця дозволяє знайти більш ефективні підходи щодо вирішення низки питань, долучаючи спільні знання та досвід. Переважна більшість територіальних громад, які ще не об'єдналися, мають обмежені ресурси для свого розвитку, і бажаючи посилити свій спільний ресурсний потенціал, вони організовують співробітництво та вирішують нагальні питання місцевого значення [103, с. 14].

Під доцільністю співробітництва територіальних громад необхідно розуміти такий його прогнозований чи передбачуваний стан, кількісні та якісні характеристики якого забезпечуватимуть успішне вирішення нагальних проблем у життєдіяльності тих громад, які усвідомлюючи їх наявність, вживають для цього необхідних заходів.

Різні види співробітництва залежать від того, які органи місцевого самоврядування вдаються до застосування цього інструменту (рис. 2.4).

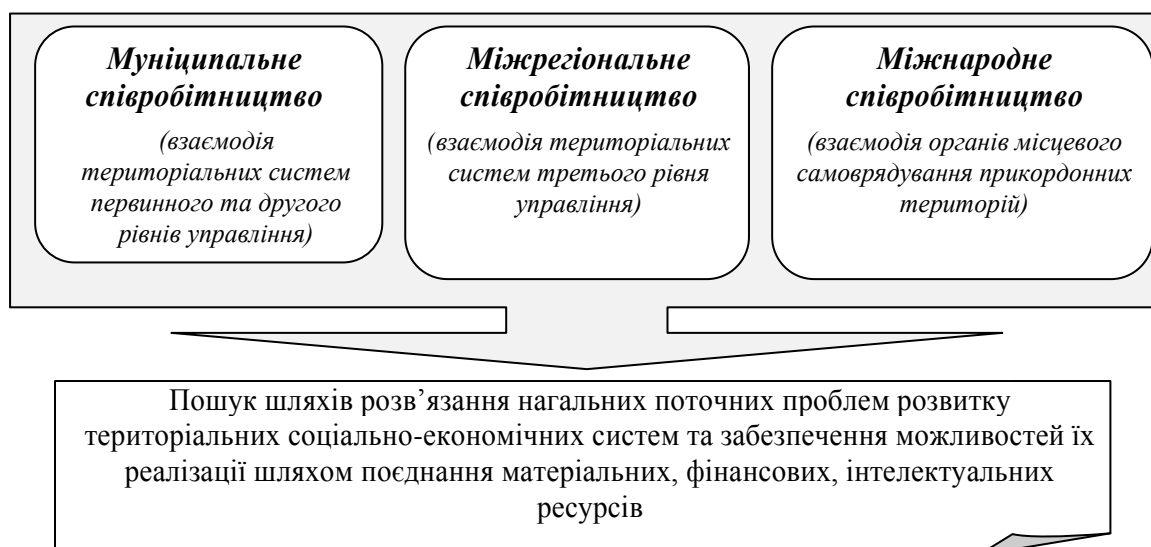


Рис. 2.4 – Різновиди співпраці територіальних громад (Джерело: складено авторами)

Суб'єктами співробітництва є територіальні громади сіл, селищ, міст. Територіальні громади здійснюють співробітництво через сільські, селищні та міські ради.

Рисами можливих форм співробітництва територіальних громад є такі:

1) співробітництво передбачає поєднання зусиль декількох органів місцевого самоврядування, що співпрацюють між собою в питаннях спочатку планування, а потім і реалізації заходів із забезпечення збалансованого розвитку територіальних соціально-економічних систем;

2) співробітництво є результатом осмисленого рішення, а не лише механічним виконанням відповідних нормативних актів; угода про співпрацю є добровільною та не нав'язується, а лише рекомендується законом;

3) партнери погоджуються спільно працювати та надавати певні ресурси для отримання взаємної користі;

4) співробітництво має свою ціну для кожного з партнерів: воно потребує зусиль, фінансування та спільного використання ресурсів (кадри, земля, обладнання, будівлі тощо);

5) співробітництво не є фрагментарним, а охоплює певний період часу.

Основними завданнями співробітництва територіальних громад є економічне зростання, підвищення якості надання послуг, розвиток інфраструктури, а також підвищення ефективності діяльності відповідних органів місцевого самоврядування.

Територіальні громади, які беруть участь у співробітництві через свої представницькі органи, можуть, як відмічають науковці, отримувати певні переваги, а саме:

- об'єднувати свої ресурси, якщо це допомагає їм підвищити рівень свого життєзабезпечення, адже територіальні громади разом можуть зробити те, чого вони ніколи не змогли б досягнути поодиночі. Також вони можуть надавати нові послуги або підвищити якість тих послуг, що вже надаються громадянам. В окремих країнах навіть існують законодавчі вимоги щодо надання певних

послуг (наприклад, утилізація відходів, водопостачання, транспорт тощо) саме у форматі співробітництва;

- обмінюватись знаннями та досвідом у наданні окремих послуг, що робить їх надання більш ефективною справою;

- укладати більш вигідні контракти з приватними юридичними особами;

- залучати приватні інвестиції та брати участь у проєктах публічно-приватного партнерства;

- покращити здатність освоєння інвестицій та довіру з боку кредиторів, завдяки чому можна швидше отримувати позики та залучати кошти з фондів ЄС та інших зовнішніх джерел;

- покращувати адміністративні послуги шляхом залучення більш кваліфікованого персоналу та здійснення акумуляції наявних ресурсів;

- створювати підстави для утворення нових робочих місць та залучення інвестицій у порівнянні із фрагментарними діями окремих органів місцевого самоврядування [104, с. 18].

Поруч з цим, співробітництво територіальних громад надає й інші переваги, а саме [105]:

- ◆ зменшує виробничі витрати та забезпечує заощадження коштів завдяки обсягам діяльності (збільшення кількості одиниць «продукції» відносно виробничих витрат);

- ◆ посилює переговорні позиції відповідних органів місцевого самоврядування, зокрема, у питаннях збільшення кількості користувачів послуг;

- ◆ збільшує кількість осіб, які отримують послуги з економічно обґрунтованою вартістю (завдяки розширенню сфери дії);

- ◆ збільшує «власні» інвестиційні ресурси територіальних громад шляхом об'єднання їх з фінансовими ресурсами інших громад;

- ◆ підвищує рівень довіри серед кредиторів та здатність залучати зовнішнє фінансування як від держави, так і від приватних партнерів (завдяки покращенню співвідношення між витратами та вигодами проєктів).

Співробітництво територіальних громад має низку переваг, які більше пов'язані з оптимальним використанням власних, внутрішніх ресурсів, ніж із залученням зовнішніх.

Наведемо основні аргументи доцільності співробітництва територіальних громад на рис. 2.5.

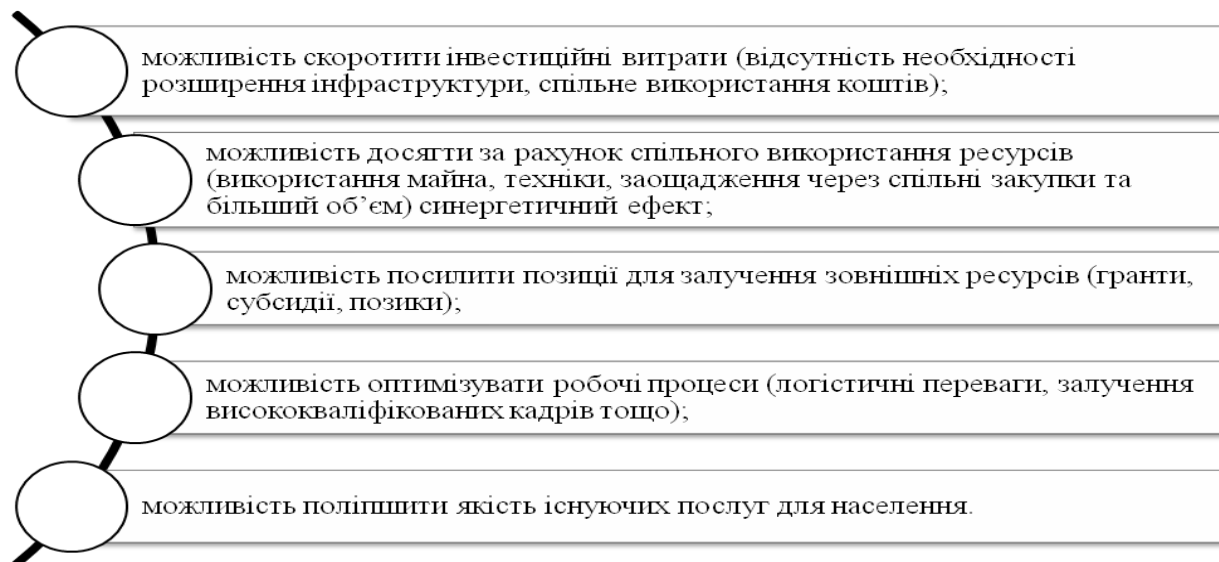


Рис. 2.5 – Головні переваги організації співробітництва територіальних громад (Джерело: складено за матеріалами [105])

До чинників, які сприяють успішності співробітництва територіальних громад варто віднести:

- чітке усвідомлення наявності проблем та бачення шляхів їх вирішення;
- готовність до співпраці на принципах чесності та прозорості відносин;
- наявність взаємної довіри;
- налагоджену комунікацію;
- використання синергії;
- оптимальність обраної форми співробітництва та її життєздатність;
- вибір «правильного» менеджменту в рамках співробітництва [106, с. 56].

Співробітництво, з огляду на його форму та організаційну модель в певній сфері, може мати такі очевидні економічні ефекти:

- скорочення інвестиційних витрат: відсутність необхідності розширення інфраструктури; спільне використання коштів;

- спільне використання таких ресурсів як автопарк, техніка: спільне використання майна; кращий ступінь використання дорогої техніки; заощадження коштів через спільні закупки та їх більший обсяг;
- оптимізація робочих процесів: логістичні переваги через планування спільних транспортних маршрутів; залучення спеціалізованих кадрів (наприклад, нагляд за дотриманням правил благоустрою, використанням лісових та водних ресурсів тощо).

Співробітництво територіальних громад має велике значення для формування майбутніх укрупнених громад, які мають право об'єднувати на договірній основі свої зусилля і фінансові ресурси для вирішення спільних проблем розвитку. Такі об'єднання можуть функціонувати за принципом «пробного шлюбу», переконуючись на власному досвіді у доцільності об'єднання в подальшому в єдину територіальну громаду.

Сфера дії Закону «Про співробітництво територіальних громад» поширюється різні сфери, основні з яких представлені у таблиці 2.4.

Таблиця 2.4 – Основні сфери застосування Закону «Про співробітництво територіальних громад»

№	Сфера
1	Створення комплексної системи поводження з твердими побутовими відходами, їх збирання, придбання спецтехніки
2	Ремонт доріг місцевого значення
3	Місцева пожежна охорона
4	Спільне фінансування (утримання) підприємств, установ та організацій комунальної форми власності
5	Реконструкція амбулаторій загальної практики сімейної медицини
6	Створення на базі існуючих комунальних підприємств кущових підприємств для надання якісних житлово-комунальних послуг мешканцям суміжних сільських рад
7	Делегування виконання завдань (у сфері ведення реєстру територіальних громад)
8	Будівництво газопроводу
9	Берегоукріплення, водозахисні споруди, захист від повені
10	Розвиток мережі Інтернет
11	Інші напрямки

(Джерело: складено за матеріалами [101])

Законом України «Про співробітництво територіальних громад» передбачені різновиди та форми співробітництва територіальних громад, які наведені на рис. 2.6.

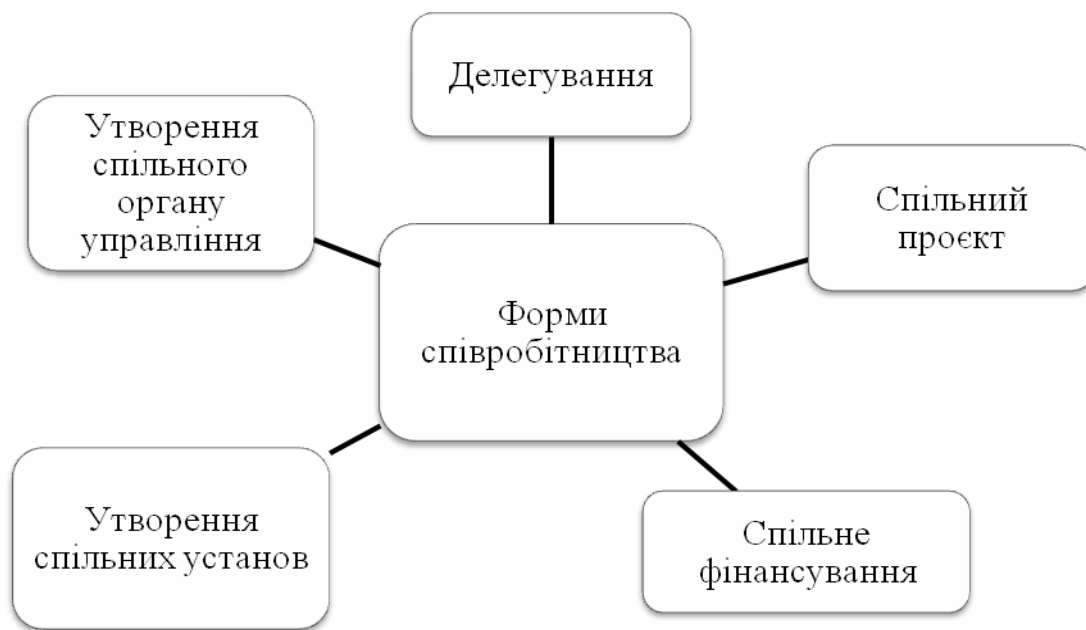


Рис. 2.6 – **Форми співробітництва територіальних громад**
(Джерело: складено за матеріалами [101])

Як видно з рис. 2.4, Закон України «Про співробітництво територіальних громад» передбачає п'ять форм співробітництва:

- делегування одному із суб'єктів співробітництва іншими суб'єктами співробітництва виконання одного чи кількох завдань з передачею йому відповідних ресурсів;
- реалізація спільних проєктів, що передбачає координацію діяльності суб'єктів співробітництва та акумулювання ними на визначений період ресурсів з метою спільного здійснення відповідних заходів;
- спільне фінансування (утримання) суб'єктами співробітництва підприємств, установ та організацій комунальної форми власності;
- утворення суб'єктами співробітництва спільних комунальних підприємств, установ та організацій;
- утворення суб'єктами співробітництва спільного органу управління для спільного виконання визначених Законом повноважень [101].

Територіальні громади, організовуючи співробітництво, очікують від нього виключно позитивних наслідків, зміст яких впливає із самого предмету договору про співробітництво. Наприклад, якщо суб'єкти співробітництва створюють спільне комунальне підприємство, то цілком логічним буде очікування того, що таке підприємство відповідно до мети створення не лише надаватиме якісніше комплекс певних послуг мешканцям населених пунктів, але й забезпечить декого з них роботою. Також від організованого співробітництва можна очікувати й підвищення рівня поваги та довіри до представницького органу місцевого самоврядування, якщо організацію співробітництва було ініційовано головою чи депутатами та успішно реалізовано.

Кожна із п'яти форм співробітництва має свої особливості, за рахунок чого одна форма співробітництва відрізняється від іншої. Відрізняються вони, перш за все, метою.

Так, у частині 1 статті 10 Закону України «Про співробітництво територіальних громад» в загальних рисах окреслена мета співробітництва за такою формою, як делегування виконання окремих завдань. Зокрема, на підставі договору про співробітництво декілька суб'єктів співробітництва можуть делегувати одному із таких суб'єктів виконання одного чи кількох завдань з передачею йому відповідних ресурсів, і це сприятиме забезпеченню виконання повноважень згідно із Законом України «Про місцеве самоврядування в Україні» та підвищенню ефективності використання коштів місцевих бюджетів. Перелік завдань, що делегуються органу місцевого самоврядування суб'єкта співробітництва обов'язково має бути зазначено у договорі за цією формою співробітництва у вигляді чітко сформульованих обов'язкових доручень, виконання яких покладається на одного із суб'єктів співробітництва [107].

Що стосується мети реалізації спільних проєктів, то законодавець утримався від визначення мети цієї форми співробітництва, однак мету спільного проєкту суб'єкти співробітництва обов'язково мають вказати у

відповідному договорі, оскільки цього вимагає пункт 1 частини 1 статті 11 Закону України «Про співробітництво територіальних громад». Під метою спільного проєкту необхідно розуміти перелік чітко сформульованих кінцевих результатів, для досягнення яких, власне й було організоване співробітництво [101].

Метою співробітництва територіальних громад за такою формою як спільне фінансування (утримання) підприємств, установ та організацій комунальної форми власності є забезпечення ефективного використання ресурсів територіальних громад. Таке використання має відбуватися на основі спільного застосування наявних в одного із суб'єктів співробітництва об'єктів комунальної інфраструктури, що дозволить здійснювати на договірних засадах співробітництво у формі спільного фінансування (утримання) підприємств, установ та організацій комунальної форми власності. Законодавець акцентує увагу на тій обставині, що ця форма співробітництва повинна відповідати вимогам Бюджетного кодексу України (частина 1 статті 12 Закону України «Про співробітництво територіальних громад»).

Утворення спільних комунальних підприємств, установ та організацій як форма співробітництва має своєю метою реалізацію спільних інфраструктурних проєктів і виконання функцій, що становлять спільний інтерес для зацікавлених територіальних громад. Для досягнення цієї мети суб'єкти співробітництва на підставі договору можуть утворювати спільні комунальні підприємства, установи та організації і спільно їх утримувати (частина 1 статті 12 Закону України «Про співробітництво територіальних громад»).

Метою співробітництва територіальних громад, яке передбачає утворення спільного органу управління є спільне виконання визначених Законом повноважень, що належать до компетенції органів місцевого самоврядування суб'єктів співробітництва, економія коштів, необхідних для їх утримання (оптимізація чи зменшення видатків). В договорі про утворення спільного органу управління мету доцільно викласти більш конкретизовано [107].

Досягнення поставленої мети визначає вибір потенційними суб'єктами співробітництва необхідної для себе форми співробітництва, тому першочергово потрібно визначитися з кінцевою метою та завданнями. Після цього необхідно порівняти зміст необхідної форми співробітництва для зацікавлених територіальних громад із формами співробітництва, визначених Законом України «Про співробітництво територіальних громад» (ст. 108, 109, 110, 111 та 112). Якщо зміст необхідної форми співробітництва для потенційних суб'єктів співробітництва співпадає, наприклад, принаймні із двома формами співробітництва, визначених вищезазначеним Законом, тоді варто розглянути питання щодо можливості укладення двох договорів про співробітництво, визначивши черговість їх укладення.

2.2.2. Логічна послідовність організації процесу співробітництва територіальних громад

Для початку організації співробітництва необхідна згода органів місцевого самоврядування як громади-ініціатора співробітництва, так і інших громад-потенційних суб'єктів співробітництва. Надання згоди на організацію співробітництва оформлюється у вигляді рішення, яке ухвалюється на засіданні відповідної сільської, селищної, міської ради через відкрите обговорення шляхом голосування.

Відповідно до Закону України “Про співробітництво територіальних громад”, організація співробітництва громад являє собою унормовану законом процедуру, що складається із низки логічно-послідовних та взаємодоповнюючих етапів. Основними етапами є такі:

- 1) ініціювання співробітництва;
- 2) вирішення питання щодо надання чи ненадання згоди на організацію співробітництва;
- 3) розгляд отриманої пропозиції від ініціатора співробітництва про початок переговорів;
- 4) утворення комісії та підготовка проєкту договору;

- 5) громадське обговорення проєкту договору про співробітництво;
- 6) схвалення проєкту договору про співробітництво;
- 7) укладення договору про співробітництво.

На кожному з перелічених етапів передбачається вчинення уповноваженими на те суб'єктами низки необхідних дій організаційного, розпорядчого та погоджувального характеру з метою досягнення проміжних та кінцевих цілей.

Ініціювання співробітництва – це активна дія уповноваженого законом суб'єкта, сутність якої полягає у тому, що на основі низки підготовчих дій та неофіційних попередніх домовленостей із посадовцями інших територіальних громад на розгляд відповідної ради вноситься пропозиція щодо ініціювання співробітництва. Іншими словами, ініціювання співробітництва полягає у тому, що зацікавлена територіальна громада вносить на розгляд місцевої (сільської, селищної, міської) ради пропозицію щодо ініціювання співробітництва з іншими територіальними громадами.

Ініціатором співробітництва може бути лише визначене законом коло осіб: сільський, селищний, міський голова, депутати сільської, селищної, міської ради, члени територіальної громади (далі – ініціатор чи ініціатори співробітництва) у порядку місцевої ініціативи. Перелік суб'єктів, які можуть бути ініціаторами співробітництва є вичерпним і розширеному тлумаченню не підлягає. Це означає, що будь-хто інший окрім тих суб'єктів, що вказані у частині 1 ст. 5 Закону України «Про співробітництво територіальних громад» ініціаторами співробітництва не може бути.

Місцева ініціатива – це форма безпосередньої участі мешканців територіальної громади у вирішенні питань місцевого значення шляхом внесення письмової пропозиції у визначеному законодавством порядку в сільську, селищну чи міську раду для розгляду та прийняття відповідного рішення в межах їхньої компетенції. Підготовку пропозиції щодо ініціювання співробітництва повинен забезпечити ініціатор співробітництва [112, с. 68].

Пропозиція щодо ініціювання співробітництва – це письмовий документ, який окрім таких звичних реквізитів як назва, дата подачі та підпис ініціатора, обов'язково повинен містити мету, обґрунтування доцільності співробітництва ТГ, інформацію про сферу його здійснення, форму та очікувані фінансові результати, а також інші необхідні для організації співробітництва умови. Інші необхідні для організації співробітництва умови формуються ініціатором співробітництва в контексті пропонованої форми співробітництва та обсягу передбачуваних спільних дій, спрямованих на досягнення мети співробітництва територіальних громад.

Підготовка проєкту договору про співробітництво територіальних громад полягає у тому, що потенційні суб'єкти співробітництва, використовуючи відповідну примірну форму договору, затверджену наказом Мінрегіону № 233 від 27.08.2014 року, домовляються про усі суттєві умови договору, які визначені ст.9,14 вищезазначеного Закону, залежно від обраної форми співробітництва, а також інші умови, які потенційні суб'єкти співробітництва вирішили зафіксувати у договорі.

Громадське обговорення є важливим етапом підготовки проєкту співробітництва територіальних громад. Так, ст.8 ЗУ “Про співробітництво територіальних громад” встановлює, що сільські, селищні, міські голови забезпечують протягом 15 днів проведення громадського обговорення підготовленого комісією проєкту договору про співробітництво, за результатами якого сільські, селищні, міські голови вносять питання про схвалення його проєкту на розгляд відповідних рад.

Протягом 30 днів з дати проведення громадського обговорення проєкту приймається рішення про схвалення проєкту договору про співробітництво сільськими, селищними, міськими радами. Договір про співробітництво укладається у письмовій формі та має бути зареєстрований у встановленому порядку у Міністерстві регіонального розвитку, будівництва та житлово-комунального господарства України і внесений до відповідного державного реєстру про співробітництво територіальних громад (Наказ Мінрегіону від

15.08.2014 №225). Моніторинг співробітництва здійснює центральний орган виконавчої влади, що забезпечує формування державної політики у сфері розвитку місцевого самоврядування - Міністерство розвитку громад та територій України (у минулому – Мінрегіон).

Проходження зазначених вище етапів є обов’язковим для організації усіх п’яти вищезазначених форм співробітництва, передбачених Законом України «Про співробітництво територіальних громад».

З урахуванням зазначеного вище кожен проєкт співробітництва можна охарактеризувати його чотирма життєвими етапами або фазами: ініціювання, стратегія, реалізація, оцінка (рис. 2.7).



Рис. 2.7 – Процедура співробітництва територіальних громад (Джерело: складено за матеріалами [108, с. 20])

Ініціювання співробітництва територіальних громад передбачає власне залучення до співробітництва та знаходження відповідей на наступні питання: визначення рамкових умов (політичних, фінансових, просторових тощо), визначення форми співпраці, з’ясування основних цілей співпраці (заощадження, підвищення якості, збереження пропозиції тощо), ідентифікація партнерів, формулювання вимог до партнерів, визначення меж співпраці (визначається, де проходить “червона лінія”, з якими умовами можна буде погодитися, а з якими в жодному разі ні: передбачається та планується у загальних рисах стратегія виходу, якщо стане зрозуміло, що проєкт співробітництва не приведе до успіху).

Для визначення цілей, перебігу, архітектури співпраці, розробки проєктного менеджменту і, як результату, аналізу і обрання можливих сфер співпраці та планування використання ресурсів (кадрових, фінансових та інших) складається стратегія співробітництва.

Реалізація співробітництва територіальних громад передбачає підготовку договорів і власне реалізацію заходів співпраці на практиці, кризовий та конфліктний менеджмент, розробку та моніторинг, тобто реалізацію поточного оцінювання результатів реалізації.

Оцінка полягає у порівнянні поточних результатів співпраці із вихідною ситуацією, враховуючи попередньо визначені цілі та попередні оцінки. За доцільності співробітництва відбувається подальший розвиток співпраці, за потреби – визначаються та плануються завершальні заходи.

На усіх етапах мають бути дотримані принципи, визначені законодавством [101]: *законності; добровільності; взаємної вигоди; прозорості та відкритості; рівноправності учасників; взаємної відповідальності суб'єктів співробітництва за його результати.*

Принцип *законності* полягає в реальності права, у тому, що всі, без винятку, суб'єкти суспільних відносин керуються принципом суворого дотримання приписів законів та інших нормативних актів, сумлінно виконують покладені на них юридичні обов'язки, безперешкодно і повною мірою використовують свої суб'єктивні права. Тим самим у державі і суспільстві дотримуються встановлених законами та іншими нормативними актами норм та принципів [109, с. 16].

Принцип *добровільності* передбачає, що співробітництво ґрунтується на вільній згоді територіальних громад – суб'єктів співробітництва започатковувати, здійснювати та припиняти відповідну співпрацю, також передбачає усвідомлену свободу вибору ініціатором співробітництва інших територіальних громад як партнерів майбутнього співробітництва. Принцип добровільності не дозволяє одним зацікавленим суб'єктам майбутнього співробітництва примушувати інших до співробітництва всупереч їх волі. Іншими словами, співробітництво має бути актом свідомого вибору, актом доброї волі.

Принцип *взаємної вигоди* – це один із загальновизнаних принципів міжнародного права, яким найчастіше керуються у міжнародних економічних

відносинах. Цей принцип тісно пов'язаний з таким принципом як рівність учасників відносин. Адже лише в межах рівності можна врахувати взаємні інтереси, щоб досягти обопільної вигоди. Тому в Хартії економічних прав та обов'язків держав 1974 р. ці принципи розглядаються як такі, що взаємно доповнюють один одного. Недодержання цього принципу у будь якому співробітництві спричиняє дискримінацію, нерівноправність та нееквівалентність обміну [110].

Принцип *прозорості та відкритості* зобов'язує суб'єктів співробітництва оприлюднювати проєкт договору про співробітництво, звіт про використання грошових коштів, рішення сільської, селищної чи міської ради про припинення співробітництва тощо. Реалізація цього принципу в конкретних нормах Закону сприяє не лише відкритості та прозорості процесу організації співробітництва, його здійснення та припинення, але й стимулює громадськість долучатися до демократичних процедур місцевого самоврядування, які визначені у законодавстві [111].

Принцип *рівноправності учасників* означає формальну рівноправність – ідентичність обсягу прав і юридично санкціонованих можливостей учасників правовідносин, насамперед рівність суб'єктів співробітництва перед законом. Принцип знаходить своє відображення у концепціях формальної рівності, заборони дискримінації, відсутності необґрунтованих, безпідставних переваг чи привілеїв для будь-якого із суб'єктів співробітництва.

Принцип *взаємної відповідальності суб'єктів* співробітництва за його результати передбачає систему багатосторонніх відносин між його учасниками, в результаті яких кожен учасник несе відповідальність перед іншими учасниками. Ці відносини знаходять своє відображення у договорі про співробітництво і виступають додатковим стимулом для його учасників.

Таким чином, можна зазначити визначальну роль держави у організації співробітництва територіальних громад, у зв'язку із чим існує постійна потреба розробки виваженої державної політики.

2.2.3. Напрями реалізації державної політики у сфері стимулювання та розвитку співробітництва територіальних громад

У сфері співробітництва територіальних громад державну політику можна визначити як сукупність основних напрямів діяльності держави щодо нормативно-правового, методичного, організаційного, матеріального та фінансового забезпечення (рис. 2.8), а також визначення пріоритетних сфер і заходів стимулювання та розвитку співробітництва територіальних громад.



Рис. 2.8 – Напрями державної політики щодо співробітництва територіальних громад (Джерело: складено за матеріалами [101])

Основним завданням державної політики щодо співробітництва є сприяння ефективному вирішенню наявних проблем життєдіяльності територіальних громад у спосіб, визначений нормативними актами. Зміст таких проблем, здебільшого, полягає у нездатності територіальної громади самостійно вирішувати ті питання місцевого значення, вирішення яких значно полегшується завдяки співпраці з іншими заінтересованими територіальними громадами.

Суб'єктами державної політики щодо співробітництва територіальних громад є Верховна Рада України, Кабінет Міністрів України, Міністерство розвитку громад та територій України, обласні та районні ради. Кожен з цих суб'єктів в межах своєї компетенції має ухвалювати рішення, які мають

спонукати територіальні громади до пошуку оптимальних форм співпраці, які посилюють спроможність місцевого самоврядування та забезпечують МЕР.

Законодавче забезпечення співробітництва територіальних громад являє собою сукупність нормативно-правових актів з різним ступенем юридичної сили, яка унормовує суспільні відносини в частині, що стосуються ініціювання, організації та юридичного оформлення співробітництва територіальних громад.

Основним нормативно-правовим актом, що визначає правові засади співробітництва територіальних громад є Закон України «Про співробітництво територіальних громад» [101]. У його преамбулі зазначено: «Цей Закон визначає організаційно-правові засади співробітництва територіальних громад, принципи, форми, механізми такого співробітництва, його стимулювання, фінансування та контролю». Закон окрім правових засад співробітництва також визначає й організаційні засади співробітництва територіальних громад.

Здійснення державної політики є постійним та безперервним процесом, який містить механізми зворотного зв'язку. Досить важливе значення у цьому процесі має моніторинг стану співробітництва територіальних громад.

Станом на вересень 2020 р. у реєстрі Міністерством розвитку громад та територій України зареєстровано 623 договори про співробітництво територіальних громад (Додаток 4 рис. 1) [113]. Зміни кількості укладених договорів про співробітництво представлені на рис. 2.9.

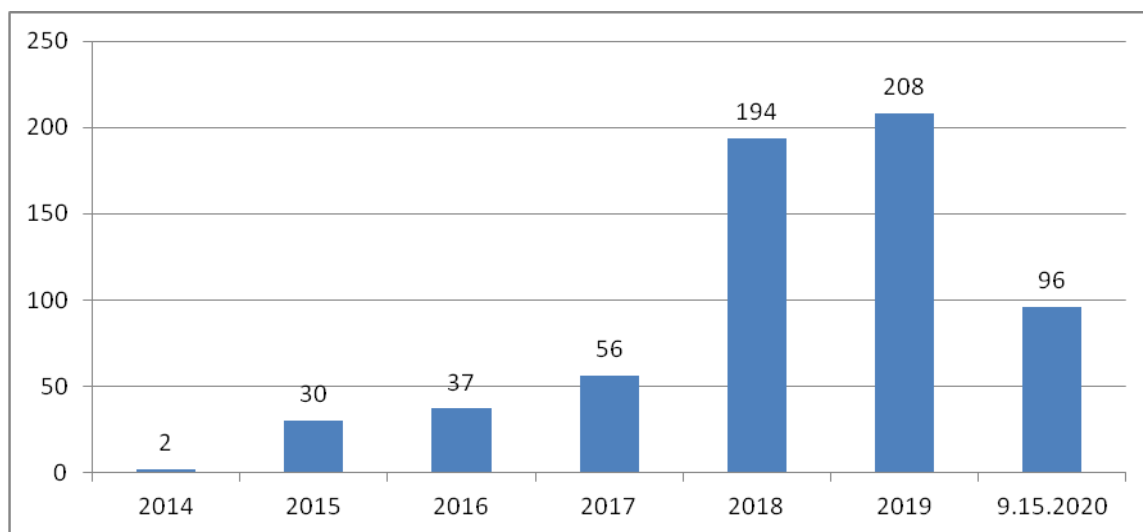


Рис. 2.9 – Кількість укладених договорів про співробітництво ТГ
(Джерело: складено за матеріалами [113])

Розподіл договорів про співробітництво територіальних громад за формами представлено у таблиці 2.5.

Таблиця 2.5 – Розподіл договорів про співробітництво територіальних громад за формами (станом на 15.09.2020 р.)

№ з/п	Найменування форми співробітництва	Загальна кількість договорів	
		Одиниць	%
1	Делегування одному із суб'єктів співробітництва іншими суб'єктами співробітництва виконання одного чи кількох завдань з передачею йому відповідних ресурсів	42	6,8
2	Реалізація спільних проєктів, що передбачає координацію діяльності суб'єктів співробітництва та акумулювання ними на визначений період ресурсів з метою спільного здійснення відповідних заходів	461	74,0
3	Утворення суб'єктами співробітництва спільного органу управління для спільного виконання визначених законом повноважень	4	0,6
4	Утворення суб'єктами співробітництва спільних комунальних підприємств, установ та організацій	12	1,9
5	Спільне фінансування (утримання) суб'єктами співробітництва підприємств, установ та організацій комунальної форми власності	104	16,7
	Разом	623	100

(Джерело: складено за матеріалами [113])

Як свідчать дані цієї таблиці, найбільше договорів про співробітництво укладено у формі реалізації спільних проєктів (74,0%), що передбачає координацію діяльності суб'єктів співробітництва та акумулювання ними на визначений період ресурсів з метою спільного здійснення відповідних заходів. Менше всього договорів укладено з використанням такої форми співробітництва як утворення суб'єктами співробітництва спільного органу управління для спільного виконання визначених законом повноважень (0,6%).

Інформація про кількість договорів про співробітництво за сферами господарювання ТГ представлена у таблиці 2.6. Як свідчать дані цієї таблиці,

найбільше договорів про співробітництво ТГ (22,8%) укладено у сфері житлово-комунального господарства. Це партнерські відносини між органами місцевого самоврядування, що стосуються вирішення таких важливих питань, як ремонт доріг, забезпечення населених пунктів централізованим водопостачанням, створення спільних комунальних підприємств для надання якісних житлово-комунальних послуг мешканцям сусідніх громад, будівництво полігону твердих побутових відходів, придбання техніки для прибирання територій населених пунктів, налагодження системи поводження з твердими побутовими відходами, впровадження роздільного збору побутових відходів, інші питання благоустрою населених пунктів.

Таблиця 2.6 – Розподіл договорів про співробітництво за сферами господарювання

№ з/п	Сфери співробітництва територіальних громад	Частка, %
1.	Житлово-комунальне господарство	22,8
2.	Надання адміністративних послуг	22,1
3.	Пожежна безпека, забезпечення правопорядку	10,3
4.	Освіта	8,7
5.	Охорона здоров'я	8,8
6.	Соціальний захист населення	6,2
7.	Енергозбереження	3,2
8.	Фізкультура і спорт	3,3
9.	Туризм	3,1
10.	Культура	2,0
11.	Транспорт	1,8
12.	Інформаційні технології (ІТ)	1,7
13.	Зберігання архівних документів	1,6
14.	Соціально-економічний розвиток, планування та облік	1,2
15.	Охорона навколишнього природного середовища	0,9
16.	Аграрний і сільський розвиток	0,6
17.	Повноваження у сфері праці	0,8
18.	Газопостачання	0,3
19.	Управління комунальною власністю	0,6
	Всього	100,00

(Джерело: складено за матеріалами [113])

Використання механізму співробітництва є також поширеним у сфері надання адміністративних послуг. В цій сфері органами місцевого самоврядування укладено також 22,1 % договорів від їхньої загальної кількості в Україні. Таким чином, невеликі громади об'єднали свої зусилля для надання мешканцям якісних адміністративних послуг.

Таблиця 2.7 – Кількість договорів про співробітництво ТГ за регіонами станом на 15.09.2020 р.

№ з/п	Назва регіону	Загальна кількість договорів	Кількість громад, що скористалися співробітництвом
1	Вінницька область	100	173
2	Волинська область	27	37
3	Дніпропетровська область	12	29
4	Донецька область	2	5
5	Житомирська область	44	77
6	Закарпатська область	4	10
7	Запорізька область	21	29
8	Івано-Франківська область	14	40
9	Київська область	11	15
10	Кіровоградська область	12	22
11	Луганська область	4	9
12	Львівська область	60	222
13	Миколаївська область	4	7
14	Одеська область	2	9
15	Полтавська область	109	283
16	Рівненська область	19	35
17	Сумська область	58	61
18	Тернопільська область	14	22
19	Харківська область	31	89
20	Херсонська область	4	11
21	Хмельницька область	11	25
22	Черкаська область	36	92
23	Чернівецька область	7	16
24	Чернігівська область	17	66
	Усього	623	1384

(Джерело: складено за матеріалами [113, 114])

У сфері пожежної безпеки та забезпечення правопорядку муніципалітетами частка договорів складає 10,3 % загальної кількості договорів про співробітництво територіальних громад, крім того, партнерські відносини в цьому напрямку містять спільні проекти зі створення центрів безпеки ТГ. До складу центру безпеки може входити пожежна охорона, поліцейська станція та фельдшерський пункт.

У галузі освіти органами місцевого самоврядування укладено 54 договори про співробітництво або 8,7 %. Це партнерство, спрямоване на спільне фінансування навчальних закладів, утворення спільних методичних центрів, дошкільних навчальних закладів, інклюзивно-ресурсних центрів, створення комфортних умов для навчання.

У таблиці 2.7 представлена кількість договорів про співробітництво за регіонами держави.

П'ятірку найпоширеніших сфер міжмуніципального співробітництва замикає галузь медицини. Завдяки партнерським відносинам у сфері охорони здоров'я, органам місцевого самоврядування вдалося вирішити такі важливі завдання, як створення спільних центрів первинної медико-санітарної допомоги, спільне фінансування комунальних закладів охорони здоров'я, створення спільних медичних закладів, придбання діагностичного обладнання, санітарних автомобілів, реалізація спільних проєктів з реконструкції та ремонту медичних закладів. У цій сфері укладено 56 договорів про співробітництво ТГ (8,8 %).

Як свідчать дані таблиці, найбільша кількість договорів укладена в Полтавській та Вінницькій областях України, а найменша у Донецькій, Миколаївській та Одеській областях.

Структура джерел фінансування договорів про співробітництво представлена на рис. 2.10.

На рис. 2.10 видно, що здебільшого виконання угод про співробітництво фінансується за рахунок місцевих бюджетів, близько 19% становлять кошти

державного фонду регіонального розвитку, найменшу частку фінансування (3%) становить прибуток від господарської діяльності.

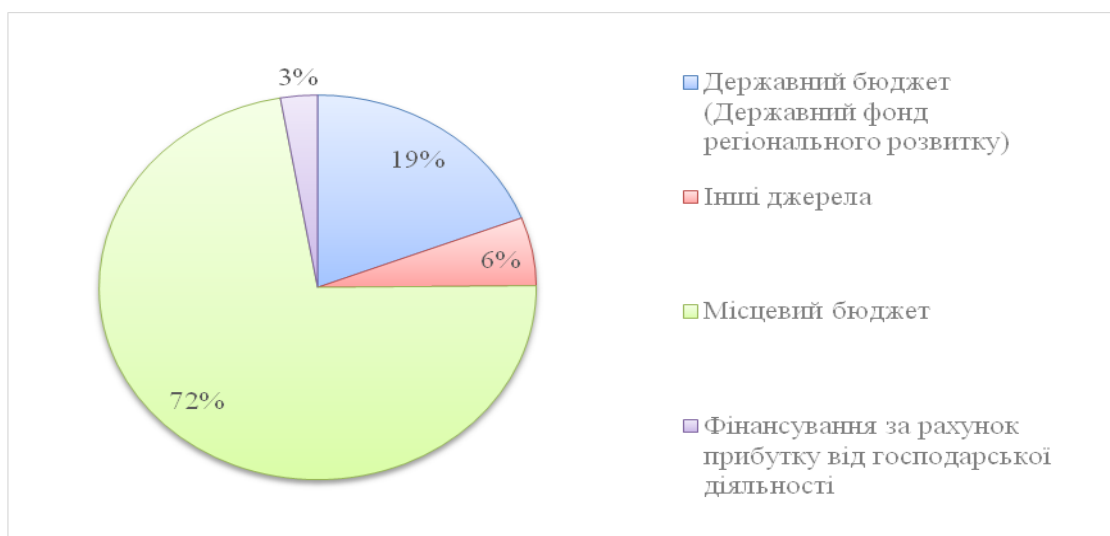


Рис. 2.10 – Джерела фінансування договорів про співробітництво територіальних громад (Джерело: складено за матеріалами [113; 115])

Одним із небагатьох чинників, який сьогодні не сприяє розвитку співробітництва в Україні є сам процес добровільного об'єднання територіальних громад. Це можна пояснити тією обставиною, що значна частина посадових осіб місцевого самоврядування не повністю зрозуміла дійсний потенціал співробітництва і сподівається, що ті наявні проблеми, які сьогодні можна було б вирішити за рахунок співробітництва, згодом будуть вирішені за наслідками добровільного об'єднання територіальних громад.

Тому держава вживає певних заходів для стимулювання розвитку співробітництва. Під стимулюванням співробітництва територіальних громад варто розуміти сукупність заходів впливу з боку держави на потенційних суб'єктів співробітництва з метою спонукати їх до організації співробітництва із такими кількісними та якісними характеристиками, які забезпечать ефективність здійснюваного співробітництва [116].

Держава здійснює стимулювання співробітництва виключно у спосіб, визначений законом. Так, статтею 15 Закону України «Про співробітництво

територіальних громад» передбачено, що державне стимулювання співробітництва здійснюється шляхом:

- надання субвенцій місцевим бюджетам суб'єктів співробітництва у пріоритетних сферах державної політики;
- передачі об'єктів державної власності у комунальну власність суб'єктів співробітництва;
- методичної, організаційної та іншої підтримки діяльності суб'єктів співробітництва.

Для того щоб держава могла стимулювати співробітництво, реалізуючи своє право, визначене частиною 2 ст. 15 Закону України «Про співробітництво територіальних громад», організоване співробітництво має відповідати певним характеристикам. Зокрема, держава стимулює співробітництво у разі, якщо:

- посилюється спроможність суб'єктів співробітництва до забезпечення реалізації визначених законом повноважень;
- до співробітництва залучені додаткові ресурси, у тому числі фінансові;
- співробітництво здійснюється більш як трьома суб'єктами співробітництва;
- забезпечується широка участь громадськості у здійсненні співробітництва.

Закон України «Про співробітництво територіальних громад» у частині 3 статті 15 визначає «Порядок державного стимулювання співробітництва визначається Кабінетом Міністрів України» для того, щоб вищенаведені приписи законодавства отримали більш детальну правову регламентацію[117; 118]. Незважаючи на ту обставину, що Закон України «Про співробітництво територіальних громад» є чинним вже понад п'ять років, Кабінет Міністрів України ще й досі не визначив порядок державного стимулювання співробітництва територіальних громад.

Розвиток співробітництва територіальних громад має бути також забезпечений необхідними інформаційними ресурсами. У зв'язку з цим мають

бути вивчені потреби основних категорій стейкхолдерів щодо різних інструментів інформування громадськості щодо співробітництва, зокрема шляхом анкетування, особистих зустрічей, інтерв'ю, обговорень під час робочих заходів, семінарів, конференцій, вивчення громадської думки, збору та аналізу інформації із відкритих джерел (офіційні документи органів державної влади та органів місцевого самоврядування, інформація в друкованих та електронних ЗМІ, телебачення, радіо, мережа Інтернет тощо).

Одним з важливіших напрямів роботи з питань поширення інформації серед широких верств населення про співробітництво є також активність у соціальних мережах, форумах.

Дієвим інструментом щодо інформування громадськості з питань співробітництва може стати телебачення (національні та місцеві телеканали), що обумовлює необхідність утворення тематичних телепередач з питань співробітництва (кращі практики, аналіз реалізації окремих проєктів тощо), тематичних репортажів для випусків новин тощо. Важливе значення (особливо для сільських територій) має випуск тематичних радіопередач, репортажів на радіо. Пріоритетним завданням є також підготовка рекламних (телевізійних, радіо) промороликів не тільки із загальних питань співробітництва територіальних громад, але й з окремих тематичних питань, щодо яких реалізуються проєкти співробітництва (вивіз та утилізація твердих побутових відходів, благоустрій населених пунктів, розвиток трудових архівів, модернізація доріг, розвиток туризму, заходи з охорони навколишнього природного середовища тощо).

Для більш якісного інформування широких населення громад з питань співробітництва та пропаганди співробітництва ТГ є доцільним підготувати якісні продукти (аналітичні статті, інформаційний матеріал, інтерв'ю з основними ключовими особами та представниками органів державної влади, органів місцевого самоврядування, міжнародних донорських організацій, що здійснюють підтримку реалізації проєктів співробітництва) для їх розміщення у національних, регіональних та місцевих ЗМІ.

2.2.4. Стан реалізації, потенціал та перспективи співробітництва територіальних громад в сфері освіти України

Співробітництво громад у сферах освіти може здійснюватися відповідно до власних та делегованих повноважень виконавчих органів сільських, селищних, міських рад передбачених у Законі «Про місцеве самоврядування в Україні» [23]. Для співробітництва у сфері освіти законодавство України не встановлює жодних додаткових вимог, тому воно здійснюється на тих самих засадах, що й співробітництво в інших галузях (Додатки 4, 5).

В розрізі окремих форм співробітництва, що представлені на рис. 2.6, співробітництво можливе за такими напрямками [119]:

- у формі делегування співробітництво застосовується тоді, коли одна громада може надавати якісні послуги, а інші громади, не маючи такої можливості чи з метою економії коштів, делеguють першій громаді відповідне право та передають необхідні ресурси. Наприклад, це може бути делегування завдань щодо забезпечення дошкільної освіти, підвезення учнів до місця навчання та у зворотному напрямку, виконання завдань у сфері позашкільної чи інклюзивної освіти, надання медичної допомоги населенню, здійснення лабораторних досліджень та ін.;

- у формі реалізації спільних проєктів форма це може бути спільна реконструкція школи чи дитячого садка, яким користуються жителі декількох громад. Або впровадження енергозберігаючих заходів, придбання медичного обладнання, шкільного автобуса, санітарного автомобіля тощо. Також це може бути проведення певних заходів, наприклад, шкільних олімпіад чи конкурсів;

- у формі спільного фінансування – це може, наприклад, бути спільне фінансування школи естетичного виховання або спортивної школи; у сфері охорони здоров'я – фінансування центру первинної медико-санітарної допомоги (ЦПМСД). Ця форма співробітництва дозволяє спільно утримувати та розвивати такі заклади. Також вона допомагає ощадливо використовувати

ресурси, адже одна спортивна школа чи ЦПМСД цілком може надавати послуги декільком громадам одночасно;

- у формі створення спільних установ, в освіті це може бути спільний методичний центр або кабінет. Таку форму доцільно застосовувати тоді, коли жодна з громад на певній території не має певного комунального підприємства чи інфраструктурного об'єкта і його створення є вкрай необхідним та економічно обґрунтованим для усіх суб'єктів, які мають намір організувати за цією формою співробітництв;

- у формі утворення спільного органу управління – як найменш затребуваної в Україні форми міжмуніципального співробітництва – це може бути спільне місцеве управління освіти, яке керуватиме в декількох громадах.

Станом 15.09.2020р. у реєстрі Міністерством розвитку громад та територій України зареєстровано 110 договорів, що стосуються сфери освіти та охорони здоров'я. Це приблизно 18 % від їх загальної кількості. Як видно з таблиці 2.6, на освіту припадає біля 9 % (54 договори).

Кількість укладених договорів про співробітництво у сфері освіти у 2015-2020 рр. представлена на рис. 2.11.

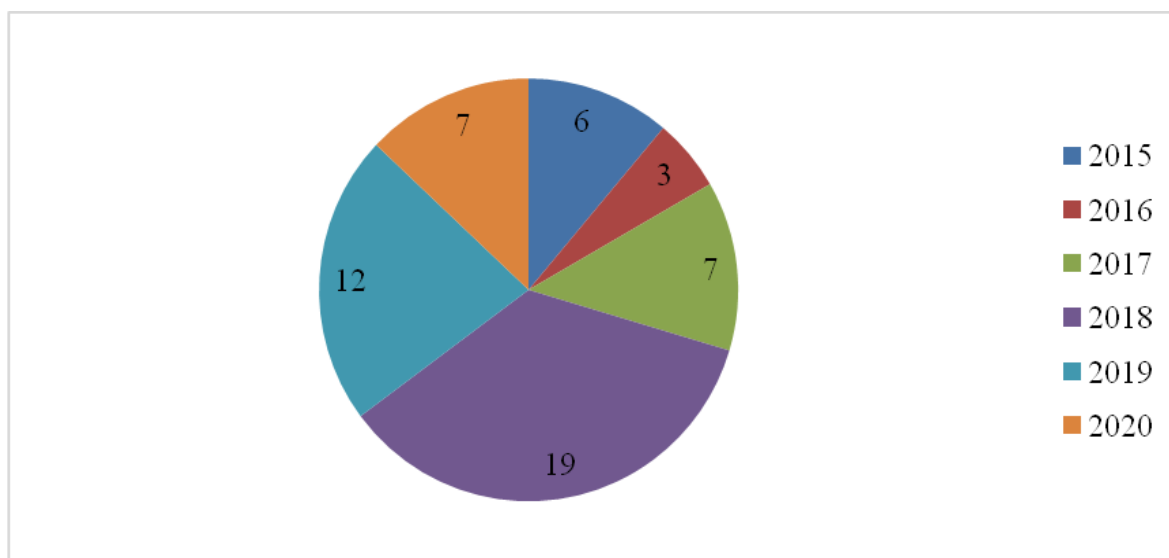


Рис. 2.11 – Кількість укладених договорів про співробітництво у сфері освіти (Джерело: складено за даними [113; 115]).

У сфері освіти громади розпочали укладати договори з 2015 року. Перший договір зареєстрований на Чернігівщині. Він був укладений між міською та двома сільськими радами і стосувався реалізації спільного проєкту «Реконструкція дошкільного навчального закладу - яслі-садок». Результат виконання цього договору здобув перше місце на конкурсі «Кращі практики місцевого самоврядування» у 2015 році за напрямом «Співробітництво громад: практичні результати і вигоди». Найбільше договорів у сфері освіти укладено в 2018 році.

Понад половина суб'єктів співробітництва (53%) - це об'єднані територіальні громади, 27% - громади, які згодом утворили ОТГ або приєдналися до вже створених; 20% - громади, які досі не об'єдналися.

Таблиця 2.8 – Кількість укладених договорів про співробітництво у сфері освіти за регіонами

Найменування регіону	Кількість договорів
Волинська область	1
Рівненська область	4
Житомирська область	10
Київська область	1
Чернігівська область	4
Сумська область	10
Полтавська область	3
Харківська область	1
Дніпропетровська область	3
Вінницька область	8
Тернопільська область	3
Івано-Франківська область	2
Чернівецька область	1
Черкаська область	2
Запорізька область	1
Інші регіони	0

(Джерело: складено за даними [113])

У більшості областей України практика співробітництва громад у сфері освіти є поодинокую, а в 11 регіонах вона відсутня взагалі. Лідерами за кількістю договорів є Житомирська, Сумська та Вінницька області (див. табл. 2.8).

Напрями та сфери за якими громади співпрацюють, можна розділити на сім основних категорій:

1. Інфраструктура – реконструкція приміщень, заміна вікон, капітальний ремонт, заміна покрівлі, реконструкція систем опалення, впровадження енергозберігаючих заходів, модернізація актової зали, побудова плавального басейну в ЗОШ (загалом 15 договорів).

2. Інклюзивна освіта – спільне фінансування (утримання) комунальної установи «Інклюзивно-ресурсний центр», делегування виконання окремих завдань щодо освіти дітей з особливими потребами; реалізація спільного проєкту «Розвиток дітей з особливими освітніми потребами – майбутнє громад» (13 договорів);

3. Позашкільна освіта – спільне фінансування дитячо-юнацької спортивної школи, музичної школи, школи естетичного виховання (9 договорів).

4. Дошкільна освіта – спільне фінансування (утримання), реконструкція дошкільного навчального закладу (6 договорів).

5. Делегування виконання завдань у сфері освіти, окремих завдань у сфері позашкільної освіти (6 договори).

6. Спільне фінансування (утримання) закладів освіти (3 договори).

7. Утворення спільної установи – методичного центру (2 договори).

Договори з перелічених вище питань місцеві ради найчастіше укладали у формі реалізації спільного проєкту. Натомість, така форма, як утворення спільних органів управління, взагалі не використовувалася (рис. 2.12).

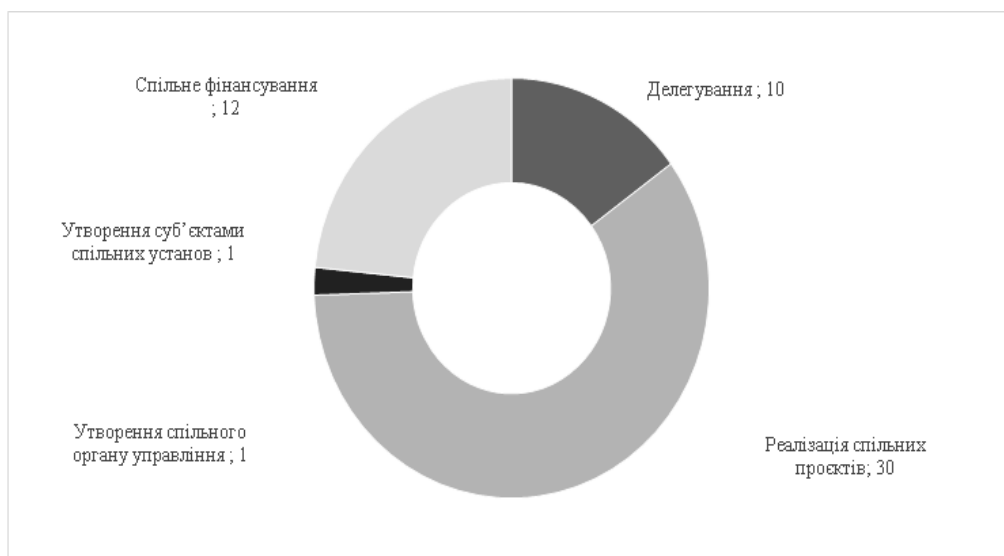


Рис. 2.12 – Кількість укладених договорів про співробітництво у сфері освіти за формами співробітництва (Джерело: складено за даними [113])

Низьку затребуваність таких форм співробітництва як делегування повноважень, спільне створення та утримання комунальних підприємств, утворення спільного органу управління експерти пов'язують із браком кадрів, складною та довготривалою процедурою укладання договорів, небажанням витрачати багато часу на процедури організації співробітництва, неготовністю передавати власні бюджетні кошти іншим громадам, браком коштів для внесення своєї частки. Також серед причин: брак довіри один до одного, відсутність досвіду та невміння громад стратегічно планувати розвиток, нерозуміння депутатським корпусом важливості співробітництва, небажання ризикувати, оскільки довготривале співробітництво може опинитися під загрозою у разі зміни керівництва на виборах. На думку більшості експертів, основні переваги співробітництва громад у сфері освіти полягають у можливості заощаджувати бюджетні кошти та надавати якісніші послуги населенню [120].

Проведений під час дослідження аналіз свідчить, що потенціал механізму співробітництва територіальних громад у сфері освіти задля досягнення покращення МЕР в Україні використовується слабо. Практики співробітництва ТГ в цій галузі не є поширеною, майже у половині регіонів вони взагалі відсутні. Ті ж громади, які співпрацюють, віддають перевагу більш простим

формам співробітництва, як-от реалізація спільних проєктів, делегування виконання завдань та спільне фінансування установ і організацій. Натомість, практики створення спільних установ, організацій, інфраструктурних об'єктів або ж створення спільних органів управління майже не зустрічаються.

Серед причин такого стану речей слід назвати:

- низьку поінформованість керівників громад про можливості співробітництва та їх страх перед новим досвідом;
- зосередженість на питаннях об'єднання та подальшої розбудови апарату управління та інфраструктури в ОТГ;
- високий рівень недовіри поміж громадами та загалом невміння домовлятися і співпрацювати та деякі інші менш значимі чинники;
- брак та недостатня дієвість існуючих механізмів стимулювання співробітництва як із боку держави, так і на регіональному рівні.

Вийшовши з під влади районів, громади сьогодні прагнуть максимально розбудувати саме власну спроможність, тому до створення спільної інфраструктури вони на цьому етапі просто не готові. Має місце також тенденція, що новостворені ОТГ тяжіють до копіювання управлінської моделі району із розгалуженою системою інституцій.

Для співробітництва громад відсутні на рівні законодавства серйозні бар'єри. Водночас, враховуючи практичний досвід, існує потреба дещо скорегувати його окремі положення з метою створення більш сприятливих умов.

Проблемні запитання ставить процедура укладення договорів про співробітництво, яка передбачає створення комісій та проведення їх засідань з оформленням проколів, громадські обговорення проєктів договорів, містить жорсткі часові рамки щодо завершення цього процесу. Це потребує окремого, додаткового вивчення з урахуванням практики співробітництва українських громад та міжнародного досвіду.

Державне стимулювання співробітництва громад наразі здебільшого не працює. Передбачений законом порядок його здійснення так і не був

розроблений та затверджений Кабінетом Міністрів. Система трансфертів із державного бюджету місцевим бюджетам, зокрема освітня, субвенції жодним чином не зв'язана зі співробітництвом, а окрема субвенція саме на співробітництво Бюджетним кодексом не передбачена. Відсутній і чіткий механізм передачі об'єктів державної власності у комунальну власність у рамках співробітництва ТГ, зокрема у власність спільних комунальних підприємств, установ та організацій.

Передбачається можливість фінансування проєктів співробітництва громад за рахунок коштів Державного фонду регіонального розвитку. Однак проєкти, які подаються за напрямом співробітництва і навіть підтримуються, насправді часто не є проєктами співробітництва громад та не відповідають встановленим вимогам. Це свідчить про прогалини в чинних конкурсних процедурах, а також той факт, що члени конкурсних комісій або не розуміють суті механізму міжмуніципального співробітництва та відповідних договорів, або ж просто ігнорують існуючі вимоги. Своєю чергою, це вимагає удосконалення відповідних підзаконних актів та розроблення чітких інструкцій (методичних рекомендацій) щодо подання проєктів співробітництва громад на фінансування за рахунок коштів Державного фонду регіонального розвитку.

Загалом добре себе показали, як механізм заохочення співробітництва, обласні конкурси проєктів для громад (із пріоритезацією напряму міжмуніципальної співпраці), а також цільові програми підтримки співробітництва територіальних громад. Проте наразі, така практика є поодинокую, а обмеженість ресурсів обласних бюджетів все-таки не дозволяє розраховувати на те, що ці інструменти зможуть замінити державне стимулювання.

Освіта посідає є четверте місце за рейтингом сфер, в яких укладаються угоди про співробітництво територіальних громад. Тому питання організації освітніх послуг у нових громадах, обговорюються постійно.

Одним із надскладних завдань для об'єднаних територіальних громад у ході процесу децентралізації є створення функції управління освітою. До

об'єднання громад управлінням освітою в селах і селищах займались відділи освіти районних державних адміністрацій, які є елементами вертикалі державної виконавчої влади. Функції виконавчих органів сільських та селищних рад у сфері освіти були мінімальними та полягали в реалізації другорядних завдань для забезпечення шкіл (як наприклад організація підвозу учнів). Сьогодні у числі актуальних питань: які мають бути заклади освіти на місцях та як вони мають функціонувати, які органи управління краще створити, адже вже можна спиратися на досвід діючих громад, щоб заощадити зусилля і кошти.

На відміну від райдержадміністрацій, органи місцевого самоврядування об'єднаних громад є автономними та мають всі повноваження, у тому числі у сфері управління освітою. Але серйозним викликом є їхня інституційна слабкість. Органам місцевого самоврядування практично усіх об'єднаних громад разом з отриманням бюджетних преференцій та управлінських повноважень варто взяти на себе складне завдання та відповідальність за створення ефективного управління системою освіти в своїх громадах.

Протягом проведення реформ децентралізації чимало громад уже мають цікаві напрацювання в освітній сфері. Але попри позитивний досвід однією з освітніх проблем далі лишається оптимізація навчальних закладів в ОТГ. Механізми міжмуніципального співробітництва є тим інструментом, завдяки якому громади можуть між собою співпрацювати цивілізовано, за договорами. І тут можливостей дуже багато - від спільних органів управління, закладів, які можна сумісно фінансувати, до найменших креативних програм. Вибір оптимального сценарію розвитку системи надання освітніх послуг у кожному окремо взятому випадку - за самими громадами. Однак, результат таких зусиль має бути один: покращення якості послуг та їх доступності для кожного мешканця громади.

Нова українська школа – це ключова реформа Міністерства освіти і науки. Головна мета – створити школу, у якій буде приємно навчатись і яка даватиме учням не тільки знання, а й вміння застосовувати їх у житті.

Аналіз ефективності освітніх мереж показав, що проблеми пілотних шкіл є характерними для більшості об'єднаних територіальних громад.

Освітня сфера є найбільш витратною в бюджетах ОТГ, витрати та її утримання становлять більше 50% (табл. 2.9).

Таблиця 2.9 – Витрати на освітню сферу в бюджеті «пілотних» ОТГ

Громада	Регіон	Частка витрат в бюджеті, %
Куликівська	Чернігівська область	61,4
Поромівська	Волинська область	47,5
Присиваська	Херсонська область	54,5

(Джерело: складено за матеріалами [113])

За даними таблиці 2.10 видно, що існує суттєвий дисбаланс витрат на освіту 1 учня в школах об'єднаних територіальних громад.

Таблиця 2.10 – Дисбаланс витрат на освіту 1 учня в школах різних ОТГ

Громада, регіон	Найменші витрати		Найбільші витрати	
	Назва ОЗ	Розмір витрат, (тис.грн./рік)	Назва ОЗ	Розмір витрат, (тис.грн./рік)
Куликівська ОТГ, Чернігівська область	Куликівська ЗЗСО І-ІІІ ст.	18	Дроздівський ЗЗСО І-ІІІ ст.	61
Лозно-Олександрівська ОТГ, Луганська область	Лозно-Олександрівська ЗОШ І-ІІІ ст.	28	Мирненська ЗОШ І-ІІІ ст.	44
Присиваська ОТГ, Херсонська область	Строганівська ЗОШ І-ІІІ ст.	32	Павлівська ЗОШ І-ІІІ ст.	46

(Джерело: складено за матеріалами [113])

Однією з проблем є також низька наповнюваність шкіл. Так у Присиваській ОТГ, Херсонська область у середньому, заклади громади заповнені на 20%, у Куликівській ОТГ, Чернігівської області на 30%, у Коноплянській ОТГ, Одеська область на 40%. Відповідно, вартість навчання (витрат бюджетних коштів) на одного учня на рік в сільській школі, може бути в 3 рази вищою за такі самі витрати у великому місті. Це пов'язано, в першу чергу, з малокомплектністю класів.

Негативні тенденції в демографічній ситуації: Лозно-Олександрівська ОТГ, Луганської області – Солідарнівська ЗОШ I-II ст. в 2018 р. не має першокласників, Мирнинська ЗОШ I-III ст. не матиме у 2022 році; Куликівська ОТГ, Чернігівська область – 4 ЗОШ протягом 2017-2022 року не матимуть жодного першокласника.

Усе зазначене зумовлює необхідність заохочувати громади до співробітництва для оптимізації освітніх мереж, напрацювання пропозицій щодо їх вдосконалення, інформування про переваги реформування освіти.

Розвиток освітніх мереж в громадах має забезпечити:

- рівноправний доступ до якісних освітніх послуг для всіх дітей громади незалежно від місця проживання;
- умови для розвитку здібностей дітей з особливими освітніми потребами;
- варіативність освітніх послуг з урахуванням індивідуальних запитів;
- можливість вибору закладів освіти дітьми;
- підвищення якості освітніх послуг, ефективність освітнього процесу, в тому числі результатів зовнішнього незалежного оцінювання;
- ефективне використання матеріальних, фінансових та кадрових ресурсів громади.

Таким чином, результати узагальнень теоретичних аспектів організації співробітництва територіальних громад дозволяють зробити висновки, що інноваційною та актуальною сучасності формою діяльності громад сьогодні є такий інструмент МЕР як співробітництво. Співробітництво територіальних громад передбачає співпрацю двох або декількох громад, які на партнерських

засадах погоджуються спільно працювати з використанням своїх ресурсів для отримання обопільної користі, що було б недосяжне у разі їх самостійної (автономної) діяльності. Спільні зусилля можуть стосуватися однієї або декількох сфер діяльності, які належать до визначеної законом компетенції органів місцевого самоврядування відповідних територіальних громад як суб'єктів співробітництва.

2.3. Запровадження кооперативних формувань як інноваційного інструменту управління місцевим економічним розвитком в умовах проведення територіальних реформ

2.3.1. Перспективи кооперативного руху в контексті ідеології реформування економіки

У контексті докорінної зміни економічної системи і становлення демократичного суспільства в Україні, що відбуваються після проголошення її незалежності, принципово, по новому розглядається роль кооперації – добровільного об'єднання зусиль і ресурсів суб'єктів, зацікавлених у досягненні певних соціально-економічних результатів, які можливо отримати лише або швидше за допомогою групових дій. Сьогодні кооперація перетворюється у необхідну економічну інституцію ринкової економічної системи, стає важливою формою здійснення підприємницької діяльності.

Світовий досвід розвитку кооперативного руху, частиною якого є українська кооперація, свідчить про те, що кооперація - це не лише тип виробництва чи форма господарювання, а економічно обумовлена ідеологія виживання, перш за все сільськогосподарського виробника, в жорстких економічних умовах трансформаційних криз та глобалізації світового економічного простору [121, с. 48,49; 122-124].

Систематизувавши погляди окремих науковців щодо сутності цього питання, необхідно відмітити, що «кооперація» – це специфічна форма господарювання, яка проявляється в економічних взаємовідносинах між

партнерами з тим, щоб досягти спільної мети та отримати економічну користь від процесу господарювання (або максимізувати/мінімізувати питомі затрати ресурсів) на основі взаємної допомоги та вигоди всіх учасників процесу кооперації, задоволення інтересів кожного та дотримання соціальних гарантій.

Економічна суть кооперативу більше пов'язана із задоволенням інтересів учасників в отриманні необхідних послуг.

Залежно від завдань та характеру діяльності кооперативи поділяються на такі види:

- 1) виробничі;
- 2) обслуговуючі;
- 3) споживчі.

Виробничий кооператив – добровільне об'єднання громадян на засадах членства з метою спільної виробничої або іншої господарської діяльності, що базується на їх особистій трудовій участі та об'єднанні майнових пайових внесків, участі в управлінні підприємством та розподілі доходу між членами кооперативу відповідно до їх участі у його діяльності. Виробничі кооперативи можуть здійснювати виробничу, переробну, заготівельно-збутову, постачальницьку, сервісну та будь-яку іншу підприємницьку діяльність, не заборонену законом.

У класичному виробничому кооперативі всі паї належать його працівникам, і кожен член має один голос, незалежно від кількості паїв, якими він володіє. Більшість працівників виробничого кооперативу є його пайовиками, і більшість паїв перебуває у його працівників.

Основні характеристики виробничих кооперативів:

1. Виробничий кооператив має на меті створення та підтримку стійких робочих місць і створення матеріальних благ, поліпшення якості життя та умов праці робітників-власників, сприяння демократичному самоврядуванню робітників та розвитку місцевих спільнот.

2. Вільне та добровільне членство, з метою поєднання трудових та економічних ресурсів, обумовлене наявністю робочих місць.

3. Більшість працівників виробничого кооперативу є його членами (пайовиками), і навпаки.

4. Відносини працівників-власників зі своїм кооперативом відрізняються від звичайної найманої праці у комерційному підприємстві чи індивідуальної одноосібної роботи.

5. Їх внутрішнє регулювання формально визначається правилами, які демократично узгоджені і прийняті пайовиками. Власники-працівники розпоряджаються ресурсами кооперативу, наприклад, визначають розмір заробітної плати і тривалість робочого часу.

6. Вони повинні бути автономні і незалежні від держави і третіх осіб, в їх трудових відносинах і управлінні, а також у використанні і управлінні засобами виробництва.

Обслуговуючий кооператив – кооператив, який утворюється шляхом об'єднання фізичних та/або юридичних осіб для надання послуг переважно членам кооперативу, а також іншим особам з метою провадження їх господарської діяльності. Обслуговуючі кооперативи надають послуги іншим особам в обсягах, що не перевищують 20 % загального обороту кооперативу.

Кооператив є юридичною особою, має самостійний баланс, розрахунковий та інші рахунки в установах банків, печатку із своїм найменуванням.

Залежно від виду діяльності обслуговуючі кооперативи поділяються на переробні, заготівельно-збутові, постачальницькі, сервісні та інші, тобто цей приблизний перелік не є вичерпним: можливе існування й інших видів таких кооперативів.

Споживчі кооперативи – це підприємства, що належать споживачам і демократично управляються ними. Кооперативи створюються для задоволення потреб і сподівань своїх членів. Вони діють в рамках ринкової системи, незалежно від держави, як форма взаємної допомоги, орієнтованої на надання якісних послуг, а не отримання прибутку. Споживчі кооперативи часто приймають форму магазинів, які належать покупцям і управляються ними,

наприклад продовольчі кооперативи. Однак, є багато видів споживчих кооперативів, що працюють в таких сферах як охорона здоров'я, страхування, житло, комунальні послуги тощо.

В деяких країнах споживчі кооперативи відомі як товариства роздрібної торгівлі або retail cooperatives, хоча їх не слід плутати з кооперативами роздрібних торговців, членами яких є підприємства роздрібної торгівлі, а не споживачі.

Сучасний розвиток економіки має великий вплив на діяльність кооперації. Спад обсягів виробництва, нестабільність фінансово-кредитної системи, стрімке підвищення цін на товари та послуги, низька середньомісячна зарплата населення, яка обумовлює купівельну спроможність, призвели до руйнування її структури, скорочення обсягів діяльності окремих галузей системи. За останні роки відбулися значні зміни як у розмірах ресурсного потенціалу кооперації України, так і в ефективності його використання. Як наслідок, за цей період показники ефективності використання ресурсного потенціалу кооперації значно знизилися.

Сьогодні кооперація має отримати поштовх для розвитку. Вона, єдина, яка ще має потужну матеріально-технічну базу, кваліфіковані кадри, громади. Так, ще в 2000 р. Указом Президента України «Про заходи щодо розвитку кооперативного руху та посилення його ролі в реформуванні економіки України на ринкових засадах» перед Кабінетом Міністрів України, місцевими державними адміністраціями були поставлені завдання щодо:

- підтримки розвитку кооперативного руху у сферах матеріально-технічного постачання, заготівлі, збуту та переробки продукції, виробничого, побутового, соціально-культурного обслуговування;
- створення мережі сільськогосподарських, промислових, транспортних, житлових та будівельних кооперативів, багатофункціональних товариств у системі споживчої кооперації;
- розвитку кредитних спілок, кооперативних банків і товариств для взаємного страхування;

- розширення закупівель сільськогосподарської продукції у населення, зокрема через мережу споживчої кооперації;

- роз'яснення через засоби масової інформації ідеї кооперації, природи кооперативних форм самодопомоги, кооперативного засобу господарювання, висвітлення розвитку кооперації в Україні [125].

Однак ці завдання так і не знайшли своєї реалізації, адже на зміну кооперативам прийшли приватні підприємці.

На різних етапах розвитку кооперації вирішальний вплив має державна політика у цій сфері. Так, поширення кооперації здійснювалося за умови стимулювання державою економічно та соціально активного прошарку населення. Тобто розвиток кооперації спонукає державу до використання правових методів впливу на зміни у ній, що сприятиме ефективному функціонуванню економічно сильних і незалежних кооперативів. Ці підходи до регулювання діяльності розвитку кооперації суттєво впливають на розвиток науково-практичних засад організації діяльності кооперативів та сприяють поступовому відродженню кооперації. Це стосується, насамперед, удосконалення чинної нормативно-правової бази щодо регулювання, формування та функціонування основних засад кооперації. Органи державного управління визначають основи діяльності кооперації та кооперативів, а вони, в свою чергу, повинні самостійно контролювати і регулювати свою діяльність.

Важливим аспектом розвитку кооперативного руху у світі стало обговорення проблем розвитку кооперації на Генеральній Асамблеї ООН, унаслідок чого було ухвалено спеціальну резолюцію 56/114 від 18.06.2002 р. «Кооперативи в процесі соціального розвитку», в якій виписано низку рекомендацій та закликів до урядів країн-членів щодо розвитку кооперації, зокрема врахувати і використовувати вклад кооперативів у: соціальний розвиток, ліквідацію бідності, забезпечення продуктивної зайнятості, розширення соціальної інтеграції. Слід стимулювати й сприяти створенню і розвитку кооперативів, особливо тих, які створюються найбільш уразливими групами населення; забезпечувати партнерство між урядами та кооперативним

рухом; створювати бази статистичних даних про розвиток кооперативів та їхній вклад у національну економіку; розроблювати програми заохочення кооперативів до навчання, обміну досвідом на регіональному й національному рівнях [126, с. 105].

До того ж, Міжнародна Організація Праці вважає, що уряди країн членів організації повинні забезпечувати кооперативам підтримку та сприятливі умови для розвитку фінансових і технічних зв'язків, що полегшить обмін досвідом та співпрацю. При цьому державна політика має сприяти доступу кооперативів до кредитування; виходу кооперативів на ринки; доступу кооперативів до програм громадських робіт, інших загальносупільних програм [127].

Державна підтримка кооперативів в країнах ЄС здійснюється у тому розмірі, що забезпечує розвиток кооперативного сектора. Незважаючи на кризові тенденції, що мали місце в кооперативних системах країн ЦСЄ у зв'язку з трансформаційними суспільно-економічними процесами, кооперативний рух залишається досить поширеним, про що свідчить значна кількість високоефективних кооперативів. Так, в Румунії зайнято в кооперації майже 23 % населення, в Латвії, Молдові, Словенії, Словаччині, Чехії 11-14 %, а частка членів кооперативів в загальній чисельності зайнятих сягає від 25 до 50 % [128].

У цілому, в Європі налічується 176,5 тис. кооперативних підприємств із загальним оборотом в 1005 млрд.євро, де залучено 141,5 млн. членів і працює 2174,7 млн. осіб. З них 131,1 тис кооперативів із оборотом у 992,7 млрд.євро розміщені у країнах ЄС, до яких залучено 127,6 млн. членів і працевлаштовані в них 4,4 млн. осіб. Найбільша частка європейських кооперативних організацій зосередила свою діяльність у аграрному секторі: 9,6 млн. членів входить до 51,4 тис. сільськогосподарських кооперативів з річним оборотом у 347 млрд. євро, в них працює та 675,6 тис. найманих працівників. З 13,0 млн. фермерів 6,3 млн. (47,7%) входять до біля 21,6 тис. сільськогосподарських кооперативів, їх обсяги переробки і торгівлі становлять 40% від загального обороту [129; 130]. Завдяки їх масовому поширенню в аграрному секторі зберігаються стійкі тенденції

сталого розвитку. Кооперативи відіграють важливу роль у комплексному розвитку сільських територій, створюють нові робочі місця та забезпечують доходи своїх членів.

Встановлено, що практично 90% молокозаводів у країнах ЄС є кооперативними. Через систему кооперативів в Австрії і Данії реалізується 95% молочної продукції, в Бельгії, Великобританії, Польщі – понад 50%. В Іспанії та Греції таким чином фермери продають понад 60% оливкової олії, у Фінляндії – 69% м'яса, у Бельгії – 72% фруктів та овочів, у Нідерландах – до 100% овочів, 95% фруктів і вирощених квітів, 90% вовни і вершкового масла, 85% сиру, 80% товарного молока і сухого молока, 65% цукру, 60% згущеного молока. В Австрії та Франції понад 50% зерна зберігається на кооперативних елеваторах, які належать не посередникам, а безпосередньо товаровиробникам, а на збут припадає біля 60% сільгосппродукції. Французькі кооперативи своїми послугами охоплюють 40-45% обсягу виробництва продуктів у харчовій промисловості, на міжнародному ринку реалізують до 70% вина. Близько 520 тис. працівників зайнято у кооперативах, річний товарообіг яких у середньому становить 77-80 млрд.євро. Членами кооперативів є 9 з 10 сільсько-господарських товаровиробників [131; 132, с. 15].

Для підприємств кооперативного сектора країн ЄС-15 характерними є:

- 1) великі обсяги операцій (від 3,6 в Португалії до 23,7 млрд.євро в Данії річного товарообігу);
- 2) високий рівень конкурентоспроможності, внаслідок ефекту масштабу та концентрації господарської діяльності;
- 3) дієве державне стимулювання різних видів кооперації;
- 4) диверсифікація та індустріалізація діяльності традиційних видів сільськогосподарських кооперативів;
- 5) зростання потужності кооперативів третинного сектора (банківські, страхові, споживчі кооперативи, спілки роздрібних торговців та кредитні спілки) та обслуговуючих кооперативів, особливо в галузі туризму;
- 6) високий рівень інтеграції кооперативів з різних галузей діяльності;

7) диверсифікація діяльності кооперативів шляхом комбінування функцій виробництва, матеріально-технічного постачання, маркетингу та сервісу;

8) інноваційний характер кооперативного підприємництва;

9) поглиблення міжнародної інтеграції кооперативів.

Дослідження тенденцій розвитку кооперативного сектора в країнах з перехідною економікою виявило такі особливості цього процесу:

1) держава сприяє кооперативній діяльності, усвідомлюючи значення кооперативів як для розвитку національної економіки в перехідний період, так і для інтеграції національних економік у світове господарство;

2) кооперативні організації розвинених країн ЄС підтримують трансформаційні процеси в кооперативах ЦСЄ з метою їх пристосування до вимог глобалізованого світового господарства;

3) кооперативи ЦСЄ, застосовуючи позитивний досвід кооперативів країн з розвинутою економікою і використовуючи прогресивні інноваційні методи і форми діяльності, підвищують свою конкурентоспроможність на національному і світовому ринках.

В Україні на державному рівні таке серйозне значення кооперативного сектора поки що не усвідомлюється. Сьогодні всі інвестиції Європейського банку реконструкції та розвитку, а також Світового банку акумулюються в суспільному та традиційному приватному секторі. Можна припустити, що пасивна позиція органів влади щодо використання інтеграційного потенціалу міжнародної кооперації поглибить кризові явища не лише в кооперативному секторі, але й в цілому в агропромисловому комплексі.

Однак у «Стратегічних напрямках розвитку сільського господарства України на період до 2020 року», який розробив Національний науковий центр «Інститут аграрної економіки», і де зазначені стратегічні цілі та індикатори розвитку сільського господарства, визначається, що одним із основних напрямів досягнення стратегічних цілей є розвиток сільськогосподарського підприємництва та кооперації через створення сприятливих економічних умов для започаткування та організації діяльності, зокрема державної підтримки

формування та поліпшення матеріально-технічної бази кооперативних формувань [133].

2.3.2. Наукове обґрунтування використання управлінських технологій публічного сектору у розвитку сільськогосподарської кооперації

Сільськогосподарські кооперативи становлять 8,03% від загальної кількості кооперативів в Україні, про що свідчить таблиця 2.11.

Таблиця 2.11 – Місце сільськогосподарських кооперативів у загальній кількості кооперативів

Види юридичних осіб	Станом на 1 грудня 2018 року	Станом на 1 грудня 2019 року	Відхилення	
			одиниць	%
Всього юридичних осіб, од.	1293666	1346174	+52508	+4,05
у тому числі:				
кооперативи	27487	28040	+553	+2,01
з них:			0	
виробничий	2224	2206	-18	-0,81
обслуговуючий	19033	19518	+485	+2,54
споживчий	754	761	+7	+0,92
сільськогосподарський виробничий	1003	1008	+5	+0,49
сільськогосподарський обслуговуючий	1196	1268	+72	+6,02

(Джерело: побудовано за даними [134])

Як видно з даних таблиці 2.11, кількість кооперативів в Україні у 2019 році збільшилась на 2,01% проти рівня 2018 року. Зросла кількість обслуговуючих, споживчих, на 18 одиниць зменшилась загальна кількість

виробничих кооперативів, проте кількість сільськогосподарських виробничих кооперативів зросла на 5 одиниць.

У таблиці 2.12 наведено дані Держкомстату України щодо динаміки зміни кількості сільськогосподарських кооперативів, які свідчать про недостатньо ефективну існуючу модель функціонування сільськогосподарських кооперативів в Україні. У 2019 році проти рівня 2013 року кількість сільськогосподарських виробничих кооперативів зменшилася на 15,4%, водночас, кількість сільськогосподарських обслуговуючих кооперативів зросла на 12,3%.

Таблиця 2.12 – Динаміка кількості сільськогосподарських виробничих та обслуговуючих кооперативів в Україні, (од.)

Вид кооперативів	Роки						
	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019
Сільськогосподарські виробничі кооперативи	1192	1064	998	997	996	1005	1008
Сільськогосподарські обслуговуючі кооперативи	1035	928	948	1017	1073	1207	1268

(Джерело: побудовано за даними [135])

Збільшення кількості сільськогосподарських обслуговуючих кооперативів у країні на 790 одиниць пояснюється перевагами їх функціонування - створення сільськогосподарських обслуговуючих кооперативів допомагає сільськогосподарським товаровиробникам ефективно обслуговувати їхнє основне виробництво, заощаджуючи при цьому кошти.

Діяльність сільськогосподарських кооперативів регулюють відповідні нормативно-правові акти: Закони України «Про кооперацію», «Про сільськогосподарську кооперацію», «Про споживчу кооперацію», Указ Президента України «Про заходи щодо розвитку кооперативного руху та посилення його ролі в реформуванні економіки України на ринкових засадах».

Крім того, Розпорядження КМУ «Про схвалення Концепції розвитку фермерських господарств та сільськогосподарської кооперації на 2018-2020 роки» та Постанова КМУ «Про заходи щодо активізації роботи з розвитку тваринництва», які передбачають забезпечення пріоритетності підтримки фермерських господарств та сільськогосподарської кооперації. Створення сприятливих умов для розвитку сільськогосподарської кооперації передбачає:

- визначеність і прогнозованість політики;
- удосконалення кооперативних інститутів;
- створення бази для розвитку кооперативів;
- просування кооперативної ідентичності;
- «кооперативну» дипломатію та навчання.

Сільське господарство України представлено різними організаційно-правовими формами господарювання (табл. 2.13).

Таблиця 2.13 – Розподіл сільськогосподарських підприємств за організаційними формами господарювання

Організаційні форми господарювання	2014 р.		2015 р.		2016 р.		2017 р.	
	одиниць	%	одиниць	%	одиниць	%	одиниць	%
Господарські товариства	7 750	16,3	7 721	16,5	8 700	17,8	6 967	14,8
Приватні підприємства	3 772	7,9	3 627	7,8	3 752	7,6	3 215	6,8
Кооперативи	1 992	4,2	1 946	4,2	2 014	4,1	2 069	4,4
Фермерські господарства	33 084	69,6	32 203	69,1	33 682	68,8	34 137	72,3
Державні підприємства	228	0,5	241	0,5	222	0,5	199	0,4
Підприємства інших форм господарювання	691	1,4	891	1,9	603	1,2	592	1,3
Усього	47 517	100	46 629	100	48 973	100	47 179	100

(Джерело: побудовано за даними [134; 135])

Так, структура сільськогосподарського виробництва складалася з: 6967 господарських товариств, 3215 приватних підприємств, 2069 кооперативів (що

становить 4,4 % від загальної кількості сільськогосподарських підприємств всіх форм господарювання), 34137 фермерських господарств, 199 державних підприємств та 592 підприємств інших форм господарювання. Кількість кооперативів у 2017 році проти рівня 2014 року збільшилася на 77 одиниць або на 3,9 відсотки.

Види сільськогосподарських обслуговуючих кооперативів за спеціалізацією:

- *переробні* - кооперативи, які здійснюють переробку сільськогосподарської сировини, що виробляється членами таких кооперативів (виробництво хлібобулочних, макаронних виробів, овочевих, плодово-ягідних, м'ясних, молочних, рибних продуктів, виробів і напівфабрикатів з льону, луб'яних культур, лісо- і пиломатеріалів тощо);

- *заготівельно-збутові* - кооперативи, які здійснюють, зокрема, заготівлю, зберігання, передпродажну обробку та продаж продукції, виробленої членами таких кооперативів, надають їм маркетингові послуги;

- *постачальницькі* - кооперативи, які утворюються з метою закупівлі та постачання членам таких кооперативів засобів виробництва, матеріально-технічних ресурсів, необхідних для виробництва сільськогосподарської продукції та продуктів її переробки, виготовлення сировини, матеріалів та постачання їх членам кооперативу;

- *багатофункціональні* - кооперативи, які поєднують кілька видів діяльності.

За даними Міністерства розвитку економіки, торгівлі та сільського господарства України найбільше кооперативів налічується в Житомирській, Вінницькій, Черкаській областях. Найменша кількість таких кооперативів – у Закарпатській і Хмельницькій областях (табл. 2.14).

Таблиця 2.14 – Динаміка розвитку сільськогосподарських обслуговуючих кооперативів

№ з/п	Регіон	Станом на 01.01. 2013 р.	Станом на 01.01. 2014 р.	Станом на 01.01. 2015 р.	Станом на 01.01. 2016 р.	Станом на 01.01. 2017 р.
1	2	5	6	7	8	9
1	АР Крим	54	63	66	76	76
2	Вінницька	83	87	84	86	94
3	Волинська	17	15	35	37	25
4	Дніпропетровська	28	32	34	31	31
5	Донецька	6	9	10	13	17
6	Житомирська	95	96	105	104	96
7	Закарпатська	13	13	13	13	9
8	Запорізька	12	12	16	22	27
9	Івано-Франківська	36	65	71	94	77
10	Київська	21	19	37	56	57
11	Кіровоградська	21	25	26	29	31
12	Луганська	16	18	21	22	22
13	Львівська	24	39	42	52	61
14	Миколаївська	9	9	13	16	20
15	Одеська	34	41	44	41	38
16	Полтавська	13	18	35	37	51
17	Рівненська	34	38	38	40	37
18	Сумська	41	39	38	41	47
19	Тернопільська	6	6	18	20	43
20	Харківська	14	12	15	16	16
21	Херсонська	25	28	32	41	55
22	Хмельницька	11	12	11	13	15
23	Черкаська	31	54	55	65	95
24	Чернівецька	11	14	14	27	33
	РАЗОМ	583	774	885	1017	1073

(Джерело: складено за даними [136])

Однак, варто відмітити, що із загальної кількості зареєстрованих сільськогосподарських обслуговуючих кооперативів працюють трохи більше половини – 613, інші існують лише на папері (табл. 2.15).

Таблиця 2.15 – Кількість сільськогосподарських обслуговуючих кооперативів (СОК) станом на 1 січня 2017 р.

Напрямок діяльності СОК	Кількість СОК, одиниць		за видами діяльності, одиниць									
			переробні		заготівельно-збутові		постачальницькі		інші		багатофункціональні	
	Зареєстровані	Діючі	Зареєстровані	Діючі	Зареєстровані	Діючі	Зареєстровані	Діючі	Зареєстровані	Діючі	Зареєстровані	Діючі
З обробітку землі та збирання врожаю	246	147	9	7	14	11	4	3	39	24	180	102
Молочарські	288	179	9	2	159	94	4	3	14	5	102	75
М'ясні	30	16	3	0	9	5	0	0	6	3	12	8
Плодоовочеві	102	66	2	0	43	23	8	5	10	5	39	33
Зернові	47	34	7	5	12	5	1	1	3	1	24	22
Інші	360	171	11	8	27	17	6	2	108	76	157	68
УСЬОГО:	1073	613	41	22	264	155	23	14	180	114	514	308

(Джерело: складено за даними [136])

Якщо говорити про спеціалізацію, то найпоширеніші в Україні типи кооперативних об'єднань в агросекторі – багатофункціональні. Їх понад половина від загальної кількості.

Серед обслуговуючих кооперативів найбільш поширені об'єднання аграріїв для спільного збору врожаю і молочні кооперативи (рис. 2.13). Також достатньо розвинені об'єднання для спільного вирощування овочів і фруктів.

Найменшу частку посідають кооперативи м'ясного напрямку і зернові об'єднання.

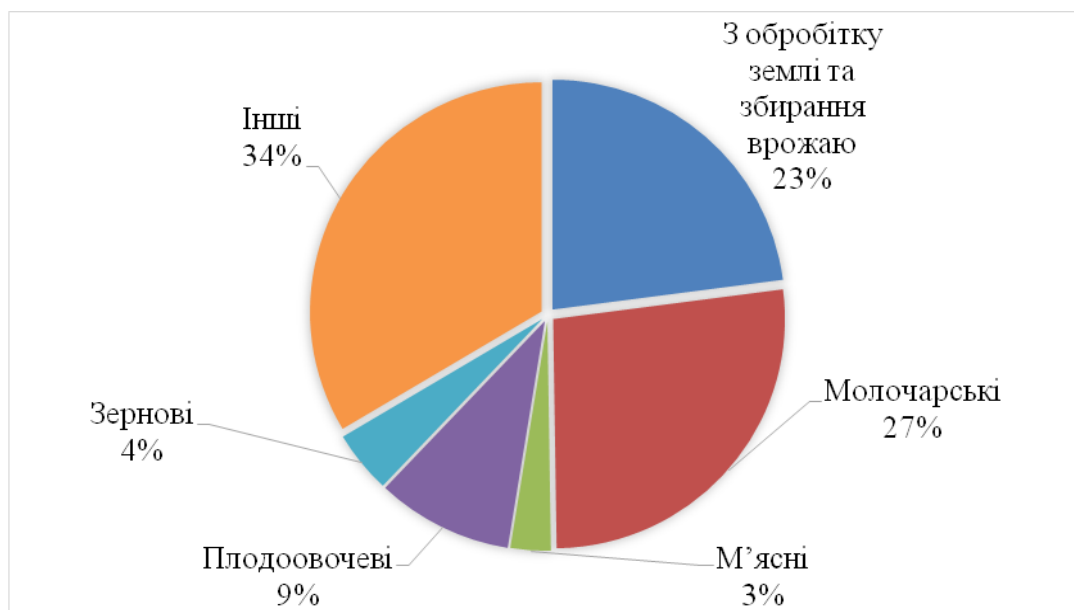


Рис. 2.13 – Спеціалізація обслуговуючих сільськогосподарських кооперативів в Україні (Джерело: побудовано за даними [136])

Відбувається збільшення загальної кількості сільськогосподарських виробничих кооперативів, які підвищують свою економічну ефективність попри низький рівень економічних інвестицій порівняно з іншими сільськогосподарськими підприємствами.

Серед причин поглиблення проблем розвитку сільського господарства – нерозвинена інфраструктура аграрного ринку та недостатнє бюджетне фінансування. У мовах проведення децентралізації розвиток сільських територій і ОТГ, підвищення рівня і якості життя сільського населення в цілому можливе за умови підтримки мережі сільськогосподарських кооперативів на обласних, районних і місцевих рівнях, а також шляхом залучення інвестицій, що дасть можливість покращити рівень якості і асортимент продукції місцевого сільськогосподарського виробництва та сприятиме активному МЕР [137, с. 84–92].

Державна підтримка сільськогосподарських кооперативів здійснюється через створення сприятливих умов для їх утворення, становлення і розвитку

шляхом формування сприятливої податкової, фінансово-кредитної, інвестиційної політики відповідно до державних та регіональних програм за рахунок державного і місцевих бюджетів у порядку, встановленому законом.

Механізми, які пропонується застосувати під час надання державної фінансової підтримки фермерським господарствам та сільськогосподарським кооперативам визначені у Розпорядженні КМУ «Про схвалення Концепції розвитку фермерських господарств та сільськогосподарської кооперації на 2018-2020 роки» і є наступними:

- надання фінансової підтримки на конкурсних засадах на поворотній основі через Укрдержфонд підтримки фермерських господарств;
- часткова компенсація відсоткової ставки за залученими у національній валюті банківськими кредитами;
- фінансова підтримка сільськогосподарських обслуговуючих кооперативів;
- фінансова підтримка заходів в агропромисловому комплексі на умовах фінансового лізингу;
- державна підтримка шляхом здешевлення страхових платежів (премій);
- часткове відшкодування вартості будівництва, реконструкції та деяких закупівель у тваринництві;
- часткова компенсація вартості сільськогосподарської техніки та обладнання вітчизняного виробництва;
- часткова компенсація витрат на закладення багаторічних насаджень та догляд за ними;
- надання державних гарантій під інвестиційні проекти [138].

Основні форми інвестиційної діяльності в аграрній кооперації – державна підтримка та самофінансування. Відповідно розрізняють різні джерела формування інвестиційних ресурсів сільськогосподарських кооперативів: власні ресурси, державна підтримка, іноземні інвестиції, позичені кошти тощо.

Внутрішніми джерелами формування власних інвестиційних ресурсів є: реінвестована частка чистого прибутку, амортизаційні відрахування, кошти від

продажу необігових активів, які вибувають, та інші внутрішні джерела [139, с. 153].

Зовнішні джерела формування власних інвестиційних ресурсів (залучені інвестиційні ресурси) – це: залучення додаткового пайового капіталу; асигнування з бюджетів різних рівнів на безповоротній основі; цільові асигнування недержавних фондів та інститутів на безповоротній основі та інші зовнішні джерела.

Джерелами формування позикових інвестиційних ресурсів виступають: довгострокові кредити банків, кредити й позики небанківських фінансових установ; фінансовий лізинг; облігаційна позика (емісія облігацій) та інші позикові джерела. Державна фінансова підтримка в Україні як один із важливих чинників розвитку сільськогосподарської кооперації надається через уповноважений банк.

У країнах Європейського союзу для підтримки сільськогосподарських кооперативів на період їх становлення застосовують різні форми і методи, серед яких:

- державне фінансування спеціалістів кооперативу протягом п'яти років, які сприяють членам кооперативів освоювати і застосовувати передові технології з метою покращення якості продукції;
- надання пільгового кредитування для фінансування складування, збереження і пакування кооперативної продукції;
- фінансування вилучення кооперативами залишкової продукції з ринку в періоди перевиробництва з метою якнайкращого збалансування попиту і пропозиції;
- розширення можливостей для одержання членами кооперативів індивідуальних позик на пільгових умовах, якщо вони спрямовувались на модернізацію виробництва [140, с. 14].

Форми державної підтримки – здешевлення кредитів за рахунок бюджетних коштів, фінансування частини вартості сільськогосподарської техніки, придбаної кооперативом, передача обладнання аграріям на умовах

фінансового лізингу. Потрібно зазначити, що найбільш часто застосовуваною формою державної підтримки є фінансовий лізинг.

Постановою КМУ «Про затвердження Порядку використання коштів, передбачених у державному бюджеті для надання фінансової підтримки розвитку фермерських господарств» визначено, яким сільськогосподарським обслуговуючим кооперативам надається фінансова підтримка, її види та умови отримання. Фінансова підтримка сільськогосподарських обслуговуючих кооперативів надається для придбання вітчизняного обладнання для виробництва, збирання, зберігання, переробки, визначення якості, сортування та фасування сільськогосподарської продукції та техніки для її транспортування. Її мають змогу отримати лише кооперативи, які придбають техніку та обладнання згідно з переліком вітчизняної техніки та обладнання для агропромислового комплексу, за рішенням комісії, утвореної Мінекономрозвитком, відповідно до «Порядку використання коштів, передбачених у державному бюджеті для часткової компенсації вартості сільськогосподарської техніки та обладнання...», затвердженого Постановою КМУ № 130 [141].

Фінансова підтримка надається кооперативам шляхом компенсації 70 відсотків вартості техніки та обладнання без урахування сум податку на додану вартість, але не більш як 3000тис.грн. на один кооператив, за умови попередньої оплати кооперативом 100 % вартості і податку на додану вартість за придбані та одержані у поточному році техніку та обладнання.

Для отримання компенсації сільськогосподарському обслуговуючому кооперативу необхідно подати необхідні документи до регіональної комісії, що визначені у програмі «Державна підтримка сільського господарства: урядові програми 2019 року» [142]:

Інформація щодо стану фінансування державної підтримки розвитку АПК у 2019 році представлено у таблиці 2.16.

Таблиця 2.16 – Інформація щодо стану фінансування державної підтримки розвитку АПК у 2019 році за рахунок загального фонду державного бюджету

№	Програма/напрямок	Передбачено на 2019 рік,	Перераховано отримувачам (18.09.2019), тис. грн.	Частка перерахування, %
1	Фінансова підтримка заходів в агропромисловому комплексі шляхом здешевлення кредитів	127 160,0	80 587,4	63,4
2	Фінансова підтримка розвитку фермерських господарств	800 000,0	136 228,2	17,0
3	Державна підтримка розвитку хмелярства, закладення молодих садів, виноградників та ягідників і нагляд за ними	400 000,0	119 123,9	29,8
4	Надання кредитів фермерським господарствам	200 000,0	14 067,0	7,0
5	Державна підтримка галузі тваринництва, зберігання та переробки сільсько-господарської продукції, аквакультури (рибництва)	3 500 000,0	1 036 187,5	29,6
6	Фінансова підтримка сільгосптоваровиробників	881 790,0	331 070,8	37,5
Разом:	5 908 950,0	1 717 264,8	29,1	

(Джерело: складено за матеріалами [142])

Як свідчать дані таблиці 2.15 держава у 2019 році профінансувала розвиток АПК за рахунок загального фонду державного бюджету на 29,1%.

Одна із причин неподання заяв кооперативів на допомогу від держави полягала у недосконалому механізмі використання коштів.

Слід відмітити той факт, що після довготермінового періоду відсутності державної підтримки кооперативного руху, лише з 2018 р. суб'єкти кооперативної діяльності могли скористатися допомогою від держави. Крім того, до жовтня 2018 р. фінансова підтримка надавалася лише тому обслуговуючому кооперативу молочарського або плодово-ягідного напрямку діяльності, до складу якого входило не менше, ніж 20 членів. Серед них

повинно було бути не менше, ніж 1 фермерське господарство, а інші – фізичні особи, у власності та користуванні кожної з яких перебуває не більше, ніж 100 га земель сільськогосподарського призначення.

Загалом, у 2019 році передбачалася для фермерів та кооперативів така допомога від держави: 90% компенсація вартості дорадчих послуг, 80% компенсація вартості насіння сільськогосподарських рослин вітчизняного виробництва, 70% компенсація кооперативам вартості придбаного вітчизняного обладнання, 40% компенсація вартості придбаної с/г техніки та обладнання вітчизняного виробництва, а також здешевлення кредитів, бюджетна субсидія на 1 гектар новоствореним фермерським господарствам, бюджетна субсидія на 1 члена не новоствореного фермерського господарства.

Організаційно-економічні та правові умови в Україні, на наш погляд, не сприяють розвитку кооперативного руху на селі, хоча за останні роки кількість сільськогосподарських обслуговуючих кооперативів у країні зросла. Сільськогосподарські виробничі кооперативи, порівняно з іншими сільськогосподарськими підприємствами, мають нижчий рівень економічної ефективності інвестицій. Водночас, як свідчить світовий досвід розвитку кооперації, об'єднання селян у кооперативи сприятиме як ефективній реалізації ресурсного потенціалу сільського господарства при збереженні робочих місць так і соціальному розвитку сільських територій. Важливо розвивати кооперативний рух, поряд зі зміцненням фермерства та великотоварного приватного виробництва. Усе це має стати важливим чинником структурних перебудов у сільському господарстві.

Європейський Союз для країн Східного та Південного партнерства впровадив програму ENPARD (European Neighbourhood Programme for Agriculture & Rural Development) і пропонує її всім країнам-партнерам, які мають на меті зробити розвиток сільського господарства та сільської місцевості основним напрямом своєї співпраці з Європейським Союзом. За основу політичного діалогу між Європейським Союзом і його партнерами приймається національна стратегія розвитку сільськогосподарського/ сільського сектору, що

визначає цілі розвитку сектору і труднощі, які необхідно подолати. Результатом такого діалогу має стати створення країнами-партнерами спільних програм роботи, розрахованих на кілька років і узгоджених із ЄС.

Стимулюючими факторами для участі України в програмі ENPARD є те, що: аграрний сектор не належить до пріоритетних секторів (напрямів) співпраці України і ЄС, у т. ч. в контексті отримання технічної допомоги від ЄС; відсутність стратегії розвитку аграрного та сільського секторів, яка б базувалася на європейських підходах і відповідала процесам європейської інтеграції України [143].

Інші проекти міжнародної допомоги сільськогосподарській кооперації представлені у таблиці 2.17.

Таблиця 2.17 – Проекти міжнародної допомоги сільськогосподарській кооперації в Україні

Проект	Основні характеристики
Проект «Розвиток молочного бізнесу в Україні» (2014-2021 рр.)	Об'єднує 5000 малих та середніх молочних виробників у мережу фермерів, підприємців, кооперативів та кооперативних об'єднань, здебільшого, у чотирьох регіонах: Дніпропетровська, Херсонська області на сході, Львівська, Івано-Франківська області на заході України. Цей проект фінансується за рахунок коштів уряду Канади, а саме Міністерства закордонних справ, торгівлі та розвитку (МЗСТР), Екофонду Данон в Україні, МБФ «Добробут громад», Дніпропетровської та Львівської обласних державних адміністрацій.
Проект USAID «Підтримка аграрного і сільського розвитку»	Надає гранти виробникам сільськогосподарської продукції та сільськогосподарським обслуговуючим кооперативам та їх об'єднанням.

(Джерело: складено авторами)

Для розвитку сільськогосподарської кооперації, яка в перспективі об'єднає в собі малих сільськогосподарських товаровиробників з числа

фермерів та особистих селянських господарств, необхідна державна підтримка за окремо визначеними напрямками. Наприклад, у Проекті державної цільової програми розвитку аграрного сектору економіки на період до 2022 року передбачається підтримка діяльності сільськогосподарських обслуговуючих кооперативів, в тому числі шляхом відшкодування частини понесених витрат та часткової оплати за придбані техніку та обладнання із виробництва, зберігання та переробки сільськогосподарської продукції, а також удосконалення правових засад функціонування системи сільськогосподарських кооперативів з урахуванням вимог законодавства Європейського Союзу.

Запроваджуючи цільові програми, держава повинна всебічно підтримувати потенційних учасників кооперативних відносин у напрямках розвитку постачальницької, заготівельно-збутової, переробної і транспортної інфраструктури, створювати сприятливі умови для залучення іноземних інвестицій, надавати можливість доступу до страхування та кредитних ресурсів на пільгових умовах, стимулювати молодь до проживання і роботи в сільській місцевості. Для цього необхідно розробити відповідні прозорі механізми, через які надаватиметься державна підтримка, і запровадити нові інструменти її розподілу з урахуванням диференційованого підходу та можливостей співфінансування. Для розроблених цільових програм розвитку обслуговуючої кооперації на довгострокову перспективу слід залучати кошти проектів міжнародної технічної допомоги та безпосередніх учасників кооперативів у раціональному співвідношенні.

Таким чином, кооперація України є однією з найважливіших форм кооперативного руху, завдяки якому визначається планомірний взаємозв'язок і відповідність між суспільним виробництвом і споживанням вироблених матеріальних благ. Для розвитку сільськогосподарської кооперації, яка в перспективі об'єднає в собі малих сільськогосподарських товаровиробників з числа фермерів та особистих селянських господарств, необхідна державна фінансова підтримка за рахунок загального фонду державного бюджету за окремо визначеними напрямками фермерів та кооперативів.

2.3.3. Переваги кооперації в економічному розвитку об'єднаних територіальних громад

Одним із вагомих інструментів забезпечення економічного розвитку об'єднаних територіальних громад, особливо сільськогосподарського типу є кооперація. Діяльність сільськогосподарських товаровиробників ОТГ може здійснюватися із застосуванням різних форм і типів кооперації, від простих форм взаємовідносин до складних інтегральних формувань, від виробництва сировини до реалізації готової продукції [144].

Важливою є роль кооперативів у розв'язанні проблеми безробіття. Кооперативи забезпечують зайнятість на місцях, знижують рівень міграції трудових ресурсів та територіальної концентрації капіталу через забезпечення необхідної освіти членам кооперативу, підвищення професійного рівня місцевих менеджерів, сприяння місцевому реінвестуванню.

Кооперативи – це не лише додаткові робочі місця для мешканців громад. Завдяки кооперативному господарюванню видатки селян на утримання власного господарства зменшуються, а їхня продукція купується за вищою ціною. Такі результати досягаються завдяки тому, що члени кооперативу роблять спільні закупівлі техніки та матеріалів. Відповідно, витрачають на них менше коштів, адже можуть купувати все за оптовими цінами. На ці ж потреби кооператив, як офіційна юридична особа, може отримувати допомогу від держави або іноземних організацій.

Маючи виробничі приміщення із відповідним обладнанням, кооперативи можуть переробляти свою продукцію, що в результаті дає більші прибутки у порівнянні із продажем сировини. Таким чином великі партії якісної продукції під офіційним брендом потрапляють на ринок і приносять прибуток громаді.

Як соціальні організації з економічним змістом кооперативи в демократичному суспільстві є партнерами уряду в реалізації завдань досягнення соціальної справедливості, перерозподілу багатства, захисту довкілля, гарантування безпеки споживання і зайнятості населення.

Для України сьогодні кооператив є гарною можливістю забезпечити роботою працездатне населення у селах та селищах, де немає роботи, та вирішити проблему виїзду на заробітки молоді та працьовитих людей до інших населених пунктів. Саме завдяки роботі кооперативів можна задовольнити бажання громадян працювати на благо громади, створити високооплачувані нові робочі місця, розвинути інфраструктуру населеного пункту, що дійсно зможе підвищити рівень доброту та якості життя мешканців на цій території.

Не треба забувати, що саме розвиток кооперативів призводить до конкурентоспроможності сільськогосподарських товаровиробників не лише на території певного округу, але й ОТГ загалом, по всій країні та, можливо, за кордоном. Завдяки їх діяльності на території впроваджують сучасні технології, модернізують техніку та створюють передумови для розвитку підприємницької діяльності. У свою чергу, це в рази збільшує доходи місцевого бюджету, що позначається на житті громади.

Сільськогосподарська кооперація є доволі ефективним інструментом забезпечення розвитку громад. Саме аграрна кооперація може навчити селян спільно працювати та реалізовувати проекти з розвитку власних сіл. Утворення аграрного кооперативу означає не лише створення нової юридичної особи, а але й об'єднання громадян для розвитку власного села. Для розвитку власного кооперативу селяни мусять вчитись думати на перспективу, вчитись писати проекти розвитку своїх громад, аби залучити фінансування як і з обласного бюджету, так і із закордонних фондів. Зрештою, селяни вчать довіряти один одному та взаємодіяти між собою.

Друге, чим може допомогти сільськогосподарська кооперація у розвитку ОТГ – створення додаткового джерела фінансування. Оскільки, однією з основних причин початку децентралізації був саме брак коштів в бюджеті. Нині українські об'єднані територіальні громади у фінансовому плані «більш децентралізованіші», аніж аналогічні утворення в європейських країнах. Але це означає не лише свободу у розпорядженні коштами власних скарбниць, але й необхідність самостійно шукати джерела їх наповнення. Так аграрна кооперація

є одним з джерел вирішення фінансових проблем. СОКи можуть допомогти у створенні нових робочих місць у селах, і таким чином підвищити рівень фінансової спроможності селян.

Переваги кооперації в економічному розвитку об'єднаних територіальних громад показано на рис. 2.14.

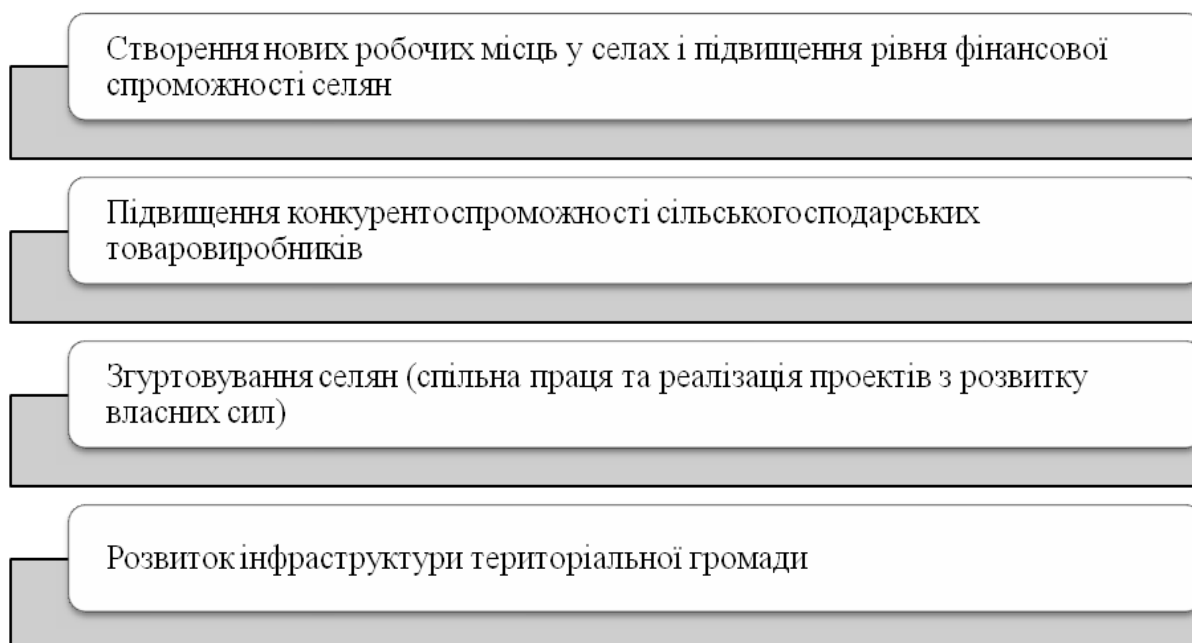


Рис. 2.14 – Переваги кооперації в економічному розвитку об'єднаних територіальних громад (Джерело: розробка авторів)

Третє, аграрні кооперативи допомагають у розвитку інфраструктури. Йдеться не тільки про, наприклад, дороги, але й про інфраструктуру послуг. Аграрні кооперативи навіть інвестують у розвиток інфраструктури власних громад.

Для реального успіху кооперації в ОТГ потрібно усвідомити важливість основних кооперативних принципів, що представлені на рис. 2.15.

Розглянемо ці принципи:

1) *Добровільне і відкрите членство*. Насильно в кооперативи не затягнеш. Люди повинні мати вільне право приймати в них участь. Хоча в різних країнах була «полудобровільна політика» примусу вступу селян в кооперативи через податкові пільги або системи реєстрації. Не потрібно ідеалізувати як селян або

фермерів, так і державу: в сільському господарстві теж потрібні організаційні форми і структури.

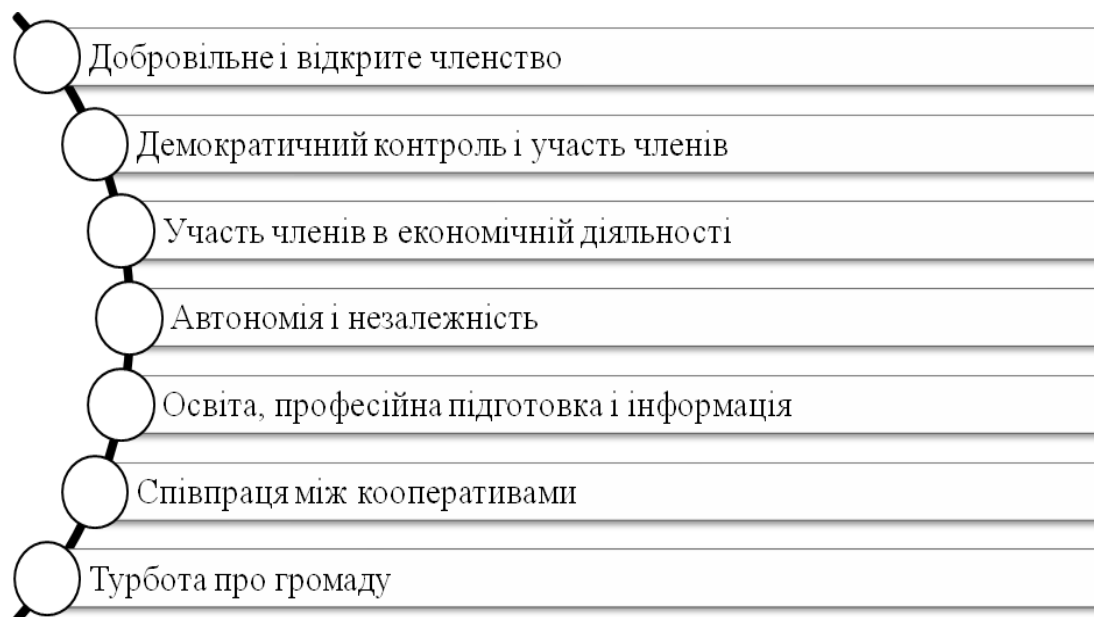


Рис. 2.15 – **Основні кооперативні принципи** (Джерело: складено за матеріалами [145])

Громада - це не тільки громадяни, що живуть по-сусідству, але і спільно відповідальні громадяни з правами і обов'язками. Чим більше пасивне населення до самоорганізації, тим більше цю роль бере держава і політики відповідно до своїх інтересів (або під впливом свого політичного класу, або під тиском зовнішніх партнерів). Ринок не може довгий час бути «стихійним і вуличним» навіть на рівні фермерів і селян. Крім того, кооперація дуже потрібна для тих держав, які потребують своєї концепції продовольчої безпеки і цивілізованого ринку і обігу землі.

2) *Демократичний контроль і участь членів.* Це теж є викликом для організації кооперативів, тому що важко об'єднати фермера і селянина і направити їх до спільного прийняття рішень. Часто у них різний рівень освіти і напрямки інтересів. Кооператив - це об'єднання громадян, які знають не тільки свої права, а й обов'язки. Якщо при прийнятті рішень люди багато сперечаються, значить, не чують один одного або не розуміють основних технічних завдань і господарського менеджменту. Принцип демократії добре

працює тільки тоді, коли люди мають відповідну підготовку і кваліфікацію і вміють вибрати професіоналів серед своїх же.

3) *Участь членів в економічній діяльності.* Слід визнати, що є потреба відроджувати фінансову грамотність і розуміння, що наш добробут - це наша справа, а не грантів або державної допомоги, тому що так чи інакше - це податки інших громадян і нас самих. Фінансове джерело - це наявні оборотні кошти, які правильно використовуються і реінвестуються в потрібні справи. Основний найцінніший товар сьогодні - це об'єктивна інформація, а це - знання, інновації, ринки збуту і т.д. Часто проблема в тому, що фермери або селяни не хочуть платити професіоналам за знання, тому що недооцінюють їх значення. Міцність кооперації - не в кількості грошей, а в формуванні соціального капіталу, силою якого є організаційність і солідарність. Поки селяни і фермери не будуть вміти складати спільні маленькі паї і їх цінувати, то не зможуть ефективно використовувати і державні дотації або гранти, великі інвестиції і європейські програми.

4) *Автономія і незалежність.* Дуже важливо зберегти максимальну автономію кооперативів. Однак вони потребують співпраці з наукою, владою, бізнесом та місцевими громадами. Є потреба вирішити стратегію інформування та комунікації від низу до верху і зверху вниз. Особливо це стосується роботи з державними органами. Було б позитивним, якби авторами законопроектів і чиновниками були професійні кооператори або практики, які займаються цим щодня, а не дипломовані юристи або фінансисти, які, ніколи не були в полі, самостійно не вирощували врожай і не розуміють сільської ментальності. Крім того, слід усвідомити, що реалізація кооперації не може залежати від прийняття однорічних бюджетних програм або дотацій.

5) *Освіта, професійна підготовка і інформація.* Слід усвідомити, що кооперацією можуть займатися люди, які готові працювати над собою, вдосконалювати знання і професіоналізм. Знання допомагають виробити етику праці, продуктивність і якість. Сьогодні ринок вимагає інновацій, для того щоб виробляти продукти, які дійсно користуються попитом. Зупинитися лише на

виробництві сировини - це приректи себе на бідність і банкрутство. Інформація - це найцінніший товар, бо дає змогу швидко приймати рішення, моделювати і застосовувати інновації та шукати збут. Формування творчої думуючої особистості, здатної до співпраці з іншими в команді, - це дуже важливий крок до реформ. Не дотації, а розвиток кооперативної освіти має бути в пріоритеті держави для відродження кооперації. Є кілька основних підходів до утворення кооперативів в європейських державах, однак важливо - виробити методи, що відповідають умовам і ментальності в Україні. Цим ми займаємося вже 5 років, досліджуючи громади і організовуючи для них практичні тренінги з кооперації.

б) *Співпраця між кооперативами.* Є необхідність об'єднання і реєстру кооперативів. У сучасних умовах глобалізації світового ринку маленькі гравці є слабкими: виграють тільки великі корпорації (всіх основних світових гравців в с/г близько 300), тому що вони вміють лобіювати ринки збуту, сертифікацію та отримання дешевих банківських і політичних засобів. Кооперативи в Україні повинні об'єднуватися не тільки за напрямками, а й за послугами і фінансуванню. Сам по собі закон про сільськогосподарську кооперацію буде малоефективним, якщо не буде реформовано закон про кредитні спілки та споживчу кооперацію. Важливим було б започаткувати з напівдержавного кооперативного банку, який згодом передати кооперативним об'єднанням різних напрямків.

Комерційні банки не бажають давати кредити кооперативам через статус неприбутковості, що природно: комерційні банки дають приватним підприємцям і ТОВ. Якщо кооперативи не будуть здатні до об'єднання то швидко вичерпають свою актуальність і прийдуть до занепаду, не витримують конкуренції з великими приватними структурами. Питання співпраці між кооперативами - це не тільки фінансові потреби чи інтереси, а й питання захисту і стабільності. Особливо в перехідний період і час кризи демократичних інститутів. Крім того, необхідно зрозуміти: кооперація є актуальною не тільки для селян, а й для городян. Тому що немає якісного життя

в селі без якісного міста і навпаки. У світі все більше обертів набирає концепція розвинених територій.

7) *Турбота про громаду*. Кооперативи в центрі розвитку ставлять людину, її практичні потреби та інтереси. Вирішують не тільки пріоритети майбутнього, але і щоденні та практичні справи. Крім того, вони відновлюють інфраструктуру, яка потрібна їх членам і сім'ям. Наприклад, екологія, допомога старшим, сталий розвиток, фінансування інших організацій або структур. Це більше об'єднує людей, ніж інтереси заради прибутку.

Наразі найбільш сприятливими є умови для створення і розвитку постачальницьких, заготівельно-збутових, молочних, м'ясних, зернових, переробних, сервісних, житлово-будівельних, садово-городніх, гаражних, торговельно-закупівельних, транспортних, освітніх, туристичних, медичних та багатофункціональних кооперативів.

Планування кооперації в Україні для ефективного місцевого розвитку потрібно здійснювати за базовими кооперативними принципами. Основна допомога держави повинна бути в декількох напрямках: дорадчі служби, зрозумілі і прозорі механізми отримання дотацій і компенсацій, дешеве кредитування, особливо для переробної галузі, створення земельно-кооперативного банку і програми інновацій. За цих умов кооперація може вирішити різні соціальні завдання краще, ніж державні програми з мільярдними витратами. Крім того, найякісніші продукти і товари наших фермерів повинні продаватися в Україні, тому що це основа здоров'я людей. В умовах глобалізації ринку відчувається потреба зваженого економічного протекціонізму, тобто, щоб якісні продукти споживали свої ж громадяни.

У разі неконтрольованого ринку землі кооперативи не витримають конкуренції: вони не мають доступу до фінансових ресурсів для покупки - кредитування - інвестицій. Комерційні банки фінансуватимуть аграрні корпорації, засновані самими ж власниками банків. Великі бюджетні кошти будуть розподілятися для партнерів політиків, які виграли вибори. Тому тут потрібно оцінювати ситуацію наступним чином: якщо реалізується концепція

«кооперативні гроші - виробництво - споживання» + всі допоміжні напрямки, то кооперація стане двигуном аграрних реформ в Україні та принесе великі результати. А для цього потрібно тільки одне: надати керування цим напрямком сучасним патріотичним професіоналам, які бачать своє майбутнє в своїй країні [146-149].

Результати проведеного дослідження свідчать, що справжня кооперація вимагає довгострокового планування, принаймні років 4-5. Проблема в тому, що у нас змінюється політика при зміні уряду або парламенту. Щоб уникнути або мінімізувати політичні впливи, потрібно організувати кооперативну багаторічну програму, яку б контролювала кооперативна рада - кооператори, фермери, представники держбанку, міністерств і об'єднаних територіальних громад. Крім того, слід ввести єдину фінансову службу або агентство, яке мало б функції «єдиного вікна» щодо інформації, дотацій, програм кооперації. Є потреба в уникненні різних «регіональних» інтерпретацій одного і того ж закону з боку органів контролю, статистики, податкової інспекції.

Для забезпечення максимальної децентралізації сільського господарства необхідно залучення об'єднаних територіальних громад, асоціацій фермерів та громадських активістів до планування напрямів розвитку сільського господарства. Проведений авторами дослідження аналіз свідчить, що в європейських державах існують різні форми співпраці з кооперативами, але всі вони реалізуються шляхом переговорів за круглим столом, тому що розвиток сільського господарства, як основи здоров'я народу і майбутніх поколінь, має мінімально залежати від мінливих політичних настроїв, примх або партій, мати свою природну еволюцію і логіку, поважати закони природи, екології та соціології, дбати про території та навколишнє середовище, формувати активні спроможні громади.

РОЗДІЛ 3. ІНСТИТУЦІЙНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ФОРМУВАННЯ ТА РЕАЛІЗАЦІЇ ПОЛІТИКИ МІСЦЕВОГО ЕКОНОМІЧНОГО РОЗВИТКУ ЧЕРЕЗ АГЕНЦІЇ РОЗВИТКУ ТЕРИТОРІЙ

3.1. Агентства місцевого розвитку як провідники політики розвитку територіальних громад: функції та вимоги до інституційних структур

Серед великого різноманіття інституційних посередників сприяння соціально-економічному розвитку адміністративно-територіальних одиниць чи їх об'єднань особливої уваги заслуговує агентство розвитку території (далі – АРТ). Роль агентств, яка загальновизнана в усіх європейських країнах, полягає у забезпеченні співпраці і партнерству між владою, бізнесом та громадськістю.

Агентства, як мобільна, висококваліфікована і вільна від демократичних процедур інституція, та вагомий конкурентоспроможний інструмент МЕР, є дієвими каталізаторами процесу соціально-економічного розвитку через їх здатність забезпечувати роботу з пошуку інвесторів, поліпшення інвестиційного клімату, створювати та просувати позитивний імідж території як в країні так за її межами, а також сприяти владі у підготовці стратегій та програм розвитку. Такі структури «ефективно співпрацюють з владою як фокусні центри стратегічного планування та супроводження проєктів розвитку територій, чим створюють якісно нове економічне середовище» [75; 150, с. 3].

Розбудова мережі агентств розвитку територій, що будуть діяти на принципах співпраці між усіма сторонами, які зацікавлені у покращенні соціально-економічного стану територій мезорівня, підвищенні рівня та якості життя їх населення, має базуватися на формуванні чіткого розуміння сутності інституційного посередника [70; 151; 152]. Це слугуватиме, у свою чергу, підставою для обґрунтування офіційного статусу інституційного посередника, окреслення стратегічної мети, завдань та основних напрямків його діяльності, оцінювання результатів діяльності агентств та визначення їх внеску у забезпечення соціально-економічного розвитку територіальних громад.

Діяльність інституційних посередників у країнах Західної Європи пов'язують з децентралізацією економіки та застосуванням демократичних методів управління. Як відмічають науковці, такі структури, доповнюють діяльність керівників владних структур (губернаторів, мерів) і структур, що їм підпорядковані, та надають можливість делегування частини завдань недержавним та неполітичним організаціям [153, с. 91].

Головна функція агентства розвитку території це «завоювання довіри основних учасників відносин одне до одного, виявлення їх уподобань і на цій основі – відбір найбільш ефективних шляхів підвищення суспільного добробуту» [42]. Цим інститутам відводиться значна роль у вирішенні проблем багаторівневого управління з огляду на їх здатність визначити можливості національних і місцевих гравців, зрозуміти їх стимули, а також подолати спільні проблеми і перешкоди, перетворивши їх на співпрацю. Подібні посередницькі структури заповнюють прогалину багаторівневого управління, коли відсутній успіх координації політики місцевого розвитку [154, с. 139].

У витoki теоретичних та практичних аспектів функціонування агентств розвитку території покладено концептуальні засади регіонального розвитку. Відповідно, як інституційний феномен, вперше з'являється поняття «агентство регіонального розвитку» (далі – АРР).

Агентства регіонального як інституції виникли у 50-60-х рр. минулого століття в країнах Західної Європи [155, с. 19], а вже наприкінці 90-х років розповсюджуються майже по усьому світу. Існує також думка, за якої країни Європи запозичили досвід «своєрідного інституційного феномену останньої чверті ХХ ст.» у США, така позиція висвітлюється представниками Київського центру інституту Схід-Захід [156, с. 131]; її також можна зустріти на сторінках наукових праць інших вітчизняних науковців, зокрема [157, с. 132-134].

Створювалися агентства на засадах партнерства між державним, приватним та громадським секторами з метою сприяння соціально-економічному розвитку територій як неприбуткові організації. В їх управлінні

приймали участь як представники бізнесу, суспільних організацій так і представники адміністрації.

В країнах, звідки бере свій початок поява подібного інституційного феномену, склалося загальновизнане розуміння необхідних передумов діяльності агентств, найважливішими серед яких, є такі [158]:

- інституційне визнання організації органами влади, громадськими організаціями, приватним сектором;
- здатність здійснювати аналіз соціально-економічного стану регіону;
- висока культура партнерства у діяльності;
- здатність надавати інноваційні послуги, що не надаються приватним сектором та владою.

За доволі тривалу історію існування в зарубіжних державах інституту партнерства між владою, бізнесом та громадськістю, в наукових колах виробилися доволі різні підходи відносно розуміння категорії «агентство регіонального розвитку». Згідно з поглядами М. Лендзела, до розуміння сутності агентства регіонального розвитку можна підходити з позиції двох підходів. По-перше, коли терміном «агентство регіонального розвитку» узагальнюються всі структури, що залучаються до процесу розвитку території (окрім органів влади та приватних підприємств). За цього підходу термін «агентство регіонального розвитку» є синонімом категорій «інститути просторового розвитку» або «інститути сприяння соціально-економічному розвитку територій». По-друге, це – класичний підхід, яким керуються провідні розвинені країни світу, наприклад, Великобританія, коли агентство регіонального розвитку сприймається як структура, що створюється на засадах партнерства між державним, приватним та громадським секторами з метою комплексного вирішення проблем певної території [71, с. 21].

Європейська асоціація агентств регіонального розвитку (EURADA) – міжнародна громадська організація, яка координує діяльність своєрідної інституційної форми управління та сприяння розвитку територій в країнах-членах Європейського союзу, керується такою дефініцією інституційного

посередника: агентство регіонального розвитку це – «будь-яка організація, основною метою якої є узагальнення колективного інтересу території. Власне, саме з огляду на таке визначення, агентство регіонального розвитку повинно мати чіткі зв'язки з місцевими та регіональними органами влади відносно його управління, фінансування та завдань. Також воно своїм функціонуванням має охоплювати значну територію, яка, проте, повинна бути меншою за територію країни» [155, с. 16].

З урахуванням такого розуміння дефініції інституційного посередника, до агентств регіонального розвитку висуваються певні вимоги. Так, як зазначається на офіційній Інтернет сторінці EURADA, подібні інституційні структури мають [155, с. 17]:

- сприйматися як інституційний механізм регіонального розвитку;
- координувати свою діяльність з іншими регіональними структурами;
- зберігати автономію у прийнятті рішень;
- знаходити необхідні фінансові ресурси на утримання та реалізацію базових проєктів регіонального розвитку;
- мати у своєму складі кваліфікований персонал для отримання конкретних результатів.

Дослідження дефініції агентства регіонального розвитку в її сутнісному розумінні є підставою для класифікації інституційних структур за певними критеріями [159]. Наприклад, О. П. Добровольською пропонується [160, с. 155], інституції посередництва за масштабом їх діяльності поділяти на такі групи: структури, що функціонують і межах однієї територіальної громади, при цьому саме ця група, автором даного класифікаційного підходу визнається власне агентствами регіонального розвитку, по-друге, інститути, що функціонують в межах декількох територіальних громад або усього регіону та, по-третє, агентства загальнодержавного рівня. Інші ж дослідники, наприклад І. Санжаровський та Ю. Теряник, дотримуючись наведеної вище класифікації відносять перший тип структур вже до агентств міського розвитку [161, с. 24].

Враховуючи наведені вище класифікаційні групи інституційних структур за критерієм масштабу, пропонуємо внести певні уточнення щодо понятійно-категоріального апарату та надати роз'яснення відносно типів інституційного посередника залежно від території, що охоплена полем його діяльності.

На наш погляд, коли мова йде про поділ інституційних посередників за таким критерієм як «масштаб діяльності», доцільно вживати категорію «агентства розвитку» і виділяти в їх складі агентства регіонального розвитку та агентства місцевого розвитку. Агентства регіонального розвитку полем своєї діяльності охоплюють територію регіону, агентства місцевого розвитку – менші території.

У практичному керівництві для українських міст та районів, яке підготовлено на замовлення проєкту ЕС/ПРООН, поняття агентство регіонального розвитку та поняття агентство місцевого розвитку доволі схожі. Близькість інституцій визначається тим, що вони є інструментом розвитку територій, адже реалізують політику розвитку певної території, в них доволі схожі цілі та завдання, в них, як правило, однакова структура, процедура та форма затвердження, процеси внутрішньої організації, схожі засновники та партнери [162, с. 9]. Головна відмінність – масштаби адміністративно-територіальних одиниць, які вони обслуговують. Так, агентства регіонального розвитку сконцентровані на вирішенні проблем регіонів (областей); агентства місцевого розвитку основну увагу приділяє роботі на місцевому рівні (міжрайонному, районному, міському).

Згідно з підходом, що вкладається у дефініцію фахівцями EURADA, агентство можна заснувати на будь-якій території, проте важливими чинниками ефективності їх майбутньої діяльності є дотримання таких параметрів [155, с. 88-89]:

- достатня кількість населення території;
- достатній рівень розвитку підприємництва та його потенціал;
- кваліфіковані людські ресурси;

- існування інституційного консенсусу щодо стратегії місцевого/регіонального розвитку;
- залежність географічного масштабу діяльності інституту від структури економіки.

До обґрунтування доцільності охоплення території полем діяльності інституційного посередника в країнах-членах ЄС, вироблено індивідуальні підходи. Так, наприклад, підставою для утворення подібних структур у Польщі, з урахуванням доцільності існування інституційного посередника як з економічної точки зору так із інших позицій, є територіальне охоплення в розрізі 4 показників: кількість мешканців, види суспільних зв'язків, характеристика економічної системи та партнери агентства [153, с. 92-96].

За часи свого існування відбулося переосмислення загальної філософії функціонування цих інститутів, зокрема основних завдань, які вони покликані виконувати. Завдання інституційного посередника тісно корелювали з теоріями економічного зростання та теоріями регіональної політики, що домінували на певних етапах історичного розвитку [163, с. 14].

На початкових етапах свого становлення, коли основним завданням регіональної політики була нейтралізація негативних наслідків дисбалансу у рівнях розвитку регіонів, а держава вирішувала це завдання за допомогою прямих інвестицій, фінансових трансфертів чи запровадження інструментів, які опосередковано впливали на розвиток економіки у депресивних регіонах, агентства в основному займалися залученням іноземних інвестицій, а також створенням та управлінням індустріальними та технологічними парками. У середині 70-х років минулого століття, коли більшої популярності набула неокласична теорія економічного розвитку, заснована на принципах невтручання уряду у функціонування елементів економічної системи, агентства регіонального розвитку почали орієнтуватися на підтримку діяльності малого та середнього бізнесу. Упродовж 80-х років XX століття, коли сформувалася сучасна теорія регіональної політики, яка дотримується принципу, що рішення відносно напрямків розвитку регіонів повинні прийматися за участі, або

безпосередньо, регіональними органами влади, які налагоджують систему партнерства з іншими публічними, громадськими, підприємницькими інститутами, увага інституційного посередника перейшла у площину зміцнення зв'язків з національними органами влади, запровадження стратегічного планування розвитку та налагодження міжрегіонального співробітництва [164; 165].

Трансформацію розуміння місця та ролі агентства розвитку території у системі інституцій розвитку територій Європи представлено у таблиці 3.1.

Таблиця 3.1 – Аналіз підходів до характеристики агентств розвитку територій

Основні характеристики	Основні підходи до управління соціально-економічними змінами	
	Традиційний («зверху-вниз»)	Сучасний («знизу-вверх»)
Організація	Національна В структурі уряду Бюрократична Загальна кваліфікація персоналу	Регіональна Напіваавтономна структура Бізнесового типу Наявність у персоналу спеціального досвіду
Операційна діяльність	Обмежена	Частково обмежена
Економічні завдання	Міжрегіональне вирівнювання Зростання економіки Зростання, що базується на перерозподілі ресурсів	Конкурентність регіонів Зростання регіональної економіки Зростання на основі внутрішньо регіональних/зовнішніх чинників
Стиль діяльності	Неселективний Автоматичний / дискреційний Реактивний	Селективний Дискреційний Проактивний
Інструменти діяльності	Нормативно-правові акти Фінансові стимули Дорадчі послуги Бюджетне фінансування	Фінансові стимули Дорадчі послуги Бюджетне фінансування

(Джерело: складено за матеріалами [75])

В країнах ЄС єдиною загальною рисою для усіх агентств регіонального розвитку, на думку R. Velasco, сьогодні є те, що «їх дії пов'язані з розвитком ендogenous потенціалу регіону, навіть якщо деякі з них чи то у якості допоміжної функції своєї діяльності, чи у якості основної намагаються залучити іноземні інвестиції. Інша їх особливість полягає у тому, що значна

увага приділяється власне розвитку території та його соціальній складовій» [155, с. 15].

Про відсутність єдиної моделі створення та функціонування подібних інституцій територіального розвитку свідчить закордонний досвід функціонування агентств регіонального розвитку. В різних країнах такі інститути взаємодії влади, бізнесу та громадськості мають різних засновників, неоднаковий юридичний статус, джерела фінансування, обов'язки, а, відповідно, і розмір, тощо.

Незважаючи на такі відмінності інституційних посередників, в літературі зустрічаються спроби узагальнення та систематизації їх діяльності за різними критеріями, що лягає в основу класифікації цих структур.

Так, узагальнюючи досвід функціонування агентств регіонального розвитку у країнах Західної Європи, EURADA пропонує їх класифікацію за двома критеріями: за походженням та за діяльністю (табл. 3.2).

Таблиця 3.2 – Критерії та класифікація агентств регіонального розвитку

Критерій	Типи агентств регіонального розвитку
Походження	Інститути, що створюються та фінансуються центральним урядом країни; Інститути, що створені у процесі децентралізації управління як окремі підрозділи регіональних/місцевих органів влади; Формально автономні інститути, що створені за участі та фінансування регіональними/місцевими органами влади; Незалежні інститути, що утворені внаслідок приватно-публічного партнерства
Діяльність	Стратегічні агентства Глобальні агентства Галузеві агентства Рекламно-маркетингового типу

(Джерело: складено за матеріалами [155, с. 18])

Серед переваг та недоліків цих інститутів необхідно відмітити, що ті агентства, які засновані центральним урядом мають, порівняно з іншими типами агентств, перевагу в фінансах, витрачаємих на досягнення своїх цілей.

Інститути, що функціонують в межах місцевої та регіональної влади, беззаперечно ближчі до місцевих проблем, але їх залежність від бюрократичних каналів, здатна перетворити їх в менш оперативні організації. Коли місцева та регіональна влада створює власне агентство, незалежне від її структур, то це сприяє швидшому прийняттю рішень та меншій залежності від політичних поглядів.

Публічно-приватні агентства, в більшості випадків, поєднують державні і приватні погляди та мають майбутнє, оскільки поєднання інституційного потенціалу державного сектору з оперативним досвідом приватного сектору – реальна альтернативна модель покращення та впровадження політики МЕР.

EURADA надає перевагу формально незалежному, від національних та регіональних/місцевих органів влади, організаційно-правовому статусу агентства регіонального розвитку, оскільки, як відмічають дослідники:

- посередник, що діє на регіональному рівні, є краще пристосованим до вироблення стратегій розвитку специфічної території, аніж структури, які діють на національному рівні;

- відносна незалежність агентства регіонального розвитку від органів влади дозволяє їм діяти у манері «підприємця», а не «управлінця», а, отже, уникати бюрократичних процедур і застосовувати інноваційний підхід до розвитку;

- відносна незалежність від органів влади допомагає уникати безпосереднього політичного тиску, що означає можливість діяти відповідно до довгострокової чи середньострокової стратегії, а не згідно тимчасових політичних рішень урядових структур. Водночас, агентства несуть відповідальність перед органами влади щодо досягнення цілей стратегії розвитку регіону та ефективного використання наданих бюджетних коштів;

- результати діяльності агентства завжди є індикатором рівня ефективності державної регіональної політики, а також регіональної стратегії розвитку [71, с. 18; 166].

За юридичною формою АРР може бути: державним підприємством з обмеженою відповідальністю, державною організацією, товариством з обмеженою відповідальністю, неприбутковою організацією, акціонерним товариством, фондом. У свою чергу від засновників агентства та юридичної форми їх функціонування залежать *джерела фінансування* інституційного посередника. Так, наприклад, агентства, засновниками яких є регіональні органи влади (Німеччина, Іспанія), практично стовідсотково фінансуються з відповідних бюджетів, тож не мають потреби надавати платні послуги приватному сектору. У випадку, коли агентства діють як акціонерні товариства, акціонери, здебільшого, роблять лише початковий фінансовий чи матеріальний внесок. Дослідження світового досвіду функціонування інституційного посередника свідчить про те, що агентства, які використовують комерційну діяльність, частіше обирають форму акціонерного товариства, рідше – форму товариства з обмеженою відповідальністю. Для ведення діяльності некомерційного характеру використовується форма фонду та об'єднання.

Якщо оперативна діяльність агентств не підтримується за рахунок бюджетних коштів або недостатньо стартового капіталу, організації шукають додаткові джерела фінансування, якими можуть бути:

- надання консалтингових послуг малому та середньому бізнесу;
- надання консультацій та експертних послуг органам влади;
- управління нерухомістю;
- організація навчання та тренінгів;
- організація семінарів;
- отримання грантів, виконання урядових програм, реалізація проектів Європейського Союзу;
- плата за управління венчурними капіталами [156, с. 20].

Класифікація агентств *за видом діяльності* передбачає, що стратегічні агентства займаються:

- формуванням інформаційних баз даних,

- дослідженням соціально-економічного розвитку регіону,
- наданням інформації малому та середньому бізнесу,
- управлінням процесом стратегічного планування розвитку регіону.

Глобальні агентства зосереджують свою діяльність на розробці та реалізації міжгалузевих програм та проєктів реформування економіки; галузеві агентства – на створенні програм реформування певної галузі; агентства рекламно-маркетингового типу – на просуванні позитивного іміджу регіону в середовищі потенційних інвесторів.

Стосовно класифікації агентств за видом діяльності, відмітимо, що ефективно працюють закордоном лише ті АРР, у яких обов'язки сконцентровані саме на стратегічних пріоритетах, а не на намаганні робити усе підряд. Не поділяємо позицію І. Гадай відносно того, що агенція має «концентрувати свою діяльність лише на плануванні або спеціалізуватися лише на діяльності одного виду» [167], тобто належати до галузевого агентства.

На наш погляд, оптимальним є такий тип агенцій, який поєднує стратегічний та глобальний тип. У перелік обов'язків такого інституційного посередника має входити стратегічне планування соціально-економічного розвитку територіальних громад, адже цей вид діяльності найближче до дефініції подібних інститутів у сучасному їх розумінні, проте цим напрямком не варто обмежуватися. Наприклад можна спеціалізуватися на інформуванні, консультуванні, проєктуванні та іншому.

Основні *типи послуг*, що надаються АРР в країнах Європи за основними напрямками їх діяльності представлено у таблиці 3.3.

Взагалі, на думку науковців, функції агентств, а, відповідно, і напрямки їх діяльності мають тенденцію до зміни з часом [71, с. 19], і це є нормальною практикою їх реагування на виклики сучасності. Проте, при цьому, головна мета, що була підставою їх утворення, має залишатися без змін.

Агентства регіонального розвитку відповідно до філософії свого функціонування, повинні мати зв'язки з місцевими чи регіональними органами влади. Згідно з поглядами вітчизняних науковців [161, с. 89], зв'язок агентства

та влади може бути інституційним (інституцію очолює, тобто є головою правління чи виконавчим директором представник органу влади), фінансовим (кошти на утримання інституційного посередника виділяються з національного/ регіонального/місцевого бюджету) або у формі контролю (інституції підзвітні та підконтрольні органам влади).

Таблиця 3.3 – **Види діяльності АРТ в європейських країнах**

Сфера	Напрямок діяльності	Вид діяльності
Консультування	Надання інформації, проведення тренінгів; надання консультацій; надання технічної /управлінської допомоги	Стимулювання підприємництва Сприяння створенню нових підприємств Заохочення співпраці між МСБ (формування кластерів, інших форм кооперації) Сприяння прийняттю нових нормативно-правових актів, що сприяють процесам регіонального розвитку Організація участі в ярмарках Міжнародна реклама та просування регіону Співпраця з університетами і дослідницькими центрами у сфері R&D Сприяння поширенню нових технологій, інновацій Запровадження нових стандартів менеджменту (електронна комерція, телекомунікаційні технології, стандарти якості, бенчмаркінг) Управління та моніторинг стратегічного розвитку Надання послуг іноземним інвесторам Підтримка діяльності бізнес-клубів Розробка та підтримка програм розвитку громад
Фінанси	Позабанківські фінансові послуги	«Бізнес-ангели» (неформальний венчурний капітал) Мікрокредити Надання бюджетних субсидій Надання венчурного капіталу та гарантій Посередництво між МСБ та банками Надання безвідсоткових позик чи гарантій Факторинг Лізинг
Інфраструктура	Управління нерухомістю та створення підприємницької інфраструктури	Індустріальні парки Бізнес-інкубатори Центри технологій Науково-дослідницькі парки

(Джерело: складено за матеріалами [155, с. 19; 158, с. 65])

Важливим у даному питанні є знаходження та утримання балансу між підконтрольністю агентства владі та збереженням його автономії у практичній діяльності, а також неполітичний та нейтральний характер функціонування.

Таким чином, функцію одного з посередників між намірами влади різних рівнів управління, та інтересами громади підприємців та громадськості на шляху забезпечення покращення соціально-економічного середовища та підвищення рівня і якості життя населення беруть на себе агентства місцевого/ регіонального розвитку. Роль інституційного посередника у сприянні співпраці й партнерству між трьома стейкхолдерами стратегічного планування загальноновизнана в усіх європейських країнах.

По суті, такі агентства, як мобільна та вільна від демократичних процедур, висококваліфікована та конкурентоспроможна інституція, є каталізаторами процесу розвитку через їх здатність вести роботу з пошуку інвесторів, готувати пропозиції щодо поліпшення інвестиційного клімату, створювати та просувати позитивний імідж території в Україні та за її межами [74; 168], а також сприяти радам та адміністраціям у підготовці стратегій та програм розвитку.

3.2. Особливості функціонування різних моделей посередницьких структур з реалізації політики економічного розвитку територій у країнах світу

Досвід функціонування агентств розвитку територій в країнах Західної Європи дозволяє науковцям говорити і про існування різних їх моделей. Так, дослідники з Сербії [154, с. 139], пропонують розглядати три моделі агентств (однойменні країнам, що є найбільш вдалим їх прикладами): англійську, італійську та французьку, адже саме ці три країни демонструють три зовсім різні підходи щодо виникнення та ролі агентств регіонального розвитку. Досвід Великобританії свідчить про досить сильний вертикальний зв'язок між центральним та регіональними/місцевими органами влади зі значною участю приватного сектору. Досвід Італії свідчить про більш фрагментарний зв'язок, у

зв'язку з досить сильною регіональною політичною системою, за якої самостійно приймаються рішення на місцевому рівні. Досвід Франції вказує на те, що незважаючи на її конкретні намагання щодо децентралізації, в країні досить переважає позиція центральної влади. Подібної позиції дотримується і дослідник Є.В. Балацький [72], коли пропонує розглядати три моделі організації агентств: агентства з сильним централізованим початком, агентства з домінуванням децентралізованих механізмів та агентства у формі державних корпорацій та бізнес-партнерств. При цьому науковцем наголошується на еволюційному зв'язку між трьома моделями, що проявляється у наступному: з розвитком центральної форми агентства ступінь участі центру поступово зменшується, а роль місцевого суспільства збільшується і на останній стадії свого розвитку інституції перетворюються в бізнес-партнерства, що дослідник пов'язує зі зростанням ефективності роботи інституційного посередника. Загалом, ці моделі агентств регіонального розвитку, які досліджують вище згадані науковці, відповідають класифікації інституту за критерієм «походження», (табл. 3.2), що пропонує EURADA.

З метою розробки методичних та практичних пропозицій для України на шляху запровадження інституту посередництва зі стратегічного планування місцевого розвитку на зразок загальновизнаних у світі посередницьких структур з планування та реалізації політики територіального розвитку в особі агентств регіонального / місцевого розвитку, проведемо узагальнення світової практики організації їх діяльності. У якості об'єктів дослідження обрано, так званих «першопочатківців» розбудови мережі агентств регіонального розвитку: Великобританію, Францію, Канаду, а також інші досвідчені у цьому питанні країни.

У Великобританії посередницькі структури розвитку беруть свій початок з другої половини XX століття, коли перші агентства регіонального розвитку виникли в Шотландії та Уельсі, зокрема, Агентство розвитку Шотландії та Агентство розвитку Уельсу. Обидва інститути функціонували як асоціації, членами яких були регіональні представництва міністерств, органів місцевого

самоврядування та неурядових організацій. Досвід організації та діяльності агентства регіонального розвитку Шотландії та Ірландії взято за основу моделі функціонування у країні 9 агентств (у кожному регіоні по одному інституту та ще один у столиці), які були створені у 1998 році (агентство регіонального розвитку Лондона почало свою роботу з 2000 року) як позавідомчі суспільні органи для кожного регіону з метою сприяння економічному розвитку регіонів країни та підвищення їх конкурентоспроможності [169].

Інституційні посередники у Великобританії діяли як державні підприємства, створені з ініціативи уряду, що несли відповідальність перед ним. Основна їх роль полягала в тому, щоб працювати як стратегічні провідники конкурентоспроможності та регіонального економічного розвитку через координацію розвитку і регенерацію політики та програм. Місією їх діяльності проголошено – «сприяння економічному процвітання та стимулювання можливостей усіх десяти регіонів Англії», через стратегічне планування, підвищення конкурентоспроможності, привабливості для внутрішніх інвестицій, а також забезпечення наявності достатнього рівня професійних навиків. Напрямки діяльності агентств були представлені блоками: подальший економічний розвиток регіону; сприяння ефективності бізнесу, інвестиціям та конкурентоспроможності; сприяння зайнятості; сприяння формуванню та застосуванню навиків роботи за наймом; сприяння стійкому розвитку країни у цілому [170].

Усі питання, що стосувалися діяльності цієї інституційної структури прописувалися у відповідній регіональній економічній стратегії, яка приймалася кожним регіоном та кожні 3 роки поновлювалася. Стратегії 8 регіонів країни представлялися для офіційного їх затвердження Департаменту бізнесу, інновацій та професійної освіти (The Department for Business, Innovation and Skills (BIS)), стратегія Лондона затверджувалася мером міста. В стратегіях знаходили своє відображення головна мета, основні напрямки та принципи роботи агентства регіонального розвитку як інституції, а також принципи його роботи з іншими організаціями, що пов'язані з агентством. З огляду на це,

регіональні стратегії сприймалися за словами одного з дослідників – Балацького Є.В., «як керівництво до дій» [72].

Організаційна структура агентства регіонального розвитку Великобританії та особливості їх роботи з розробки та поновлення стратегічних планів, які розроблялися в країні за принципом партнерства влади, бізнесу та громадськості, шляхом консультацій та обговорення, представлені на рис. 3.1.

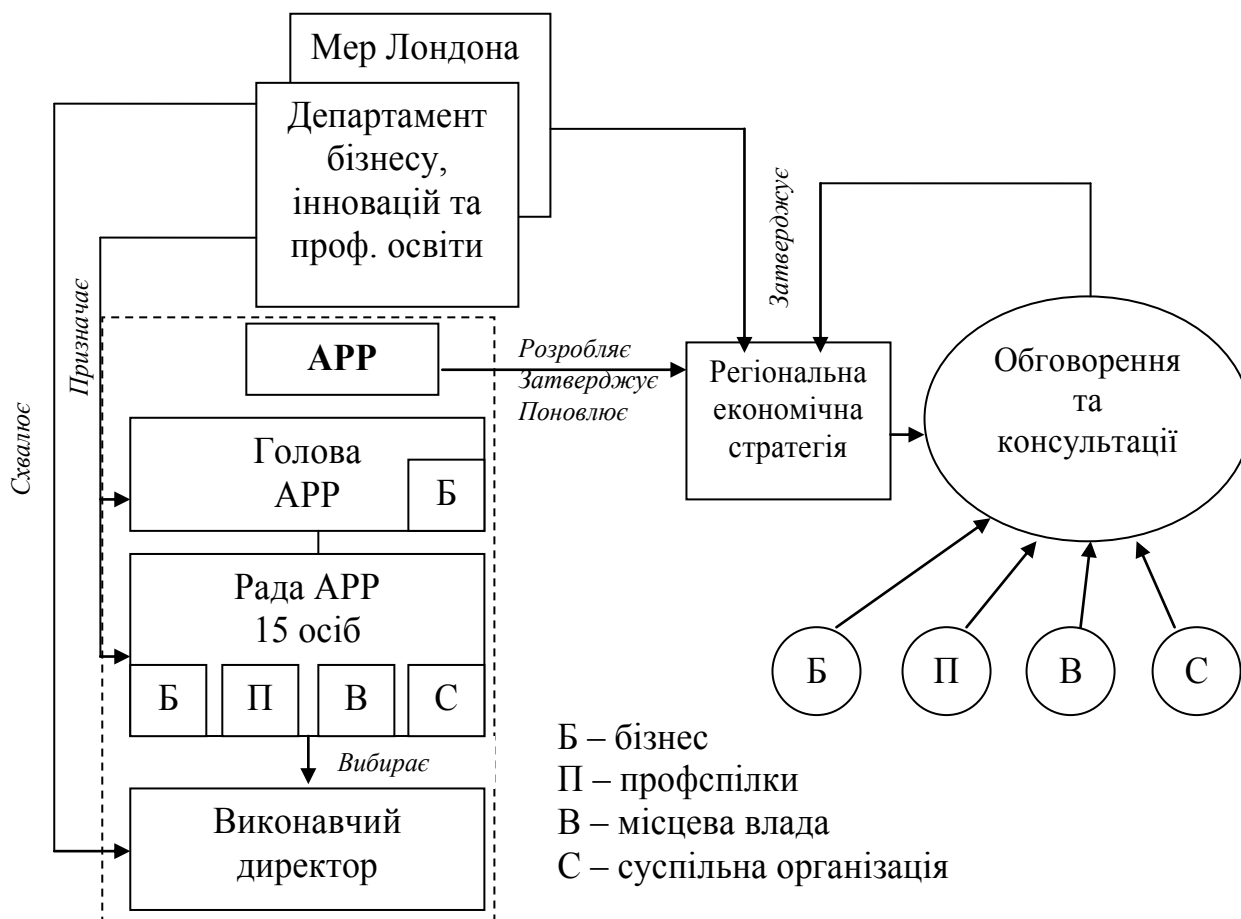


Рис. 3.1 – Порядок роботи агентства регіонального розвитку Великобританії через регіональні економічні стратегії (Джерело: складено за матеріалами [72])

Напрямки діяльності агентств включали:

- здійснення поставленої мети на підставі прямого фінансування необхідних заходів або шляхом опосередкованого фінансування з залученням тих організацій, які виступали у ролі фінансових фондів;
- взаємодія з іншими агентствами регіонального розвитку: залучення їх до своєї діяльності з метою реалізації власних планів;

– взаємодія з урядом: відстоювання представниками агентства інтересів відповідного регіону.

Кожне агентство регіонального розвитку очолював Голова та Рада (рис. 3.1), яка складалася з 15 чоловік, що призначалися керівниками Департаментів (міністрами), а в Лондонському АРР – мером міста, при цьому всі голови – це представники бізнесу. Членами ради могли бути і представники бізнесу, і представники влади, профспілок та суспільних організацій. Рада призначала виконавчого директора, кандидатура якого ухвалювалася керівником Департаменту бізнесу, інновацій та професійної освіти.

У своєму складі кожне агентство мало Раду з науки та промисловості, до якої входили представники бізнесу, наукових кіл та експерти громадського сектору. Ця Рада надавала консультації з приводу доцільності інвестицій в науку та інновації, за допомогою груп стратегічного консультування, шляхом діалогу опрацьовувалася національна технологічна стратегія МЕР.

Інституційні посередники могли співпрацювати між собою. Така співпраця могла бути «транскордонною», коли агентства декількох регіонів об'єднували свої зусилля для розв'язання спільних завдань, при цьому за критерієм галузевої спеціалізації інституційної структури, одне з агентств брало на себе роль лідера та координатора. Принцип «провідної ролі» чи критерій її галузевої спеціалізації дозволяв інституції не лише економити ресурси окремим агентствам за рахунок «відлучення» від непрофільних для себе питань, але й досягати найбільшої ефективності у вирішенні «своїх питань» за рахунок спеціалізації саме на них. Співпраця могла відбуватися і на постійній основі через постійні зустрічі голів АРР між собою та з міністрами для обговорення пріоритетів економічного розвитку. Кожні 6 місяців голова одного з агентств ставав куратором всіх інших (головою голів), в його обов'язки протягом цього періоду входило підтримувати роботу мережі АРР через організацію обміну інформацією між ними і центральним урядом та громадськістю.

Фінансування агентства відбувалося за рахунок коштів 6 департаментів центрального уряду країни (рис. 3.2). Загальний фонд інституцій, згідно з інформацією уряду країни, становив доволі скромні суми: 2006 – 2,2 млрд. фунтів стерлінгів (0,16% ВВП Об'єднаного Королівства), 2007 – 2,3 млрд., 2008 – 2,1 млрд., 2009 – 2,2 млрд. та 2010 – 1,7 млрд. фунтів стерлінгів [171]. Окрім загального фонду, агентство регіонального розвитку управляло ще й європейським фондом регіонального розвитку та Програмою аграрного розвитку Англії. Ці фінансові канали у сукупності становили 9 млрд. фунтів стерлінгів.

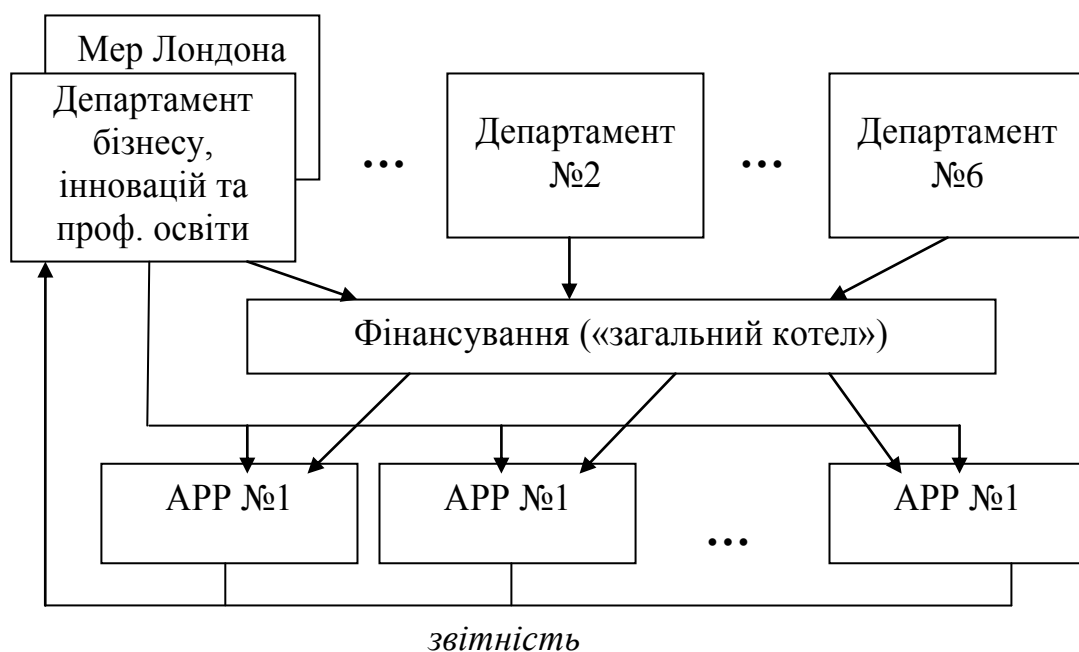


Рис. 3.2 – Фінансування федеральних департаментів та АРР Великобританії (Джерело: складено за матеріалами [72])

Ефективність агентств регіонального розвитку у Великобританії, була доволі високою, про що свідчать дані мультиплікатора інвестицій: за даними досліджень фахівців «Price Waterhouse Coopers» [172] у 2009 році інституційні посередники генерували 4,5 фунта стерлінгів для місцевої економіки з кожного фунта державних витрат.

З 2011 року у країні на місце агентств регіонального розвитку прийшли інші інституційні посередники – Місцеві економічні партнерства (local

enterprise partnerships, скорочено – LEPs) [173], яких у 2012 році в країні налічувалося близько 40 [174]. Це є свідченням того, що партнерство влади, бізнесу та громадськості прийняло іншу форму, тобто перейшло на інший рівень управління.

У **Канаді** функціонує всього чотири агентства регіонального розвитку, що були утворені як федеральні органи, які відповідають за сприяння економічному зростанню. Фінансування агентств відбувається за рахунок коштів федеральних фінансів (департаменту розвитку країни), з огляду на це інститути розглядаються саме як канал ефективного розподілу федеральних фінансів. Обов'язки агентств дослідники зводять в такі блоки: надання підприємствам та некомерційним організаціям інформаційних послуг (надається інформація про програми агентства та послуги його співробітників, що здатні допомогти у реалізації проєкту), консалтингових послуг (консультації з приводу існуючих інновацій, стартапів, можливостей експорту та перспективного партнерства) та послуг путівника (супроводження проєктів від початку їх розробки до реалізації).

Як відмічає Балацький Є.В. [72], усі чотири агентства регіонального розвитку, що функціонують у Канаді, доволі схожі між собою, тому для розгляду організаційної структури, достатньо вибрати одне агентство, у якості якого дослідником обрано EDACRQ (the economic development agency of Canada for the regions of Quebec). Ця інституція являє собою федеральний орган, що несе відповідальність за сприяння економічному зростанню в регіоні шляхом стимулювання малого та середнього бізнесу, має свої відділення, що утворюють мережу з підтримки малих та середніх підприємств та некомерційних організацій. Місія інституції – сприяння довгостроковому економічному розвитку територій регіону з акцентом на ті, де найнижчі темпи економічного зростання та незначні можливості для продуктивної зайнятості. При цьому агентство активно співпрацює з громадами регіону.

Основними пріоритетними напрямками діяльності агентства є такі:

- підтримка громад, що постраждали від економічного спаду, сприяння адаптації громад до економічних змін через фокусування на зменшенні соціально-економічних проблем для нежиттєздатних громад та сприяння відтворенню місцевої економіки;

- підтримка «економіки завтрашнього дня»;

- підтримка розвитку громад;

- підтримка системи прийняття рішень регіональних економічних суб'єктів (проведення дослідження у галузі регіонального розвитку).

Організаційна структура агентства регіонального розвитку EDACRQ (Канада) представлена на рис. 3.3.

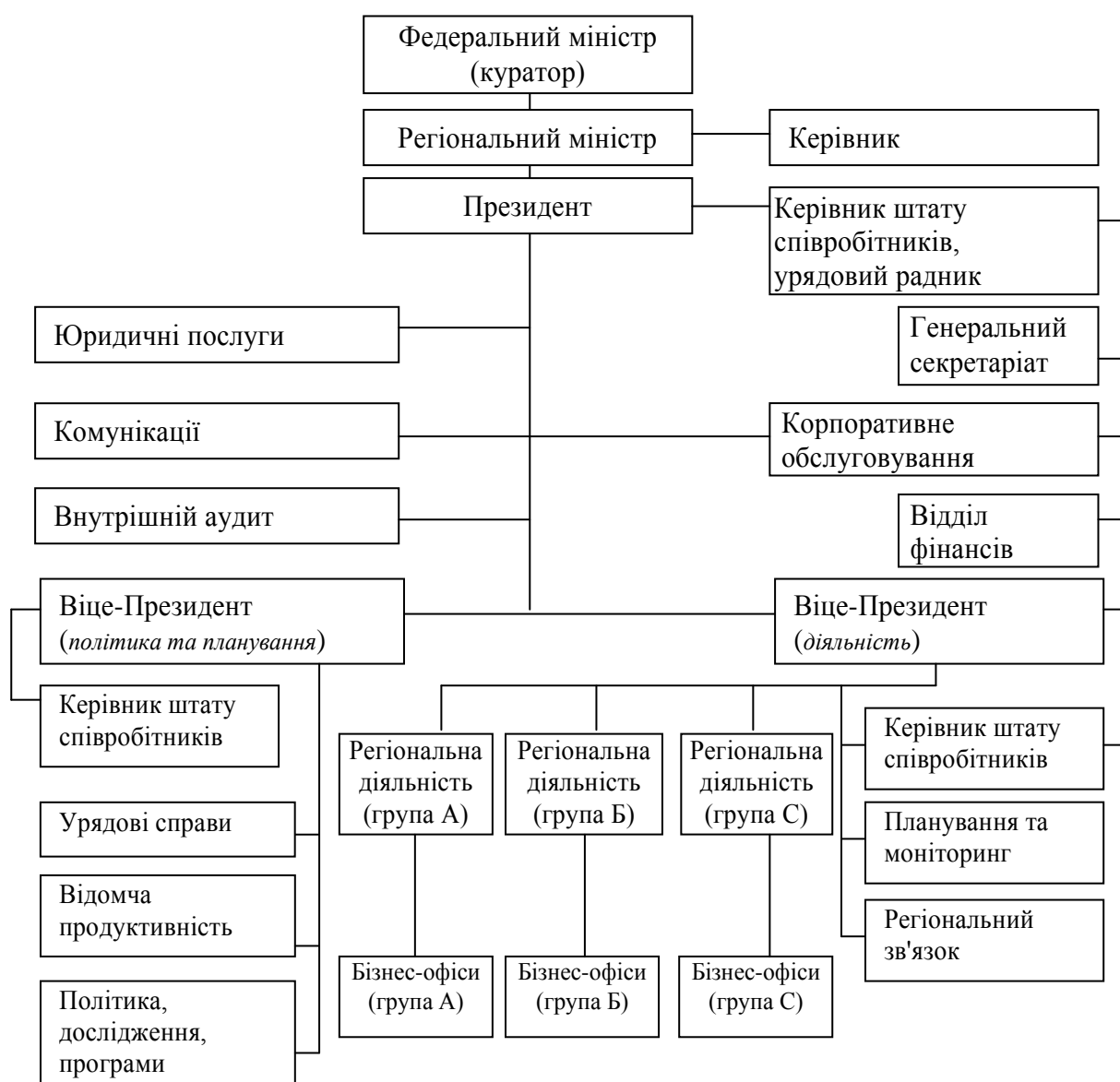


Рис. 3.3 – Організаційна структура EDACRQ (Канада)
(Джерело: складено за матеріалами [72])

Агентство має свого власного керівника – регіонального міністра. Окрім нього є ще вищестоящий куратор в особі федерального міністра.

Поточна діяльність ведеться президентом, який одночасно є керівником штату співробітників та урядовим радником. Як правило, ця особа має значний досвід роботи у федеральних міністерствах та є чиновником-професіоналом, що виконує функції виконавчого директора. Федеральний та регіональний міністри здійснюють загальне керівництво та контролюють загальну політику агентства.

Президент має двох віце-президентів, один з яких займається питаннями політики та планування, а інший – реалізацією запланованих заходів, моніторингом та контролем виконання планів, а також погодженням та координацією регіональних акцій та операцій, взаємодією з бізнес-операторами в особі бізнес-офісів.

У **Франції** у кожному регіоні діють агентства регіонального та місцевого розвитку, ініціаторами та засновниками яких є органи самоврядування територій, комун. Сьогодні в країні нараховується приблизно 1215 агентств місцевого та регіонального розвитку, які діють у сферах розвитку сільських територій, економічного розвитку, енергетики, культури, утилізації, відходів, інформаційних технологій та інших більш вузьких проблем. Однак, агентств, які своєю діяльністю охоплюють територію лише регіону нараховується близько 30 одиниць.

За юридичним статусом ці агентства є здебільшого товариствами змішаної форми власності та акціонерними товариствами з обмеженою відповідальністю, до числа засновників яких входять, окрім органів самоврядування, приватні підприємства, асоціації роботодавців, профспілки, громадський сектор.

Діяльність агентств регіонального розвитку Франції проводиться за наступними основними напрямками [175]:

- надання консультаційних послуг французьким та іноземним компаніям щодо можливостей підприємництва на території регіону, зокрема: галузевий економічний аналіз галузей, які мають високий технологічний чи інноваційний потенціал (біомедична, електронна галузі, автомобілебудування та інші); маркетинговий аналіз можливостей розвитку бізнесу у певній галузі та на певній території; сприяння початку бізнесу (оренда чи будівництво приміщення, юридична реєстрація підприємства); підбір персоналу для підприємства, проведення навчання працівників; надання співфінансування для започаткування бізнесу; налагодження зв'язків з органами влади, потенційними партнерами;

- створення інвестиційного паспорту території, просування економічного, технологічного та людського потенціалу регіону за кордоном у середовищі потенційних інвесторів;

- налагодження співпраці з місцевими інститутами розвитку для реалізації спільних проєктів сприяння розвитку підприємництва;

- участь у реструктуризації підприємств, перекваліфікації їх персоналу;
- організація торгових виставок та ярмарок;
- формування інформаційних систем та баз даних, які демонструють можливості національної економіки.

Також агентства регіонального розвитку беруть участь у розробці та реалізації програм і планів розвитку регіонів та департаментів, зокрема, якщо їх співзасновниками є відповідні органи влади.

В **Австралії** діє мережа з 55 комітетів в межах регіонального розвитку країни – PPA (Regional Development Australian) – ініціативи уряду, що об'єднує усі рівні влади для підтримки розвитку регіонів країни. Комітети будують партнерські відносини між урядом, регіональними організаціями розвитку, місцевим бізнесом та суспільними групами. Саме в такій мережі й організовано в країні інститут Агентства регіонального розвитку. Пріоритетні галузі для мережі комітетів встановлюються «Національним уставом PPA», є також і

документ, який визначає та регулює, власне, діяльність РРА – «Національна роль та обов'язки РРА».

Кадрові призначення здійснюються федеральним міністром регіонального розвитку та місцевого самоврядування шляхом відкритих та публічних процедур подачі кандидатур. Кожен комітет включає місцевих лідерів з широкими, різнопрофільними навичками та досвідом і членів комітету, які добре розуміються на завданнях, можливостях та пріоритетах окремого регіону.

Комітети розподіляються між 8 штатами та територіями країни. Між федеральним урядом та урядом штату (території) укладені меморандуми про взаєморозуміння, іноді приймаються спеціальні закони, що підкріплюють співпрацю двох рівнів влади.

При розробці моделі РРА для кожного штату та території федеральний уряд Австралії враховує результати консультацій з громадськістю. Крім того, в країні є парламентські секретарі, що регулярно взаємодіють з федеральним міністром регіонального розвитку. Загальна схема РРА наведена на рис. 3.4.

Основними напрямками діяльності таких австралійських інституційних посередників є розробка регіональних планів; консультування з питань можливостей фінансування; участь у процесі планування; проведення семінарів з питань планування; виявлення проблем регіону, розробка та реалізація рішень для потреб регіону; проведення регіональних форумів за ключовими питаннями, що торкаються розвитку регіонів; підготовка довідки для залучення інвестицій в деякі сектори економіки регіону [176].

Фінансування комітетів відбувається за рахунок коштів федерального уряду країни а також, в окремих випадках, коштів регіональних та місцевих органів влади та інших форм підтримки програм розвитку. Обсяг фінансування федерального уряду складає приблизно 15 млрд. дол. США на рік.



Рис. 3.4 – Структурна схема Регіонального Розвитку Австралії
(Джерело: складено за матеріалами [72])

У **Словенії** Агентства регіонального розвитку створювалися муніципалітетами та державними чи цивільними юридичними особами на території одного чи декількох статистичних регіонів. Їх завдання включають: розробку програм регіонального розвитку; координацію роботи місцевих інституцій розвитку та співробітництво з ними у підготовці та виконанні програм регіонального розвитку; надання консультаційних послуг і подання заявок на фінансування програм розвитку; співробітництво з місцевими та національними органами у підготовці національних документів із планування [177, с. 26; 178, с. 14].

З самого початку свого існування (з середини 1990-х років) агентства регіонального розвитку Словенії трансформувалися з центрів підтримки

бізнесу, які відігравали роль консультативних служб для підприємств, здійснювали попереджувальні заходи із зайнятості, розвивали фінансові ресурси для підприємств, підтримували інструменти розвитку малого та середнього підприємництва.

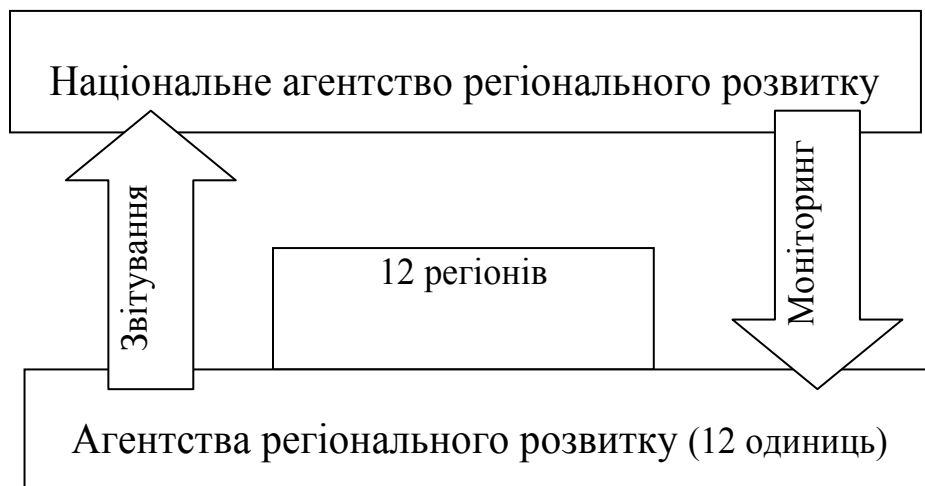


Рис. 3.5 – **Модель взаємодії АРР та Національного АРР Словенії** (Джерело: складено за матеріалами [178, с. 16])

Після трансформації змінилися і обов'язки інститутів: управління процесом розроблення стратегії, програмування та визначення пріоритетів розвитку, юридична експертиза та розробка проєктів регіонального розвитку, тендерні процедури, моніторинг та інше. Нова роль інституцій визначена у положенні про агентство регіонального розвитку.

Агентства регіонального розвитку Словенії вносяться до реєстру Національного агентства регіонального розвитку (далі НАРР), структура, організація та завдання якої регламентовані на державному рівні відповідним положенням. Її взаємодія з НАРР представлена на рис 3.5.

Кількість персоналу агентства регіонального розвитку Словенії коливається в межах від 3 (наприклад, АРР – RRA N-K регіону Нотранська-Крашка) до 29 (наприклад, АРР – MRA Maribor, регіону Подравська). Фінансування інституційних посередників відбувається за рахунок членських

Таблиця 3.4 – Види та напрями діяльності Національного агентства регіонального розвитку Словенії

Національний та міжнародний рівень	Регіональний рівень
<p>підготовка стратегії регіонального розвитку; підготовка Національного плану розвитку; підготовка та виконання програми ФАРЕ з економічного та соціального гуртування; консультування Ради з питань структурної політики щодо політики регіональної політики; ведення баз даних для цілей регіонального розвитку та координації</p>	<p>моніторинг можливостей АРР (навчальні плани); співпраця у підготовці програм регіонального розвитку; надання допомоги у створенні агентств регіонального розвитку на рівні NUTS III; оцінка впливу інструментів фінансування на регіональну політику; моніторинг регіональної, державної та міжнародної допомоги; забезпечення відповідності вимогам ЄС і національним вимогам</p>

(Джерело: складено за матеріалами [177, с. 25-26])

У 1991 році у **Польщі** почали з'являтися на зразок агентств регіонального розвитку країн Західної Європи та США інституційні посередницькі структури - агентства регіонального та місцевого розвитку. Перше агентство було засноване у м. Люблін у 1991 р., а упродовж наступних чотирьох років подібні інститути з ініціативи органів самоврядування повітів та гмін, виникли по всій території Польщі як посередницькі структури між урядовим та приватним сектором. Окрім органів місцевого самоврядування ініціаторами створення агентств регіонального розвитку були й інші зацікавлені сторони, наприклад, місцеві громадські комітети та приватний сектор [179].

Функціонують агентства регіонального розвитку в Польщі в різних правових формах: як товариства (Лежайське товариство розвитку), фонди (Люблінський фонд розвитку, Фонд розвитку NIDA), акціонерні спілки (Малопольська Агенція регіонального розвитку, Білгорайська АРР), товариства з обмеженою відповідальністю (Бещадська Агенція регіонального розвитку) [167, с. 4]. Юридична форма АРР залежить від рішення суб'єктів, що входять до складу інституту, а також від мети агентства, способів її реалізації та методів фінансування. Переважають у країні такі правові форми як товариство та фонд

– для агенцій місцевого розвитку (які полем своєї діяльності охоплюють територію, на якій проживає не менше ніж 200 000 мешканців) та акціонерна спілка або фонд – для агенцій регіонального розвитку (що своєю діяльністю охоплюють територію воєводства). Функціонування інституцій у формі акціонерних компаній дозволяє займатися підприємницькою діяльністю і не залежати від фінансування з бюджетів органів місцевого самоврядування чи з урядових програм. Менш популярними є благодійні фонди чи неурядові організації, що створює більше можливостей для залучення ресурсів міжнародних організацій. [156, с. 64]. Загалом правова форма агентства має бути такою, щоб урядовці мали можливість впливати та контролювати її діяльність.

Відповідно до профілю агентств основні види їхньої діяльності такі: підготовка стратегії місцевого та регіонального розвитку; надання рекламних послуг, які висвітлюють сильні сторони регіону, виставки, реклама товарів та послуг суб'єктів господарювання, організацій та підприємців; консультації для підприємств – юридичні, бухгалтерські, з маркетингу, менеджменту та ін.; навчання, що пов'язане з місцевим розвитком, мовні курси, комп'ютерні курси, курси підвищення кваліфікації; послуги з ведення діловодства, фінансового контролю бухгалтерської документації для інших суб'єктів господарювання; допомога у тимчасовому керівництві підприємством; обслуговування інвесторів, що шукають партнерів [153, с. 130-131].

Основним джерелом фінансування польських агентств у 90-х роках минулого століття були міжнародні програми урядів Великобританії та Європейського Союзу (PHARE-STRUDER). Агентства виконували роль адміністраторів проєктів на рівні воєводств і були основними одержувачами європейської допомоги, що спрямовувалася на потреби стимулювання регіонального розвитку. Тепер в структурі доходів агентств збільшується відсоток доходів, отриманих від комерційної діяльності, також кошти воєводств, гмін, отримані за виконання робіт для місцевого самоврядування.

Структура керівних та контролюючих органів агентств регіонального та місцевого розвитку Польщі залежить від юридичної форми інституту (табл. 3.5). Щодо величини капіталу інституційного посередника, необхідно відмітити таке, в інституціях, які діють у формі акціонерних товариств, його розмір коливалася від 74 млн. злотих (Малопольське АРР) до 17,9 млн. злотих (Вроцлавське АРР) [161, с. 20-21]. Кількість персоналу агентств є теж доволі різною, однак, в середньому складає 15 працівників. Здебільшого, агентства регіонального розвитку Польщі залучають фахівців на виконання робіт на підставі договору або ж працевлаштовують частково.

Таблиця 3.5 – Структура різних форм агентств регіонального та місцевого розвитку Польщі

Юридична форма агентства	Основні органи агентства
Акціонерне товариство	Дирекція Рада спостерігачів Збори засновників
Товариство з обмеженою відповідальністю	Дирекція Рада спостерігачів (додатковий орган, лише в окремих випадках – обов’язковий) Ревізійна комісія (додатковий орган, лише в окремих випадках – обов’язковий) Збори засновників
Фонд	Дирекція Інші органи (за бажанням на вибір)
Об’єднання	Дирекція Контролюючий орган Загальні збори членів

(Джерело: складено за матеріалами [153, с. 116])

Підтримку та координацію діяльності агентств регіонального розвитку упродовж 90-х років на національному рівні здійснювало Польське агентство регіонального розвитку (ПАРР) [180], створене у 1993 році як державний фонд, засновником якого було Державне казначейство, а до Наглядової ради входили представники галузевих міністерств. Основним завданням ПАРР було надання фінансової, технічної, консультаційної допомоги проектам регіонального

розвитку, а також реалізація відповідних програм ЄС. З 2001 року функції ПАРР щодо часткового координування діяльності мережі агентств регіонального розвитку виконує Польське агентство розвитку підприємництва (ПАРП) – державне агентство, що підпорядковується Міністерству економіки та праці. Його основним завданням є управління ресурсами державного бюджету та програм ЄС, які спрямовані на підтримку підприємництва та розвитку людських ресурсів. Окрім державних установ, діяльність АРР координується неурядовою мережею – Національною асоціацією агентств регіонального розвитку (НААРР).

Агентства регіонального розвитку у Польщі можуть створювати окремі інститути у складі власної організаційної структури. Так, до їх складу можуть входити інкубатори підприємництва, центри економічної інформації. Такі інститути не мають самостійного юридичного характеру, зазвичай вони виступають відділами у структурі агентства. У якості приклада можна навести досвід Польщі. Фонд розвитку гміни Зелув у 1993 році почав створення мережі інституцій з метою активізації підприємництва. В даний час у гміні діє Зеловський інкубатор підприємництва [153, с. 111].

У **Румунії** перші агентства регіонального та місцевого розвитку виникли «природнім» шляхом ще всередині 90-х років, і діють дотепер в межах окремих повітів та муніципалітетів та займаються підтримкою розвитку малого та середнього підприємництва, залученням інвестицій та створенням позитивного іміджу територій. У 1998 році як результат та, одночасно, основний інструмент реалізації регіональної політики з метою наближення до стандартів ЄС, в країні створюються урядові агентства регіонального розвитку на території 8 макрорегіонів шляхом укладення угод між повітами як адміністративно-територіальними одиницями субнаціонального рівня, тобто створені на добровільній основі як асоціації районів (рад).

Урядові агентства регіонального розвитку Румунії за своїм статусом – це неприбуткові громадські організації, що підконтрольні та підзвітні у своїй діяльності Радам регіонального розвитку. До складу ради агентства входять

представники повітових рад, найбільших муніципалітетів, асоціацій громад, торгово-промислової палати, бізнесових та фермерських асоціацій, профспілок, освітніх і наукових закладів, значних громадських організацій, а також Національної ради регіонального розвитку. Директор агентства добирається на основі відкритого конкурсу відповідною Регіональною радою розвитку і, відповідно, звітує про свою діяльність цій структурі [156, с. 61].

Операційна діяльність інституційного посередника фінансується з відповідного Регіонального фонду розвитку, який формується з надходжень з відповідного національного фонду, внесків повітів та муніципалітетів. Згідно Національній програмі регіонального розвитку, агентства мають право концентрувати ресурси для підтримки ініціатив, які безпосередньо впливають на економічний розвиток території регіону: надання кредитів малому та середньому бізнесу, підтримки туристичних проєктів, надання інформації, реклами регіону, створення фінансових схем підтримки аграрного сектору, професійного розвитку людських ресурсів. Тож додатковими джерелами наповнення регіональних фондів розвитку є ресурси, залучені від приватного сектору, зарубіжних інвесторів, міжнародних організацій.

До основних завдань діяльності агентств регіонального розвитку Румунії належать такі [181]:

- розробка регіональних стратегій і програм розвитку, планів використання коштів регіональних фондів розвитку;
- визначення, разом з органами місцевого самоврядування, несприятливих територій розвитку, і розробка програм подолання кризи;
- надання технічної допомоги, консультацій фізичним та юридичним особам, які бажають інвестувати у розвиток несприятливих зон;
- надання пропозицій Національній раді регіонального розвитку щодо фінансування з Національного фонду проєктів розвитку на території макрорегіону;

- залучення додаткових ресурсів у Регіональний фонд розвитку та його управління.

Упродовж останніх років агентства регіонального розвитку Румунії почали орієнтуватися на так званий «підприємницький» стиль діяльності, вишукуючи додаткові фінансові ресурси (окрім бюджетних) для фінансування своїх програм та проєктів. Окрім того, значна увага приділяється розширенню штатів працівників та їх професійному розвитку.

Модель діяльності агентства регіонального розвитку Румунії виглядає таким чином. Інституційні посередники розробляють стратегії та програми розвитку і пропонують їх як проєкт радам із регіонального розвитку. Після вивчення вони подають стратегії та програми до НАРР. НАРР збирає з регіонів усі стратегії та програми й подає їх на затвердження Національній раді з регіонального розвитку. Починаючи з 2000 року Національна рада з регіонального розвитку була перетворена на Міністерство регіонального розвитку. Стратегії та програми затверджує Прем'єр-міністр (рис.3.6).



Рис. 3.6 – Схема регіонального розвитку Румунії
(Джерело: складено за матеріалами [177, с. 26])

Таким чином, на підставі проведеного аналізу та опрацювання закордонного досвіду [182] функціонування інституційних посередників в формі агентств регіонального розвитку видно, що у світі не існує єдиного підходу щодо розуміння сутності категорії «агентство регіонального розвитку» не лише в теорії, але й на практиці.

Не розроблено і єдиної моделі створення та функціонування подібних інституцій, адже формувалися вони під впливом особливостей організації влади та управління кожної окремої країни на певному етапі їх історичного розвитку, відповідно, окремі підходи та моделі втілюють специфіку різних країн [45; 183]. Статус та функції агентств залежать від поєднання таких факторів: системи регіонального врядування; рівня децентралізації уряду; існування та статусу місцевих партнерств; доступності фінансових ресурсів для діяльності агентства регіонального розвитку; ідеології підтримки внутрішнього потенціалу територій, яка є прийнятою в даному регіоні.

Досвід функціонування агентств у країнах світу, свідчить, що функціонують вони, здебільшого, з метою сприяння економічному розвитку територій через стратегічне планування, інформування, консультування, проектування. Такі інститути взаємодії урядових, бізнес структур та громадськості закордоном мають чітко окреслену мету, означені ключові напрямки та завдання своєї діяльності, що корелюють з тими, що закріплені на законодавчому рівні для таких інституційних посередників.

Для України, яка поставила за мету розбудову територіальної інфраструктури і обрала шлях європейської інтеграції, закордонний досвід функціонування інститутів взаємодії урядових, бізнес структур та громадськості у процесі прийняття рішень щодо місцевого економічного та соціального розвитку в умовах децентралізації, який засвідчує важливість та необхідність існування подібних посередників, має бути корисним при впровадженні на практиці. Прикладом тому є досвід Великобританії, яка не відмовилася від інституційного посередництва; партнерство влади, бізнесу та громадськості прийняло лише іншу форму, перейшло на нижчий рівень управління. Досвід цієї країни є лише підтвердженням тому, що форми агентства регіонального розвитку не статичні, вони можуть змінюватися відповідно до нових векторів соціально-економічного розвитку, залежно від кількості та глибини тих завдань, що виникають на вимоги часу, і взагалі мають тенденцію до трансформації та змін.

3.3. Генезис підходів до формування мережі інституційних посередників сприяння місцевому економічному розвитку в Україні

Для України велике значення набуло використання позитивного закордонного досвіду функціонування інституційного посередника у питаннях сприяння місцевому соціально-економічному розвитку в умовах децентралізації.

У період реалізації першого етапу Концепції державної регіональної політики України [184, розділ 4]) з метою розбудови інфраструктури регіонального розвитку у 2001-2003 роках урядом заплановано створення в країні мережі «агентств регіонального розвитку», як своєрідних інститутів – суб'єктів національної інноваційної системи, що виконували б функцію посередника між приватним та громадським сектором певної території (а саме регіону), з одного боку, та намірами влади щодо соціально-економічного розвитку цієї території, з іншого. Агентство регіонального розвитку мало стати «модератором процесу регіонального розвитку в країні» [177, с. 72], що проявлялося б у можливості вести роботу з пошуку інвесторів, підготовки пропозицій щодо поліпшення інвестиційного клімату, розробки проєктів регіонального розвитку, здійснення діяльності з промоції регіону в Україні та за її межами, а також у сприянні радам й адміністраціям у підготовці стратегій і програм розвитку.

Основними напрямками роботи агентств як інститутів реалізації стратегій соціально-економічного розвитку територій передбачалися:

- аналіз соціально-економічної ситуації в регіоні, співробітництво з органами влади у питаннях планування такого розвитку та покращення інвестиційного клімату адміністративно-територіальних утворень; активна участь у розробці, обговоренні, прийнятті та реалізації стратегії розвитку регіону; участь в розробці операційних планів реалізації стратегії;

- інвестування конкретних регіональних проєктів (у т.ч. за допомогою залучення коштів Фонду регіонального розвитку); робота з міжнародними

фінансовими організаціями з метою залучення інвестицій, а також отримання технічної допомоги;

- пошук партнерів та вплив на потенційних партнерів-інвесторів з метою активізації їх діяльності у сфері регіонального розвитку; вплив на політику уряду з метою створення сприятливого інституційного та інвестиційного середовища для активізації регіонального (та місцевого) розвитку; розробка стратегічних інвестиційних проєктів, сприяння у залученні інвестиційних ресурсів у регіони [185, с. 14].

Про необхідність розбудови в країні мережі агентств регіонального розвитку йшлося і в інших нормативно-правових актах країни. Так, у Посланні Президента до Верховної Ради України «Європейський вибір: Концептуальні засади стратегії економічного та соціального розвитку України на 2002-2011 роки» передбачалося: «забезпечити у 2002-2011рр. ... формування інфраструктури підтримки регіонального розвитку через створення спеціальних інститутів, зокрема агентств регіонального розвитку, які б стали провідниками ефективної державної регіональної політики та політики розвитку окремих регіонів» [186]. У «Стратегії економічного і соціального розвитку України на 2004-2015 рр. шляхом Європейської інтеграції» наголошувалося на необхідності створення в країні дієвої системи інституцій в особі агентств регіонального розвитку, «які мали б можливість працювати на забезпечення сталого розвитку окремих територій, узгоджувати свою діяльність з іншими організаційними структурами» [187]. Розпорядженням Кабінету Міністрів України №1163-р від 3 вересня 2008 р. «Про затвердження плану заходів на 2009 рік щодо реалізації Державної стратегії регіонального розвитку на період до 2015 року» передбачалося «визначити засади функціонування агентств регіонального розвитку та забезпечити активізацію їх діяльності». Відповідальність у цьому питанні покладалася на Міністерство регіонального розвитку та будівництва, інші центральні й місцеві органи виконавчої влади [188]. У проєкті Стратегії «Україна 2020: стратегія національної модернізації» теж відмічалася необхідність визначення основ функціонування агентств

регіонального розвитку на шляху забезпечення реалізації потенціалу регіонів і підвищення їх інвестиційної привабливості [189].

Однак, усі дії щодо розбудови в країні мережі агентств регіонального розвитку носять лише декларативний характер. Досі не визначено ані правовий статус інституції, ані правові засади її створення та подальшого функціонування, з огляду на коло можливих повноважень.

Законодавчо регламентувати основні питання щодо основ формування та функціонування в Україні інституційного посередника поли лише у 2010 році.

Розроблений законопроект «Про засади державної регіональної політики», в якому агентство регіонального розвитку як суб'єкт, що створювався з метою реалізації державної регіональної політики, мав засновуватися як неприбуткова організація в формі установи на засадах партнерства між державним, приватним та громадським секторами «...Верховною Радою, обласними, Київською, міськими радами та відповідними державними адміністраціями разом з іншими співзасновниками, у якості яких могли виступити регіональні торгово-промислові палати, регіональні асоціації підприємців, регіональні представництва всеукраїнських асоціацій органів місцевого самоврядування чи асоціації органів місцевого самоврядування регіону, вищі навчальні заклади й наукові установи регіону» [190, ст. 19]. Структура, порядок діяльності та повноваження органів управління агентств регіонального розвитку мали визначатися законодавством України. Але усі намагання це зробити своєчасно не отримали належної підтримки.

Також підготовлений проект Постанови КМУ «Про затвердження типового положення про агентство регіонального розвитку» (2011 р.), який передбачав створення та функціонування у кожній області лише одного агентства з огляду на те визначення інституту-посередництва, що містилося у законопроекті [191, ст. 5].

Проектом передбачалося (ст. 10) виконання агентством регіонального розвитку таких функцій та завдань:

- розробка проєктів стратегій розвитку регіонів та планів їх реалізації;
- здійснення попереднього відбору проєктів, що відповідають пріоритетам стратегії розвитку регіону, і представлення їх на затвердження Координаційній раді регіонального розвитку;
- забезпечення організації реалізації програм і проєктів регіонального розвитку, зокрема тих, що підтримуються Державним фондом регіонального розвитку;
- організація заходів з регіонального розвитку, формування інвестиційної привабливості регіону, залучення інвестицій в економіку регіону [191].

Протягом 2000-2010 років поки правовий статус АРР залишався неунормованим, в регіонах, завдяки власним місцевим ініціативам та діяльності донорських організацій, що підтримують розвиток демократії у суспільстві, продовжували створюватися та функціонувати інституції, що ідентифікували себе як агентства регіонального розвитку. Було створено Асоціацію агентств регіонального розвитку (ділі – ААРР) України, яка вже спочатку свого заснування (у 2001 році) об'єднала 17 агентств регіонального розвитку з усієї України, а майже через три роки аж 43 інституції [192], що за нашими підрахунками складає більше 1/3 усієї кількості агентств регіонального розвитку усього Європейського союзу (за даними EURADA, у її складі нараховується близько 130 інституційних посередників такого рівня [193]). Членами ААРР стали усі ті інститути, що самостійно ідентифікували себе як агентства регіонального розвитку на підставі охоплення своєю діяльністю проблем місцевого економічного та соціального розвитку (регіону/регіонів, район/районів, міст) за відсутності жодних чинних законодавчих засад відносно такого інституційного посередника. Здебільшого це незалежні установи, які самостійно визначають напрямки своєї діяльності. У 1999 році ААРР стала повноправним членом Європейської асоціації агентств регіонального розвитку.

Крім того, інституційні учасники ринку, які ідентифікували себе як агентства регіонального розвитку, почали утворюватися в країні ще до того, як

у нормативно-правовому полі держави з'явилися положення про порядок запровадження в країні АРР, тобто ще до прийняття «Концепції державної регіональної політики». Так, наприклад, агентство регіонального розвитку Одеської області як добровільне об'єднання громадян (Громадська організація «Центр регіональних досліджень»), Хмельницької області (Хмельницька обласна Асоціація «Поділля Перший») та Волинської області (Волинський ресурсний центр) були утворені ще в 1998 році, а агентство регіонального розвитку Черкаської області (Ресурсний центр АНГО) – у 1996 році [192].

Таким чином, за відсутності нормативно-правового регулювання, ситуацію в країні щодо утворення та функціонування тих інститутів, які ідентифікували себе агентствами регіонального розвитку, можна охарактеризувати як неузгоджену, хаотичну, фрагментарну, нескоординовану, різнопланову та різновекторну [194; 195].

Таке положення зумовлене тим, що:

По-перше, «за відсутності єдиного легітимного підходу до статусу подібних інституційних посередників в Україні, агентством регіонального розвитку вважається майже не кожна громадська організація, що декларує намір працювати на регіональному рівні або досліджувати регіональні процеси» [75]. Через це інституційні посередники, що проголосили себе агентствами регіонального розвитку, охопили майже весь спектр організаційно-правових форм, який дозволено законодавством країни, та такий, що в більшості випадків надавав їм можливість зберігати статус неприбутковості (як це передбачалося законопроектами), а також можливість працювати, здебільшого, за рахунок донорів. Це і комунальне підприємство («Агентство з розвитку бізнесу в м. Славутич»; «Агентство регіонального розвитку та транскордонного співробітництва «Закарпаття»), комунальна установа («Агенція розвитку Єврорегіону «Буг»), підприємницька юридична особа, благодійна організація («Чернігівська обласна Агенція регіонального розвитку «Вектор»), громадська організація у вигляді об'єднання громадян (Інститут Громадянського Суспільства, Сокальська агенція регіонального розвитку),

дослідницька організація (Інститут регіональних та євроінтеграційних досліджень «ЄвроРегіон Україна») [192].

Найбільш поширеними організаційно-правовими формами, як зазначають науковці, зокрема [177], була благодійна організація та громадська організація об'єднання громадян, адже за чинним законодавством це дозволяло їм діяти як неприбуткові організації. При цьому, існують й наслідки впливу організаційно-правової форми на результати партнерства влади, бізнесу та громадськості у напрямку сприяння соціально-економічному розвитку територій. Так, наприклад, громадська організація у вигляді об'єднання громадян не дозволяє органам влади й іншим юридичним особам брати участь у її створенні. Діяльність благодійних організацій, обмежується лише благодійними заходами та не відповідає потребам місцевого економічного і соціального розвитку. Натомість, щоб подолати певні перепони законодавства та залучити владу до партнерства, між агентством та владою підписуються «Протоколи про наміри». Наприклад, такий протокол був підписаний між Одеською обласною державною адміністрацією, Одеською обласною радою та агентством регіонального розвитку в Одеській області, що утворено в 2004 році в рамках проекту TACIS з організаційно-правовою формою – благодійний фонд, засновниками якого виступили Одеська регіональна торгово-промислова палата, Одеська асоціація промисловців і підприємців, Одеська обласна організація роботодавців [159].

По-друге, на території однієї області діяли декілька агентств (наприклад, за даними офіційного сайту AAPP України, на території Дніпропетровської, Полтавської, Чернівецької областей діли по 2 агентства, Львівської – 3 (хоча науковці вказують на функціонування в регіоні аж 11 агентств [75], в м. Київ – їх нараховувалося цілих 6 [192]. Крім того, мала місце ситуація, за якої в межах регіону створювалися агентства регіонального розвитку для районів (наприклад, на Львівщині створено та діють агентства регіонального розвитку Стрийського, Золочівського, Радехівського, Городоцького, Миколаївського, Мостиського, Старосамбірського, Сокальського, Турківського районів) [196].

Отже, мало місце ототожнення категорії агентство регіонального розвитку з агентствами регіонального розвитку (у найменшій кількості випадків), а також з агентствами міського та місцевого розвитку, які є членами ААРР, це при тому, що паралельно в країні функціонувала асоціація агентств міського розвитку та, доволі активно, за сприяння закордонних проєктів партнерства, обговорювалася необхідність заснування в країні агентств місцевого розвитку.

Така ситуація виникла тому, що Україна, яка звикла керуватися закордонним досвідом, запозичила досвід Польщі, де подібні інституційні посередники з початку свого заснування теж отримали назву агентств регіонального розвитку, незважаючи на те, що деякі своєю діяльністю охоплювали все воєводство (в Україні регіон), а деякі, лише територію міста, гміни чи декількох гмін [153, с. 91]. Проте, сьогодні у Польщі з огляду на охоплення територій полем діяльності інститутів взаємодії влади-бізнесу-громадськості розрізняють агентства місцевого та регіонального розвитку.

Дані щодо загальної кількості агентств регіонального розвитку у нашій країні неузгоджені, хоча на офіційному сайті ААРР деяка інформація представлена. Разом з тим ця інформація не може вважатися достовірною та такою, що відповідає дійсності, в першу чергу через те, що в регіонах діють інститути, які не є членами ААРР, а по-друге, – дані ААРР не поновлюються вчасно, що також спотворює реальну картину справ. До того ж, в країні склалася ситуація за якої не кожен бажаючий має можливість ознайомитися з тим, чим власне займається агентство регіонального розвитку відповідного регіону через неможливість доступу на офіційну Інтернет сторінку цих інституцій окремих регіонів. Свідченням цьому є той факт, що на офіційний веб-сайт Асоціації агентств регіонального розвитку інформація про наявні агентства в окремих регіонах країни, їх історію, мету, основні напрямки діяльності, основні проєкти тощо доступна лише членам Асоціації. Наприклад, таку інформацію неможливо отримати по агенціям регіонального розвитку Запорізької, Кіровоградської, Ужгородської областей.

Існують зовсім протилежні тенденції щодо кількісного складу агентств регіонального розвитку в Україні та країнах світу: якщо кількість інституційних посередників такого рівня управління в країнах Європи зменшується, то в Україні, навпаки збільшується. Проте Європейська тенденція не є підставою для відмови від інституту, а навпаки, як засвідчує досвід європейських країн, зокрема Великобританії, партнерство влади, бізнесу та громадськості з плином часу приймає лише нову форму, перейшовши на інший рівень управління.

По-третє, інститути, що ідентифікували себе як агентства регіонального розвитку, пропонували доволі широкий спектр послуг, таких як: проведення досліджень й аналізу розвитку регіону та територіальних громад; стратегічне планування, розробка та впровадження планів, проєктів, програм розвитку регіону й територіальних громад; розробка та експертиза бізнес-планів, інвестиційних проєктів; надання інформаційної та консультаційної підтримки органам державної влади і місцевого самоврядування; організація семінарів, конференцій, круглих столів, навчальних програм, створення навчальних центрів, обмін досвідом з іншими регіонами й країнами; співробітництво з закордонними агентствами регіонального розвитку та іншими недержавними організаціями (інноваційними центрами, бюро технологічного розвитку, і тому подібне) в напрямку використання їх досвіду щодо діяльності, яка спрямована на структурну перебудову та розвиток території; ініціювання ділової активності щодо створення нових робочих місць та виробництв; допомога місцевим компаніям, фірмам, підприємствам, науковим закладам та ін. у пошуку партнерів, інвесторів та виробників продукції і послуг завдяки проведенню презентацій, рекламної діяльності і маркетингових досліджень; розробка ефективних систем мотивації персоналу; розробка корпоративних стандартів обслуговування покупців; розробка положень та посадових інструкцій та оптимізація організаційної структури управління; рекламування новітніх технологій та продуктів закордонних партнерів та ін. [197]. Проте наведений перелік є загальним. На практиці цей набір повноважень агентств регіонального розвитку, з урахуванням їх організаційно-правової форми, суттєво різниться, а

діяльність окремих інституційних посередників взагалі зводиться лише до консультування.

Таким чином, існують три головні проблеми функціонування інститутів, що ідентифікують себе як агентства розвитку територій: невизначеність легітимного статусу інституційних посередників, їх кількісного складу та напрямків діяльності.

Крім того, з приводу того, що ті установи, які сьогодні функціонують в країні та є членами AAPP, взагалі не можуть розглядатися як провідники політики розв'язання конкретних проблем розвитку регіонів та інших територій в Україні, як автори дослідження, ми повністю поділяємо позицію українських науковців, що у своїй більшості це незалежні установи, які самостійно визначають пріоритети та напрями своєї діяльності. Рівень їх співпраці з місцевими органами державної влади та органами місцевого самоврядування залишається низьким, тому що вони майже не залучаються до розробки місцевих і регіональних програм та стратегій розвитку і процесу їх подальшої реалізації, фінансуються переважно за рахунок іноземних і міжнародних донорів, а також у них відсутня координація та узгодження діяльності [159; 198].

Для того ж, щоб подібні інституційні посередники, як представники інтересів бізнесу та громадськості працювали тісно з владою на користь соціально-економічних систем, в країні було переглянуто процес розбудови мережі агентств регіонального розвитку, як свого роду «координаторів» діяльності організацій та установ, що визнають основним завданням своєї діяльності покращення соціально-економічного розвитку територіальних громад, інтересів громадськості та намірів влади. Термін «координація» в даному аспекті - це поєднання через партнерську співпрацю інтересів усіх стейкхолдерів стратегічного планування соціально-економічного розвитку територій мезорівня у процесі реалізації діяльності агентства регіонального розвитку.

Необхідно відмітити, що існування в Україні великої кількості інституційних посередників, які ідентифікують себе як агенції регіонального розвитку, проголошуючи метою своєї діяльності сприяння соціально-економічному розвитку територій, актуалізує проблему узгодження діяльності інститутів посередництва та її підпорядкування єдиній меті. В наукових колах та серед очільників агентств, які попри зменшення фінансування інституційних посередників за рахунок грантів та спонсорської допомоги продовжують свою діяльність, обговорюються різні версії.

У якості одного з прикладів розв'язання цієї проблеми наведемо досвід Івано-Франківщини, який дозволяє судити, що регіон обрав для себе перший підхід до розуміння сутності інституційного посередника, про який говорить М. Лендъел [71, с. 21], коли розгалужена мережа інституцій економічного розвитку регіону розглядається як функціонально адекватна агентствам регіонального розвитку. Так регіон відмовився від створення ще однієї агенції регіонального розвитку загальнообласного рівня для координації роботи інших інституційних посередників, а розглянув можливість утворення «регіональної віртуальної управлінської структури як суб'єкта прийняття управлінських рішень щодо використання ресурсних можливостей агенцій, які існують на території області та об'єднуються добровільно». У 2008 році в регіоні між керівниками інституцій сприяння економічному і соціальному розвитку регіону та керівниками економічних служб облдержадміністрації підписано «Меморандум про координацію дій та співпрацю інституцій регіонального розвитку Івано-Франківщини та створення Консорціуму інституцій регіонального розвитку Івано-Франківщини» [199, с. 28].

Інші регіони країни після 2010 року стають на шлях створення агентств регіонального розвитку за класичним підходом щодо розуміння сутності інституційного посередника. Такий же підхід був обраний за основу в регіонах сходу країни: так була розпочата робота над створенням підприємств «агентство регіонального розвитку», наприклад, в Харківській та Одеській областях.

При такій ситуації в країні щодо функціонування агентств регіонального розвитку, не представлялося можливим говорити ані про ефективність ані про результативність діяльності цих інституцій, з огляду, в першу чергу, на не публічність інформації відносно їх діяльності та доступність її виключно для окремих категорій користувачів. За умови відсутності певного зобов'язання звітувати про результати своєї роботи, що знову ж таки спирається на декларативний характер дій держави відносно розбудови інститутів-посередництва, наприклад, неможливо отримати інформацію щодо такого напрямку їх діяльності як, наприклад, обсяг залучених інвестицій. Неможливо отримати інформацію щодо результатів діяльності агентств і за такими напрямками як: сприяння бізнесу, збільшення зайнятості, економічне зростання та інші. Уся доступна інформація стосується, здебільшого, кількості проведених тренінгів, круглих столів, семінарів.

Інституційні посередники, майже не залучалися до розробки місцевих і регіональних програм та стратегій розвитку (хоча поодинокі випадки їх участі у розробці стратегій розвитку районів, міст, якщо керуватися інформацією, що представлена на офіційних Інтернет-сторінках агентств, мали місце в діяльності інституцій Західної України, зокрема Львівської області [196]), а також в процесі їх подальшої реалізації.

Зовсім інша картина з приводу діяльності агентств регіонального розвитку має місце в розвинених країнах світу, де інституційні посередники мають чіткі зв'язки з місцевими чи регіональними органами влади, зокрема в питаннях фінансування, визначення чітких напрямків діяльності, що зроблено з метою уникнення дублювання функцій інших інститутів або органів державного управління А, оскільки питання стосується витрат бюджетних коштів, то оцінюється і ефективність роботи інституційних посередників. Одним з таких показників є мультиплікатор інвестицій інституційних посередників.

В Україні ж оцінити внесок окремих інституцій у показник обсяг залучених інвестицій є досить проблематично та навіть практично неможливо.

Адже звіти готуються лише бюджетними установами. Якщо відштовхуватися від інформації, що представлена в цих звітах, можна висувати гіпотезу про внесок інших інституцій. Так, наприклад, за підсумками діяльності Держінвестпроєкту (Державного агентства з інвестицій та управління національними проєктами України – головного органу у системі центральних органів виконавчої влади із забезпечення державної політики в сфері залучення інвестицій на управління національними проєктами та його 27 регіональними центрами у 2012 році в економіку країни за їх сприяння залучено інвестицій на суму 68 млн. дол. США [200, с. 8]. Однак, на фоні загального показнику у країні, який у 2012 році досяг рівня 4125,5 млн. дол. США, внесок бюджетних структур оцінюється лише на рівні 1,6%, решта, напевно, – заслуга інших учасників ринку [74; 201]. У звітах ж бюджетних структур є і інформація щодо ефективності їх існування.

Так, наприклад, порівнявши витрати державного бюджету на утримання регіональних центрів з інвестицій та розвитку (в 2012 році цей показник досяг рівня 14 млн. грн.) з обсягом залучених за їх участю інвестицій, стає очевидним, що на кожную гривню витрачених з державного бюджету коштів регіональні центри повернули у країну 39 гривень у якості інвестицій в економіку регіонів країни.

Оскільки формування сучасної ефективної системи інституційної підтримки регіонального розвитку, ключовим елементом якої мають стати агентства регіонального розвитку – це один з головних пріоритетів державної регіональної політики, то успішна діяльність АРР стала вагомим кроком для забезпечення сталого соціально-економічного розвитку, стратегічного планування регіонального розвитку на засадах смартспеціалізації, створення сприятливих умов для активізації інвестиційної, експортної та підприємницької діяльності. Тому Верховною Радою України був ухвалений Закон України «Про засади державної регіональної політики» в 2015 році, завдяки чому для регіонів України з'явилася правова підстава створення АРР. Прийняттям цього Закону були закладені підвалини для формування в Україні такого інструменту МЕР як

агентства регіонального розвитку, та визначено основні принципи державної регіональної політики. Наступним кроком стало затвердження КМУ Постановою №258 від 11.02.2016 року «Типового положення про агенцію регіонального розвитку», що остаточно врегулювало законодавче поле для створення та діяльності агентств [197].

Відповідно до законодавства, агентство регіонального розвитку є неприбутковою та небюджетною установою, що утворюється на засадах партнерства між державним, приватним та громадським секторами, організаціями роботодавців та їх об'єднаннями. Головна мета діяльності агентства - ефективна реалізація державної регіональної політики. Засновниками АРР можуть бути обласні та міські держадміністрації або ради, співзасновниками - регіональні торгово-промислові палати, асоціації місцевого самоврядування, громадські організації та інші.

Відповідно до цих законодавчих актів у 22 регіонах країни прийнято рішення про створення агентств регіонального розвитку, 18 агентств вже працюють або знаходяться в процесі формування. Наприклад, Черкаське, Житомирське, Закарпатське, Вінницьке агентства регіонального розвитку вже мають успішні результати роботи, інші – у процесі налагодження своєї діяльності.

Узагальнюючи результати проведеного дослідження, зазначимо, що незважаючи на недоліки у законодавстві країни та загалом відносно усієї політики на макрорівні щодо розбудови інституційної інфраструктури територіального розвитку, сьогодні в Україні функціонує велика кількість інституцій, діяльність яких спрямована на розв'язання проблем економічного та соціального розвитку територій (регіону, району, міста, села).

Окрім неприбуткових організацій, які утворювалися завдяки власним місцевим ініціативам та діяльності різних донорських організацій, що підтримують розвиток демократії у суспільстві й ідентифікують себе як агенції регіонального розвитку (а насправді лише є аналогами чи наближаються до них), такими інституціями є і асоціації підприємців, і фонди підтримки

підприємництва і бізнес-інфраструктури консалтингового типу, технополіси, бізнес-інкубатори та ін. У сукупності всі ці інститути можуть розглядатися як досить розгалужена інфраструктура сприяння економічному та соціальному розвитку територій. Проте, незважаючи на функціональну наближеність агентств регіонального розвитку до такого інституційного утворення за масштабом своєї діяльності, вони не можуть вважатися таким насправді, їх доцільно ідентифікувати як інституції економічного розвитку соціально-економічних систем.

Для того, щоб агентства виявилися дійсними провідниками майбутніх змін в економічному та соціальному житті територіальних громад на шляху їх перспективного розвитку необхідно виробити адаптований до вітчизняних умов алгоритм функціонування інституційних посередників та, використовуючи законодавчу базу відносно їх кількісного складу, територіального охоплення, обов'язків, організаційної структури та джерел фінансування, розробити методологію їх становлення та ефективної діяльності в умовах децентралізації.

Оскільки розбудова таких агентств та підвищення їх спроможності є пріоритетом для державної регіональної політики, то для забезпечення вдосконалення законодавчої бази МЕР, Міністерством розвитку громад та територій України розроблено зміни до низки нормативно-правових актів, серед яких Закон України «Про засади державної регіональної політики».

Ці зміни до полягають у такому:

- розширенні переліку засновників агентств за рахунок інших місцевих рад;
- закріпленні за агентствами права подавати проєкти регіонального розвитку;
- здійсненні засновниками фінансування агентств протягом 2 років;
- наданні права агентствам надавати платні послуги.

Для нашої країни дуже корисним у забезпеченні МЕР є закордонний досвід, де сфера діяльності інституцій зі сприяння територіальному розвитку чітко визначена на законодавчому рівні з метою уникнення дублювання

функцій інших інститутів, а також регламентовано законодавством інші аспекти створення та життєдіяльності інституційного посередника. Досвід іноземних країн демонструє, що агентства можуть стати рушієм змін на місцях.

Таким чином, результатом діяльності агентств в Україні буде ефективне планування і реалізація політики розвитку територій; поєднання державних, регіональних та місцевих інтересів; розвиток малого та середнього бізнесу; залучення інвестицій, зростання експорту; розробка якісних проєктів локального розвитку і ефективне використання внутрішнього потенціалу муніципальних утворень.

3.4. Методологічні положення проєктування діяльності агентств розвитку територій на засадах партисипативності та функціональної визначеності

Основою національної модернізації будь-якої держави є забезпечення МЕР через реалізацію потенціалу соціально-економічних систем мезорівня. З огляду на визнання державою необхідності та важливості створення інституційних посередників, визначимо основні кроки на шляху розбудови в країні мережі агентств розвитку територій як інституцій, що діятимуть на принципах співпраці між усіма сторонами, які зацікавлені в покращенні соціально-економічного стану територіальних громад, підвищенні рівня та якості життя населення.

За умови правильно обраного підходу відносно розбудови мережі агентств розвитку територій, інституційні посередники втілюватимуть в свій діяльності низку суттєвих переваг для адміністративно-територіальних утворень, які будуть охоплені сферою їх впливу. Серед основних з них можна відмітити такі, про які йдеться в проєкті ЕС/ПРООН [162, с. 16].

По-перше, – активізація територіальної громади. Агентства виступатимуть модераторами процесів управління територією шляхом широкого обговорення з місцевими жителями бачення майбутнього муніципального утворення, ключових векторів її розвитку, актуальних проблем

та можливих способів їх вирішення. Вихідним базисом тут виступає принцип, за яким «кращим експертом є громадянин – споживач благ».

По-друге, – можливість використовувати агентства як інструмент для залучення широкого кола зацікавлених сторін до процесу розвитку муніципального утворення, що дозволяє мобілізувати внутрішні ресурси соціально-економічної системи й спільно реалізовувати різні ініціативи.

По-третє, – агентства дозволяють сформувати для проєктів місцевого соціально-економічного розвитку джерела фінансування, які є альтернативними бюджетним та мають більшу свободу свого використання. Доступ до альтернативних джерел фінансування розвитку території.

До переваг АРТ необхідно віднести також можливість залучення до процесу планування, виявлення проблем та пошуку можливостей мобілізації та розвитку експертного потенціалу території вузько кваліфікованих фахівців та можливість отримання доступу до передового національного й світового досвіду управління, прогнозування та планування місцевого розвитку.

На рис. 3.7. зображено послідовність процедур, які на думку авторів є складовими процесу розбудови мережі агентств розвитку територій.



Рис. 3.7 – Порядок здійснення заходів щодо розбудови в країні мережі агентств розвитку територій (Джерело: розробка авторів)

Відповідно до охоплення полем діяльності інституційного посередника території регіону та класичного підходу відносно сутності агентства регіонального розвитку, на наш погляд, агентство регіонального розвитку в Україні має сприйматися як структура, що створюється в межах кожного регіону країни, на засадах партнерства між державним, приватним та громадським секторами з метою сприяння прискореному місцевому соціально-економічному розвитку та підвищенню конкурентоспроможності територій мезорівня.

Якщо керуватися загальною дефініцією регіону, що найчастіше зустрічається у нормативно-правових актах країни, а також з позиції статистики, мається на увазі створення інституційного посередника у кожній області країни. Саме такий регіональний поділ країни відповідає номенклатурі територіальних одиниць для статистики NUTS-2. Агентства місцевого розвитку можуть бути створені в межах регіону, з урахуванням наслідків територіальної реформи, а саме з урахуванням доцільності існування такого інституту як з економічної точки зору так і з інших позицій.

Якщо полем діяльності інституційний посередник охоплює лише окреме місто, то відповідно і в його назві має значитися «агентство міського розвитку» або просто «агентство з розвитку ... (сфера та місто)». Ці питання повинні обов'язково регламентуватися в правовому полі держави з метою уникнення того хаосу, що має місце сьогодні в країні. Відносно ж тих інституційних посередників, що функціонують в державі, доцільно вживати категорією «мережа структур територіального (регіонального, місцевого) розвитку, а не ідентифікувати їх як агентства регіонального розвитку.

Визначення та законодавче унормування статусу агентства розвитку території передбачає дослідження питань відносно засновників інституційного посередника, його організаційно-правової форми та можливих джерел фінансування.

Інституційна структура, виникнення якої обумовлюється процесами децентралізації управління та в основу функціонування якої покладається співпраця усіх сторін, що зацікавлені у соціально-економічному розвитку муніципальних утворень (влади, бізнесу та громадськості), повинна сприйматися як доповнення діяльності органів місцевого самоврядування регіонального рівня.

Засновником та ініціатором створення агентства регіонального розвитку в Україні має виступати саме адміністрація регіону як орган місцевого самоврядування регіонального рівня в особі обласної ради. При цьому агентство не замінює собою підрозділи адміністрації регіону, а навпаки, активно співпрацює з усіма урядовими структурами, виконуючи функцію посередника між адміністрацією, бізнесом, науковими та суспільними організаціями, що втілюється в ініціюванні та розробці планів соціально-економічного розвитку регіону, інвестиційних проєктів та ін. Остаточні рішення, що вимагають підтримки уряду, приймаються адміністрацією у загальному порядку.

Доцільно розглянути такі два варіанти: створення агентства у складі адміністрації та створення як незалежної установи.

Закордонна практика засвідчує можливість існування обох видів інститутів (див. п. 3.2). Однак, необхідно відмітити деякі застереження з приводу таких можливостей.

Якщо агентство створюватиметься у складі адміністрації, то матиме місце стандартний набір проблем адміністративного управління, а саме: низький рівень оплати праці та недостатньо високий рівень вимог до підготовки фахівців, забюрократизованість процесу прийняття рішень, вплив на функціонування АРР політичних факторів (зокрема, зміни керівництва органів влади або їх політичний «тиск»). Натомість, якщо ж агентство створюватиметься як незалежна установа, то з огляду на нестабільну політичну ситуацію в країні, варто визнати певні переваги: його політичну незалежність та спадкоємність соціально-економічної політики. Крім того, виступаючи

самостійним незалежним інститутом агентства мають можливість звертати увагу уряду на реальні суспільні потреби, тим самим сприяти орієнтації політики влади на соціальну ефективність та справедливість.

Господарський кодекс України дозволяє «компетентному органу місцевого самоврядування створювати самостійний суб'єкт господарювання для задоволення суспільних та особистих потреб шляхом систематичного здійснення ... господарської діяльності» [202]. У цьому випадку основною формою господарювання є підприємство як юридична особа, що має відокремлене майно, самостійний баланс, рахунки в установах банку, печатку, діє на підставі статуту та створюється як для здійснення підприємництва (тобто господарської діяльності, спрямованої на отримання прибутку) так і для некомерційної господарської діяльності (тобто господарської діяльності без отримання прибутку). Цивільний кодекс дозволяє створити юридичну особу у формі установи – «організації, що створюється однією або кількома особами (засновниками), які не беруть участі в управлінні нею, шляхом об'єднання (виділення) їхнього майна для досягнення мети, визначеної засновниками, за рахунок цього майна» [203]. Таким чином, з позиції різних галузей права, організаційною формою господарювання (господарське право) є підприємство, а організаційно-правовою формою юридичної особи, що створюється (цивільне право) є «установа».

Обов'язковою умовою господарювання інституту має бути здійснення саме некомерційної господарської діяльності. Агентство, що створюється як центр регіонального прогнозування та планування, ініціатор інвестиційних проєктів, координатор інвестиційних ініціатив у галузі економічного розвитку регіону, інформаційний центр для бізнесу не зможе ефективно виконувати окреслені функції, якщо в центрі його уваги опиниться отримання прибутку, бо тоді йому доведеться поступатися суспільними інтересами. Тому інститут має отримати статус неприбутковості, оскільки всі кошти повинні спрямовуватися на досягнення його стратегічної мети діяльності. За вітчизняним законодавством ознаки неприбутковості присвоюються «установам, що

утворюються органами державної влади/органами місцевого самоврядування країни та утримуються за рахунок коштів відповідних бюджетів» [204, ст. 5.1].

Керуючись положеннями Господарського кодексу країни, мова йде про створення адміністрацією регіону самостійного суб'єкту господарювання для задоволення суспільних потреб шляхом систематичного здійснення некомерційної господарської діяльності.

Статус неприбутковості дозволить інституціям працювати з різними джерелами фінансування. Так, наприклад, окрім бюджетних коштів джерелами фінансування АРТ можуть виступати спонсорська допомога, гранти та кошти, які агентство отримуватиме від обслуговування потенційних інвесторів та бізнес-структур.

Основні види можливих джерел фінансування агентств розвитку територій можна представити у розрізі таких трьох блоків як: бюджетне фінансування, грантове фінансування та кошти від надання послуг (таблиця 3.6.) Разом з тим зазначимо, оскільки установа не повинна переслідувати за мету отримання прибутку, а має створюватися для здійснення некомерційної господарської діяльності, то, відповідно і кошти, які можуть бути отримані від надання платних послуг, не повинні бути суттєвими однак, мають бути достатніми для покриття самоокупності агентства, у тому числі й для покриття витрат з оплати праці висококваліфікованих працівників.

Фінансування діяльності інституційного посередника з різних джерел вкрай важливе для забезпечення сталості роботи агентства. У випадку, коли одне із джерел фінансування перекриється, завжди у разі диверсифікації будуть існувати два інші, обмеження одного джерела фінансування змусить команду «затягнути пояси», проте не буде загрожувати припиненню діяльності агентства загалом. Єдиного підходу відносно цього питання не вироблено. У країнах Західної Європи та США фінансування діяльності агентств регіонального розвитку відбувається шляхом так званого постійного схрещування власного фінансування агентств з бюджетними коштами. Натомість у нашого найближчого сусіда – Польщі фінансування діяльності

побудовано на базі лише так званих «добутих» коштів, однак, обов'язково враховується необхідність диверсифікації джерел фінансування інституційного посередника.

Таблиця 3.6 – Види можливих джерел фінансування агентства розвитку територій

Характеристики	Можливі джерела фінансування		
	Бюджетне фінансування	Грантове фінансування	Доходи від надання послуг
Сутність	У бюджетні розвитку передбачаються відрахування на утримання та функціонування агентства	Видача коштів на виконання певної програми з підтримки чи стимулювання розвитку	Фінансування на підставі угод на виконанні послуги
Вхідні фактори	Доходність бюджету, що дозволяє фінансувати проекти соціально-економічного розвитку муніципального утворення	Наявність пріоритетів для співпраці Наявність грантової заявки	Наявність пріоритетів для співпраці Зацікавленість учасників ринку у послугах агентства
Переваги	Прямий інтерес у результативності агентства Наявність замовлень на послуги агентства	Відсутність ризиків недофінансування	Відсутність ризиків недофінансування
Недоліки (ризики)	Юридична складність оформлення паперів з казначейством Обмеженість коштів у бюджеті розвитку	Зміна політики управління структурними фондами ЕС	Юридична складність тендерних процедур при перевищенні суми угоди

(Джерело: складено авторами)

Якщо фінансування агентства відбувається виключно за рахунок бюджетних коштів, згідно з поглядами Гургули Т. В. [205], однією з можливих схем фінансування інституційного посередника може слугувати така: агентство наділяється фінансами від влади (центральної, регіональної та місцевої) у різних пропорціях, тим самим утворюється фонд установи, який поділяється на дві частини: тактичну – кошти на оплату утримання інституції та її кадрів, а також стратегічну частину – кошти для підтримки важливих для регіону

проектів. В контексті виключно бюджетної схеми фінансування діяльності агентства виникає питання про необхідність створення фонду агентства або ж фонду розвитку території. З приводу доцільності утворення в Україні останнього висловлюються представники національного інституту стратегічних досліджень України [198] однак, їх обґрунтування замикаються на заходах виключно з реалізації регіональної політики.

За умов розширення ж фінансової самостійності місцевих органів влади, доцільнішим вбачається утворення фонду агентства за рахунок внесків бюджетів місцевих рівнів. Відповідно застереження щодо недоцільності сподіватися на повноцінне фінансування діяльності агенцій в Україні з огляду на обмеженість бюджетних коштів, на наш погляд, вирішує децентралізація управління, в першу чергу, стосовно місцевих фінансів. На наш погляд, відсоток бюджетного фінансування інституційного посередника має регламентуватися на законодавчому рівні. Наприклад, в Молдові розмір бюджетного фінансування визначено на рівні не менше 1% доходів держбюджету, що затверджується законом про Державний бюджет на відповідний рік [206].

Підсумовуючи викладене вище відносно статусу інституційного посередника відмітимо, що агентство розвитку території – юридична особа з організаційно-правою формою – установа, що створюється адміністрацією відповідної території на принципах партнерства між державним, приватним та суспільним секторами з метою сприяння прискореному соціально-економічному розвитку територіальних громад. В назві має обов'язково вказуватися територіальна громада.

Наступним кроком на шляху розбудови мережі агентств розвитку територій є окреслення основних завдань та визначення основних напрямків діяльності інституційного посередника відповідно до стратегічної мети його діяльності.

Відповідно до основної мети діяльності агентства – сприяння прискореному соціально-економічному розвитку територій мезорівня, від чого

залежатиме кількість та назва структурних підрозділів, інституції мають створюватися та функціонувати на постійній основі, а не лише на виконання програми діючого уряду.

Досягнення основної мети діяльності агентства базується саме на стратегічному плануванні економічного та соціального розвитку територіальних громад, адже як відмічають закордонні дослідники [207, с. 220], у загальному вигляді «найбільш важлива функція діяльності агентства зводиться саме до пошуку можливостей ендогенного розвитку регіону завдяки спільним зусиллям місцевих/регіональних суб'єктів». Окрім стратегічного планування діяльність агентства охоплює: роботу з інвесторами, підготовку та впровадження інвестиційних проєктів; залучення інвестицій на територію регіону в межах реалізації стратегії соціально-економічного розвитку; створення позитивного іміджу регіону з метою покращення інвестиційного клімату, а також обмін досвідом щодо сприяння економічному розвитку соціально-економічних систем.

Напрямки діяльності агентства пропонуємо звести у такі три блоки:

- управління процесом розроблення стратегій соціально-економічного розвитку територіальних громад;
- організація заходів з розвитку територіальних громад;
- ініціація та відбір інвестиційних проєктів.

Ключовим у цій тріаді є саме планування. Інституційний посередник має стати постачальником інформації для місцевої адміністрації та проєктувальником стратегічних планів соціально-економічного розвитку територіальних громад. У свою чергу, розробка стратегічних планів має спиратися на використання передових закордонних технологій та методів господарювання, їх доробку, модифікацію та розповсюдження в країні. Стратегічні плани соціально-економічного розвитку територіальних громад мають слугувати базою опрацювання національних стратегічних документів, тобто основою національної співпраці агентства з питань індикативного планування в країні [208]. Разом з тим напрямки суттєво взаємопов'язані. Так,

основу стратегій мають складати відібрані інститутом інвестиційні проекти, реалізація яких сприятиме розвитку економічного потенціалу усієї території регіону. Узгодженість стратегічних планів місцевого соціально-економічного розвитку, їх підпорядкування стратегічним цілям макрорівня, координація інвестиційних ініціатив в галузі економічного розвитку сприятиме позитивному позиціонуванню територіальної громади серед потенційних інвесторів та її просуванню як на внутрішньому так і на зовнішньому ринках, що у сукупності, в кінцевому підсумку, сприятиме піднесенню рівня економічного та соціального розвитку.

Основні напрямки діяльності агентства, згруповані нами в межах трьох блоків, є підставою для розбудови організаційної структури установи. Структура інституційного посередника має бути побудована таким чином, щоб виконувати саме ті завдання, які покладаються на інститут. При виборі організаційної структури необхідно виходити з мінімізації витрат на функціонування та виконання окремих видів робіт за умов максимально ефективного результату її діяльності.

Мінімальна організаційна структура агентства, на наш погляд, це правління в особі директора, відділ фінансів та обліку, адміністративний відділ (фахівець з управління персоналом, водій, секретар, юрист) та функціональні відділи, які визначаються напрямками діяльності інституту.

На підставі тих трьох блоків, в які може бути зведена діяльність інституційного посередника, нами пропонуються наступні основні функціональні відділи до складу агентства: відділ прогнозування та стратегічного планування, інвестиційної підтримки, управління проектами.

Розроблена авторами дослідження організаційна структура агентства розвитку територій представлена на рис. 3.8.

Необхідні кроки процесу реєстрації агентства як установи, засновником якої є влада, передбачаються такі:

1. Внесення питання про створення агентства до порядку денного засідання сесії ради.

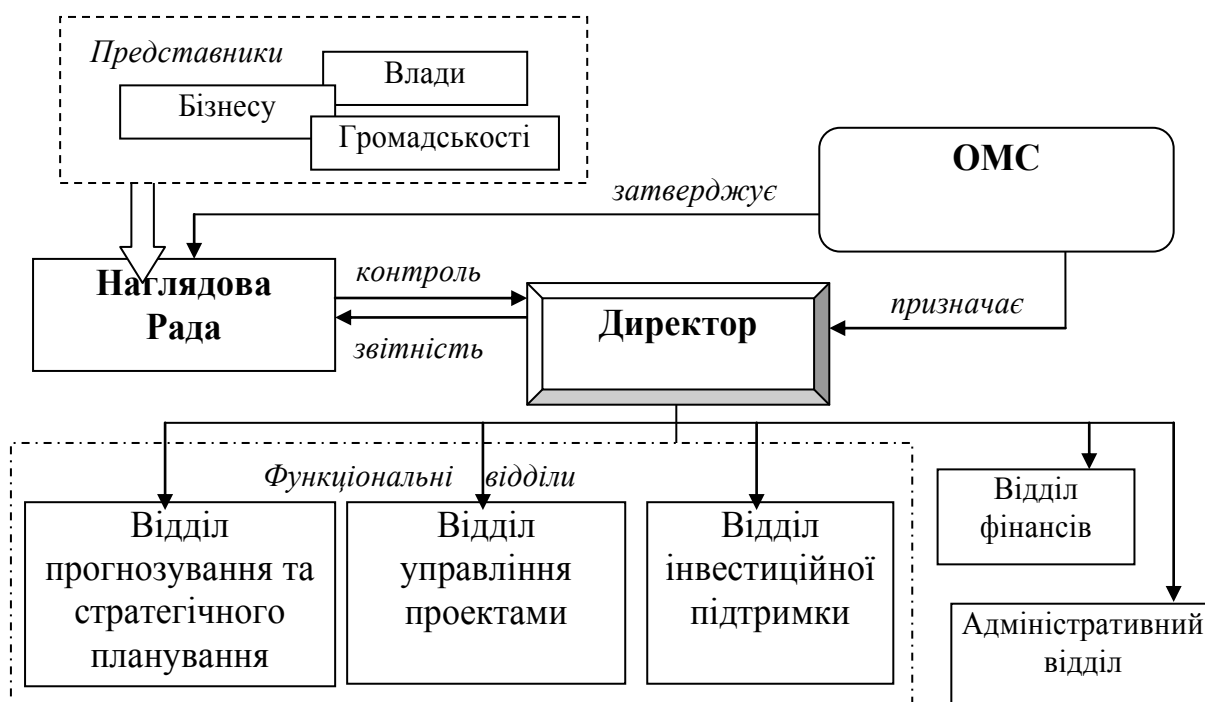


Рис. 3.8 – Організаційна структура агентства розвитку територій
(Джерело: складено авторами)

2. Розгляд питання про створення агентства (затвердження статуту, затвердження складу Наглядової Ради та Директора).
3. Отримання рішень ради.
4. Виготовлення печатки та штампу (за потреби).
5. Відкриття рахунку в управлінні Держказначейства та в банківській установі.
6. Реєстрація установи та отримання довідок про реєстрацію, у тому числі в Податковій інспекції про включення до реєстру неприбуткових установ, в Пенсійному фонді про взяття на облік платника страхових внесків, довідки з ЄДРПОУ в управлінні статистики.

Для агентства розвитку територій якісною ознакою моделі організаційного управління як інституційного посередника є наявність Наглядової Ради, призначення якої полягає у здійсненні контрольних функцій відносно інституції щодо виконання нею своїх стратегічних цілей. Функції, склад та повноваження Наглядової Ради зазвичай визначаються на етапі

організаційного становлення інституційного посередника та обов'язково прописуються в статуті агентства.

До складу Наглядової Ради рекомендовано включати:

- представників органів місцевого самоврядування;
- представників обласних та районних адміністрацій;
- мерів міст чи представників міських рад;
- керівників провідних бізнес-структур;
- представників об'єднань підприємців;
- представників громадських організацій;
- представників організацій-партнерів.

Для кожного конкретного агентства докладний кількісний та посадовий склад Наглядової Ради має визначатися вхідними факторами, у першу чергу адміністративно-територіальним поділом країни (кількістю та щільністю територій мезорівня). На думку закордонних науковців, з метою забезпечення принципу репрезентативності рекомендується мати Наглядову Раду у складі не менше ніж 5 осіб [209, с. 126]. Пропорційне співвідношення представників влади, бізнесу та громадськості у складі Наглядової ради теж залежить від вхідних факторів для окремого інституційного посередника.

До повноважень Наглядової Ради можуть бути віднесені:

- розробка, узгодження та схвалення змін статутних документів та інших документів, що регулюють діяльність агентства;
- нагляд за діяльністю агентства і контроль його відповідності чинному законодавству та положенням статутних документів;
- координація та контроль процесу розробки стратегій місцевого соціально-економічного розвитку за принципом партнерства;
- затвердження основних напрямків діяльності агентства, планів і звітів про їх виконання;
- затвердження річних балансів, фінансових звітів та результатів діяльності агентства;

- контроль цільового використання коштів та майна агентства;
- визначення стратегічних питань відносно доцільності проектних рішень, реалізація яких сприятиме розвитку економічного потенціалу муніципального утворення;
- затвердження положень щодо порядку найму та визначення умов оплати Директора агентства, його призначення, усунення та заміщення, а також штатного розкладу агентства.

Для керівників функціональних відділів агентства Наглядова Рада – це дорадчий орган, з яким можна обговорити концептуальні або проблемні питання і почути думку, пораду, пропозиції. Всі рішення Наглядова Рада приймає на своїх засіданнях.

Пропонується такий розподіл функцій по відділах АРТ, відповідно до основної мети. На кожен з відділів покладатиметься виконання певних завдань; основні з яких фокусуються на сферах діяльності, що представлені на рис. 3.9.

Стратегічна мета відділу прогнозування та стратегічного планування – розробка та впровадження стратегічних планів соціально-економічного розвитку муніципального утворення, відділу інвестиційної підтримки – формування позитивного іміджу муніципального утворення та сприяння залученню інвестицій. Відділ управління проектами керуватиме розробкою та відбором інвестиційних проєктів в рамках пріоритетних напрямків стратегічного розвитку.

Результати діяльності функціональних відділів агентств розвитку територій у вигляді стратегій, аналітичних звітів, інвестиційних проєктів, бізнес-планів, експертних висновків тощо передаватимуться потенційним замовникам послуг інституційного посередника, у якості яких виступають органи державної влади та управління мезорівня, бізнес-структури, потенційні інвестори та громадські кола.



Рис. 3.9 – Сфери діяльності функціональних відділів агентства розвитку територій (Джерело: складено авторами)

У своїй діяльності агентства розвитку територій мають поєднувати інтереси різних інституційних посередників, що утворилися у країні раніше з відповідним досвідом господарювання. Це представництва всеукраїнських асоціацій органів місцевого самоврядування, асоціації органів місцевого самоврядування, торгово-промислові палати, асоціації підприємців, асоціації наукових установ та ін. Потенціал таких інституцій доволі суттєвий та вимірюється накопиченим за роки їх існування та діяльності досвідом науково-аналітичної, експертно-консультативної діяльності та досвідом залучення міжнародної технічної допомоги, підготовки, супроводу й реалізації проєктів.

Основними критеріями відбору партнерів АРТ можуть виступати такі:

1) Інформаційна забезпеченість. Такими можливостями володіє влада (адміністрація), яка отримує інформацію щодо статистичних показників та аналітичних записок з питань місцевого соціально-економічного розвитку від управління статистики та інших своїх підрозділів.

2) Науково-аналітичний потенціал – одна з головних умов для опрацювання науково-обґрунтованої стратегії місцевого соціально-економічного розвитку. Фахівці відповідного профілю представлені в наукових та навчальних закладах.

3) Наявність практичних навиків господарювання, що необхідні для маркетингу МЕР, експертизи заходів, оцінки проєктів економічного розвитку з позиції соціальних та економічних витрат, ефективності, тощо. Цими навичками володіють представники бізнес-структур [39, с. 277].

З урахуванням таких критеріїв, можливими інституціями-партнерами агентств можуть бути: ресурсні центри; консалтингові фірми; бізнес-центри та інформаційно-консультаційні центри; бізнес-асоціації; бізнес-інкубатори та інноваційні бізнес-інкубатори; інвестиційні фонди та фінансово-кредитні інституції підтримки малого та середнього бізнесу; фонди регіонального та місцевого розвитку; навчальні центри та центри підготовки і перекваліфікації працівників; заклади вищої освіти; науково-дослідні установи; наукові, промислові і технологічні парки та мережеві виробничі об'єднання (кластери);

місцеві асоціації органів місцевого самоврядування; громадські ради при органах державної виконавчої влади в регіонах; центри маркетингових досліджень та ділової реклами; єврорегіони і транскордонні мережі ділового партнерства; благодійні фонди і клуби бізнесменів та ін.

На прикладі даного дослідження, зазначимо, що до вирішення методологічних та практичних задач можуть залучатися працівники ЗВО – професори, доценти, викладачі, докторанти, аспіранти, студенти старших курсів з наступних спеціальностей та напрямків підготовки: економіка; міське будівництво і господарство; екологія і охорона природи; міжнародні економічні відносини; муніципальне право; інженерні напрямки (комунальні мережі та енергетика, транспорт, водозабезпечення та ін.), «зелене» будівництво і ландшафтний дизайн; програмування та інформаційні технології (електронне врядування) тощо. Це створює надійну основу для забезпечення наукових обґрунтувань та високої якості розробок, а також сформує механізми стійкої співпраці влади та університетів через посередництво агентств.

Практика залучення висококваліфікованих й досвідчених науковців і практиків (консультантів, експертів, проєктантів та ін.) до виконання робіт та послуг визнається взаємовигідною для усіх сторін такої співпраці. З одного боку, це не потребує створення додаткових робочих місць та заглиблення щоразу у нову проблему для проведення аналітичних досліджень, з іншого боку, для залученого експерта чи консультанта відпадає необхідність пошуку замовлень у міських радах, де практика ділових взаємовідносин з фізичними особами практично відсутня (у т.ч. через корупційні ризики та контроль бюджетних витрат з боку повноважних органів).

Перелік партнерів агентства розвитку територій у кожному випадку окремо визначатиметься функціями інституційного посередника у сфері сприяння місцевому соціально-економічному розвитку та його фінансовою забезпеченістю. Поєднання потенціалу інституційних посередників можливе шляхом укладання партнерських угод або шляхом залученням фахівців на договірній основі.

У процесі діяльності АРТ важливе місце має відводитися обміну досвідом щодо сприяння економічному розвитку територіальних громад. З цією метою, агентство має: співпрацювати з закордонними агентствами та іншими недержавними установами (інноваційними центрами, бюро технологічного розвитку, тощо) для використання їх досвіду стосовно діяльності, спрямованої на структурну перебудову та розвиток муніципальних утворень; обмінюватися досвідом з агентствами інших регіонів країни. Інструментом виконання цього завдання є організація семінарів, конференцій, круглих столів.

Взаємодія АРТ з потенційними замовниками послуг та можливим партнерами представлена на рис. 3.10.

Відповідно до такої системи взаємовідносин агентств розвитку територій з потенційними партнерами, інститути, що утворюються для взаємодії влади, бізнесу, громадськості та погодження їх інтересів у сфері реалізації потенціалу територіальної громади на шляху досягнення стратегічних пріоритетів місцевого соціально-економічного розвитку, виступатимуть центрами прогнозування соціально-економічної ситуації в межах території, планування її соціально-економічного розвитку та ініціаторами проєктів модернізації. Вони мають виступати ініціаторами залучення та, відповідно, залучати інші інституції до формування та реалізації проєктів щодо покращення інвестиційного клімату муніципального утворення.

АРТ, як елемент національної інноваційної системи, має охоплювати виконання функцій інформаційного та консультаційного центру – зберігати та розповсюджувати нові знання та технології з питань планування, розробки проєктів модернізації, розрахунків їх ефективності, методів фінансування та ін. Діяльність агентств має будуватися на принципах: гнучкість форм, підходів, креативність, мінімум бюрократичних процедур, професіоналізм та компетентність, відкритість й публічність, широта спілкування та загальнодоступність, не втручання в ринкову конкуренцію.



Рис. 3.10 – Система взаємодії агентства розвитку територій з потенційними партнерами (Джерело: складено авторами)

Узагальнюючи результати проведеного дослідження схематично представимо методику розбудови в Україні мережі агентств розвитку територій (на прикладі APP) на рис. 3.11.



Рис. 3.11 – Методика розбудови в Україні мережі агентств регіонального розвитку (Джерело: складено авторами)

Агентство регіонального розвитку, з урахуванням саме таких вимог, про які йшлося вище та які мають обов'язково знайти свою регламентацію в правовому полі держави, відповідатиме основним критеріям, що висувуються до цього інституційного посередника спеціалістами «EURADA», а саме: організаційному – відносна незалежність від органу влади, що частково фінансує діяльність посередника, та функціональному – здійснення діяльності для стимулювання територіального розвитку.

Для дотримання принципів публічності та відкритості діяльності інституційного посередника важливе місце має відводитися моніторингу та оцінюванню діяльності агентства розвитку територій. Метою цього процесу є підтвердження наявності поступу в реалізації стратегічної мети інституції та її завдань в межах основних напрямків роботи.

4) Змістом моніторингу та оцінювання є запровадження процесу регулярного збору та аналізу даних про ключові аспекти діяльності інституційного посередника у напрямку сприяння прискореному соціально-економічному розвитку, що можливе завдяки належному плануванню та успішній реалізації стратегій. Моніторинг та оцінювання за своєю сутністю пов'язані з тим, що ефективні комунікації, оптимізовані в ресурсах та часі через стратегію соціально-економічного розвитку утворюють основний інструмент діяльності агентства. Відповідно, показники діяльності інституційного посередника прямо чи опосередковано можуть відображати хід реалізації стратегічних планів [210, с. 24].

На підставі вищевикладеного, сукупність показників, що можуть бути використані для оцінювання діяльності агентства доцільно розглядати в розрізі таких двох груп індикаторів: показники рівня соціально-економічного розвитку територіальної громади; показники активності інституційного посередника.

Перша група показників дозволяє судити про досягнення стратегічної мети, заради якої відповідні інститути-посередництва утворюються. З огляду на таке, ця група показників має відповідати тому їх кількісному складу, що обирається для оцінювання рівня місцевого соціально-економічного розвитку або для оцінювання ефективності функціонування адміністративно-територіальних утворень.

Друга група індикаторів здатна надати інформацію про діяльність окремого інституційного посередника в напрямку руху територіальної громади до кращого майбутнього. У свою чергу показники цієї групи можуть бути представлені, на наш погляд, в розрізі таких складових:

- індикатори комунікаційної спроможності агентства як активного учаснику процесів сприяння соціально-економічному розвитку муніципальних утворень;
- індикатори забезпечення постійної присутності інституційного посередника в інформаційному просторі;
- індикатори управління знаннями з питань місцевого соціально-економічного розвитку (табл. 3.7).

Таблиця 3.7 – Показники активності агентств розвитку територій

№ з/п	Індикатор	Одиниця виміру
1. Комунікаційна спроможність агентства як активного учасника процесів сприяння соціально-економічному розвитку (СЕР)		
1.1	Кількість, тематика та повнота аналітичних досліджень потенціалу та потреб територіальних громад у сфері соціально-економічного розвитку	перелік
1.2	Кількість експертів та консультантів залучених до реалізації платних послуг членам агентства	чол.
1.3	Кількість укладених двосторонніх/багатосторонніх партнерських договорів (угод, протоколів намірів) про співпрацю	перелік
1.4	Кількість проєктів, що надіслані на конкурси	перелік
1.5	Бюджет проєктів, що надіслані на конкурси	тис. грн.
1.6	Кількість проєктів, що реалізуються.	перелік
1.7	Кількість залучених інвестиційних коштів в рамках проєктів, що реалізуються	тис. грн.
2. Забезпечення постійної присутності агентства в інформаційному просторі		
2.1	Наявність та місячна відвідуваність власного інтерактивного Інтернет-ресурсу агентства	шт.
2.2	Кількість власних мас-медійних публікацій та заходів (прес-конференцій, круглих столів тощо.), реалізованих агентством	перелік
2.3	Кількість сторонніх публікацій, відгуків і згадувань та публічних оцінок діяльності агентства	перелік
2.4	Кількість розроблених, виданих і поширених рекламно-промоційних матеріалів про можливі послуги агентства	перелік
2.5	Кількість розроблених, виданих і поширених власних інформаційних, методичних і навчально-методичних матеріалів для членів агентства	перелік
3. Управління знаннями з питань місцевого розвитку		
3.1	Кількість інформації зі сфери соціально-економічного розвитку, наданої територіями членам АРТ у пасивному режимі	перелік
3.2	Кількість інформації і консультацій зі сфери СЕР безоплатно наданих членам агентства за їх запитами і зверненнями (по E-mail, телефоном, усно тощо)	перелік
3.3	Загальна кількість платних послуг у сфері СЕР, наданих членам агентства	перелік
3.4	Загальний обсяг платних послуг у сфері СЕР, наданих членам агентства	тис. грн.
3.5	Кількість проведених навчальних заходів (семінарів, тренінгів, лекцій тощо) для членів агентства	перелік
3.6	Кількість проведених (у т.ч. на умовах співорганізації) науково-практичних, методичних та ін. конференцій, семінарів, круглих столів	перелік
3.7	Кількість поїздок членів агентства для участі у семінарах, тренінгах, навчальних візитах тощо	перелік

(Джерело: складено авторами)

Оприлюднення річних звітів щодо результатів діяльності агентств, у тому числі й фінансових звітів та наявність такої інформації в публічному доступі необхідне для формування позитивного іміджу інституції відносно результативності та ефективності її роботи з розробки та реалізації стратегій місцевого соціально-економічного розвитку, формування конкурентоспроможності та підвищення інвестиційної привабливості адміністративно-територіальних утворень країни.

Таким чином, проведені дослідження ролі агентств у забезпеченні місцевого соціально-економічного розвитку дозволяють констатувати, що в усіх європейських країнах АРТ є дієвим і вагомим інструментом сприяння співпраці та партнерства між трьома стейкхолдерами стратегічного планування на шляху забезпечення покращення соціально-економічного середовища та підвищення рівня і якості життя населення адміністративно-територіальних утворень мезорівня. По суті, такі агентства, як мобільна, вільна від демократичних процедур, висококваліфікована й конкурентоспроможна інституція, розглядаються як інструменти-каталізатори процесу МЕР через їх здатність забезпечувати пошук інвесторів, розробку пропозиції щодо поліпшення інвестиційного клімату, створення та просування позитивного іміджу територій мезорівня в Україні та за її межами, а також сприяння радам та адміністраціям у підготовці стратегій та програм місцевого економічного розвитку.

Для того, щоб агентства розвитку територій виявилися ефективними провідниками майбутніх змін в економічному та соціальному житті територіальних громад на шляху їх перспективного розвитку, в державі має запроваджуватися єдиний підхід до розуміння сутності інституції. Вони мають сприйматися як спеціалізовані установи, що створюється розпорядженням місцевих рад в межах відповідної адміністративно-територіальної одиниці з метою сприяння прискореному соціально-економічному розвитку цих територій та функціонують на засадах партнерства між державним, приватним та громадським секторами. Обов'язковою є регламентація в правовому полі

алгоритму функціонування агентства, їх кількісного складу, територіального охоплення, обов'язків, організаційної структури та джерел фінансування.

Відповідно до стратегічної мети та пріоритетних напрямків своєї діяльності агентство як інституційний посередник позиціонуватиме себе як фокусний центр стратегічного планування та своєрідний «інструмент-каталізатор» процесу розвитку територіальних громад, що моделюватиме майбутнє муніципальних утворень, виходячи з поточних проблем і наявних ресурсів на законодавчо визначеній підставі.

РОЗДІЛ 4. НАУКОВІ ПІДХОДИ ДО УПРАВЛІННЯ МІСЦЕВИМ ЕКОНОМІЧНИМ РОЗВИТКОМ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД В УМОВАХ ДЕЦЕНТРАЛІЗАЦІЇ

4.1 Механізм розробки плану перспективного соціально-економічного розвитку ОТГ

Сучасний стан національної економіки обумовлює необхідність подальшого вдосконалення системи прогностичних і програмних заходів з питань місцевого соціально-економічного розвитку, що передбачає розроблення прогностичних документів розвитку об'єднаних територіальних громад.

Безпосередні цілі місцевого економічного розвитку це - економічне зростання, зайнятість населення і створення робочих місць, а завданням МЕР є створення органами місцевого самоврядування необхідних умов для розвитку підприємництва, приватного бізнесу та самозайнятості членів громади. Довготривалою метою місцевого економічного розвитку є підвищення якості (стандартів) життя для усіх членам місцевої громади. Ключову роль у створенні сприятливого середовища для успішного бізнесу та активності членів громад відіграють органи місцевого самоврядування.

Місцевий економічний розвиток відбувається на певній визначеній території - ОТГ, межі якої зазвичай збігаються із межами (границями) адміністративно-територіальної одиниці, та від якого виграє вся ОТГ, включаючи місцеву владу, бізнес і громадян. Конкуруючи з іншими об'єднаними територіальними громадами в створенні найбільш сприятливого середовища для підприємництва, що включає інфраструктуру та послуги якомога вищої якості за якомога нижчу вартість для підприємств, ОТГ можуть забезпечити значний розвиток існуючого бізнесу, стимулювати створення нових підприємств і залучати інвестиції.

Проведене у рамках наукового проекту дослідження підтверджує правильність думок виконавців цієї НДР та науковців [19; 20; 21], щодо визначення економічного розвитку, як довготривалого процесу змін в

економіці, що охоплює як кількісні зміни - економічне зростання, так і якісні зміни - соціально-економічний процес, у результаті яких зростає добробут населення територій мезорівня. Крім того, економічний розвиток характеризується комплексом різноманітних просторових, економічних, соціальних, культурно-духовних, екологічних та інших чинників, які необхідно враховувати в процесі здійснення планування розвитку ОТГ.

Сам процес місцевого економічного розвитку можна визначити як трисекторний: поєднання інтересів громади (неурядового сектору), бізнесу і місцевої влади, які повинні працювати разом [211, с. 52]. Процес МЕР передбачає застосування підходу за принципом «знизу-вгору», коли рішення, що стосується місцевих справ – приймають місцеві жителі. Для вирішення місцевих проблем поєднуються зусилля органів місцевої влади та недержавного сектору, бізнесу та громадян на засадах партнерства.

Європейська практика та світовий досвід дають підстави визначити основні види чинників місцевого економічного розвитку, якими є: жорсткі і м'які чинники. До жорстких чинників відносяться: природний клімат, транспорт, зв'язок, дороги, інженерні мережі, постачання тепла, газу, води, енергії, робоча сила, земельні ділянки, виробничі приміщення, капітал. М'які чинники – податковий клімат, інвестиційний клімат, підприємницьке середовище, якість життя (у т. ч. духовне), інноваційний клімат. Сьогодні соціально-економічний розвиток територій відбувається в усе більшому конкурентному середовищі з урахуванням місцевих факторних умов (капітал, земля, людські ресурси, знання та креатив).

Конкурентні виклики ХХІ століття обумовлюють необхідність забезпечення економічного зростання на засадах збалансованості, що передбачає передачу у спадщину нащадкам усіх компонентів навколишнього середовища у стані не гіршому за той, який існує сьогодні. Загальновизнаним є розуміння сталого розвитку як гармонійного поєднання трьох складових розвитку: економічної, соціальної та екологічної.

Парадигма сталого місцевого економічного розвитку вимагає зростання

економічних та соціальних показників, ступеню захисту довкілля та підвищення добробуту громадян.

Нормативно-правову базу планування місцевого економічного розвитку можна умовно поділити на три блоки:

перший – визначає роль та місце органів місцевого самоврядування в організації та здійсненні процесу управління розвитком території, зокрема через розроблення і реалізацію стратегій місцевого економічного розвитку;

другий – формує основні засади стратегічного планування на місцевому рівні;

третій – визначає особливості участі у процесі формування та реалізації стратегії місцевого економічного розвитку юридичних і фізичних осіб.

З моменту отримання Україною незалежності база нормативно-правових актів з питань запровадження в країні планово-прогнозної діяльності починає активно формуватися лише з 2000 року. Систему прогнозних і програмних документів складають довгострокові, середньострокові та короткострокові документи, в яких відповідно до соціально-економічних та суспільно-політичних процесів, що відбуваються в державі, з урахуванням впливу зовнішньоекономічних та інших факторів і очікуваних тенденцій, визначаються цілі і пріоритети соціально-економічного розвитку та заходи, які необхідно здійснити для їх досягнення. У цьому створі прийняті ЗУ та наступні нормативні акти:

- «Про державне прогнозування та розроблення програм економічного і соціального розвитку України», який визначив правові, економічні та організаційні засади формування цілісної системи прогнозних і програмних документів економічного і соціального розвитку України, окремих галузей економіки та окремих адміністративно-територіальних одиниць як складової частини загальної системи державного регулювання економічного і соціального розвитку держави. Закон установив загальний порядок розроблення, затвердження та виконання зазначених прогнозних і програмних документів економічного і соціального розвитку, а також права та відповідальність

учасників державного прогнозування та розроблення програм економічного і соціального розвитку України [212]. Цим Законом державне прогнозування економічного і соціального розвитку визначається як науково обґрунтоване передбачення напрямів розвитку країни, окремих галузей економіки або окремих адміністративно-територіальних одиниць, можливого стану економіки та соціальної сфери в майбутньому, а також альтернативних шляхів і строків досягнення параметрів економічного і соціального зростання.

- «Порядок розроблення прогнозних і програмних документів економічного і соціального розвитку та складання проєкту державного бюджету», в якому визначений перелік основних прогнозних і програмних документів держави, їх структура та порядок розроблення [213].

- «Методичні рекомендації щодо формування регіональних стратегій розвитку», які визнають, що регіональні стратегії розвитку є основою для середньострокових програм економічного і соціального розвитку регіонів [214].

- «Концепція вдосконалення системи прогнозних і програмних документів з питань соціально-економічного розвитку України», де визначена багаторівнева ієрархічна система планування та прогнозування в розрізі прогнозних і програмних документів, у яких відповідно до соціально-економічних та суспільно-політичних процесів, що відбуваються в державі, з урахуванням впливу зовнішньоекономічних та інших факторів і очікуваних тенденцій визначаються цілі й пріоритети соціально-економічного розвитку та заходи, які необхідно здійснити для їх досягнення [215].

- «Порядок розроблення, проведення моніторингу та оцінки реалізації регіональних стратегій розвитку» [216].

- «Порядок розроблення регіональних стратегій розвитку і планів заходів з їх реалізації, а також проведення моніторингу та оцінки результативності реалізації зазначених регіональних стратегій і планів заходів» [46].

- Методичні рекомендації щодо формування і реалізації прогнозних та програмних документів соціально-економічного розвитку об'єднаної територіальної громади [217].

Загальними базовими функціями управління МЕР є такі:

- визначення пріоритетів, цілей, завдань державної політики, спрямованих на забезпечення місцевого економічного розвитку;
- розробка заходів із реалізації найоптимальнішого варіанту забезпечення МЕР та їх запровадження;
- координація економічної діяльності суб'єктів господарювання (організація, мотивація, стимулювання, інформування);
- моніторинг та контроль за ходом реалізації планових заходів із забезпечення місцевого економічного розвитку та оперативне регулювання умовами господарювання.

Система управління, як відмічають М.В. Вишиванюк [218] та Є.А. Лубашев [219, с. 77], розглядається як складна сукупність компонентів: суб'єкти управління, об'єкт управління, цільові стратегічні установки, принципи і функції управління, методи й інструменти управління. Усі зазначені компоненти у тісній взаємозалежності між собою формують механізм управління економічним розвитком об'єднаної територіальної громади.

Суб'єктом управління виступають органи місцевого самоврядування, що співпрацюють з представниками бізнесу та громадськості з питань забезпечення економічного розвитку ОТГ, а об'єктом – процес забезпечення місцевого економічного розвитку. Його складовими є такі аспекти:

- економічний: рівень економічного розвитку ОТГ, її інвестиційної активності в системі, ступінь інноваційності, тенденції науково-технічного прогресу, без чого не можливий прогрес і подальше функціонування економіки;
- екологічний: екологічний добробут, комплекс заходів зі зниження негативного впливу на навколишнє середовище;
- соціальний: соціально-демографічні процеси у об'єднаних територіальних громадах і рівень життя населення, стан трудових ресурсів, якість трудового потенціалу.

Враховуючи здобутки науковців у даному питанні, визначимо головні принципи управління економічним розвитком територіальної соціально-

економічної системи, тобто принципи:

- інтеграції – пошук балансу між економічним, соціальним та екологічним аспектами МЕР;
- партнерства – залучення зацікавлених сторін до процесу стратегічного планування та прийняття рішень;
- пріоритетності – побудова чіткої ієрархії цілей місцевого економічного розвитку;
- комплексності – орієнтація на досягнення згоди в різних сферах та галузях економіки;
- ефективності – здатність досягти позитивних результатів керуючого впливу як для суб'єкта, так і для об'єкта управління найраціональнішим шляхом при мінімальних витратах;
- гнучкості – реакція на постійні соціальні, економічні та екологічні внутрішні та зовнішні зміни, що стосуються конкретної об'єднаної територіальної громади;
- відповідальності – відповідальність суб'єктів управління за виконання поставлених завдань або бездіяльність;
- прозорості – відкритість державної політики із забезпечення місцевого економічного розвитку ОТГ та процедур прийняття управлінських рішень.

В управлінні місцевим економічним розвитком територіальної соціально-економічної системи як і в будь-якій управлінській діяльності використовується стандартний набір методів, в межах яких згруповано відповідний інструментарій забезпечення місцевого економічного розвитку ОТГ.

Серед методів управління соціально-економічним розвитком ОТГ відповідно до теоретичних основ державного управління за *формою впливу* можна виділити дві групи: методи прямого та опосередкованого впливу. Методи прямого впливу напряду забезпечують досягнення бажаного результату. Методи опосередкованого впливу створюють сприятливі умови для досягнення бажаного результату за допомогою певних важелів та стимулів.

За функціональним призначенням методи управління сталим розвитком

територіальної соціально-економічної системи в теорії державного управління об'єднують у такі групи: адміністративний, бюджетний, податковий, грошово-кредитний. Прийоми впливу, що засновані на силі державної влади, утворюють адміністративний метод управління місцевим економічним розвитком. Бюджетний метод утворюють інструменти, що засновані на використанні ресурсів Державного бюджету. Грошово-кредитний метод включає сукупність заходів впливу на грошову масу у країні та обсяг кредитів. Заходи впливу держави на соціально-економічні процеси за допомогою податків об'єднуються в податковий метод.

Інструменти адміністративного методу управління сталим розвитком МЕР являють собою заходи заборони, дозволу та примусу. У свою чергу, у їх складі доцільно виділити адміністративно-економічні та адміністративно-правові заходи. Інструментами адміністративного методу, яким властивий правовий характер, є: нормативно-правове забезпечення сталого розвитку держави та адміністративно-територіальних одиниць; державні, регіональні та місцеві стратегії сталого розвитку; цільові програми; угоди. Інструментами адміністративного методу, яким властивий економічний характер, є: дозволи, обмеження, стандарти і норми, орієнтири граничних концентрацій і викидів; зонування територій, відповідальність за правопорушення екологічного характеру, нанесення збитку в результаті забруднення навколишнього середовища, транскордонна співпраця у соціальній, економічній та екологічній сферах заради досягнення збалансованого розвитку регіонів.

Інструменти бюджетного методу управління являють собою заходи управління сталим розвитком, спрямовані на покращення соціально-економічної та екологічної ситуацій у ОТГ та досягнення збалансованого розвитку через використання системи бюджетних асигнувань. У їх складі виділяють субсидії, дотації, субвенції, державні капіталовкладення у ліквідні високотехнологічні проєкти, здатні максимально швидко принести очікуваний ефект у соціальній, екологічній сферах, а також державне замовлення на високоефективні в екологічному та соціальному плані проєкти і технології.

Прикладом дотацій може бути, пряма дотація місцевим бюджетам на природоохоронні заходи і регіональну політику ресурсоспоживання, пряма дотація регіонам, що змушені притримувати промисловий розвиток. Прикладом субвенції є субвенція об'єднаний територіальній громаді на формування та розвиток інфраструктури.

Інструментами податкового методу є: податки, збори, податкові канікули. Інструменти даного методу здатні виконувати окрім регулюючої здебільшого стимулюючу функцію. У складі таких інструментів Ю. М. Барський та В. Г. Поліщук розглядають податкові преференції для наукоємних та екологоорієнтованих підприємств регіону, що дозволить розширити екологічну продукцію та послуги, забезпечити екологічну рівновагу для досягнення збалансованого розвитку регіону [220, с. 8].

Інструментами грошово-кредитного методу управління є кредити, позики, гранти. Прикладом інструментів даного методу можуть бути податковий науковий кредит, який переслідує за мету розвиток нових технологій та втілення наукових досягнень задля досягнення місцевого економічного розвитку; податковий інвестиційний кредит, що націлений на розвиток інновацій в соціальній, екологічній та економічній сферах діяльності з метою досягнення вищих показників МЕР [221, с. 67].

За результатами проведених досліджень виконавці цього проєкту поділяють думку деяких вчених, про недостатність уваги ролі соціальних інструментів забезпечення місцевого економічного розвитку. Як відмічають науковці, соціальним інструментам має відводитися провідне місце поряд з іншими, адже вони орієнтовані на підвищення загальної культури (в тому числі екологічної і досягнення суспільного консенсусу щодо питань природокористування), та можуть бути представлені інструментами морально-етичного впливу й переконання, до яких відносять освіту і виховання, доступність інформації, суспільний тиск, переговорні процеси й добровільні екологічні погодження, доповнюючи цим самим адміністративно-контрольні, правові та економічні інструменти [222]. Перспективними напрямками

розвитку соціальних інструментів визначається соціальна мобілізація та соціальна звітність. Під соціальною мобілізацією як інструментом забезпечення сталого розвитку розуміється процес, за допомогою якого місцеві спільноти сумісно виявляють основні проблеми, аналізують їх причини та наслідки, визначають свої сильні і слабкі сторони, зовнішні можливості та загрози, проводять оцінку наявних і необхідних ресурсів, приймають рішення щодо їх ефективного використання та визначення пріоритетів місцевого розвитку в цілому [223].

За допомогою основних елементів системи управління місцевим економічним розвитком, що розглянуті вище, формується механізм управління ОТГ, що відображає спосіб приведення об'єкта управління до певного бажаного стану [218].

Визначаються такі складові механізму управління соціально-економічним розвитком ОТГ:

- правовий механізм, який містить у своєму складі нормативно-правове забезпечення; інституційне забезпечення; забезпечення відповідальності центральних і місцевих органів влади;
- організаційний механізм, що передбачає розробку стратегій сталого розвитку регіонів та ОТГ; систему управління сталим розвитком; централізацію і децентралізацію державної влади;
- фінансовий механізм – залучення бюджетних та позабюджетних коштів на виконання державних та регіональних програм впровадження ідей збалансованого розвитку; удосконалення фінансово-бюджетних відносин; вироблення критеріїв надання державної підтримки;
- економіко-інвестиційний – поліпшення інвестиційного клімату; впровадження кластерного підходу для забезпечення інноваційного розвитку виробництва; реалізація заходів розвитку регіону в напрямі інноваційно-інвестиційного, високотехнологічного, ресурсозберігаючого й екологічно безпечного виробництва; впровадження заходів раціонального природокористування;

- екологічний механізм – екологічна паспортизація; впровадження інноваційних екологічних технологій; екологічне страхування; популяризація екологічної освіти;

- соціальний механізм – запровадження соціальних стандартів; підвищення рівня і якості життя; оптимальна мережа соціальної інфраструктури; реалізація програм зайнятості;

- інформаційний механізм – автоматизація систем господарського управління; регулювання регіональних систем; проведення соціального моніторингу; всебічна інформатизація населення [224, с. 207] .

У механізмах управління місцевим економічним розвитком територіальної соціально-економічної системи знаходить прояв комбінація інструментів управлінського впливу. Існують й інші інструменти - складові механізму управління МЕР, які визначає у своїх наукових працях, наприклад, Вишиванюк М. В.: організаційний, економічний, фінансовий, бюджетний, соціально-психологічний, адміністративний, інституційний, суспільно-політичний та інші [218].

Залежно від конкретних завдань ОТГ, прийнятих рішень та визначених ситуацій, арсенал інструментів управління, їх поєднання, ступінь використання можуть приймати різні комбінації.

Результати наукових досліджень дозволяють зробити висновок, що існують різні соціальні і економічні умови для можливого використання різного арсеналу інструментів управління МЕР. Значні можливості для місцевої влади відкриває застосування механізму державно-приватного партнерства (ДПП), як альтернативи фінансування стратегічних планів МЕР [225, с. 40; 226]. Також важливим інструментом активізації подальшого розвитку об'єднаних територіальних громад є співробітництво, що передбачає планування соціально-економічного розвитку на засадах співпраці межуючих територіальних утворень, а у подальшому концентрацію спільних зусиль на вирішенні дотичних місцевих проблем та спільну реалізацію завдань забезпечення соціально-економічного розвитку ОТГ.

Узагальнюючи можна визначити, сукупність принципів, методів і інструментів реалізації місцевого економічного розвитку як механізм його реалізації а його послідовність реалізації укладається в методику, що схематично наведена на рис. 4.1.

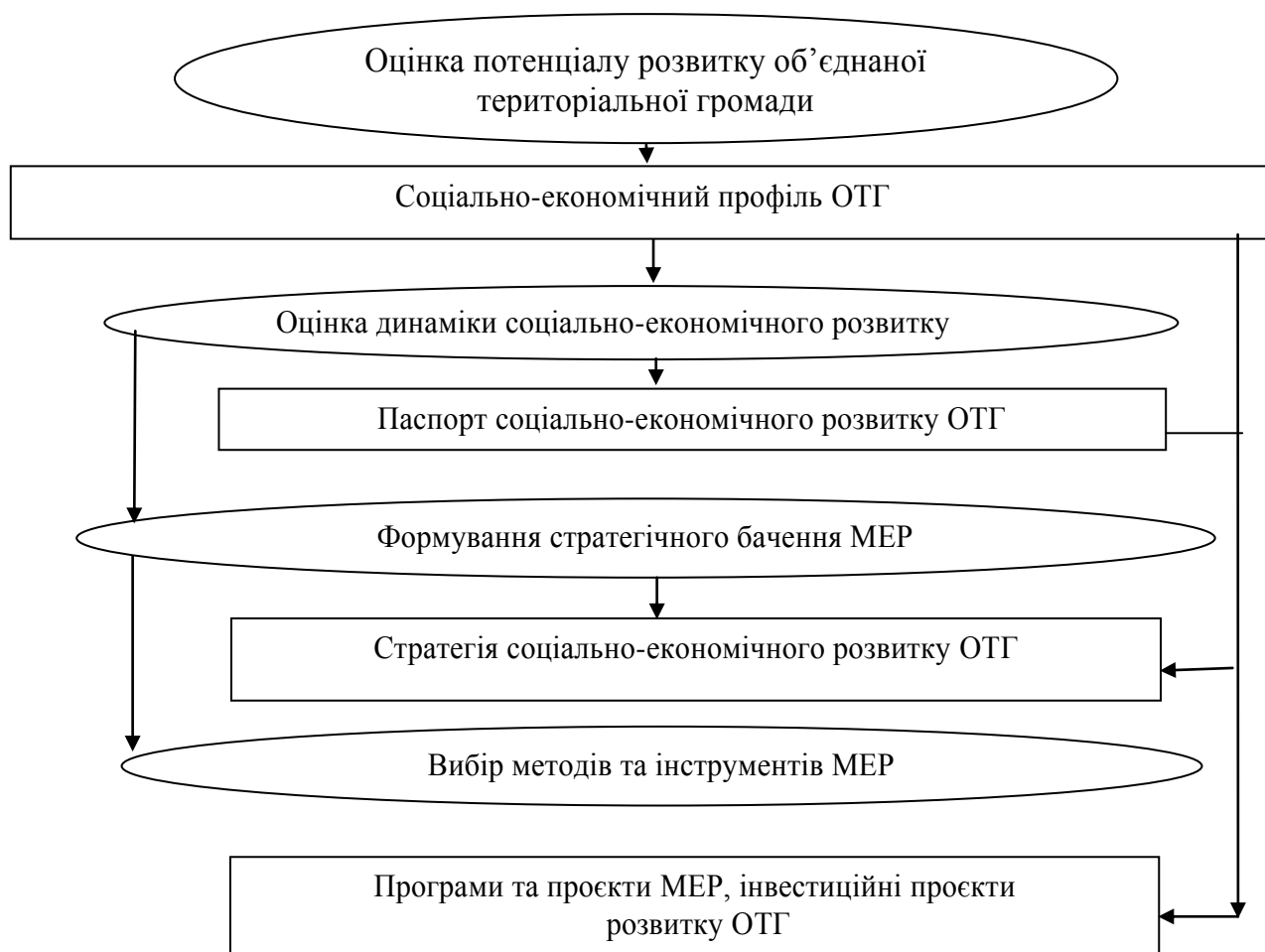


Рис. 4.1 – **Механізми управління місцевим економічним розвитком**
(Джерело: складено авторами)

Дана методика розроблена з урахуванням етапності у послідовності дій з управління сталим розвитком громад.

Практична реалізація наведеного механізму можлива через різні інструменти МЕР. Розмір територіального утворення, рівень її розвитку, ступінь залучення учасників процесу, стейкхолдерів визначає перелік і обсяги використання тих чи інших інструментів МЕР.

Механізми управління сталим розвитком ОТГ має свої особливості і, на наш погляд, основний його складові можна визначити наступним чином (рис. 4.2).

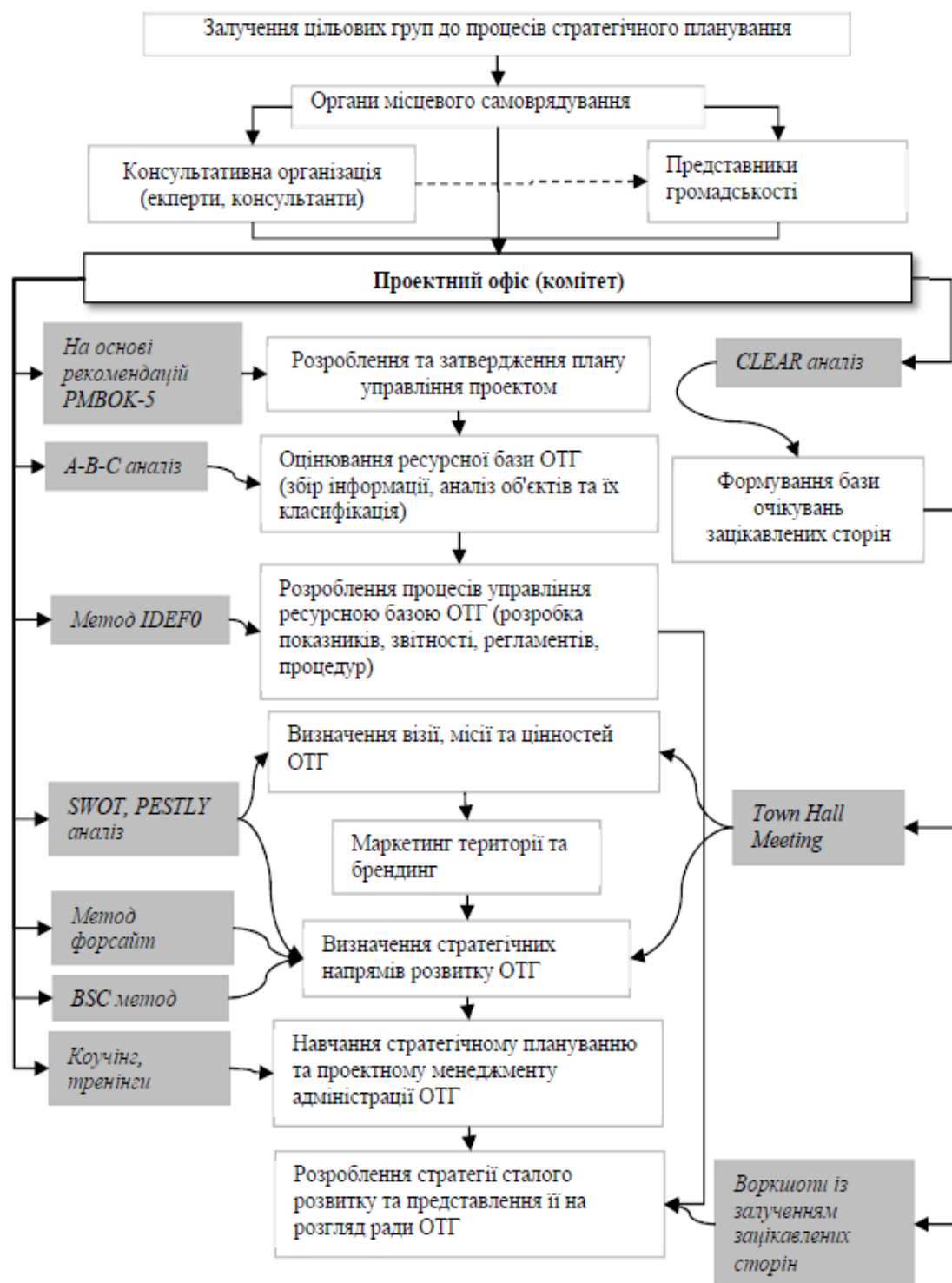


Рис. 4.2 – Алгоритм розробки стратегії соціально-економічного розвитку ОТГ (Джерело: складено авторами)

У загальному вигляді базовими функціями управління сталим розвитком ОТГ, на нашу думку, є такі:

- визначення пріоритетів, цілей, завдань державної політики, спрямованих на забезпечення збалансованого розвитку ОТГ;
- розробка заходів із реалізації найоптимальнішого варіанту забезпечення збалансованого розвитку ОТГ та їх запровадження;
- координація економічної діяльності суб'єктів господарювання (організація, мотивація, стимулювання, інформування);
- моніторинг та контроль за ходом реалізації планових заходів із забезпечення збалансованого розвитку ОТГ та оперативне регулювання умов господарювання.

Місцевий економічний розвиток у нашій країні неможливий без інвестицій із зовнішніх джерел. Відсутність зовнішніх інвестицій у громадах приводить до зупинки деяких підприємств та збільшення безробіття, а також до зменшення кількості якісних робочих місць на підприємствах, що вже існують, але при цьому потребують суттєвої модернізації.

Отже, низку цих проблем може вирішити прихід потужних інвесторів, для чого мають бути створені певні передумови, зокрема, оновлення генплану та інші дії з формування привабливого інвестиційного клімату на території громади. А, наприклад, значний аграрний потенціал громади дає всі підстави для успішного економічного розвитку сільськогосподарського регіону з глибокими чорноземами, трудовими ресурсами з високою культурою виробництва, унікальними традиціями, які формувалися протягом століть.

4.2. Обґрунтування системи цілей соціально-економічного розвитку ОТГ

На першому етапі розробки механізму забезпечення МЕР необхідним є обґрунтування основних пріоритетних напрямків економічного розвитку ОТГ шляхом розробки та оцінки програм і планів місцевого економічного

розвитку [227; 228]. Для чого спочатку потрібно проведення діагностування сильних та слабких сторін ОТГ та врахування макро- та мезоекономічних чинників, а потім визначення пріоритетних напрямів розвитку громади. На думку розробників проєкту основними пріоритетним напрямками розвитку будь-якої ОТГ можуть бути такі:

- А. Економічний розвиток громади;
- В. Розвиток інфраструктури громади;
- С. Створення свідомої та активної громади з високою якістю життя.

За кожним з напрямів визначається низка необхідних стратегічних цілей та оперативних завдань. Стратегічна ціль – бажаний результат "цілеспрямованої" діяльності в вирішенні ключової проблеми з оптимальним використанням ресурсів. У таблиці 4.1 представлена структуризація основних цілей і напрямів розвитку ОТГ.

Таблиця 4.1 – Структура цілей стратегії розвитку ОТГ

Напрямок А. Економічний розвиток громади	Напрямок В. Розвиток інфраструктури громади	Напрямок С. Створення свідомої та активної громади з високою якістю життя
Стратегічна ціль А.1. Створення сприятливих умов для залучення стратегічних інвесторів із новими конкурентоспроможними технологіями	Стратегічна ціль В.1. Розвиток дорожньої інфраструктури	Стратегічна ціль С.1. Ефективна комунікація громади з владою для виховання свідомості населення
	Стратегічна ціль В.2. Удосконалення системи водопостачання та водовідведення	Стратегічна ціль С.2. Покращення екологічного середовища та рівня безпеки громади
Стратегічна ціль А.2. Розвиток підприємництва	Стратегічна ціль В.3. Зменшення енергетичної залежності	Стратегічна ціль С.3. Система сучасної освіти та розвиток дошкільної освіти
	Стратегічна ціль В.4. Система санітарної очистки та благоустрій населених пунктів громади.	Стратегічна ціль С.4. Охорона здоров'я та пропаганда здорового способу життя.

Стратегічні цілі впливають із стратегічного бачення і стратегічних напрямів та окреслюють рамки, в яких прийматимуться рішення щодо конкретних цілей та заходів. Сукупність стратегічних цілей має відповідати

конкретному стратегічному напрямку. Досягнення стратегічної мети – спосіб вирішення проблеми чи реалізації можливості.

Оперативні завдання є конкретними, обмеженими в часі алгоритмами дій щодо досягнення стратегічних цілей, в яких конкретизуються стратегічні цілі. Сукупність оперативних завдань складає стратегічну ціль. Оперативні завдання – це фактично проекти, що показують, як необхідно проводити зміни. Вони визначають стратегічні цілі кількісно, показують терміни виконання, конкретних виконавців, результат виконання, обсяги та джерела фінансування, конкретні заходи [229]. Кількість оперативних завдань має забезпечити виконання стратегічної цілі.

НАПРЯМ А. ЕКОНОМІЧНИЙ РОЗВИТОК ГРОМАДИ

У таблиці 4.2 наведено результати проведеного SWOT-аналізу за першим пріоритетним напрямом розвитку А.

Таблиця 4.2 – Результати SWOT-аналізу за напрямом А

Сильні сторони S (внутрішні)	Слабкі сторони W (внутрішні)
<ol style="list-style-type: none"> 1. Земля – для зерновиробництва, для сільськогосподарського виробництва. 2. Досвід у переробці с/г продукції, наявність фахівців у переробній галузі (фахівці) (КХП, цукровий завод, молокозавод та ін.). 3. Видобувна галузь (граніт, кар'єри). 4. Багато вільної робочої сили, небайдужі працьовиті люди. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Знищено цукровий завод (знижено потужність комбінату хлібопродуктів). 2. Знищено тваринництво. 3. Не використовують усі можливості та потужності цегельного заводу та заводу залізобетонних виробів. 4. Низька платоспроможність населення. 5. Відсутність маркетингу громади.
Можливості О (зовнішні)	Загрози Т (зовнішні)
<ol style="list-style-type: none"> 1. Зростання попиту на харчові продукти – розвиток аграрного бізнесу. 2. Зростання попиту на будівельні матеріали – розвиток промислового виробництва. 3. Зростання попиту в регіоні на туризм лікувального та рекреаційного напрямку. 4. Наявність сучасних світових технологій – нові технологічні можливості – створення нових маловитратних виробництв. 5. Зростання трудових ресурсів за рахунок притоку переселенців. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Зниження рівня життя. 2. Недосконала податкова політика держави. 3. Відтік молодих спеціалістів. 4. Недосконалість законів.

Кожна ОТГ має стати відкритою для інвестування, зокрема, у фермерські господарства та переробну галузь з новими великими та малими підприємствами глибокої переробки сільськогосподарської продукції, виробництвом широкого спектру харчових продуктів.

Для сталого економічного розвитку громади є необхідність в переорієнтації частини місцевих підприємців з торгівлі на інші сектори, що сприятиме розвитку альтернативного виробництва, сфери послуг та створенню передумов для залучення інвесторів у громаду. Завдяки розвитку малого бізнесу можливе створення нових робочих місць, яке потребує інвестиційної підтримки і розробки пропозиції для потенційних підприємців на підставі вивчення маркетингової інформації для створення підприємств відповідно до потреб громади у певних послугах.

Для забезпечення інформаційної підтримки розвитку бізнес-середовища та громади в цілому в Стратегії розвитку будь-якої ОТГ є проекти, які передбачають створення системи навчання для підприємців щодо організації соціальних підприємств (що в перспективі сприятиме виробництву в громаді нових послуг і товарів). Доцільно консультувати з питань розробки бізнес-планів для створення у громаді нових підприємств з робочими місцями не тільки городян, а й селян [37, 39].

Також громаді необхідно формування позитивного іміджу, щоб створити привабливий бренд громади на основі своєї економічної унікальності та конкурентних переваг. На основі цього унікального бренду треба створити систему маркетингу і промоції інвестиційних можливостей та продуктів громади [230, 231]. Це забезпечуватиме просування інформації, необхідної для інвестора на внутрішньому та зовнішньому ринках, рекламу інвестиційних ресурсів та умов для розміщення інвестицій на території громади, формування іміджу громади, як території зі сприятливим інвестиційним кліматом та спроможністю влади до плідної співпраці на паритетних умовах для покращення життя мешканців.

Показник виконання: додаткові надходження до бюджету ОТГ від новостворених, розширених та модернізованих підприємств.

У таблиці 4.3 проведено аналіз взаємоузгодження чинників МЕР, які можуть формувати основні пріоритетні напрямки та проекти розвитку ОТГ.

Таблиця 4.3 – SWOT-матриця порівняння сильних сторін та зовнішніх можливостей громади за напрямом А: Економічний розвиток громади

Сильні сторони S (внутрішні)		Можливості О (зовнішні)
<ul style="list-style-type: none"> • Земля – для зерновиробництва, для сільгоспвиробництва. • Досвід у переробці с/г продукції, наявність фахівців у переробній галузі (фахівці) (КХП, цукровий завод, молокозавод та ін.). • Видобувна галузь (граніт, кар'єри). • Вільні земельні ділянки (до 25 га). • Багато вільної робочої сили, небайдужі працюючі люди. • Низький рівень або відсутність конкуренції з боку великих підприємств, є напрямки не охоплені підприємництвом. 		<ul style="list-style-type: none"> • Зростання попиту на харчові продукти - розвиток аграрного бізнесу. • Зростання попиту на будівельні матеріали - розвиток промислового виробництва . • Зростання попиту в регіоні на туризм лікувального та рекреаційного напрямку. • Наявність нових світових технологій - нові технологічні можливості – створення нових маловитратних виробництв. • Зростання трудових ресурсів за рахунок притоку переселенців.

За результатами аналізу зв'язків факторів таблиці 4.3 визначаються стратегічні цілі та оперативні завдання стратегічного напрямку А (див. табл. 4.4).

Таблиця 4.4 – Стратегічні цілі та оперативні завдання за напрямом А: Економічний розвиток громади

Стратегічна ціль А.1. Створення сприятливих умов для залучення стратегічних інвесторів з новими конкурентоспроможними технологіями	Стратегічна ціль А.2. Розвиток підприємництва.
Оперативне завдання А.1.1. Формування привабливого інвестиційного клімату.	Оперативне завдання А.2.1. Дослідження потреб мешканців.
Оперативне завдання А.1.2. Створення інвестиційних продуктів для розвитку промисловості.	Оперативне завдання А.2.2. Навчання та консультування зі створення бізнесу.
	Оперативне завдання А.2.3. Розвиток зеленого туризму.
	Оперативне завдання А.2.4. Маркетинг громади, формування бренду громади.

Стратегічна ціль А.1. Створення сприятливих умов для залучення стратегічних інвесторів з новими конкурентоспроможними технологіями.

Досягнення цієї цілі передбачає розробку низки проєктів, пов'язаних зі стратегічним інвестуванням, спрямованих на подолання наступних проблем: нестача робочих місць, відсутність зовнішніх інвестицій, наявність непрацюючих підприємств, що потребували модернізації.

Створення сприятливих умов для залучення стратегічних інвесторів із новими конкурентоспроможними технологіями дозволить поживити економічну діяльність ОТГ, наприклад, шляхом розширення сільськогосподарського виробництва та впровадження інтенсивних технологій; розширити спектр альтернатив сільськогосподарського виробництва шляхом запровадження нових сільськогосподарських культур, нових порід у тваринництві та виробництві органічної продукції. Економічний розвиток через залучення зовнішніх ресурсів впливатиме на покращення життєвих умов у сільських територіях, самоорганізацію населення, розвиток інформаційної та освітньої інфраструктури, збереження народних традицій у сільських місцевостях та зв'язків між містом та селами об'єднаної громади.

Показники виконання: кількість створених нових робочих місць; рівень середньої заробітної плати на нових, розширених та модернізованих підприємствах.

Оперативне завдання А.1.1. Формування привабливого інвестиційного клімату.

Відділ регіонального розвитку, економіки та торгівлі громади забезпечує роботу місцевої ради щодо створення належної нормативної бази та привабливого інвестиційного клімату, організаційних умов для залучення фінансування з різних джерел, зокрема:

- за участі голови ради, фахівців відповідних напрямів, підприємств громади розробляються генеральні плани населених пунктів громади з розмежуванням економічних та житлових зон;
- за участі начальника відділу земельних відносин та підприємств громади проводиться розробка єдиного реєстру вільних земельних ділянок та майна, ведеться постійна його актуалізація;
- за участі завідуючого сектору містобудування та архітектури, начальника відділу земельних відносин та підприємств громади проводиться інвентаризація привабливих для потенційних інвесторів об'єктів нерухомої комунальної власності.

Голова та виконавчий комітет місцевої ради забезпечують регламентування діяльності та створюють рівні умови дотримання прав та обов'язків інвесторів та забудовників.

Результат: привабливий інвестиційний клімат.

Показники виконання: кількість підприємств, що заявили про наміри створення нових виробництв, розширення або модернізацію у зв'язку з новими можливостями. Відповідальний: начальник відділу регіонального розвитку, економіки та торгівлі. Виконавці: начальник відділу земельних відносин, завідуючий сектору містобудування та архітектури, спеціалізовані установи та підприємства. Співпраця: виконавчий комітет місцевої ради, підприємства громади.

Оперативне завдання А.1.2. Створення інвестиційних продуктів для розвитку промисловості.

Відділ регіонального розвитку, економіки та торгівлі ініціює системну організаційну роботу місцевої ради щодо створення інвестиційних продуктів для розвитку промисловості та разом з місцевим головою громади, за участі начальника відділу земельних відносин, завідуючого сектору містобудування та архітектури забезпечують:

- підготовку територій (нових ділянок), які на даний час є вільними, для інвесторів щодо створення нових сучасних підприємств;
- створення та розвиток інвестиційних продуктів у сфері промислового переробного комплексу (розвиток інфраструктури сільського господарства та створення комплексів переробки власного виробництва; збільшення потужностей та асортименту продукції; розвиток тваринництва – створення міні-молочного переробного промислового підприємства, створення обслуговуючих сільгоспкооперативів для забезпечення сільгоспсировиною) за участі керівників промислових та сільськогосподарських підприємств;
- створення та розвиток інвестиційних продуктів у сфері добувної галузі та виробництві будівельних матеріалів (наприклад, видобуток і переробка гранітів у гранітні вироби для експорту, виробництво цегли, обробка глини, виробництво сувенірів тощо).

Результат: створення нових інвестиційних продуктів для розвитку промисловості.

Показник виконання: кількість підприємств, що почали (або закінчили етап) створення нових виробництв, розширення або модернізацію у зв'язку з новими можливостями. Відповідальний: начальник відділу регіонального розвитку, економіки та торгівлі. Виконавці: керівники промислових та сільськогосподарських підприємств. Співпраця: голова, керівники структурних підрозділів місцевої ради, спеціалізовані установи та підприємства.

Стратегічна ціль А.2. Розвиток підприємництва

Для соціально-економічного розвитку будь-якої ОТГ потрібна підтримка малого та середнього бізнесу, зокрема є необхідність у переорієнтації частини місцевих підприємців з торгівлі на інші сектори, що сприятиме розвитку альтернативного виробництва, сфери послуг та створенню передумов для залучення інвесторів у громаду. Завдяки розвитку малого бізнесу можливе створення нових робочих місць, що потребує певної підтримки, такої, як дослідження потреб громади в послугах і пропозиції для потенційних підприємців у вигляді маркетингової інформації для створення підприємств [232, 233]. Для забезпечення, наприклад, інформаційної підтримки розвитку бізнес-середовища та громади в Стратегії є проекти, які передбачають створення системи навчання для підприємців щодо організації соціальних підприємств (що в перспективі сприятиме виробництву в місті нових послуг і товарів). Доцільно консультувати з питань розробки бізнес-планів для створення в громаді нових підприємств із робочими місцями не тільки городян, а й селян.

Показник виконання: кількість створених нових робочих місць; рівень середньої заробітної плати на нових підприємствах.

Оперативне завдання А.2.1. Дослідження потреб мешканців

Відділ регіонального розвитку, економіки та торгівлі разом із фахівцями місцевої ради ініціює та організує:

- створення системи досліджень потреб мешканців у певних товарах та послугах, які можуть надавати місцеві підприємці громадянам;
- обробку матеріалів дослідження та надання маркетингової інформації для підприємців,
- визначення особливо важливих для громади товарів і послуг та сприяння проектам соціального підприємництва.

Результат: визначення головних потреб мешканців громади та забезпечення їх виробництва на діючих та потенційних підприємствах.

Показник виконання: кількість створених нових підприємств малого бізнесу. Відповідальний: начальник відділу регіонального розвитку, економіки

та торгівлі. Виконавці: головний спеціаліст відділу регіонального розвитку, економіки та торгівлі. Співпраця: населення та приватні підприємці.

Оперативне завдання А.2.2. Навчання та консультування зі створення бізнесу

Начальник відділу регіонального розвитку, економіки та торгівлі разом з фахівцями місцевої ради ініціює та організує (на підставі маркетингової інформації для підприємців) регулярні періодичні навчальні курси з основ підприємницької діяльності та системне консультування зі створення бізнесу, зокрема в таких сферах як, наприклад, автосполучення, скраплений газ, альтернативні джерела енергопостачання, якісне лікування, спорт, дозвілля молоді, розваги дітей, Інтернет, зелені зони відпочинку, використання водних ресурсів, харчування.

Результат: робота періодично діючих (1 раз на рік) навчальних курсів з основ підприємницької діяльності та створення системи постійного консультування представників малого бізнесу.

Показник виконання: кількість створених нових підприємств малого бізнесу, кількість нових видів підприємницької діяльності. Відповідальний: начальник відділу регіонального розвитку, економіки та торгівлі. Виконавці: головний спеціаліст відділу регіонального розвитку, економіки та торгівлі. Співпраця: приватні підприємці.

Оперативне завдання А.2.3. Розвиток зеленого туризму

Для досягнення поставленої мети заступник голови ОТГ з питань діяльності виконавчих органів влади разом з фахівцями відділу культури ініціює та організує системну роботу з підтримки туристичного бізнесу, зокрема, "зеленого туризму", у тому числі на базі водоймів і сільських садиб; туристичних маршрутів за тематикою історичного минулого, з розбудовою власної інфраструктури (кемпінгів, таборів, місць для рекреації) у мальовничих місцях.

Результат: діє система підтримки агросадиб та створення туристичних маршрутів. Показник виконання: кількість створених агросадиб, кількість

туристів. Відповідальний: заступник голови з питань діяльності виконавчих органів влади. Виконавці: начальник відділу культури. Співпраця: приватні підприємці.

Оперативне завдання А.2.4. Маркетинг громади, формування бренду громади

Голова ОТГ разом з фахівцями відділу культури ініціює та організовує системну роботу з маркетингу громади та формування бренду громади, що забезпечить:

- створення бренду громади з використанням місцевих особливостей із наступною розробкою системи візуальної ідентифікації громади;
- розвиток власних брендів товарів переробки, зокрема проведення щорічних фестивалів переробної продукції, конкурсів, змагань, акцій районного, обласного та всеукраїнського рівня, проведення екскурсій для учасників фестивалів;
- розробку інвестиційного паспорту громади, створення промоційних продуктів (буклетів, презентацій, дисків, відеороликів тощо) з використанням даних Інвестиційного паспорту;
- створення потужного сайту ОТГ та його просування з використанням максимальної кількості WEB-ресурсів;
- збереження, розвиток, вдосконалення та ефективне використання культурної спадщини.

Результат: створення концепції бренду громади, яка буде системно впроваджуватися. Показник виконання: підвищення обізнаності про ОТГ на рівні країни. Відповідальний: голова ОТГ. Виконавці: начальник відділу культури, спеціаліст зі зв'язків із громадськістю. Співпраця: сільськогосподарські та приватні підприємства, громадські організації.

НАПРЯМ В: РОЗВИТОК ІНФРАСТРУКТУРИ ГРОМАДИ

Для створення комфортних умов на території об'єднаної громади і розвитку її інфраструктури необхідно запланувати та виконати наступні

завдання: реконструкція комунального господарства для забезпечення економічного розвитку громади, реконструкція та створення якісної інженерно-технічної та просторової інфраструктури, збереження екологічно придатного довкілля. Виконання цих завдань забезпечить досягнення таких майбутніх результатів, які визначені громадянами з метою побудувати красиву, екологічно чисту, затишну та безпечну, квітучу та зелену, охайну цивілізовану громаду з розвиненою інфраструктурою, з європейськими дорогами, освітленими вулицями, чистими узбіччями, з парками та зонами відпочинку. Для цього потрібно вирішити низку проблем, що визначаються Стратегією як завдання першочергового вирішення, та усунути їх та їхні наслідки, зокрема такі, як неналежна система утилізації побутових відходів; неналежне водопостачання та водовідведення; неналежні дороги; зношена база комунального господарства; недостатнє озеленення та відсутність парку й зон відпочинку; непривабливість архітектури центру та недостатньо розвинуті окраїни.

При вирішенні цих комунальних проблем потрібно задіяти ресурси з різних диверсифікованих джерел: бюджетів різних рівнів; фондів спільного фінансування, Державного фонду регіонального розвитку; міжнародних екологічних програм; інвесторів, якщо такі будуть залучені до громади, а також застосування в проєктах розвитку житлово-комунального господарства механізму державно-приватного партнерства [234].

Показник виконання: задоволеність населення станом інфраструктури ОТГ.

Таблиця 4.5 – Результати SWOT-аналізу створення комфортних умов на території об'єднаної громади

Сильні сторони S (внутрішні)	Слабкі сторони W (внутрішні)
1. Внутрішні перевезення. 2. Залізничне сполучення. 3. Географічне положення, агрокліматичні ресурси (чи не заливає, чи не палить). 4. Мінеральні ресурси (щебінь, гравій і т.д.). 5. Рівнинний рельєф.	1. Зношеність шляхів із твердим покриттям. 2. Вододефіцитність регіону. 3. Зношеність системи водопостачання (втрати) . 4. Відсутність генерального плану зонування території . 5. Лісодефіцитність регіону. 6. Енергодефіцитність (газ скраплений, вугілля). 7. Відсутність полігонів ТПВ, сміттєзвалища.

Продовження табл. 4.5

Можливості О (зовнішні)	Загрози Т (зовнішні)
<ol style="list-style-type: none"> 1. Відновлення внутрішніх шляхів перевезень, сприятиме логістичному розвитку та інвестиційній привабливості. 2. Розвиток альтернативних джерел енергії. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Політична і економічна нестабільність (війна). 2. Податкова нестабільність. 3. Ріст конкуренції у світі на ринку продовольства, а вони не можуть конкурувати. 4. Монополія (обленерго).

У таблиці 4.5 наведено результати проведеного SWOT-аналізу взаємоузгодження чинників місцевого економічного розвитку, які можуть формувати основні пріоритетні напрямки та проєкти розвитку ОТГ за напрямом В.

Таблиця 4.6 – SWOT-матриця порівняння Сильних сторін та зовнішніх можливостей за напрямом В: Розвиток інфраструктури ОТГ

Сильні сторони S (внутрішні)		Можливості О (зовнішні)
<ul style="list-style-type: none"> • Географічне положення в центрі країни та агрокліматичні ресурси (не заливає, не палиць) • Рівнинний рельєф • Мінеральні ресурси (щебінь, гравій і т.д.) • Внутрішні перевезення належної якості • Наявне залізничне сполучення 		<ul style="list-style-type: none"> • Відновлення регіональних внутрішніх шляхів перевезень сприятиме логістичному розвитку та інвестиційній привабливості • Підтримка державою розвитку альтернативних джерел енергії

За результатами аналізу зв'язків факторів таблиці 4.6 визначаються Стратегічні цілі та оперативні завдання стратегічного напрямку В (табл. 4.7).

Таблиця 4.7 – Алгоритм цілей напряму В:Розвиток інфраструктури громади

Стратегічна ціль В.1. Розвиток дорожньої інфраструктури.	Стратегічна ціль В.2. Удосконалення системи водопостачання та водовідведення.	Стратегічна ціль В.3. Зменшення енергетичної залежності.	Стратегічна ціль В.4. Система санітарної очистки та благоустрій населених пунктів.
Оперативне завдання В.1.1. Капітальний ремонт доріг та мостів. Обладнання тротуарів та велодоріжок.	Оперативне завдання В.2.1. Реконструкція мереж водопостачання та водовідведення. Реконструкція очисних споруд.	Оперативне завдання В.3.1. Будівництво сонячних та гідро-електростанцій.	В.4.1. Оптимізація стану полігонів ТПВ.
Оперативне завдання В.1.2. Ремонт та відновлення гребель.	Оперативне завдання В.2.2. Будівництво нових та очистка існуючих свердловин водопостачання.	Оперативне завдання В.3.2. Здешевлення вугілля для населення та комунальних закладів шляхом прямих поставок.	В.4.2. Оптимізація системи збирання та вивезення ТПВ.
	Оперативне завдання В.2.3. Очистка русел малих рік та громадських криниць.	Оперативне завдання В.3.3. Реконструкція мережі зовнішнього освітлення вулиць із використанням сучасних енергозберігаючих технологій.	Оперативне завдання В.4.3. Запровадження системи роздільного збирання ТПВ.
		Оперативне завдання В.3.4. Розвиток мережі електрозаправок для автомобілів.	Оперативне завдання В.4.4. Благоустрій території громади. Оперативне завдання В.4.5. Відновлення лісосмуг і зелених насаджень.

Стратегічна ціль В.1. Розвиток дорожньої інфраструктури

Виконання даної стратегічної цілі передбачає поетапне здійснення капітального ремонту інфраструктурних об'єктів (доріг, мостів, гребель), що дозволить розв'язати одну з найгостріших проблем ОТГ, налагодити належний рівень комунікації між всіма населеними пунктами громади, позитивно вплине

на економічний й інвестиційний клімат громади. Першочергово потребують ремонту ділянки доріг, які пов'язані з функціонуванням ключових соціально-економічних об'єктів громади: опорних шкіл, лікарських амбулаторії загальної практики, сімейної медицини, закладів культури; полігону ТПВ тощо. Критично важливим є автомобільне сполучення з головною садибою.

Для виконання стратегічної цілі планується використовувати бюджетні кошти, а також субвенції з державного бюджету і кошти інвесторів.

Показник виконання: задоволеність населення станом дорожньої інфраструктури.

Оперативне завдання В.1.1. Капітальний ремонт доріг та мостів з використанням сучасних технологій. Обладнання тротуарів та велодоріжок.

Відповідно до затвердженого переліку об'єктів першого трирічного етапу, голова ініціює виготовлення та належне оформлення кошторисної документації на проведення капітального ремонту інфраструктурних об'єктів. Начальник відділу з питань житлово-комунального господарства та цивільного захисту організує проведення тендерів на виконання робіт та здійснює контроль за проведенням робіт. Планується поетапне проведення ремонту доріг, відповідно до їх стратегічного значення.

Результат: комунальні дороги та мости в належному стані. Показник виконання: площа відновлених доріг (кв.м), довжина облаштованих велодоріжок (км), кількість відремонтованих мостів. Відповідальний: місцевий голова. Виконавці: начальник відділу з питань житлово-комунального господарства та цивільного захисту. Співпраця: виконавчий комітет міської ради, приватні підприємства.

Оперативне завдання В.1.2. Ремонт та відновлення гребель

Профільна депутатська комісія за поданням старост розглядає та погоджує перелік гребель, які потребують ремонту та відновлення і визначає об'єкти для фінансування в бюджетному році.

Голова ОТГ ініціює переукладення договорів оренди ставків з обов'язками орендарів щодо підтримання гребель у належному стані.

Начальник відділу з питань житлово-комунального господарства та цивільного захисту організовує виготовлення та належне оформлення кошторисної документації на проведення робіт та контролює їх виконання. Планується поетапне проведення ремонту гребель, відповідно до їх технічного стану та стратегічного значення.

Результат: греблі в належному технічному стані.

Показник виконання: кількість відновлених гребель, зменшення кількості підтоплень та аварійних ситуацій. Відповідальний: голова ОТГ. Виконавці: в.о. старости, начальник відділу з питань житлово-комунального господарства та цивільного захисту, орендарі водойм, автодорожні служби. Співпраця: приватні підприємства, орендарі водойм.

Стратегічна ціль В.2. Удосконалення системи водопостачання та водовідведення.

Для забезпечення належної якості послуг з водопостачання та водовідведення, забезпечення населення питною водою та створення запасів технічної води необхідно здійснення поетапної реконструкції мереж водопостачання та водовідведення, реконструкції очисних споруд, будівництво нових та очистки існуючих артезіанських свердловин, а також очищення русел малих річок та громадських криниць. Для виконання завдань залучаються кошти Державного фонду регіонального розвитку, кошти бюджетів різних рівнів, зовнішніх та внутрішніх інвесторів.

Показники виконання: відсоток забезпечення потреб питною та технічною водою, відсоток реконструйованих мереж.

Оперативне завдання В.2.1. Реконструкція мереж водопостачання та водовідведення. Реконструкція очисних споруд.

З метою залучення коштів для виконання завдань цієї оперативної цілі місцевий голова ініціює розроблення інфраструктурних проєктів та проєктно-кошторисної документації. З бюджету ОТГ виділяються кошти на співфінансування проєктів. Начальник відділу з питань житлово-комунального господарства та цивільного захисту організовує проведення робіт та контролює

їх виконання. У перспективі передбачається реконструкція всіх очисних споруд.

Результат: покращення водопостачання та водовідведення для населення та підприємств громади, зменшення негативного екологічного впливу очисних споруд на житлові масиви та довкілля.

Показники виконання: відсоток реконструйованих мереж; якість очистки продуктів водовідведення. Відповідальний: голова ОТГ. Виконавці: начальник відділу з питань житлово-комунального господарства та цивільного захисту. Співпраця: приватні підприємства.

Оперативне завдання В.2.2. Будівництво нових та очистка існуючих свердловин водопостачання.

Голова ОТГ ініціює розробку проектно-кошторисної документації будівництва нових свердловин для забезпечення водою мешканців та підприємств громади. Начальник комунального підприємства "Водокомунгосп" організовує роботи по очистці існуючих свердловин та утриманні їх у належному технічному стані. Для реалізації завдань виділяються кошти з бюджету ОТГ, а також залучаються зовнішнє фінансування з державного бюджету, грантові кошти проектів технічної підтримки місцевого розвитку, кошти зовнішніх та внутрішніх інвесторів.

Результат: задоволення потреб громадян та підприємств у воді.

Показники виконання: кількість нових та очищених свердловин, відсоток задоволення потреби в питній воді, відсоток охоплення населення сільських територій централізованим водопостачанням. Відповідальний: голова ОТГ. Виконавці: начальник комунального підприємства "Водокомунгосп". Співпраця: відділ із питань житлово-комунального господарства та цивільного захисту, приватні підприємства.

Оперативне завдання В.2.3. Очистка русел малих рік та громадських криниць.

Для більш повного забезпечення населення питною водою та водою для технічних потреб начальник відділу житлово-комунального господарства та

цивільного захисту організує роботи з очищення русел малих річок та громадських криниць. Спочатку створюється реєстр малих річок, потім залучаються спеціалісти для розробки заходів по їх очищенню. Для виконання завдань виділяються кошти бюджету ОТГ, залучаються місцеві підприємства.

Результат: забезпечення запасів технічної та питної води для потреб мешканців громади.

Показник виконання: кількість очищених русел річок та криниць.

Відповідальний: голова ОТГ. Виконавці: начальник відділу з питань житлово-комунального господарства та цивільного захисту, староста. Співпраця: приватні підприємства.

Стратегічна ціль В.3. Зменшення енергетичної залежності ОТГ.

Одним із важливих чинників, що негативно впливає на економічний розвиток будь-якої кожної об'єднаної територіальної громади та країни в цілому, є високий рівень енергоспоживання, особливо в промисловому секторі та комунальному господарстві. Підприємства, населення та заклади громади, окрім того, відчувають певну енергодефіцитність та змушені споживати газ скраплений або вугілля та обтяжуються монопольним станом обленерго. Саме тому нагальними та перспективними є системні заходи із заохочення підприємців і населення громади до впровадження проєктів з енергозбереження та розвитку альтернативних джерел енергії. Зокрема, це проєкти: будівництва електростанцій, що використовують екологічні відновлювані джерела енергії; виробництва з виготовлення альтернативних енергоносіїв; реконструкція мережі зовнішнього освітлення з використанням сучасних енергозберігаючих технологій та інші.

Показник виконання: зменшення питомої ваги споживання електроенергії на одного споживача.

Оперативне завдання В.3.1. Сприяння будівництву сонячних і гідро-електростанцій.

Голова ОТГ забезпечує діяльність із залучення інвесторів (внутрішніх або зовнішніх) до проєктів з будівництва сонячних і гідроелектростанцій з

можливістю продажу надлишку виробленої електроенергії в загальну мережу за "зеленим тарифом".

Результат: відкриття нових малих електростанцій.

Показник виконання: збільшення частки споживання електроенергії альтернативних джерел. Відповідальний: голова ОТГ. Виконавці: начальник відділу регіонального розвитку, економіки та торгівлі, начальник відділу земельних відносин, завідувач сектору містобудування та архітектури. Співпраця: приватні підприємці.

Оперативне завдання В.3.2. Здешевлення вугілля для населення та комунальних закладів шляхом прямих поставок.

З метою здешевлення вугілля для населення та комунальних закладів голова ОТГ забезпечує діяльність з організації прямих поставок вугілля з найближчих до громади регіонів шляхом створення спеціального комунального підприємства.

Результат: регулярно виконуються прямі поставки. Показник виконання: зменшення вартості вугілля, збільшення відсотку задоволення попиту населення. Відповідальний: голова ОТГ. Виконавці: начальник відділу з питань житлово-комунального господарства та цивільного захисту, начальник новоствореного комунального підприємства. Співпраця: приватні підприємства, комунальне підприємство.

Оперативне завдання В.3.3. Реконструкція мережі зовнішнього освітлення вулиць з використанням сучасних енергозберігаючих технологій.

Начальник відділу з питань житлово-комунального господарства та цивільного захисту забезпечує виконання проєктів із реконструкції мережі зовнішнього освітлення з використанням сучасних енергозберігаючих технологій.

Результат: освітлення вулиць населених пунктів громади з використанням сучасних енергозберігаючих технологій. Показник виконання: збільшення площі нічного освітлення, зменшення питомої ваги витрат електроенергії на одну світлоточку. Відповідальний: місцевий голова. Виконавці: начальник

відділу житлово-комунального господарства та цивільного захисту. Співпраця: приватні підприємства.

Оперативне завдання В.3.4. Розвиток мережі електрозаправок для автомобілів.

Заступник голови ОТГ з питань діяльності виконавчих органів ради з метою створення на території громади сприятливого інвестиційного клімату забезпечує діяльність із залучення зовнішніх інвесторів у проєкти з будівництва та розвитку мережі електрозаправок для електроавтомобілів.

Результат: розробка проєктів електрозаправок. Показник виконання: збільшення частки автомобілів з електродвигунами. Відповідальний: голова ОТГ. Виконавці: приватні підприємства. Співпраця: наукові заклади, приватні підприємці.

Стратегічна ціль В.4. Система санітарної очистки та благоустрій населених пунктів громади.

Відсутність комплексного підходу в галузі вивезення побутових відходів з населених пунктів ОТГ та забезпечення необхідної санітарної очистки призводить до зростання числа стихійних сміттєзвалищ та забруднення водойм. Системними рішеннями в цій сфері мають бути оптимізація стану полігонів ТПВ, оптимізація системи збирання та вивезення ТПВ, пошук інвесторів для будівництва переробної лінії та запровадження системи роздільного збирання ТПВ.

Одним з варіантів оптимізації системи (у рамках регіональної концепції поводження з ТПВ на основі міжмуніципальної співпраці) може бути дольова участь громади в будівництві регіонального полігону для потреб кількох суміжних громад. Основні дії з благоустрою населених пунктів громади мають бути передбачені в проєктах зі створення зелених зон відпочинку.

Показники виконання: належний стан санітарної очистки та благоустрою населених пунктів громади, рівень задоволеності мешканців.

Оперативне завдання В.4.1. Оптимізація стану полігонів ТПВ. Голова ОТГ разом з завідувачем сектором містобудування та архітектури забезпечують

діяльність з облаштування земельної ділянки під полігон ТПВ та пошук інвесторів для будівництва переробної лінії.

Результат: належний стан полігонів ТПВ. Показник виконання: зменшення кількості стихійних сміттєзвалищ. Відповідальний: голова ОТГ. Виконавці: завідувач сектору містобудування та архітектури, фахівці відділу з питань житлово-комунального господарства та цивільного захисту. Співпраця: приватні підприємства.

Оперативне завдання В.4.2. Оптимізація системи збирання та вивезення ТПВ.

Голова ОТГ разом з начальником відділу з питань житлово-комунального господарства та цивільного захисту забезпечують діяльність з оптимізації системи збирання та вивезення ТПВ, зокрема облаштованих місць та їх належного обладнання для збирання ТПВ, наявність відповідного транспорту для вивозу ТПВ.

Результат: налагодження системи збирання та вивезення ТПВ. Показник виконання: належний санітарний стан території населених пунктів, кількість несанкціонованих сміттєзвалищ, кількість абонентів на вивезення ТПВ. Відповідальний: голова ОТГ. Виконавці: начальник відділу з питань житлово-комунального господарства та цивільного захисту. Співпраця: приватні підприємства.

Оперативне завдання В.4.3. Запровадження системи роздільного збирання ТПВ. Діяльність із запровадження роздільного збирання ТПВ на території громади (на спеціально побудованих майданчиках з використанням достатньої кількості євроконтейнерів) та збут відсортованої сировини на переробні підприємства області забезпечують голова місцевої ОТГ разом з начальником відділу з питань житлово-комунального господарства та цивільного захисту.

Результат: діє система роздільного збирання ТПВ.

Показник виконання: частка ТПВ відсортованого в результаті роздільного збирання. Відповідальний: голова ОТГ. Виконавці: начальник відділу з питань

житлово-комунального господарства та цивільного захисту. Співпраця: приватні підприємства.

Оперативне завдання В.4.4. Благоустрій території громади. Начальник відділу житлово-комунального господарства та цивільного захисту організовує роботу з проведення благоустрою території громади відповідно до затвердженої програми благоустрою, наприклад: облаштування фонтанів, клумб, дитячих та спортивних майданчиків, місць відпочинку на берегах водойм у населених пунктах громади. До виконання робіт долучаються громадські активісти, небайдужі громадяни. Частина проєктів фінансується через бюджет участі. Завідувач сектору містобудування та архітектури організовують розробку проєктів створення місць відпочинку.

Результат: комфортна впорядкована територія проживання.

Показник виконання: збільшення облаштованої площі населених пунктів, задоволення мешканців благоустроєм громади. Відповідальний: начальник відділу з питань житлово-комунального господарства та цивільного захисту. Виконавці: спеціалісти відділу з питань житлово-комунального господарства та цивільного захисту, завідувач сектору містобудування та архітектури. Співпраця: приватні підприємства.

Оперативне завдання В.4.5. Відновлення лісосмуг і зелених насаджень.

Начальник відділу з питань житлово-комунального господарства та цивільного захисту забезпечує проведення інвентаризації зелених насаджень громади та розробку програми їх відновлення, старости організують роботу по відновленню лісосмуг. До посадки дерев залучаються активісти та небайдужі мешканці. Для виконання програми виділяються кошти місцевого бюджету, а також залучаються кошти спонсорів і грантові кошти.

Результат: відновлення лісосмуг, створення громади-саду.

Показник виконання: кількість висаджених багаторічних рослин, збільшення площі зелених насаджень. Відповідальний: голова ОТГ. Виконавці: начальник відділу житлово-комунального господарства та цивільного захисту, старости. Співпраця: приватні підприємства.

НАПРЯМ С. СТВОРЕННЯ СВІДОМОЇ ТА АКТИВНОЇ ГРОМАДИ З ВИСОКОЮ ЯКІСТЮ ЖИТТЯ

Сталий розвиток людських ресурсів, як головна мета розвитку громади, забезпечується виконанням низки завдань та полягає у створенні системи патріотичного, культурного, екологічного та естетичного виховання мешканців громади та запровадженні на рівні ОТГ політики гостинності до інвесторів та туристів [235].

У громадах існують проблеми, пов'язані з якістю свідомості мешканців, зокрема, це відсутність конструктивного діалогу між владою, бізнесом та громадою, низький рівень знань населення щодо своїх обов'язків та прав, проблеми дозвілля молоді, низький рівень відповідальності громадян, особливо щодо чистоти та інше. Проте, громада має стати культурним центром змістовного відпочинку, регіонального розвитку спорту та охорони здоров'я, освітнім та духовним центром виховання молодого покоління. Такі умови може створити та підтримувати тільки активна й відповідальна громада, що усвідомлює власну місію подальшого розвитку та забезпечує наступність у діяльності органів самоврядування через спільну з владою участь у процесі прийняття рішень. Для цього працездатна професійна місцева рада має створити систему комунікації з громадою та забезпечувати позитивний вплив на свідомість громадян, створення громадських структур підтримки порядку в ОТГ, якісне надання адміністративних послуг, екологічне виховання дорослих і дітей.

У певній мірі існуюча соціальна незахищеність деяких верств громади пов'язана з дефіцитом бюджетних коштів необхідних для надання допомоги особам, які цього потребують та мають на це право. Такі проблеми бюджетної сфери будуть частково вирішені в процесі децентралізації – відбуватиметься збільшення бюджетних можливостей, передача значних повноважень органу самоврядування ОТГ. Джерелами фінансування проєктів напряму С: Створення свідомої та активної громади з високою якістю життя можуть бути бюджети різних рівнів та міжнародні грантові програми.

Показники виконання: задоволеність населення якістю життя у громаді.

У таблиці 4.8 наведено результати SWOT-аналізу за пріоритетним напрямом розвитку С.

Таблиця 4.8 – Результати SWOT-аналізу за напрямом С: Створення свідомої та активної громади з високою якістю життя

Сильні сторони S (внутрішні)	Слабкі сторони W (внутрішні)
<ol style="list-style-type: none"> 1. Невелика, але є певна кількість свідомих активістів. 2. Створення дозвільних центрів обслуговування. 3. Наявність фахівців та досвіду залучення зовнішніх інвестицій саме в цій сфері (грантів). 4. Наявність Wi-Fi зони в центрі громади. 5. Сайт громади. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Відсутність довіри до влади. 2. Байдужість до соціальної активності. 3. Відсутність популярного ЗМІ чи Інтернет-ресурсу 4. Часткове покриття швидкісним Інтернетом. 5. Відсутність центрів навчання, центрів для людей похилого віку. 6. Проблеми бродячих собак . 7. Відсутність структур, які підтримують правопорядок . 8. Відсутність закону про муніципальну варту.
Можливості О (зовнішні)	Загрози Т (зовнішні)
<ol style="list-style-type: none"> 1. Наявність зовнішніх структур, які надають гроші та консультативну підтримку в процесі децентралізації. 2. Розвиток громадського суспільства в країні, зокрема волонтерського руху. 3. Спрощення законодавчих умов діяльності неприбуткових організацій. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Корупція. 2. Гальмування процесів децентралізації. 3. Неосвіченість.

У таблиці 4.9 проведено аналіз взаємоузгодження впливовості чинників МЕР, яке може формувати основні пріоритетні напрями та проєкти розвитку ОТГ.

Таблиця 4.9 – **SWOT-матриця порівняння сильних сторін та зовнішніх можливостей громади за напрямом С.**

Сильні сторони S (внутрішні)		Можливості О (зовнішні)
<ul style="list-style-type: none"> • Невелика, але є певна кількість свідомих активістів. • Створення дозвільних центрів обслуговування. • Наявність фахівців та досвіду залучення зовнішніх Інвестицій саме в цій сфері (грантів). • Наявність Wi-Fi зони в центрі громади. • Сайт громади. 		<ul style="list-style-type: none"> • Наявність зовнішніх структур, які надають гроші та консультативну підтримку в процесі децентралізації. • Розвиток громадського суспільства в країні, зокрема волонтерського руху. • Спрощення законодавчих умов діяльності неприбуткових організацій.

За результатами аналізу взаємодії факторів, які відображені у таблиці 4.9 нами були визначені Стратегічні цілі та оперативні завдання стратегічного напрямку С (табл. 4.10).

Таблиця 4.10 – **Структура напрямку С: Створення свідомої та активної громади з високою якістю життя**

Стратегічна ціль С.1. Ефективна комунікація громади з владою для виховання свідомості населення.	Стратегічна ціль С.2. Покращення екологічного середовища та рівня безпеки громади.	Стратегічна ціль С.3. Система сучасної освіти та розвиток дошкільної освіти.	Стратегічна ціль С.4. Охорона здоров'я та пропаганда здорового способу життя.
Оперативне завдання С.1.1. Забезпечення постійних та ефективних каналів зв'язку з громадою.	Оперативне завдання С.2.1. Створення системи екологічного виховання.	Оперативне завдання С.3.1. Створення опорних шкіл високого рівня, надання педагогічних послуг та забезпечення якісної дошкільної освіти.	Оперативне завдання С.4.1. Створення постійно діючої школи майбутніх батьків.
Оперативне завдання С.1.2. Створення умов для навчання громадян та реалізації їх ініціатив.	Оперативне завдання С.2.2. Громадські структури підтримки порядку.	Оперативне завдання С.3.2. Створення стаціонарного дитячого табору відпочинку на території громади.	Оперативне завдання С.4.2. Створення умов для залучення молодих спеціалістів.

Оперативне завдання С.1.3. Календар громадських заходів.		Оперативне завдання С.3.3. Створення центрів відпочинку для дітей та молоді.	Оперативне завдання С.4.3. Створення комфортного будинку для людей похилого віку з якісним медичним обслуговуванням.
Оперативне завдання С.1.4. Створити систему впровадження проєктів за рахунок зовнішніх джерел.		Оперативне завдання С.3.4. Розвиток сімейних форм виховання на території громади.	Оперативне завдання С.4.4. Створення спортивно- профілактичного центру.
Оперативне завдання С.1.5. Благоустрій громадського простору через "бюджет участі".			

Стратегічна ціль С.1. Ефективна комунікація громади з владою для виховання свідомості населення.

Будь-які позитивні процеси розвитку громади можливі лише за умов високого рівня свідомості більшості громадян та їхньої довіри до "місцевої влади". Сприяють розвитку громади процеси самоорганізації населення, які не можливі без взаємовідносин на основі взаємної поваги та довіри в "трикутнику" влада-бізнес-громада. Тому стратегічно важливими є системні дії органу місцевого самоврядування з налагодження конструктивної комунікації з громадою зі зворотнім зв'язком, що має позитивно впливати на свідомість мешканців ОТГ та рівень культури громадян. Для цього потрібно формувати постійно діючі та ефективні канали зв'язку з громадою, зокрема через створення прес-служби та нових форм і засобів інформування, таких як спеціалізовані інтернет-портали та офіційні групи в соціальних мережах тощо.

Корисним є створення умов для навчання громадян та реалізації їхніх ініціатив з метою підвищення духовності та стимулювання до самоорганізації населення. Хороший інструмент у координації таких дій – це актуальний Календар громадських заходів.

Для безперервного фінансування процесів комунікації необхідно створити систему впровадження проєктів за рахунок зовнішніх структур, які надають гроші та консультативну підтримку. Доцільно збільшувати кількість та якість

місць громадського простору, благоустрій яких можна забезпечити силами громадян та фінансуванням через "бюджет участі".

Показники виконання: задоволеність населення, відчуття того, що їх чують і враховують їх думку. Рівень свідомості населення.

Оперативне завдання С.1.1. Забезпечення постійних та ефективних каналів зв'язку з громадою.

Місцевий голова разом з фахівцями відділу з громадських відносин та за участі завідувача сектору інформації та зв'язків з громадськістю розробляють план дій (систему заходів за участі всіх конструктивних зацікавлених сил громади) із забезпечення постійних та ефективних каналів зв'язку у громаді; ініціюють створення нових форм альтернативних ЗМІ (можливо, із залученням бізнесу) для налагодження конструктивної комунікації з громадою зі зворотнім зв'язком (ефективного збору інформації та реагування на запити населення).

Результат: діє система конструктивної комунікації з громадою зі зворотнім зв'язком.

Показники виконання: кількість громадян учасників комунікації; кількість користувачів новими ЗМІ; кількість зворотних відгуків на інформацію ЗМІ; кількість виявлених проблем за допомогою зворотного зв'язку від населення; обізнаність населення про діяльність влади. Відповідальний: голова ОТГ. Виконавці: завідувач сектору інформації та зв'язків з громадськістю. Співпраця: місцеві ЗМІ (газети, радіо, телебачення), громадські організації; приватні підприємства.

Оперативне завдання С.1.2. Створення умов для навчання громадян та реалізації їх ініціатив.

Заступник голови ОТГ з питань діяльності виконавчих органів ради разом із начальником відділу освіти з метою підвищення духовності та стимулювання до самоорганізації населення забезпечують створення умов для навчання громадян та реалізації їх ініціатив.

Результат: проведене навчання та реалізація ініціатив громадян.

Показник виконання: кількість громадян, що пройшли навчання, кількість ініціатив. Відповідальний: заступник голови ОТГ з питань діяльності виконавчих органів ради. Виконавці: начальник відділу освіти, начальник відділу сім'ї та молоді, завідувач сектору по зв'язках з громадськістю, інші фахівці. Співпраця: приватні підприємства, громадські організації, інші фахівці.

Оперативне завдання С.1.3. Календар громадських заходів.

Місцева рада виконує координацію проведення громадських заходів, сприяє збільшенню їх кількості і якості та забезпечує формування й постійне оновлення Календаря громадських заходів.

Результат: актуальний Календар громадських заходів.

Показники виконання: збільшення кількості та якості громадських заходів; обізнаність мешканців про заходи; кількість учасників у заходах. Відповідальний: голова ОТГ. Виконавці: секретар місцевої ради, старости, громадські організації. Співпраця: підприємства, установи та організації.

Оперативне завдання С.1.4. Створити систему впровадження проєктів за рахунок зовнішніх джерел.

Місцевий голова ініціює створення системи впровадження проєктів за рахунок зовнішніх структур, які надають фінансову допомогу та консультативну підтримку. Результат: системне залучення додаткових коштів на нові проєкти.

Показник виконання: кількість проєктів та загальна сума грантів. Відповідальний: голова ОТГ. Виконавці: начальник відділу регіонального розвитку, економіки та торгівлі, громадські організації, активні мешканці. Співпраця: приватні підприємці.

Оперативне завдання С.1.5. Благоустрій громадського простору через "бюджет участі".

Заступник голови ОТГ з питань діяльності виконавчих органів ради разом із начальником відділу з питань житлово-комунального господарства та цивільного захисту і завідувачами секторів зі справ фізичної культури і спорту, сектору зі справ сім'ї та молоді повинні координувати створення зон

спілкування, облаштування дитячих майданчиків та спортивних майданчиків за участі громадян (проект "Змістовне дозвілля власними руками") та забезпечувати благоустрій місць громадського простору через участь громадян та фінансування з "бюджету участі".

Результат: створені нові зони спілкування та змістовного дозвілля.

Показник виконання: кількість користувачів місцями громадського простору.

Відповідальний: заступник голови ОТГ з питань діяльності виконавчих органів ради. Виконавці: фахівці сектору зі справ фізичної культури і спорту, зі справ сім'ї та молоді, економічний, юридичний та фінансовий відділи. Співпраця: приватні підприємства, громадські організації, спілки, виконавчий комітет.

Стратегічна ціль С.2. Покращення стану довкілля та рівня безпеки у громаді.

Якість життя громади залежить від екологічного стану довкілля, для чого обов'язково потрібно мати певний рівень екологічної свідомості мешканців, зовсім недостатньо тільки створити технічні умови. Отже, громада мусить створити систему екологічного виховання на всіх досяжних рівнях – через дитячі садки, школи, соціальну рекламу тощо.

Належний рівень безпеки ОТГ можна забезпечити через створення муніципальної варти та інших громадських структур підтримки порядку. Окремі заходи у сфері безпеки треба передбачити для нейтралізації бродячих собак. Це може бути стерилізація тварин, створення притулку або відкритого парку, проведення профілактичної роботи серед господарів тварин.

Показники виконання: задоволеність станом екологічного середовища; рівень забрудненості довкілля; задоволеність рівнем безпеки громади.

Оперативне завдання С.2.1. Створення системи екологічного виховання.

Заступник голови ОТГ з питань діяльності виконавчих органів ради разом із начальником відділу освіти забезпечують створення системи екологічного виховання через створення окремих спеціальних програм для дитячих садочків, шкіл, соціальну рекламу та інші ефективні джерела.

Результат: діє система екологічного виховання. Показник виконання: екологічна свідомість громадян. Відповідальний: заступник міського голови з питань діяльності виконавчих органів ради. Виконавці: начальник відділу освіти, сектор сім'ї та молоді, громадські організації. Співпраця: приватні підприємства.

Оперативне завдання С.2.2. Громадські структури підтримки порядку.

Заступник голови ОТГ з питань діяльності виконавчих органів ради разом з начальником відділу внутрішніх справ забезпечують створення муніципальної варти та інших легальних громадських структур підтримки порядку.

Результат: діє муніципальна варта. Показник виконання: рівень злочинності. Відповідальний: голова ОТГ. Виконавці: заступник голови ОТГ з питань діяльності виконавчих органів ради. Співпраця: відділ внутрішніх справ, приватні підприємства.

Стратегічна ціль С.3. Система сучасної освіти та розвиток дошкільної освіти.

Виховання свідомих громадян із раннього дитинства - найважливіша стратегічна мета в побудові громадянського суспільства. Тому на території громади важливо створити систему сучасної освіти та забезпечити розвиток дошкільної освіти. Основою змін може стати створення опорних шкіл з високим рівнем надання освітніх послуг та розвиток сімейних форм виховання на території громади. Для забезпечення належних умов дошкільної освіти в стратегічному плані за потреби можуть бути передбачені проекти щодо створення, покращення або ремонту закладів дошкільної освіти.

Нагальною є потреба у створенні стаціонарного дитячого табору відпочинку на території громади, який буде працювати в літній період, а також створення центрів відпочинку для дітей та молоді.

Показник виконання: задоволеність учнями та батьками рівнем освіти, якій відповідає сучасним вимогам.

Оперативне завдання С.3.1. Створення опорних шкіл високого рівня надання педагогічних послуг та забезпечення якісної дошкільної освіти.

Заступник міського голови з питань діяльності виконавчих органів ради разом з начальником відділу освіти забезпечують процес створення опорних шкіл високого рівня надання педагогічних послуг.

Результат: надання педагогічних послуг високого рівня. Показник виконання: рівень незалежного оцінювання випускників. Відповідальний: заступник голови ОТГ з питань діяльності виконавчих органів ради. Виконавці: начальник відділу освіти. Співпраця: освітяни, батьківська громадськість.

Оперативне завдання С.3.2. Створення стаціонарного дитячого табору відпочинку на території громади.

Заступник голови ОТГ з питань діяльності виконавчих органів ради разом із начальником відділу освіти забезпечують створення стаціонарного дитячого табору відпочинку на території громади, який буде працювати в літній період, та як база відпочинку взимку.

Результат: у літній період на території громади працює дитячий табір відпочинку. Показник виконання: кількість школярів, що відпочили в таборі відпочинку. Відповідальний: заступник голови ОТГ з питань діяльності виконавчих органів ради. Виконавці: начальник відділу освіти. Співпраця: приватні підприємства.

Оперативне завдання С.3.3. Створення центрів відпочинку для дітей та молоді. Заступник голови ОТГ з питань діяльності виконавчих органів ради разом із начальником відділу освіти забезпечують створення центрів відпочинку (змістовного дозвілля) для дітей та молоді, зокрема відкриття позашкільних гуртків технічного напрямку.

Результат: відкриття центру відпочинку. Показник виконання: кількість школярів, що постійно відвідують центри відпочинку. Відповідальний: заступник голови ОТГ з питань діяльності виконавчих органів ради. Виконавці: начальник відділу освіти, сектор у справах сім'ї та молоді, відділ культури і туризму, сектор у справах спорту. Співпраця: приватні підприємства.

Оперативне завдання С.3.4. Розвиток сімейних форм виховання на території громади.

Заступник голови ОТГ з питань діяльності виконавчих органів ради разом із начальником служби зі справ дітей забезпечують створення системної підтримки та розвитку сімейних форм виховання на території громади.

Результат: відкриття закладу з новими формами виховання. Показник виконання: кількість дітей у закладах з новими формами виховання, зменшення в інтернатах кількості дітей-сиріт та дітей, у яких батьків позбавлено батьківських прав. Відповідальний: заступник голови ОТГ з питань діяльності виконавчих органів ради. Виконавці: начальник служби зі справ дітей. Співпраця: начальник відділу освіти, громадські організації, благодійні фонди, приватні підприємства.

Стратегічна ціль С.4. Охорона здоров'я та пропаганда здорового способу життя.

Такий показник якості життя в громаді як стан здоров'я мешканців громади є одночасно й головним критерієм якості робочої сили. Отже, подолання проблем в цій сфері є стратегічним завданням для громади. Одна з проблем - нестача якісних кваліфікованих медичних працівників. Залучення молодих спеціалістів потребує створення певних соціальних та побутових умов, зокрема, забезпечення медичних працівників житлом та гідною оплатою праці. Для зменшення кількості захворювань у дітей доцільно створити постійно діючу школу майбутніх батьків. Для людей похилого віку є потреба створення комфортного будинку з якісним медичним обслуговуванням. Профілактика захворювань має також забезпечуватися новим спортивно-профілактичним центром.

Показник виконання: рівень захворюваності мешканців.

Оперативне завдання С.4.1. Створення постійно діючої школи майбутніх батьків.

Заступник голови ОТГ з питань діяльності виконавчих органів ради разом із начальниками служб зі справ дітей та зі справ сім'ї та молоді з метою психологічної підтримки молодих сімей, розвитку безпечного материнства та усвідомленого батьківства ініціюють створення системи навчання майбутніх

батьків, а також створення пунктів надання медичної допомоги в окремих районах міста та в населених пунктах громади.

Результат: відкриття школи майбутніх батьків та пунктів надання медичної допомоги. Показники виконання: зменшення кількості захворювань, збільшення кількості дітей народжених в повних сім'ях усвідомленими батьками, зменшення кількості дітей, народжених неповнолітніми батьками. Відповідальний: заступник голови ОТГ з питань діяльності виконавчих органів ради. Виконавці: фахівці служб зі справ дітей та зі справ сім'ї та молоді. Співпраця: начальник відділу освіти, приватні підприємства.

Оперативне завдання С.4.2. Створення умов для залучення молодих спеціалістів.

Заступник голови ОТГ з питань діяльності виконавчих органів ради з метою створення належних умов для молодих спеціалістів-медиків забезпечують придбання відомчого житла та його ремонт з наступним наданням у користування медичним працівникам на певних договірних умовах.

Результат: придбання житла для молодих спеціалістів. Показник виконання: збільшення кількості медичних фахівців у громаді. Відповідальний: заступник голови ОТГ з питань діяльності виконавчих органів ради. Виконавці: керівники закладів охорони здоров'я. Співпраця: приватні підприємства.

Оперативне завдання С.4.3. Створення комфортного будинку для людей похилого віку з якісним медичним обслуговуванням.

Заступник голови ОТГ з питань діяльності виконавчих органів ради з метою забезпечення людей похилого віку якісним медичним обслуговуванням та комфортними умовами перебування ініціює та забезпечує процес створення комфортного будинку для людей похилого віку з якісним медичним обслуговуванням.

Результат: діє будинок для людей похилого віку з якісним медичним обслуговуванням. Показники виконання: зменшення кількості людей похилого віку, що мешкають без допомоги, збільшення середнього віку життя в громаді.

Відповідальний: заступник голови ОТГ з питань діяльності виконавчих органів ради. Виконавці: виконавчий комітет. Співпраця: приватні підприємства.

Оперативне завдання С.4.4. Створення спортивно-профілактичного центру.

Заступник голови ОТГ з питань діяльності виконавчих органів ради разом з начальником сектору зі справ фізичної культури і спорту, члени виконавчого комітету забезпечують організацію побудови спортивно-профілактичного центру відповідно до технічного проєкту.

Результат: діє спортивно-профілактичний центр. Показник виконання: кількість відвідувачів спортивно-профілактичного центру. Відповідальний: голова ОТГ. Виконавці: працівники сектору зі справ фізичної культури і спорту, члени виконавчого комітету. Співпраця: партнерські організації, члени виконавчого комітету.

За результатами проведеного аналізу та розробки стратегічних та оперативних заходів і напрямів місцевого економічного розвитку з урахуванням особливостей, що впливають із операційних завдань проєктів, розробляється та затверджується інвестиційна програма громади згідно нормативним документам та стратегії розвитку ОТГ [236; 237]. Для цього визначається перелік найбільш важливих проєктів та опрацьовується щодо визначення: інвестиційної програми і проєктів місцевого розвитку; місцезнаходження об'єктів інвестиційної програми; видів робіт; періоду реалізації (рік початку і закінчення) інвестиційної програми або проєктів місцевого розвитку; кошторисної вартості об'єкта та обсягу фінансування (у тому числі за рахунок коштів ДФРР, коштів місцевого бюджету, коштів з інших джерел фінансування).

Таким чином, основними аспектами розробки напрямів місцевого економічного розвитку та вибору інструментів для будь-якої територіальної соціально-економічної системи є здійснення програми послідовних дій, яка включає:

- визначення візії, місії, цілей, програми розвитку ОТГ, створеної відповідно до завдань державної політики, спрямованої на забезпечення сталого регіонів;

- визначення пріоритетів місцевого економічного розвитку за напрямками: А. Економічний розвиток громади; В. Розвиток інфраструктури громади; С. Створення свідомої та активної громади з високою якістю життя. У кожному напрямі визначення необхідних стратегічних та оперативних цілей;

- розробку заходів із реалізації оптимального варіанту забезпечення сталого розвитку ОТГ та його запровадження;

- розробку стратегії соціально-економічного розвитку ОТГ;

- застосування механізму управління сталим розвитком ОТГ, розробленого із застосуванням різних за переліком та обсягом комплексів інструментів МЕР, практичне впровадження яких визначається напрямками та програмами економічного розвитку громад, розміром територіального утворення, рівнем його розвитку, ступенем залучення кожного з стейкхолдерів до соціально-економічних процесів громад;

- координацію економічної діяльності суб'єктів господарювання (організація, мотивація, стимулювання, інформування) відповідно до напрямів МЕР;

- моніторинг та контроль за ходом реалізації планових заходів із забезпечення сталого розвитку ОТГ та оперативне регулювання методами та інструментами управління і господарювання (адміністративними, бюджетними, податковими, грошово-кредитними);

- розробку необхідних інвестиційних проєктів розвитку громад та залучення для їх реалізації коштів зовнішніх та внутрішніх інвесторів.

4.3. Методика оцінювання ефективності функціонування підприємництва в громаді як рушійної сили МЕР

Основою розвитку та економічного успіху будь-якого муніципального утворення в умовах децентралізації стають ефективна діяльність і функціонування підприємництва.

Від того наскільки ефективно обрані форма і напрям підприємницької діяльності значною мірою залежить економічний рівень та потенціал ОТГ. Приватні, муніципальні та державні підприємства, виробничі кооперативи, відкриті та закриті акціонерні товариства, господарські товариства, некомерційні організації забезпечують економічний розвиток громад, є джерелами робочих місць та впровадження бізнесових ідей, значно сприяють господарському, технологічному, соціальному і культурному розвитку громад, де вони розташовані [225; 237]. Зазначимо, що сьогодні основу європейської економіки складають малі підприємства, що пояснюється тим, що при обмежених фінансових ресурсах суб'єкти малого підприємництва, які не потребують великого стартового капіталу, більш інноваційно активні, сприяють створенню додаткових робочих місць, спроможні стимулювати структурну перебудову економіки та наповнити ринок товарами і послугами. Вони є джерелом формування «середнього класу», а також вихідною соціально-економічною базою відтворення ефективних виробничих відносин [238; 239].

У нашій країні малий та середній бізнес вважають двигуном місцевого економічного розвитку через свою гнучкість, швидкість реакції, відсутність жорсткої регламентації, широкі можливості для ініціативи та розрахованого ризику. Здійснюючи підприємницьку діяльність, керівники малих підприємств об'єднаних територіальних громад дотримуються ряду підприємницьких принципів, основними з яких є: вільний вибір сфери діяльності малого підприємства, закріплений у законодавчому порядку; використання при створенні підприємства коштів юридичних та фізичних осіб на добровільній основі; самостійне формування програми діяльності на основі досліджень ринку, самостійний вибір поставників ресурсів для здійснення підприємницької

діяльності, самостійне встановлення ціни товарів згідно законодавства; вільне використання прибутку підприємства після сплати всіх обов'язкових платежів та податків [240, с. 89-90].

Для подальшого динамічного розвитку суб'єктів підприємництва ОТГ в Україні необхідна всебічна підтримка підприємництва з боку держави через державне регулювання - державні програми сприяння розвитку малого підприємництва, а також програми підтримки малого підприємництва в окремих регіонах та ОТГ.

Програми підтримки малого підприємництва включають:

- вдосконалення нормативно-правової бази у сфері підприємницької діяльності;
- встановлення для суб'єктів малого підприємництва податкових та інших пільг, фінансово-кредитну та інвестиційну підтримку;
- сприяння створенню інфраструктури розвитку малого та середнього бізнесу;
- виділення бюджетних та позабюджетних коштів для їхньої підтримки;
- забезпечення участі суб'єктів малого та середнього підприємництва у виконанні поставок для державних, регіональних та місцевих потреб;
- допомогу в матеріально-технічному та інформаційному забезпеченні.

Програми підтримки малого підприємництва кореспондуються з програмами соціально-економічного розвитку ОТГ і областей, Стратегіями їхнього економічного та соціального розвитку. Розвиток малого підприємництва виступає одним з вагомих інструментів економічного розвитку об'єднаних територіальних громад, як основи адміністративно-територіального устрою держави в умовах децентралізації. При чому, чим більше на території розвинена ринкова інфраструктура, тим більша кількість малих підприємств на ній діє.

Економічний розвиток будь-якої ОТГ визначається головним критерієм ефективності функціонування підприємств громади - фінансовими результатами і, в першу чергу, прибутком. Сьогодні необхідно мати

інструментарій, який би дозволив оцінити рівень розвитку ОТГ через розвиток підприємництва як на макро-, так і на мезо- і макрорівнях, оскільки динамічні умови господарювання вимагають постійного коректування й удосконалення механізму управління місцевим економічним розвитком.

Актуальність проблеми оцінки розвитку підприємництва визначається ще і тим, що, незважаючи на високий рівень її значимості для розвитку ОТГ, в Україні не існує єдиної загальновизнаної системи індикаторів вимірювання цього процесу. Усі розроблені методики у вітчизняній та світовій практиці залежно від інформації умовно можна поділити на три групи: методики, що базуються на:

- експертних оцінках;
- статистичній інформації;
- експертно-статистичних розрахунках.

Але проблема усіх методик це визначення показників, за допомогою яких можна розрахувати інтегральний показник розвитку суб'єкту підприємницької діяльності [239, с. 190].

Для розробки рейтингових показників, що визначають доцільність удосконалення існуючих систем регіонального управління як визначального чинника розвитку підприємництва на макро-, мезо- та мікрорівнях України, необхідно формування єдиних науково обґрунтованих підходів, стандартів і нормативів до визначення системи чинників, що формують організацію підприємництва, побудову у майбутньому системи надійного управління цими чинниками та вибору оптимальних напрямів розвитку підприємництва для кожної ОТГ.

Дослідження позитивних та негативних рис, що притаманні існуючим методикам оцінки розвитку малого бізнесу, дозволили зробити висновок, що для оцінювання розвитку малого підприємництва регіону або ОТГ за видами економічної діяльності доцільно використовувати метод інтегральної оцінки розвитку суб'єктів підприємництва. Цей метод передбачає, що за базовий рівень можна приймати різні показники: нормативи, інші раціональні норми, а

при їхній відсутності – середні чи кращі (максимальні чи мінімальні) досягнуті показники в окремих регіонах або ОТГ. Для досягнення позитивних результатів (стимуляторів) кращим доцільно вважати максимальне значення, а для негативних (дестимуляторів) – мінімальне. У тих випадках, коли аналізуються негативні явища і оцінюється їхній вплив на розвиток малого бізнесу в регіоні або ОТГ, часткові показники, що характеризують рівень окремих аспектів його розвитку, чи факторів, що впливають на цей процес, повинні виступати зворотними величинами, тобто розраховуватись відношенням мінімального значення (нормативу) до фактичного. У такому випадку буде дотримана порівнянність коефіцієнтів, що розраховуються.

Виходячи з аналізу оцінки розвитку малого бізнесу та підприємництва в ОТГ, найбільш обґрунтованою видається ієрархічна схема. Верхній щабель – це узагальнюючий (зведений) інтегральний індекс розвитку малого бізнесу та підприємництва ОТГ, другий – часткові інтегральні індекси аспектів його розвитку.

На концептуальному рівні пропонується технологія розрахунку індексу розвитку підприємництва ОТГ, яка передбачає:

- системний аналіз проблеми, її структуризацію та представлення у вигляді ієрархії;
- добір показників регіональної статистики, що характеризують розвиток малого бізнесу у громаді;
- визначення показників (ознак), які суттєво не впливають на стан розвитку малого бізнесу у громаді за допомогою коефіцієнта варіації (V_j):

$$V_j = \frac{S_j}{\bar{X}_j}, \quad (4.1)$$

де: S_j - середньоквадратичне відхилення j -тої ознаки (показника);

\bar{X}_j - середньоарифметичне значення j -тої ознаки (показника).

Після визначення за кожною j -ою ознакою V_j , перевіряється нерівність: $V_j < \epsilon$. Якщо V_j менше величини ϵ , яка дорівнює 0,1, то ознаки вважаються квазопостійними і виключаються з переліку подальшого дослідження;

- визначення показників: стимуляторів (+), дестимуляторів (-);
- формування інформаційних баз даних, тобто формування матриці вихідних даних $[X]$:

$$X = \begin{bmatrix} X_{11} & \dots & X_{1j} & \dots & X_{1m} & \dots \\ X_{21} & \dots & X_{2j} & \dots & X_{2m} & \dots \\ X_{i1} & \dots & X_{ij} & \dots & X_{im} & \dots \end{bmatrix}, \quad (4.2)$$

де: m – кількість ознак ($j = 1, 2, \dots, m$);

n – кількість блоків, за якими доцільно здійснювати дослідження розвитку малого бізнесу у ОТГ ($i = 1, 2, \dots, n$);

X_{ij} - значення j -тої ознаки, що характеризує стан i -того блоку розвитку малого бізнесу та підприємництва у ОТГ;

- ранжування показників у порядку збільшення для визначення максимального і мінімального значення показників;

- вибір кращого значення для кожного показника, який характеризує i -тий блок в побудові інтегрального індексу розвитку малого бізнесу та підприємництва у громаді (максимального для показників-стимуляторів і мінімального для показників-дестимуляторів);

- розрахунок часткових індексів конкретного блоку, що характеризують рівень певного аспекту розвитку малого бізнесу у громаді як відношення фактичного значення j -того показника для кожної громади (X_{ij}) до кращого в регіоні (в певній ОТГ), тобто нормування показників:

для показників–стимуляторів:
$$K_{\text{част.}i} = \frac{X_{ij}}{X_{ij\max}}, \quad (4.3)$$

для показників–дестимуляторів:
$$K_{част.i} = \frac{X_{ij \min}}{X_{ij}}, \quad (4.4)$$

- розрахунок зведеного інтегрального індексу розвитку малого бізнесу та підприємництва у ОТГ за формулою середньої геометричної часткових коефіцієнтів:

$$K = \sqrt[m]{K_{частк.1} * K_{частк.2} * ... * K_{частк.m}}, \quad (4.5)$$

- ранжування ОТГ за зведеним інтегральним індексом розвитку малого бізнесу та підприємництва у регіоні.

На підставі проведених наукових досліджень зазначимо, що при вивченні складних процесів розвитку підприємництва, велике значення на початковому етапі має збір і об'єктивна обробка наявної інформації про об'єкт. Проте, об'єктивної інформації часто буває недостатньо для проведення досліджень. В той же час у окремих фахівців накопичений багатий практичний досвід у даній або близькій області, який може бути використаний на певному етапі вивчення об'єкту [241]. Таким чином, інформація про соціально-економічні процеси та явища може бути отримана шляхом опитування спеціалістів щодо визначення певних якостей об'єкту та впливу окремих чинників.

Для отримання інформації про сучасний стан, проблеми і перспективи розвитку підприємництва в ОТГ якісного характеру можуть бути використані **методи експертних оцінок**, які мають на меті отримання об'єктивних якісних оцінок за різними напрямками підприємницької діяльності; прогнозування і аналіз альтернативних сценаріїв розвитку ситуації; участь у визначенні значимості завдань, чинників тощо.

Методи експертних оцінок знайшли широке використання в практиці управління і їх розгляду присвячено багато наукових праць різних авторів [242]. У цих роботах розглядаються різні аспекти використання методів

експертних оцінок, зокрема, проблема вибору експертів, методи організації роботи експертів зі структурування множини альтернатив, методи узгодження думок експертів. Узгоджені експертні оцінки можуть бути підставою для прийняття рішень або джерелом інформації для подальшого аналізу.

Основна перевага цих методів полягає в можливості різностороннього аналізу проблем. Недоліками методів є складність процедури отримання інформації, складність формування групової думки по індивідуальних думках експертів, можливість тиску авторитетів в групі. Методи отримання індивідуальної думки членів експертної групи засновані на попередньому отриманні інформації від експертів, опитуваних незалежно один від одного, з подальшою обробкою одержаних даних.

До цих методів можна віднести методи анкетного опиту, інтерв'ю і метод "Дельфі". Основні переваги методу індивідуального експертного оцінювання полягають в їх оперативності, можливості повною мірою використовувати індивідуальні здібності експерта, відсутності тиску з боку авторитетів і в низьких витратах на експертизу. Головним їх недоліком є високий ступінь суб'єктивності одержуваних оцінок через обмеженість знань одного експерта. Однією з найперспективніших форм проведення експертного оцінювання вважається метод Дельфі або метод «дельфійського оракула» - це набір процедур, виконуваних в певній послідовності з метою формування групової думки про проблему.

Метод експертних оцінок включає три складові:

1. *Інтуїтивно-логічний аналіз задачі.* Будується на логічному мисленні і інтуїції експертів, заснований на їх знаннях і досвіді. Цим пояснюється високий рівень вимог, що пред'являються до експертів.

2. *Рішення і видача кількісних або якісних оцінок.* Ця процедура є завершальною частиною роботи експерта. Ними формується рішення по даній проблемі і дається оцінка очікуваних результатів.

3. *Обробка результатів рішення.* Одержані від експертів оцінки повинні бути оброблені з метою отримання підсумкової оцінки проблеми. Залежно від

поставленої задачі змінюється кількість виконуваних на цьому етапі розрахункових і логічних процедур.

В умовах недостатньо повної і недостовірної інформації методи експертних оцінок дають цілком прийнятні результати. Основні етапи процесу експертного оцінювання: формування мети і завдань експертного оцінювання; формування групи управління і оформлення рішення на проведення експертного оцінювання; вибір методу отримання експертної інформації і способів її обробки; підбір експертної групи і формування при необхідності анкет опиту; опит експертів (експертиза); обробка і аналіз результатів експертизи; інтерпретація одержаних результатів; встановлення ступеня досягнення мети експертизи.

Простота у використанні і очевидна інформативність роблять метод експертних оцінок популярним діагностичним засобом. Проте, як і будь-який інший метод в рамках оцінних процедур, експертна оцінка має ряд специфічних особливостей реалізації і проблем у використанні. Використовуючи даний метод, фахівці, що займаються оцінкою, не завжди враховують чинники, що обмежують його використання. Аналізуючи практичний досвід роботи, можна наголосити на ряду типових проблем, що виникають при його використанні методу експертних оцінок [241, с. 203]. Раціональне використання інформації від експертів можливе за умови перетворення її у форму, зручну для подальшого аналізу. Формалізація інформації, одержуваної від експертів, повинна бути направлена на підготовку рішення таких задач, які не можуть бути повною мірою описані математично.

Одна з головних проблем при оцінюванні полягає в тому, що крім явищ, об'єктів, чинників, стан яких може бути виражено кількісно, доводиться оцінювати якісні чинники, рівень яких не можна точно визначити. Частина інформації, непіддатливу кількісному вимірюванню, необхідно представити у вигляді непрямих оцінок. Залежно від того, за якою шкалою здійснюється вимірювання, експертні оцінки містять більший або менший об'єм інформації і мають різну можливість до математичної формалізації.

Для формування узагальненої оцінки групи експертів найчастіше за все використовуються середні величини. Наприклад, медіана, за яку приймається така оцінка, по відношенню до якої число великих оцінок дорівнює числу менших.

Може використовуватися також оцінка для групи експертів, розрахована як середнє арифметичне:

$$\overline{X}_{\text{э}} = \frac{\sum X_j}{m} \quad (4.6)$$

Також іноді необхідно визначити, наскільки той або інший чинник важливий з погляду якого-небудь критерію. В цьому випадку говорять, що потрібно визначити вагу кожного чинника.

Вага і-го об'єкту, підрахована за оцінками всіх експертів (w_i), визначається за формулою:

$$W_i = \frac{\sum w_{ij}}{m}, \quad (4.7)$$

де: w_{ij} – вага і-го об'єкту, підрахована за оцінками j-го експерта:

$$W_{ij} = \frac{X_{ij}}{\sum X_{ij}} \quad (4.8)$$

При участі в опитуванні декількох експертів розбіжності в їх оцінках неминучі, і величина цієї розбіжності має важливе значення. Групова оцінка може вважатися достатньо надійною тільки за умови значимої узгодженості відповідей окремих фахівців.

Для аналізу розкиду і узгодженості оцінок застосовуються статистичні характеристики – показники варіації:

- Варіаційний розмах (R):

$$R = X_{\max} - X_{\min}, \quad (4.9)$$

де: X_{\max} – максимальна оцінка об'єкту;

X_{\min} – мінімальна оцінка об'єкту.

- Середнє квадратичне відхилення:

$$\sigma = \sqrt{\frac{\sum_{j=1}^m (x_j - \bar{x}_e)^2}{m}}, \quad (4.10)$$

де: x_j - оцінка, дана j-им експертом;

\bar{x}_e - середнє значення об'єкту;

m - кількість експертів.

Коефіцієнт варіації (V), який звичайно виражається у відсотках:

$$V = \frac{\sigma}{\bar{x}_e} 100 \quad (4.11)$$

Враховуючи переваги і недоліки методу експертних оцінок, на погляд авторів, для отримання додаткової інформації про сучасний стан, проблеми і перспективи розвитку підприємництва в ОТГ, доцільно використовувати анкетне опитування з оцінкою об'єктів за номінальною, порядковою або інтервальною шкалами.

Наприклад, пропонується розроблена анкета опитування керівників малих підприємств щодо проблем розвитку і функціонування об'єктів малого бізнесу у громаді, яка включає сім блоків питань, що об'єднані за тематикою або проблемами:

1. Загальні відомості про підприємство (фактичне місце знаходження, рік створення, основні види економічної діяльності, форма власності, кількість працівників, основні проблеми на етапі створення підприємства).

2. Загальний стан та основні проблеми розвитку бізнесу (фінансово-економічний стан; ресурси, які забезпечують поточну фінансово-господарську діяльність підприємства, господарські зв'язки підприємства, прибутковість, основна мета, пріоритетність, екологічна небезпека [243], рівень важливості кожного типу зв'язків для розвитку підприємства).

3. Потреба працівників в освіті (необхідність освіти по окремим напрямкам, за формами освіти, вплив кожного фактора на розповсюдження навчання серед малих підприємств) [244].

4. Фінансова політика підприємства (джерела фінансування діяльності підприємства, напрямки інвестування коштів на підприємстві, інвестиції для розвитку підприємства, пріоритети розподілу прибутку, залучення коштів зовнішнього фінансування, ступінь впливу окремих проблем на залучення фінансових «недержавних» коштів.

5. Нормативно-правове регулювання (наявність необхідних законодавчих актів та їх якість, сфери і методи вирішення конфліктних ситуацій).

6. Проблеми оподаткування суб'єктів малого підприємництва (ступінь задоволення податковою системою, шляхи забезпечення стабільності оподаткування, оцінка впливу на бізнес окремих видів податків.

7. Стан підтримки малого підприємництва (оцінка видів підтримки малого підприємництва, оцінка стану та якості інформації про послуги суб'єктам малого підприємництва, види та ефективність послуг)

Для відповідей на питання передбачаються можливі варіанти або наводяться бальні шкали оцінювання окремих ознак і позицій. Така форма проведення опитування керівників малих підприємств надає можливість ранжирування відповідей або безпосередньо за ранговою шкалою, або на підставі питомої ваги відповідей по окремих позиціях.

Для визначення взаємозв'язку між ознаками, ступеню узгодженості відповідей підприємців за окремими проблемами, найбільш доцільно використовувати **метод рангової кореляції**.

Слід відмітити, що метод рангової кореляції, враховуючи свою специфіку, досить рідко і обмежено використовується при дослідженні соціально-економічних процесів і явищ. Частіше використовують методи кореляційно-регресійного аналізу, дисперсійного аналізу тощо.

До коефіцієнтів рангової кореляції, що застосовуються в статистичній практиці і які, на наш погляд, доцільно використовувати для оцінки взаємозв'язку між ознаками, а також ступеню узгодженості відповідей підприємців за окремими проблемами розвитку малого бізнесу у ОТГ, відносяться коефіцієнти Спірмена (ρ), Кендала (τ) і коефіцієнт множинної рангової кореляції, який також називають коефіцієнтом конкордації (W) [241; 245, с. 152; 246].

При використанні коефіцієнтів рангової кореляції умовно оцінюють тісноту зв'язку між ознаками, враховуючи значення коефіцієнтів 0,3 і менш, показниками слабкої тісноти зв'язку; значення більше 0,5, але менше 0,7 - показниками помірної тісноти зв'язку, а значення 0,7 і більш - показниками високої тісноти зв'язку.

Коефіцієнти рангової кореляції можливо застосовувати за наявності невеликої кількості наглядів. Даний метод може бути використано не тільки для кількісно вимірюваних даних, але також і у випадках, коли реєстровані значення визначаються описовими ознаками різної інтенсивності.

Метод рангової кореляції дозволяє визначити силу і напрям кореляційного зв'язку між двома ознаками або двома ієрархіями ознак. Для підрахунку рангової кореляції необхідно мати у своєму розпорядженні два ряди значень, які можуть бути ранжировані. Такими рядами можуть бути:

- дві ознаки, вимірювані в одній і тій же групі змінних;
- дві індивідуальні ієрархії ознак, виявлені у двох об'єктів по одному і тому ж набору ознак (скажімо, по відповідях на пункти анкети або тесту);
- дві групові ієрархії ознак (наприклад, відповідність яких-небудь виборів, зроблених в одній групі виборам іншої групи);

- індивідуальна і групова ієрархії ознак (наприклад, зіставлення індивідуальної ієрархії професійних якостей працівника усередненій думці колективу на ці ж професійні якості) [241].

Алгоритм розрахунку коефіцієнта рангової кореляції Спірмена містить наступні ітерації:

1. Визначити, які дві ознаки або дві ієрархії ознак беруть участь в зіставленні як змінні А і В.

2. Проранжувати значення змінної А, нараховуючи ранг 1 найменшому значенню, відповідно до правил ранжування. Занести ранги в другий стовпець таблиці по порядку номерів ознак. (У першому до того моменту вже знаходяться номери або найменування досліджуваних ознак). Ранги, що привласнені елементам сукупності за ознакою А, позначаються відповідно R_a .

3. Проранжувати значення змінної В і занести в третій стовпець таблиці по порядку номерів. Ранги, що привласнені елементам сукупності за ознакою В, позначаються відповідно R_b .

4. Розрахувати різниці d між рангами А і В по кожному рядку таблиці і результати занести в четвертий стовпець таблиці.

5. Визначити квадрат кожної різниці із стовпця 4 і результати занести у стовпець 5.

6. Підрахувати суму квадратів із стовпця 5.

7. За наявності однакових рангів, розрахувати поправки:

$$T_a = \frac{\sum (t_a^3 - t_a)}{12} \quad (12) \quad \text{і} \quad T_b = \frac{\sum (t_b^3 - t_b)}{12}, \quad (4.13)$$

де: t_a - кількість зв'язаних (однакових) рангів у розподілі А;

t_b - кількість зв'язаних (однакових) рангів у розподілі В.

8. Розрахувати коефіцієнт рангової кореляції Спірмена (ρ) за відсутності однакових рангів за формулою 14; - за наявності однакових рангів за формулою 15:

$$\rho = 1 - \frac{6 \sum d^2}{n(n^2 - 1)}, \quad (4.14)$$

$$\rho = 1 - \frac{6(\sum d^2 + T_a + T_b)}{n(n^2 - 1)}, \quad (4.15)$$

де: $\sum d^2$ –сума квадратів різниць між рангами;

T_a и T_b – поправки на однакові ранги;

n – кількість ознак, які брали участь у ранжируванні.

9. Визначити за даними спеціальної таблиці критичне значення ρ для даної кількості ознак n . Якщо розрахований коефіцієнт рангової кореляції Спірмена (ρ) перевищує критичне значення або, принаймні, рівний йому, – кореляція достовірно відрізняється від нуля [241].

Коефіцієнт рангової кореляції Спірмена має такі властивості: у разі повної прямої залежності між ознаками А і В коефіцієнт дорівнює 1, у разі повної оберненої залежності він дорівнює -1 . У випадку відсутності повної прямої або зворотної залежності значення коефіцієнта міститься в межах між -1 і 1, причому, чим ближче до нуля абсолютна величина коефіцієнта, тим залежність між ознаками менша.

Інший коефіцієнт рангової кореляції, що одержав популярність після робіт М. Кендала, як міра схожості між двома ранжированими змінними, використовує мінімальне число перестановок, яке треба здійснити між сусідніми об'єктами, щоб одне впорядкування об'єктів перетворити на інше.

Коефіцієнт рангової кореляції Кендала (τ), також оцінює зв'язок між двома якісними ознаками, які можна упорядковувати, але його побудова заснована на іншому підході до порівняння рангів двох ознак. На практиці

застосовуються дві формули розрахунку коефіцієнта рангової кореляції Кендала:

$$\tau = \frac{4 \sum R_i}{n(n-1)} - 1, \quad (4.16)$$

$$\tau = \frac{2S}{n(n-1)} - 1 \quad (4.17)$$

де: $S = \sum R_i - \sum R'_i$.

Обидві формули дають близькі за значенням результати.

Якщо досліджувані розподіли містять багато зв'язаних рангів, то, як і при розрахунку рангового коефіцієнта Спірмена, цей факт варто враховувати, визначити поправки T_a і T_b і тоді коефіцієнт рангової кореляції Кендала буде розраховуватись за формулою:

$$\tau = \frac{S}{\sqrt{[0,5n(n-1) - T_a][0,5n(n-1) - T_b]}}, \quad (4.18)$$

$$T_a = 0,5 \sum a(a-1) \quad (4.19); \quad T_b = 0,5 \sum b(b-1) \quad (4.20)$$

де: a, b - число зв'язаних (однакових) рангів у групах змінних A і B .

Алгоритм розрахунку коефіцієнта рангової кореляції Кендала містить наступні етапи:

1. Проранжирувати значення змінних A і B і занести у відповідні стовпці R_a і R_b таблиці по порядку номерів.

2. У кожному клітинку стовпця R_i занести числа, що показують число рангів R_b , розташованих нижче даного рядка, але величина яких перевищує ранг R_b , що знаходиться в даному рядку.

3. У кожному клітинку стовпця R'_i занести числа, що показують кількість рангів R_b , які розміщені нижче даного рядка і величина котрих менше рангу рангу R_b , що знаходиться в даному рядку.

4. Підрахувати підсумки стовпців R_i і R'_i та зробити підстановку у відповідні формули.

Коефіцієнт рангової кореляції Кендала приймає значення від -1 до 1 . Значення 1 свідчить про наявність функціональної прямої залежності, -1 – про функціональну зворотну залежність, 0 – про відсутність залежності між ознаками.

Для перевірки щільності зв'язку між ознаками необхідно фактичне значення коефіцієнта рангової кореляції Кендала (τ) порівняти з його критичним значенням, величина якого знаходиться за формулою:

$$T_{кр} = z_{кр} \sqrt{\frac{2(2n+5)}{9n(n-1)}}, \quad (4.21)$$

де: $z_{кр}$ - критична точка, яку знаходять з таблиці функції Лапласа по рівності $\Phi(z_{кр}) = (1 - \alpha) / 2$.

Для значимості $\alpha = 0,05$ значення $\Phi(z_{кр}) = (1 - 0,05) / 2 = 0,475$.

Якщо фактичне значення коефіцієнта рангової кореляції Кендала (τ) більше критичного, можливо зробити висновок про істотність зв'язку між ознаками.

Коефіцієнти рангової кореляції Спірмена і Кендала, близькі один до одного за формою розрахунків. Їх значення перераховуються один в один, але коефіцієнт Кендала дає більш обережну і, мабуть, більш об'єктивну оцінку ступеня зв'язку двох ознак, ніж коефіцієнт Спірмена. Слід зауважити, що він майже завжди є меншим за коефіцієнт Спірмена і, можливо, є найреальнішим.

Найбільш цікавим практичним використанням рангової кореляції є питання про розгляд кореляційного зв'язку декількох ранжированих рядів, яке вирішується при використанні коефіцієнта множинної рангової кореляції (коефіцієнта конкордації) W , який оцінює ступінь згоди думок дослідників про ранжировання чинників за даною ознакою. Він змінюється в межах від 0 до 1 . Прагнення коефіцієнта конкордації W до 1 вказує на підвищення ступеню

узгодженості дослідників щодо ранжирування даних чинників за даною ознакою.

При обчисленні коефіцієнта конкордації W щодо розташування чинників за будь-якою ознакою, не виключена можливість ранжувати самих дослідників за їх компетентністю у даній області. Критерієм такого ранжирування може бути, наприклад, кваліфікація, стаж і досвід роботи, освіта. Крім того, таке ранжирування може бути одержано з об'єктивних відомостей.

Маючи порівняльну характеристику (ранжирування) дослідників при обробці їх думок, можна ввести вагу (внесок) кожного дослідника в сумарне ранжирування чинників, що досліджуються. Проте до такого способу потрібно підходити достатньо обережно, щоб уникнути невиправданого збільшення суб'єктивності в обробці даних.

Коефіцієнт множинної рангової кореляції (коефіцієнт конкордації) обчислюється за формулою:

$$W = \frac{12 \sum (R_m - \bar{R}_m)^2}{m^2 n (n^2 - 1)}, \quad (4.22)$$

де: m – кількість змінних;

n - кількість об'єктів;

R_m - сума значень рангів за всіма змінними в рядку;

$\bar{R}_m = \sum R_m / n$ - середнє арифметичне значення рангів.

За умови наявності зв'язаних рангів з урахуванням поправки формула коефіцієнту конкордації має вигляд:

$$W = \frac{12 \sum (R_m - \bar{R}_m)^2}{m^2 n (n^2 - 1) - m \sum_{j=1}^m T_j}, \quad (4.23)$$

де: $T_j = \frac{\sum (t_j^3 - t_j)}{12}$ – поправка на зв'язані ранги.

Значення W укладаються в інтервалі $[0, 1]$. Рівність W нулю означає повну неузгодженість m ранжированих змінних; якщо ж $W=1$, то всі m змінних, що ранжируються, співпадають.

Значимість зв'язку між ознаками перевіряється за критерієм χ^2 , який для коефіцієнта множинної рангової кореляції розраховується за формулами:

$$\chi^2 = \frac{12 \sum (R_m - \overline{R_m})^2}{mn(n+1)} \quad (4.24)$$

або

$$\chi^2 = m(n-1)W \quad (4.25)$$

Фактичне значення критерію χ^2 співставляється з критичним значенням χ^2 для $\alpha = 0,05$ і числа ступенів свободи $m = n - 1$. Якщо фактичне значення критерію χ^2 перевищує критичне, підтверджується наявність значимого зв'язку між ознаками.

Коефіцієнти рангової кореляції можуть використовуватися не тільки для аналізу взаємозв'язку двох рангових ознак, але і при визначенні сили зв'язку між ранговим і кількісним ознаками. В цьому випадку значення кількісної ознаки упорядковуються і їм приписуються відповідні ранги.

Інша ситуація такого роду виникає, коли зв'язок двох кількісних ознак має нелінійний, але монотонний характер. Якщо кількість об'єктів у вибірці невелика або якщо для дослідника суттєвим є знак зв'язку, то використання кореляційного відношення η може виявитися тут неадекватним. Обчислення ж коефіцієнтів рангової кореляції дозволяє обійти вказані труднощі. Тому, на наш погляд, для визначення взаємозв'язку між ознаками, ступеню узгодженості відповідей керівників підприємств малого бізнесу по окремим проблемам розвитку підприємництва у ОГТ, що отримані шляхом анкетного опитування, найбільш доцільним є використання методу рангової кореляції.

Використовуючи метод рангової кореляції, можливо проаналізувати взаємозв'язки між ознаками і ступінь узгодженості відповідей керівників малих підприємств стосовно основних проблем у сфері малого бізнесу та побудувати імітаційні рангові моделі ефективної діяльності малих підприємств певної ОТГ.

На основі запропонованої методики оцінки розвитку суб'єктів підприємництва можна розрахувати інтегральні індекси розвитку малого підприємництва в будь-якій ОТГ за видами економічної діяльності та на рівні регіону за даними Державного комітету статистики України.

Для розрахунку інтегрального індексу розвитку малого підприємництва ОТГ спочатку розраховуються часткові індекси її розвитку, які характеризуються наступною системою показників:

X1 – кількість малих підприємств, одиниць;

X2 – кількість малих підприємств на 10 тис. осіб наявного населення громади, одиниць;

X3 – середньорічна кількість найманих працівників, осіб;

X4 – середньомісячна заробітна плата найманих працівників, грн.;

X5 – питома вага обсягу реалізованої продукції (робіт, послуг) малих підприємств до загального обсягу реалізації відповідної громади, %;

X6 – обсяг реалізованої продукції (робіт, послуг) в середньому на одне мале підприємство, тис. грн.;

X7 – обсяг реалізованої продукції (робіт, послуг) в середньому на одного найманого працівника малого підприємства ОТГ, тис. грн.;

X8 – зарплатоємність реалізованої продукції (робіт, послуг) малого підприємства, грн.;

X9 – валові капітальні інвестиції в середньому на одне мале підприємство, де були інвестиції, тис. грн.;

X10 – питома вага інвестицій малих підприємств у загальному обсязі валових капітальних інвестицій підприємств громади, %.

Отримані результати можна згрупувати у п'ять груп з рівними інтервалами, виділивши групи ОТГ за таким рівнем розвитку малого бізнесу як

дуже низький, низький, середній, високий, дуже високий, що дозволить охарактеризувати рівень розвитку малого підприємництва на рівні ОТГ та регіону.

Подальший аналіз передбачає дослідження проблем розвитку малого бізнесу ОТГ, а також зовнішніх і внутрішніх чинників, що впливають на діяльність суб'єктів малого підприємництва.

За допомогою методу рангової кореляції були проаналізовані основні проблеми та фактори розвитку малих підприємств Одеської області, що були виявлені при анкетному опитуванні керівників підприємств. Отримані результати дозволили визначити найбільш гострі й актуальні проблеми у сфері малого бізнесу і намітити шляхи їх подолання (Додаток 6, табл. 1).

На підставі проведеного рангового кореляційного аналізу стану факторів, які впливають на функціонування малих підприємств, доцільним є визначення імітаційних рангових моделей ефективної діяльності суб'єктів підприємництва ОТГ. Параметрами рангових моделей виступають ваги окремих факторів. Питома вага кожного фактору (d_i) визначається відношенням суми рангів даного i -го фактору до загальної суми балів за всіма факторами по підприємствах всіх видів економічної діяльності:

$$d_i = \frac{\sum_{i=1}^n R_i}{\sum_{k=1}^m \sum_{i=1}^n R_i} * 100, \quad (4.26)$$

де: d_i - вага i -го фактору за сумою рангів у загальній кількості балів по всіх факторах; $\sum_{i=1}^n R_i$ - сума рангів i -го фактору; $\sum_{k=1}^m \sum_{s=1}^n R_i$ - загальна сума рангів всіх факторів по підприємствах всіх видів економічної діяльності.

Можливо побудувати декілька видів імітаційних рангових моделей: внутрішнього мотиватора ефективної діяльності, зовнішнього мотиватора

«першого» рівня, зовнішнього мотиватора «другого» рівня і сукупного мотиватора ефективної діяльності суб'єктів підприємництва ОТГ. Побудова саме імітаційних рангових моделей обумовлена тим, що результат розрахунку за моделлю має узагальнюючий характер, який дозволяє кількісно оцінити загальний рівень розвитку і стан факторів, які не піддаються звичайному кількісному вимірюванню, тобто атрибутивних факторів, що впливають на функціонування малих підприємств у громаді.

Отримані на підставі імітаційних рангових моделей характеристики внутрішнього, зовнішніх і сукупного мотиваторів ефективної діяльності дозволять провести співставлення і порівняння підприємств як по видах економічної діяльності, так і по сфері підприємництва в цілому.

Загальна імітаційна рангова модель мотиваторів ефективної діяльності суб'єктів підприємництва має такий вигляд:

$$M_{ED} = a_1x_1 + a_2x_2 + a_3x_3 + \dots + a_nx_n, \quad (4.27)$$

де: $a_1, a_2, a_3, \dots, a_n$ - параметри моделі, якими є питома вага суми рангів відповідних факторів у загальній сумі балів по всіх факторах, отриманих у процесі рангового кореляційного аналізу результатів анкетного опитування керівників малих підприємств всіх видів економічної діяльності;

$x_1, x_2, x_3, \dots, x_n$ - бальна характеристика відповідного фактора по i -му підприємству, отримана методом експертних оцінок.

За даними анкетного опитування керівників понад 80 малих підприємств і результатами рангового кореляційного аналізу вісімнадцяти факторів, що впливають на роботу малих підприємств до внутрішніх мотиваторів ефективної діяльності суб'єктів малого підприємництва відносяться такі фактори:

X1 – рівень кваліфікації персоналу (сума рангів 20,5 балів, вага 2,4 %);

X2 – наявність необхідного обладнання (сума рангів 19,5 балів, вага 2,3 %);

X3 – стан обладнання (сума рангів 18,0 балів, вага 2,1 %);

X5 – наявність грошових оборотних коштів (сума рангів 73,5 балів, вага 8,5 %);

X6 – наявність коштів на інвестиції (сума рангів 85,0 балів, вага 9,8 %);

X8 – науково-технічний рівень виробничих технологій (сума рангів 50,5 балів, вага 5,8 %).

Рангова імітаційна модель внутрішнього мотиватора ефективної діяльності суб'єктів малого підприємництва має вигляд:

$$BM_{ED} = 2,4 X1 + 2,3 X2 + 2,1 X3 + 8,5 X5 + 9,8 X6 + 5,8 X8 \quad (4.28)$$

Використання цієї моделі дозволить дати узагальнюючу оцінку стану і розвитку внутрішніх факторів, що впливають на ефективність діяльності, по кожному підприємству і провести співставлення та порівняння по різних підприємствах як громади так і регіону.

До зовнішніх мотиваторів «першого» рівня, на наш погляд, слід віднести фактори зовнішнього середовища, вибір яких може залежити від суб'єкта малого підприємництва. Це наступні фактори:

X4 – умови оренди приміщень (сума рангів 44,5 балів, вага 5,1 %);

X7 - умови зовнішнього фінансування (сума рангів 83,0 балів, вага 9,6 %);

X9 – наявність необхідної інформації про кон'юктуру ринку (сума рангів 30,0 балів, вага 3,5 %);

X10 - наявність необхідної інформації про ділових партнерів(сума рангів 25,5 балів, вага 2,9 %);

X11 - наявність необхідної інформації про джерела можливої підтримки (сума рангів 59,0 балів, вага 6,8 %);

X13 – відносини з банками (сума рангів 15,5 балів, вага 1,80 %);

X15 – наявність ділових партнерів (сума рангів 45,0 балів, вага 5,20 %).

Рангова імітаційна модель зовнішнього мотиватора «першого» рівня ефективної діяльності малих підприємств має вигляд:

$$3M_{ED-1} = 5,1X4 + 9,6X7 + 3,5X9 + 2,9X10 + 6,8X11 + 1,80X13 + 5,20X15 \quad (4.29)$$

До зовнішніх мотиваторів «другого» рівня ми віднесли фактори зовнішнього середовища, вибір яких ні в якій мірі не залежить від суб'єктів підприємництва. До них відносяться такі фактори:

X12 – стан законодавства, що регулює загальні моменти функціонування підприємства (сума рангів 66,5 балів, вага 7,7 %);

X14 – відносини з регіональними і місцевими органами влади (сума рангів 35,5 балів, вага 4,10 %);

X16 – стан (ефективність) структур підтримки підприємництва (сума рангів 73,0 балів, вага 8,4 %);

X17 – наявність платоспроможного попиту (сума рангів 46,5 балів, вага 5,3 %);

X18 – стан податкової системи (сума рангів 75,0 балів, вага 8,7 %).

Рангова імітаційна модель зовнішнього мотиватора «другого» рівня ефективної діяльності суб'єктів малого підприємництва має вигляд:

$$3M_{ED-2} = 7,7X12 + 4,10X14 + 8,4X16 + 5,3X17 + 8,7X18 \quad (4.30)$$

Може бути побудована на підставі запропонованих моделей імітаційна рангова модель сукупного мотиватора ефективної діяльності суб'єктів малого підприємництва:

$$CM_{ED} = BM_{ED} + 3M_{ED-1} + 3M_{ED-2} \quad (4.31)$$

Для загальної оцінки і порівняння розвитку малих підприємств за рахунок як внутрішніх факторів, так і факторів зовнішнього середовища громади використовуються отримані імітаційні рангові моделі мотиваторів ефективної діяльності суб'єктів підприємництва ОТГ.

Порівняння можливо проводити як за значенням кожного мотиватору, так і сукупного мотиватору ефективної діяльності. Що стосується проведеного рангового кореляційного аналізу стану факторів, які впливають на роботу малих підприємств, то його метою було визначення факторів, які найбільш не задовольняють підприємців.

Більш високий ранг фактора свідчить про більш високий ступінь його незадовільного стану і негативного впливу на ефективність діяльності підприємства. Тому при порівнянні підприємств необхідно враховувати, що краща ситуація буде спостерігатися на тих підприємствах, де результати імітаційних рангових моделей мотиваторів ефективної діяльності будуть найнижчі.

Слід підкреслити, що запропонована методика оцінки розвитку малого підприємництва ОТГ можлива тільки за умови отримання первинної інформації шляхом анкетного опитування експертів та керівників суб'єктів підприємництва громади. Використання цієї методики дозволить виявити сильні й слабкі сторони як самого підприємства, так і стану чинного законодавства, що регулює основні положення функціонування підприємства, стану податкової системи та структур підтримки підприємництва, умов зовнішнього фінансування громади тощо (Додаток 6).

Результати рангового кореляційного аналізу проблем і факторів розвитку підприємництва та імітаційні рангові моделі мотиваторів ефективної діяльності суб'єктів малого підприємництва можуть використовувати не тільки органи самоврядування ОТГ, а й інші інституції, державні та громадські структури. Можливі користувачі результатів інтегральної індексної оцінки розвитку підприємництва, імітаційних рангових моделей мотиваторів ефективної діяльності суб'єктів підприємницької діяльності наведені у таблиці 4.11.

Таблиця 4.11 – Інституції, які можуть використовувати результати інтегральної індексної оцінки розвитку підприємництва, імітаційні рангові моделі мотиваторів ефективної діяльності суб'єктів малого підприємництва

Інстанції, суб'єкти – користувачі	Мета використання
Державні, регіональні та місцеві органи управління, органи самоврядування ОТГ	Аналіз стану і розвитку сфери підприємництва з метою удосконалення і розробки законодавчих актів щодо функціонування суб'єктів підприємництва. Визначення пріоритетних напрямків розвитку підприємництва за видами економічної діяльності для забезпечення МЕР для розробки стратегії розвитку ОТГ.
Фінансові та податкові установи	Виявлення потреби в удосконаленні діючої фінансової і податкової системи з точки зору підприємців.
Інвестори та комерційні партнери	Проведення порівнянь і зіставлень суб'єктів підприємництва ОТГ з метою вибору оптимального варіанта вкладення коштів і встановлення довгострокових ділових зв'язків.
Структури підтримки підприємництва ОТГ	Визначення основних форм і напрямків підтримки підприємництва ОТГ за видами економічної діяльності, підтримки окремих підприємств.
Громадські організації, установи, засоби масової інформації	Визначення стратегії та тенденцій розвитку підприємництва у громаді, вплив результатів діяльності на підвищення добробуту населення ОТГ та покращення надання послуг мешканцям, висвітлення проблем внутрішнього і зовнішнього характеру функціонування суб'єктів підприємництва.
Окремі підприємства, їх власники і акціонери	Визначення сильних і слабких сторін розвитку власного бізнесу, порівняння з позиціями конкурентів, розробка ефективної стратегії розвитку підприємства.

(Джерело: складено авторами)

Досвід функціонування вітчизняного малого підприємництва свідчить, що проблеми його розвитку не в повній мірі врегульовують чинні нормативно-правові акти, теоретичні, методичні та експериментальні розробки з питань підприємницької діяльності [247]. Суб'єкти малого підприємництва об'єктивно за своєю природою знаходяться в нерівних конкурентних умовах порівняно з великими фірмами. Саме тому суб'єкти малого підприємництва в умовах

децентралізації потребують формування сприятливого специфічного середовища для його успішного розвитку, перед усім, у об'єднаних територіальних громадах, на території яких вони розташовані і працюють.

За своєю економічною суттю державна підтримка малого підприємництва об'єднаних територіальних громад повинна бути інструментом, який вирівнював би умови господарювання великого і малого бізнесу, але при цьому не порушував би дії ринкових механізмів у конкуренції між ними. Світовий досвід свідчить, що науково обґрунтованою державна політика підтримки малого підприємництва стає лише тоді, коли вона ґрунтується на об'єктивно діючій системі економічних законів з урахуванням реалій, інтересів суспільства й суб'єктів малого підприємництва [248].

Для забезпечення покращення місцевого економічного розвитку необхідний механізм чіткого визначення правових та економічних засад розвитку малого підприємництва в умовах децентралізації, встановлення відповідних прав та гарантій, а також в усунення адміністративних бар'єрів, що перешкоджають становленню та розвитку малого підприємництва у ОТГ.

Таким чином, використання у практичній діяльності запропонованих методів та моделей оцінювання рівня розвитку малого підприємництва ОТГ дозволить оптимізувати процес вибору напрямів удосконалення діяльності малих підприємств у громадах та визначення напрямів розвитку в залежності від наявного потенціалу і потреб економіки громад і населення.

4.4. Концептуальні основи впровадження комплексу інструментів місцевого економічного розвитку для раціонального використання потенціалу ОТГ

Сучасні світові тенденції визначають напрямом місцевого економічного розвитку сталий розвиток, який дозволить вирішувати економічні, соціальні та екологічні проблеми в Україні комплексно.

Забезпечення сталого розвитку об'єднаних територіальних громад і

стратегічне планування їхньої діяльності варто сприймати як процес, за допомогою якого представники публічного сектору, бізнесу та громадськості виважено обирають стратегічні пріоритети, визначають напрями розвитку, а також планують конкретні шляхи та інструментарій їх досягнення. При цьому роль стратегічного планування у забезпеченні сталого розвитку територіальних соціально-економічних систем складається з того, що на основі консенсусу (публічного сектору, бізнесу та громадськості) визначаються можливості сталого розвитку та планування заходів для досягнення стратегічних завдань соціо-еколого-економічного розвитку відповідної об'єднаної територіальної громади.

Стратегічному плануванню, як інструменту забезпечення сталого розвитку територіальної громади, властиві наступні основні риси:

- орієнтація на довгострокову перспективу (5 і більше років);
- об'єктивна та комплексна оцінка наявного потенціалу та поточного стану розвитку ОТГ;
- врахування впливу на об'єкт планування різноманітних факторів зовнішнього середовища;
- орієнтація на вирішення ключових стратегічних цілей сталого розвитку ОТГ;
- органічне поєднання визначених стратегічних цілей з обсягом та структурою ресурсів, що необхідні для їх досягнення;
- орієнтація на результативність, тобто соціально-економічний ефект від упровадження стратегічних заходів;
- адаптивний характер, тобто здатність передбачити зміни зовнішнього і внутрішнього середовища ОТГ та з урахуванням цього організувати процес ефективного функціонування територіальної громади.

Схематично концепція управління сталим розвитком територіальної громади представлена на рис. 4.3.

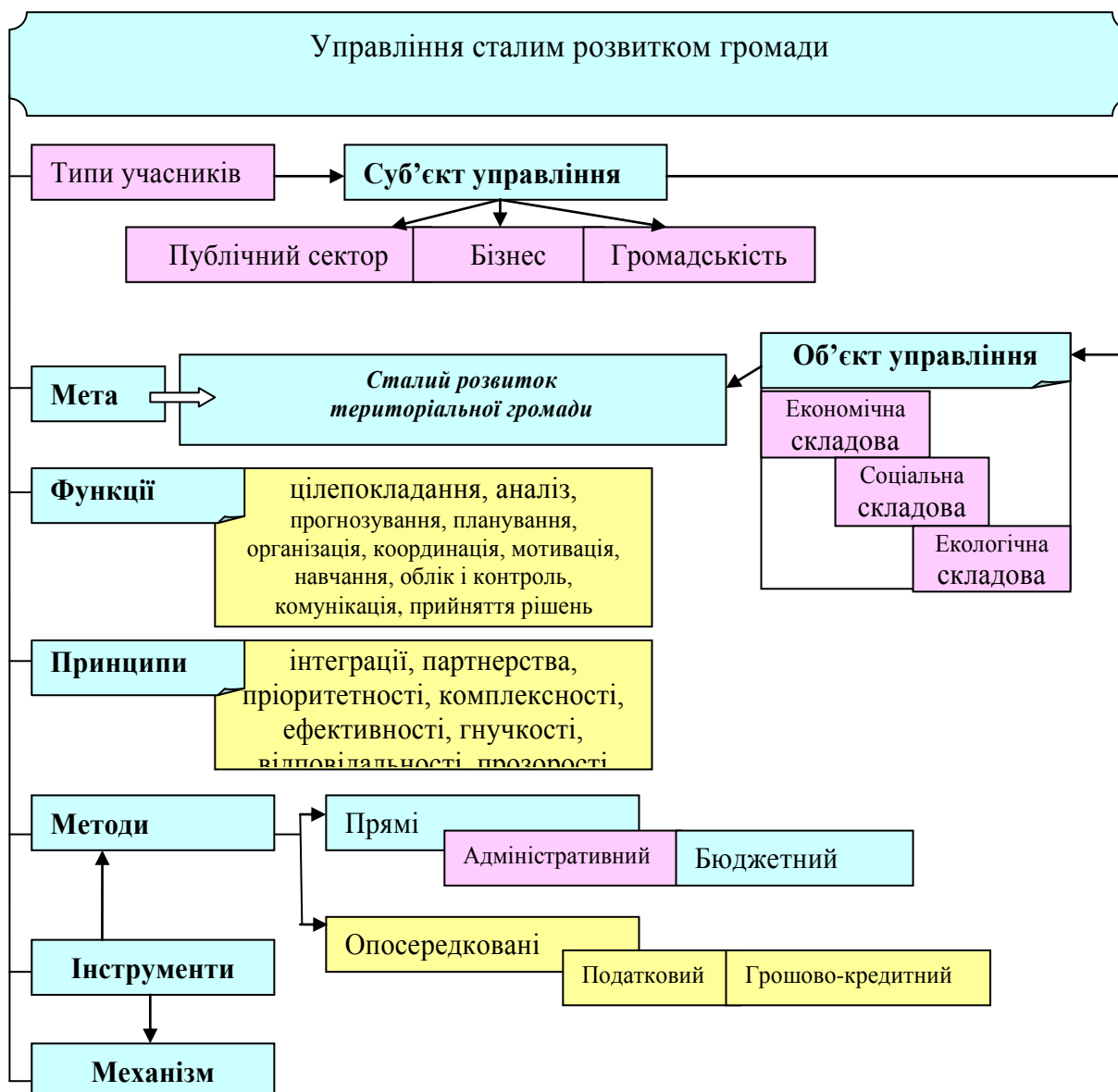


Рис. 4.3 – Концепція управління сталим розвитком територіальної громади
(Джерело: авторська розробка)

У контексті реформи децентралізації, яка має місце в Україні та передбачає передачу повноважень та ресурсів на місця, посилюється актуальність дослідження тих можливостей, які відкриваються перед органами місцевого самоврядування завдяки реалізації механізму державно-приватного партнерства (далі – ДПП) як своєрідної альтернативи бюджетному фінансуванню оперативних цілей та завдань сталого розвитку територіальних соціально-економічних систем [249; 250; 251].

Сьогодні органи місцевого самоврядування, у тому числі новопризначені голови і старости об'єднаних територіальних громад, змушені самотійно розв'язувати нагальні поточні проблеми соціально-економічного розвитку підпорядкованих їм громад. У першу чергу, йдеться про послуги житлово-комунальної сфери, такі як: постачання води, тепла, вивезення та утилізація твердих побутових відходів, утримання будинків та прибудинкових територій, а також про модернізацію системи надання соціальних послуг – управління школами та дитячим садочками, організація первинної медичної допомоги, забезпечення утримання та організація роботи будинків культури, клубів, бібліотек, стадіонів і т.д.

Для цього місцева влада має можливість скористатися перевагами механізму ДПП на шляху забезпечення збалансованого розвитку територіальних громад, який визнано світовою практикою у якості ключового інструменту вирішення важливих проблем сталого розвитку на регіональному та місцевому рівні [252].

Механізм ДПП продовжує посідати провідне місце у наукових дослідженнях зарубіжних вчених, які попри його світове визнання розглядають проблеми доцільності його реалізації у світлі проблем, пов'язаних із реалізацію «Порядку денного зі сталого розвитку 2030». Про це йдеться у роботі таких науковців як: Джомо К. С. (Jomo K. S.), Аніс Чоудхурі (Anis Chowdhury), Крішнан Шарм (Krishnan Sharma), Даніель Платц (Daniel Platz).

Як інструмент реалізації стратегічних та оперативних цілей і завдань сталого розвитку територіальних соціально-економічних систем ДПП передбачає поєднання зусиль, з одного боку, влади (публічного сектору економіки) в особі органів державної влади й управління, органів місцевого самоврядування, з іншого – приватних операторів (бізнес структур) з метою ефективного вирішення проблеми обмеженості бюджетних ресурсів на місцевому рівні на шляху сприяння активізації місцевого економічного та соціального розвитку. У світовій практиці таку систему відносин узагальнює поняття “публічно-приватне партнерство” (public-private partnership).

Партнерська система відносин між державою та приватними операторами дозволить залучати додаткові інвестиційні ресурси, оптимально розподілити ризики, відповідальність і винагороду між партнерами. Побудова ефективної системи таких взаємовідносин у межах ДПП сприятиме залученню до процесу активізації місцевого соціально-економічного розвитку приватних інвесторів на умовах взаємовигідного співробітництва та соціального партнерства. За умови максимальної ефективності партнерських відносин активізуються надходження інвестицій у регіони, що, у свою чергу, забезпечать їх соціально-економічний та інноваційний розвиток у довгостроковій перспективі [253].

Досвід економічно розвинених країн свідчить, що підвищення інвестиційної активності позитивно впливає на соціально-економічний добробут, а залучення інвестицій в економіку не можливе без сприятливого інвестиційного середовища, яке має формувати кожний регіон через механізми власної інвестиційної політики. Регіональна інвестиційна політика виступає невід'ємним елементом реалізації економічної стратегії держави, тому всебічне вивчення засад її формування є досить актуальним.

Зазначимо, що регіональна інвестиційна політика є особливим видом державної економічної політики, суб'єктами якої виступають органи державної, регіональної і місцевої влади, а також інші фізичні та юридичні особи – суб'єкти інвестиційної діяльності, що здійснюють вкладення коштів у формі інвестицій відповідно до заданих цілей інвестування. Вона тісно пов'язана не тільки зі спорідненими напрямками регіональної економічної політики (наприклад, промисловою, фінансовою, інноваційною тощо), але й іншими відносно самостійними її напрямками (наприклад, екологічною, соціальною, містобудівною тощо). Базові цілі регіональної інвестиційної політики спрямовані на ефективне забезпечення процесу сталого соціально-економічного розвитку ОТГ регіону, підвищення якості життя населення, посилення здатності регіону адекватно реагувати на зміни зовнішнього середовища і максимально можливо задовольняти потреби економічних суб'єктів регіону [254; 255].

На прикладі Одеської області розглянемо процес поліпшення інвестиційного клімату та збільшення обсягів залучення інвестицій у пріоритетні галузі регіональної економіки. Пріоритетними для інвестування в Одеському регіоні є підприємства таких видів економічної діяльності: легкої та харчової промисловості, машинобудування, ремонту та збору машин, обробки металу, хімічної та нафтохімічної промисловості. Пріоритетними галузями впровадження інвестиційних проєктів є: агропромисловість, інфраструктура, туризм, сфера ІТ-технологій, енергетика [256-258].

Стратегічним видом діяльності для Одещини є розвиток рекреації та туризму. Одеська область має всі передумови для формування сучасних туристичних послуг, збільшення нових туристичних потоків, забезпечення доступності відпочинку для різних верств населення, у тому числі для осіб з обмеженими фізичними можливостями, а інвестиційна політика відіграє вирішальну роль у забезпеченні сталого розвитку економіки регіону та формує механізм залучення як внутрішніх, так і іноземних інвестицій. Крім цього туризм забезпечує утворення робочих місць.

Важливим завданням регіональної інвестиційної політики є інвестування у структурну модернізацію регіонального туристично-рекреаційного комплексу та застосування інноваційних туристичних технологій. Одним з основних напрямів технологічних інновацій в туризмі є використання віртуального простору для інформування та просування на ринок своїх послуг, вихід на якісно новий рівень обслуговування клієнтів – створення електронних, інформаційних довідників щодо готелів, транспортних маршрутів та інформацію про туристичні фірми. Забезпечення об'єктами туристичної інфраструктури і впровадження нових технологій - ключовий напрямок розвитку туристичної сфери. Саме цей шлях сприятиме перетворенню Одеської області в великий туристичний центр України, зростанню привабливості регіону серед вітчизняних та іноземних туристів, поповненню обласного бюджету та підвищенню рівня життя населення.

Одеський регіон вирізняється вигідним транспортно-географічним положенням, що зумовило провідну роль транспорту у його розвитку. Тому серед головних пріоритетів – розбудова та розвиток національного логістичного хабу на території Одеської області, збільшення вантажо- та пасажиропотоків, взаємодія всіх видів транспорту як основи створення мультимодального транспортного вузла, поліпшення інвестиційного клімату та збільшення обсягів залучення інвестицій, які є умовою розвитку не тільки транспортної галузі, а і національної безпеки та конкурентоспроможності країни.

Також для Одеського регіону є важливим формування сприятливого інвестиційного клімату для залучення інвестиційних коштів у розвиток провідних галузей економіки, сприяння місцевим товаровиробникам у пошуку нових ринків збуту з метою підвищення рівня конкурентоспроможності регіональної економіки.

Загалом пріоритети інвестиційної політики Одеської області формують чинники, що представлені на рис. 4.4.

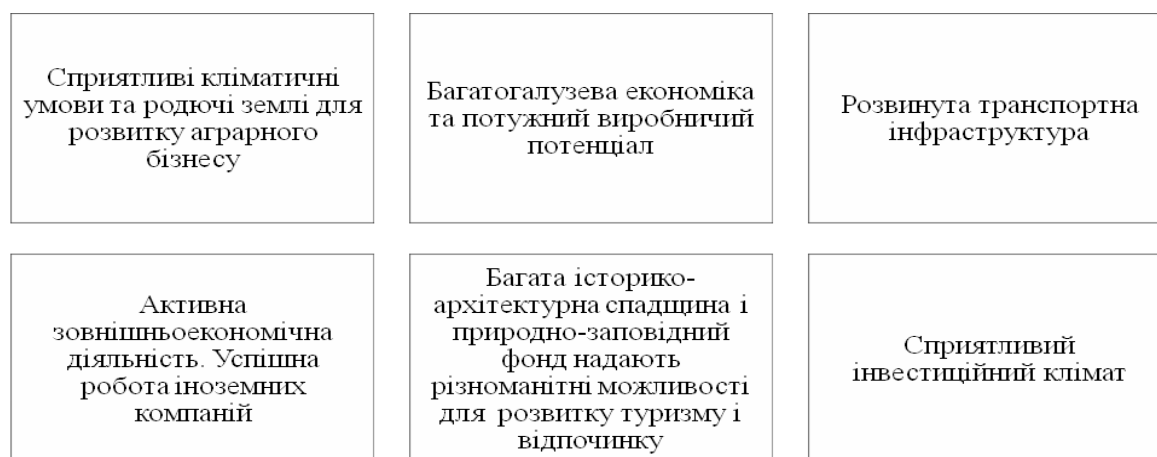


Рис. 4.4 – Рушійні сили інвестиційної політики Одеської області
(Джерело: складено авторами)

Пріоритетні галузі інвестування враховані при розробці регіональної стратегії соціально-економічного розвитку регіону на період 2020-2027рр.[257]. Вони слугували основою стратегічного бачення регіону, відповідно до якого,

Одеська область це міжнародний логістичний, аграрний, ІТ-сектор та туристично-культурний центр півдня України з сучасною інноваційною економікою, де бізнес, в першу чергу малий та середній, може повністю реалізувати свій потенціал розвитку та відчувати себе захищеним, створені нові умови для розвитку особистості, забезпечені якісні та екологічно безпечні умови життя населення. Місія регіону – створення сприятливих умов для впровадження інноваційних рішень у розвиток ІТ-сектору та економіки, інтегрування туристичного та культурного середовища на національний та міжнародний простір, забезпечення якісної освіти, ефективне використання наявного потенціалу для підвищення якості життя та забезпечення ЕКОбезпеки.

У перспективі регіональна влада концентруватиме зусилля на досягнення 5 стратегічних пріоритетів, реалізація яких забезпечить синергію у досягненні операційних цілей, а отже і вищу ймовірність досягнення стратегічних пріоритетів. Йдеться про новий соціогуманітарний розквіт, ЕКОтрансформацію, глобалізацію туристично-культурного середовища та інфраструктурний розвиток, ефективний економічний простір та формування на засадах інновацій експортно-орієнтованої харчової індустрії.

В залежності від поєднання внутрішніх і зовнішніх факторів виділяються найбільш вірогідні сценарії соціально економічного розвитку – оптимістичний (передбачає сприятливі умови розвитку), реалістичний (найбільший очікуваний), песимістичний (несприятливі умови розвитку). Сценарії соціально-економічного розвитку Одеського регіону враховують характер економічних, соціальних, і екологічних проблем, забезпеченість природними ресурсами, науковим, трудовим потенціалом, динаміку розвитку промисловості, сільського господарства, сфери послуг, а також можливості розширення економічної співпраці.

Місцевими органами влади надається підтримка розвитку інвестиційної діяльності та здійснюються заходи з поліпшення інвестиційного клімату області [259]. Реалізується програма розвитку малого і середнього підприємництва, що спрямована на створення сприятливих умов для ведення

бізнесу, відкриття нових робочих місць, залучення кредитів, підтримку інноваційної сфери розвитку підприємництва.

Підтримка розвитку інвестиційної діяльності передбачає створення необхідних умов для реалізації інвестиційних проєктів у пріоритетних галузях регіональної економіки. З цією метою в регіоні сформовано інвестиційний атлас регіону, що містить більше 180 перспективних об'єктів з детальним описом. Інформація перевіряється та доповнюється під час виїзних зустрічей у районах.

Інвестиційний атлас включає пропозиції по кожному з районів. Зокрема, щодо перспективних ділянок та споруд із детальним описом. Враховується місце розташування, віддаленість від населених пунктів, наявність комунікацій та транспортної розв'язки, будівель та їх стан. Таку роботу проведено вже у 8 районах області: в Ананіївському, Березівському, Ізмаїльському, Лиманському, Любашівському, Миколаївському, Роздільнянському та Саратському.

Покращення умов для активізації інвестиційної діяльності, спрямованої на поліпшення середовища для ведення ділової та економічної діяльності в регіоні можна досягти завдяки реалізації таких заходів (рис. 4.5):

1. Створення інвестиційних продуктів та умов для залучення інвестицій. Йдеться про визначення пріоритетних інвестиційних проєктів; підготовку та тиражування інформаційно-презентаційних матеріалів пріоритетних інвестиційних проєктів; організацію та проведення конкурсів на кращі інвестиційні бізнес-пропозиції; створення презентаційного каталогу кращих інвестиційних бізнес-пропозицій; підготовку «дорожньої карти» інвестора.

2. Підтримка позитивного іміджу регіону як об'єкта інвестування. Встановлення контактів з потенційними інвесторами. Інструментами у межах даного напрямку є розробка дизайну, переклад та тиражування інвестиційних презентаційних матеріалів, виготовлення рекламно-презентаційних стендів (розбірної конструкції) з метою їх подальшого використання на іміджевих заходах, виставках тощо; підготовка презентації інвестиційної привабливості регіону, постійне її оновлення; участь у вітчизняних та закордонних іміджевих

заходах інвестиційної тематики: форумах, виставках, ярмарках тощо, організація виїзних презентацій; придбання сувенірної продукції для презентування під час заходів міжнародного характеру; підтримка та оновлення інвестиційного веб-сайту; організація двосторонніх бізнес-форумів з країнами – інвестиційними партнерами

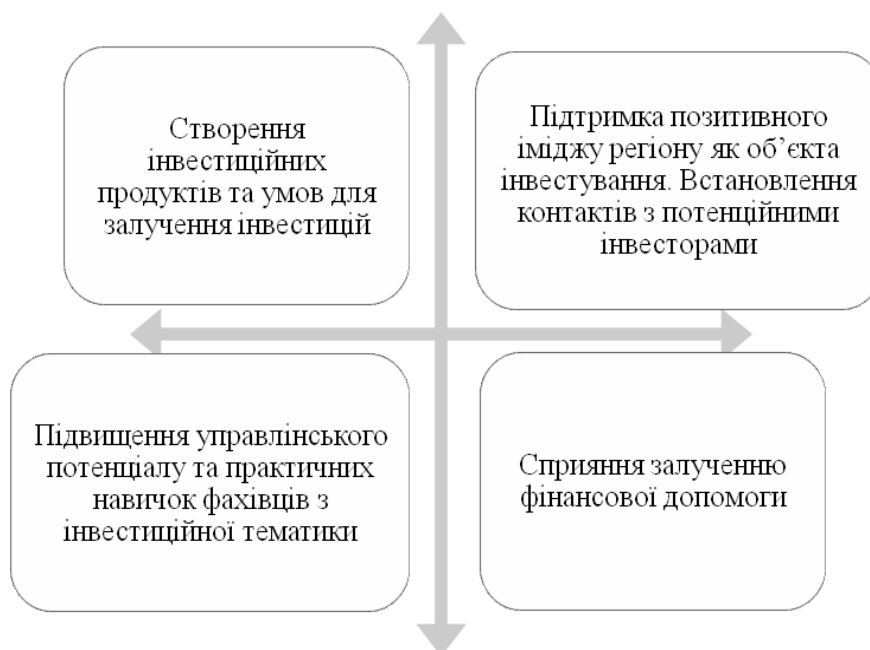


Рис. 4.5 – **Заходи активізації інвестиційної діяльності регіону**
(Джерело: складено авторами)

3. Підвищення управлінського потенціалу та практичних навичок фахівців з інвестиційної тематики, що досягається завдяки таким заходам як: участь у семінарах, тренінгах на теми, пов'язані з інвестиційною діяльністю; організація поїздок до інших міст та за кордон з метою обміну досвідом з питань ефективних методів залучення інвестицій, супроводу інвестиційних проектів [260; 261].

4. Сприяння залученню фінансової допомоги, зокрема зовнішньої: моніторинг проектів міжнародної технічної допомоги та грантових програм; підготовка заявок на фінансування проектів міжнародними фінансовими та грантовими організаціями; визначення рейтингу регіону за національною та міжнародною шкалою (співпраця з міжнародним та національними рейтинговими агентствами).

Найбільш дієві інструменти забезпечення інвестиційної привабливості Одеської області можна представити в розрізі таких трьох складових, що визначені Стратегією соціально-економічного розвитку регіону на наступні 7 років:

- 1) підтримка інвестиційних проєктів з енергоефективності;
- 2) створення привабливого інвестиційного клімату у сфері туризму та курортів;
- 3) приваблива інвестиційна платформа.

У контексті проведення економічних реформ в Україні актуальними є проблеми активізації інвестиційного забезпечення у сфері енергозбереження як на рівні підприємств й організацій, так і на регіональному рівні.

Державне регулювання інвестиційного забезпечення енергозбереження можна визначити як діяльність органів регіональної влади щодо вироблення державної політики енергозбереження, визначення та результативного застосування механізмів її реалізації. Функціями державного регулювання інвестиційного забезпечення процесів енергозбереження у регіоні є: формулювання стратегічних і тактичних цілей та пріоритетів інвестування сфери енергозбереження регіону; створення правових основ функціонування регіональних ринків капіталу; захист конкуренції і регулювання цін на інвестиції; додержання соціальних цінностей енергозбереження; регулювання іноземних інвестицій у сфері енергозбереження регіону; спрямування інвестицій на розвиток енергозберігаючих проєктів і заходів в економіці регіону та ін.

В процесі інвестиційного забезпечення енергозбереження на рівні регіону використовуються програмні документи, які розробляються як державними, так і регіональними органами влади: Державна стратегія регіонального розвитку, Енергетична стратегія України–2030, цільові регіональні програми енергозбереження, стратегія соціально-економічного розвитку області.

Другим напрямком діяльності держави є безпосередня участь загальнодержавних, регіональних і місцевих органів у регулюванні обсягів і

використанні різних джерел інвестування, у тому числі й на потреби енергозбереження, розробці довгострокових концепцій розвитку регіонів і виконання конкретних цільових програм, спрямованих на розвиток певних галузей або виробництв. Здійснення цих програм ґрунтується на функції фінансування інвестиційної діяльності. В процесі формування ринку відбувається переміщення від централізованих до децентралізованих джерел. Визначаючи основні цілі щодо інвестування виробничої, соціальної, екологічної сфер, вони повинні відображати основні положення регіональної інвестиційної стратегії та їх завдання і механізми реалізації, які б враховували загальнодержавні, регіональні та галузеві інтереси.

В Одеській області підтримка інвестиційних проєктів з енергоефективності передбачає, перш за все: реалізацію проєктів з розширення сфер використання місцевих видів твердого палива та біопалива; проведення заміни існуючих газових котлів на котли, які працюють на альтернативних видах палива, в бюджетній сфері та житлово-комунальному господарстві; розвиток виробництва альтернативних видів палива [262; 263; 264].

Інструментами забезпечення інвестиційної привабливості Одеської області за таким напрямом, як створення привабливого інвестиційного клімату у сфері туризму та курортів є такі:

- створення обласного осередку розвитку туризму та промоції туристичного потенціалу регіону на внутрішньому та зовнішньому ринку туристичних та рекреаційних послуг;
- підтримка участі представників туристичної сфери в міжнародних та вітчизняних туристичних виставках, форумах, круглих столах;
- підтримка проведення в області масштабних фестивальних заходів;
- розробка та просування туристичних брендів області, поширення друкованої туристично-інформаційної продукції, відеороликів про туристичний потенціал області;
- створення та наповнення туристичних інформаційних сайтів, сторінок у соціальних мережах та мобільних додатків;

- проведення промоційних турів для представників туристичної індустрії та ЗМІ;
- поширення інформації туристичного спрямування в ЗМІ та соціальних мережах.

Формування привабливої інвестиційних платформи передбачає:

- презентацію інвестиційного потенціалу регіону в рамках спеціалізованих заходів (форуми, виставки, ярмарки тощо) та зустрічах з потенційними інвесторами;
- створення промоційних матеріалів про інвестиційні можливості області та проведення PR-заходів;
- розвиток всебічного співробітництва з регіонами іноземних країн, в т.ч. в рамках укладених документів про міжрегіональну співпрацю;
- налагодження та розвиток співробітництва з науково-освітніми установами, підприємствами, громадськими організаціями, об'єднаннями та іншими організаціями з питань транскордонного співробітництва;
- сприяння суб'єктам та учасникам транскордонного співробітництва у використанні ними можливостей щодо участі у відповідних програмах за підтримки міжнародної технічної допомоги [265].

З метою моніторингу виконання визначених заходів визначаються основні індикатори оцінки рівня інвестиційної привабливості регіону за результатами їх впровадження та реалізації низки інших заходів, що у комплексі сприяють формуванню позитивного інвестиційного клімату регіону (табл. 4.12).

Таким чином, реалізація заходів за складовими регіональної інвестиційної політики забезпечить створення сприятливого інвестиційного середовища, поліпшить конкурентні позиції регіону в залученні інвестиційних ресурсів, сприятиме суттєвому нарощенню приватних інвестицій, зокрема й прямих іноземних інвестицій.

Таблиця 4.12 – Індикатори інвестиційної привабливості регіону

Складові забезпечення інвестиційної привабливості	Індикатори
Підтримка інвестиційних проєктів з енергоефективності	- Впровадження проєктів із заміщення викопних видів палива альтернативними джерелами енергії, од
Створення привабливого інвестиційного клімату у сфері туризму та курортів	- Проведення та участь у інвестиційних форумах та інших заходах, одиниць - Участь у виставкових та фестивальних заходах - Брендуння населених пунктів та територій регіону, кількість брендів
Приваблива інвестиційна платформа	- Кількість заходів з презентації інвестиційного потенціалу регіону в рамках спеціалізованих заходів (форуми, виставки, ярмарки тощо) та зустрічей з потенційними інвесторами - Обсяг бюджету проєктів міжнародної технічної допомоги тис \$
Інтегральні заходи	- Обсяг прямих іноземних інвестицій - Обсяг прямих іноземних інвестицій на одного мешканця - Кількість реалізованих інвестиційних проєктів за галузями - Розмір інвестицій у розрахунку на одну особу

(Джерело: складено авторами)

Впровадження інвестиційних проєктів сприятиме модернізації економіки ОТГ регіону та створенню нових високотехнологічних виробництв.

Крім того, для фінансового забезпечення реалізації стратегічного плану сталого розвитку ОТГ, наповнення місцевого бюджету будь-якій об'єднаній громаді необхідно мати удосконалені регуляторні акти: про встановлення податку на нерухоме майно, відмінне від земельної ділянки; про встановлення акцизного податку з реалізації суб'єктам господарювання роздрібної торгівлі підакцизних товарів; про встановлення податку на майно в частині плати за

землю на території ОТГ; про встановлення ставки транспортного податку; про затвердження єдиного податку.

З метою наповнення доходної частини місцевого бюджету можна запропонувати збільшення частки податку на доходи фізичних осіб, яка зараховується до бюджетів ОТГ з визначених на сьогодні 25% до 75%, що значно збільшить доходи місцевих бюджетів. Збільшення надходжень до місцевих бюджетів із податку на доходи фізичних осіб також може відбутися за рахунок свідомості підприємців, які сьогодні використовують усі можливі шляхи зменшення офіційної заробітної плати та її виплату в «конвертах», та пов'язано із детінізацією зарахування екологічного податку, а також зборів за спеціальне використання води та за спеціальне використання ресурсів та плати за користування надрами місцевого значення до бюджету відповідної адміністративно-територіальної одиниці. Це важливо для будь-якого населеного пункту, оскільки питання екологічної безпеки є актуальним сьогодні на усій території нашої держави.

Надходження від сплати даних податків необхідно віднести до бюджетів розвитку місцевих бюджетів, що дасть змогу зменшити соціальний тиск населення на органи місцевого самоврядування за завдання невідворотних руйнацій природи. А отримані кошти необхідно використовувати на покращення соціальної інфраструктури населених пунктів: будівництво та ремонт доріг, будівництво садочків, фельдшерсько-акушерських пунктів, шкіл, закладів відпочинку та дозвілля, що у свою чергу, збільшить кількість робочих місць на селі і зніме соціальну напругу населення.

Щодо податку на нерухоме майно відмінне від земельної ділянки, пропонується зміна податкових ставок. Так, за 1 кв. м. нерухомого майна відмінного від земельної ділянки (у відсотках від розміру мінімальної заробітної плати, встановленої законом на 1 січня звітного року): селах та селищах – 0,5 %; в містах – 1 %.

Необхідно також зважити на те, що ці гроші має сплачувати не одна особа, а домогосподарство, в якій може бути дві чи три працездатні особи.

Звичайно навіть таку незначну суму податку сплачувати добровільно забажають не всі селяни. Тому місцева влада має роз'яснити населенню, що ці кошти залишаться саме у місцевому бюджеті, а, отже, будуть використані на першочергові потреби розвитку села: ремонт доріг, освітлення та прибирання вулиць, утримання дитячих садочків, фельдшерсько-акушерських пунктів та інших об'єктів сільської соціальної інфраструктури. А також що кошти необхідні для розвитку ОТГ при проведенні адміністративно-територіальної реформи та зміні порядку справляння деяких податків, які забезпечуються власними доходами місцевого бюджету.

У результаті реалізації зазначених заходів підвищиться ефективність регулювання земельних відносин, поліпшиться використання та охорона земель, буде створена екологічно збалансована система, що в подальшому забезпечить високу економічну ефективність вкладених ресурсів. У об'єднаній територіальній громаді є можливість залучити бізнес до інвестування в аграрну сферу, будівельну та переробну галузі, а це передбачатиме створення нових робочих місць.

Наявність якісних послуг та інфраструктури дозволить встановлювати нижчі ціни на продукцію та послуги, що сприятиме збільшенню обсягів продажів, створенню робочих місць та податкових надходжень. Збільшення розміру податкових надходжень в результаті зростання бізнесу та більшої зайнятості означає, що території мезорівня можуть підвищити якість послуг та інвестувати в розвиток інфраструктури, стаючи таким чином більш привабливими для бізнесу та надалі підвищуючи якість життя своїх громадян [266].

Таким чином, у механізмах управління сталим розвитком ОТГ знаходить прояв комбінація інструментів управлінського впливу. Арсенал інструментів, їх поєднання, ступінь використання можуть приймати різні значення залежно від конкретних завдань, рішень, ситуацій.

Використання того чи іншого інструменту МЕР в ОТГ може бути реалізовано через розробку Програми їх взаємопов'язаного використання і

виражатися в подальшому через конкретні проекти МЕР. Алгоритм організації такої роботи представлений на рис. 4.6.

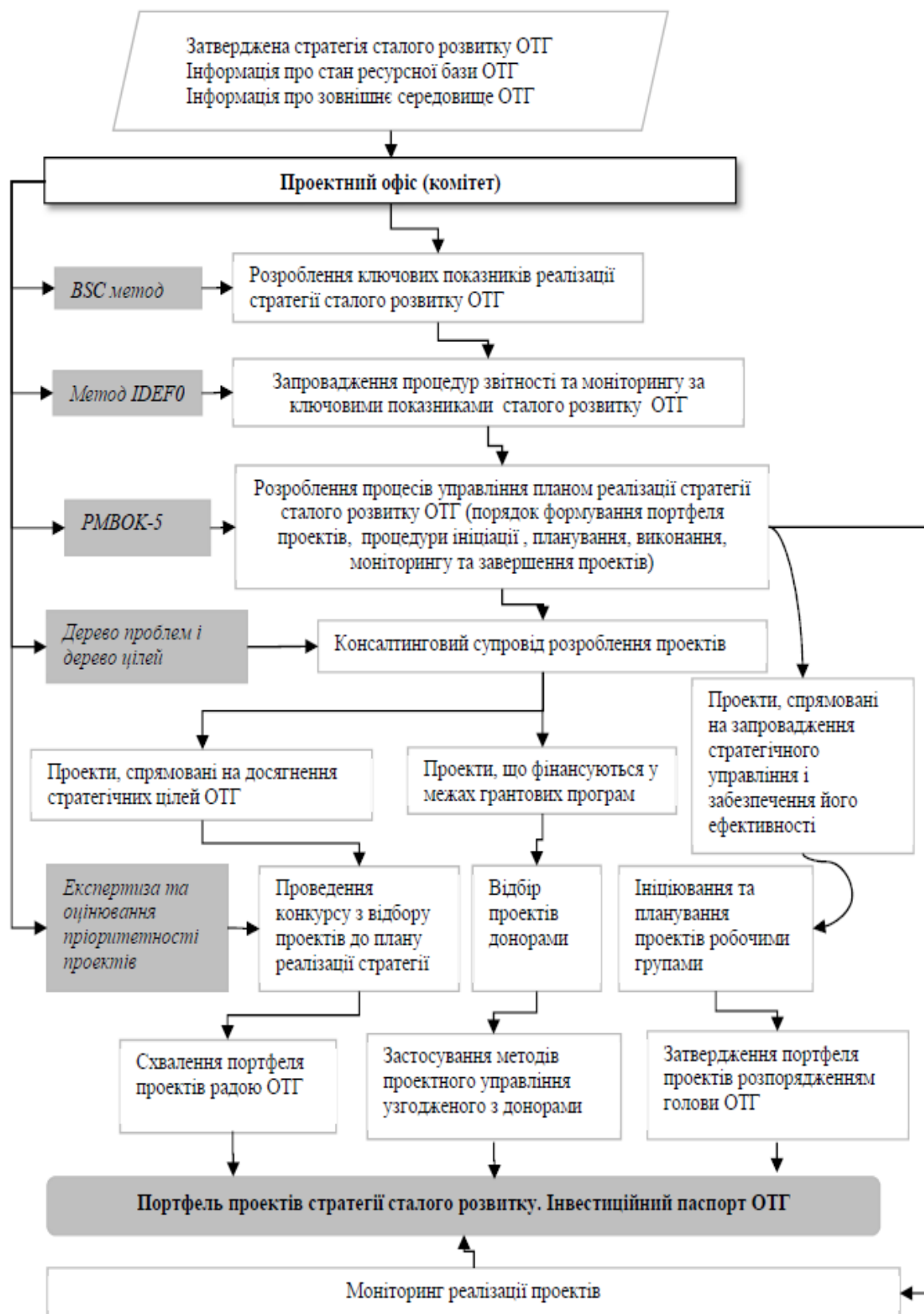


Рис. 4.6 – Алгоритм використання інструментів МЕР в управлінні портфелем проектів розвитку ОТГ (Джерело: складено авторами)

Результати проведеного дослідження надають підставу визначити наступні закономірності, за якими розвиваються зміни економічного розвитку ОТГ в умовах децентралізації.

Перша – незворотна реструктуризація соціально-економічного середовища ОТГ. Процес децентралізації вносить незворотні зміни в усталене соціально-економічне середовище, проблематизуючи його. Це призводить до руйнації цілісних уявлень про природу економічних процесів, їх керованість. Реструктуризаційні та інноваційні ін'єкції збурюють громадську свідомість, поляризують погляди. У нового завжди є противники, які через психологічні, соціально-економічні чи організаційно-управлінські причини не сприймають зміни. До того ж, чим ґрунтовніші запропоновані реструктуризаційні заходи, тим імовірнішою буде дестабілізація, яка може торкатися інноваційного середовища різного типу – теоретичного, дослідницького, комунікативного чи практичного.

Друга – фінальна реалізація стратегічного плану, згідно з якою життєздатні зміни у регіональній економіці з часом стихійно або свідомо реалізуються.

Третя – кожен напрям стратегічного плану розвитку ОТГ має тенденцію перетворюватися в стереотип мислення і практичної дії. В цьому розумінні він приречений на рутинізацію, тобто перехід до стереотипу – подолання бар'єру на шляху реалізації прогресивних напрямів МЕР.

Четверта – повторне відродження за нових умов. Для системи економічного розвитку ОТГ в умовах децентралізації це характерна особливість. Спочатку новації можуть викликати протидію у громадськості та бізнесі, а потім завдяки реалізації науково обґрунтованого стратегічного плану соціально-економічного розвитку громади відбувається процес економічного зростання та покращення соціального стану мешканців ОТГ, а також на новому рівні забезпечення добробуту людей.

Методологія впровадження інструментів місцевого економічного розвитку в умовах децентралізації базується на таких принципах:

➤ створення соціальних, організаційних, технологічних та економічних умов для розвитку ОТГ;

➤ розвиток науково-дослідницької діяльності, як основної детермінанти сучасної методики впровадження інструментів місцевого економічного розвитку для створення умов використання потенціалу об'єднаної територіальної громади, консолідації зусиль влади і населення для її перспективного розвитку;

➤ залучення до розробки стратегії та інноваційної програми місцевого економічного розвитку науковців та фахівців та стимулювання учасників цього процесу до пошуково-творчої та новаторської діяльності;

➤ розробка стратегії економічного розвитку ОТГ як основного програмного документу, який відображає бачення розвитку територіальних систем на перспективу, визначає стратегічні та операційні цілі, закладає принципи їх досягнення та пропонує підхід до організації й управління процесом впровадження. Стратегією ставиться за мету досягнення економічного зростання, збільшення добробуту, підвищення конкурентоспроможності економіки ОТГ, підвищення комфорту і рівня життя населення та реалізація інтересів усіх стейкхолдерів розвитку громад;

➤ визначення механізму, процедури реалізації та оцінки результатів виконання стратегії соціально-економічного розвитку територій мезорівня.

Для оцінки економічного ефекту впровадження інструментів місцевого економічного розвитку в умовах децентралізації використовують систему показників, до складу яких входять як показники суспільної значущості, так і вартісні показники.

Обсяг коштів на соціально-економічний розвиток громад є одним з основних чинників, що забезпечує їхнє економічне зростання. Його значимість виражається в тому, що одержання економічних та соціальних результатів пов'язане з вибором та впровадженням оптимального комплексу інструментів місцевого економічного розвитку. Поняття «витрати» у даному випадку

розуміються достатньо широко: це фінансові, трудові, матеріально-технічні та інші ресурси впровадження інструментів місцевого економічного розвитку.



Рис. 4.7 – Методика визначення комплексу інструментів МЕР, які забезпечують реалізацію стратегії ОТГ (Джерело: авторська розробка)

Найбільшого поширення, наприклад для впровадження визначеного в кожному конкретному випадку комплексу інструментів економічного розвитку ОТГ, зокрема таких як технопарків, індустріальних або науково-технологічних парків, одержали такі методи розрахунку витрат:

- кореляційний, який використовується частіше усього на етапі проектних робіт. Ідея методу полягає у встановленні парних або множинних кореляційних відношень між вартістю (трудомісткістю) робіт і вихідними технічними параметрами розроблювального устаткування (обладнання, матеріалів, технологічних процесів). Область використання – розрахунки витрат на розробки, проєктування, де елементи новизни та якісні зміни незначні, а нове обладнання створюється нарощуванням технічної продуктивності на основі відпрацьованих раніше технологічних схем;

- у основі блокового методу розрахунку вартості витрат закладена ідея розчленовування проєкту за блоками (модулями). Виділяються блоки, що не мають якісних конструктивних особливостей, їхні витрати визначаються приблизно, за аналогами. Блоки, де використовуються технічні або технологічно нові рішення, прораховуються більш ретельно щодо очікуваних експлуатаційних витрат і капітальних вкладень. Розрахунок виконується в декількох варіантах з урахуванням різних обсягів виробництва, очікуваних цін на сировину і на кінцевий продукт проєкту. Метод припускає оцінку майбутнього попиту, знання ринку (продукції конкурентів, попиту споживачів, динаміки цін на сировину й аналогічну продукцію у різних регіонах);

- у основі методу диференційованих розрахунків лежить узагальнена оцінка за статтями витрат (матеріали, заробітна плата і т.п.). Розрахунок виконується в декількох варіантах, які різняться оцінками ринку; ціна вибирається за критеріями максимальної економії витрат (на дослідження або процес виробництва), прибутку на капітал, найбільшого збуту [267, с. 39-40].

Розмір витрат на впровадження інструментів місцевого економічного розвитку повинний бути економічно виправданим і реальним з огляду на

можливість і необхідність їхнього застосування. Невиправдане збільшення коштів може сприяти зростанню обсягу проведених робіт, і тим самим, підвищенню собівартості, втраті конкурентоспроможності. Неминучі в такому випадку диспропорції можуть завдати велику шкоду через неефективність вкладених коштів, старіння ідей, закладених у запланованих, але не впроваджених через відсутність коштів, інструментах.

Практика планування витрат на впровадження інструментів місцевого економічного розвитку показує, що для визначення обґрунтованого обсягу необхідно враховувати низку чинників: планові темпи розвитку всіх секторів економіки ОТГ, потребу в створенні принципово нових видів продукції та послуг, обсяг наявних накопичень і можливість їхнього раціонального використання і багато інших. Висока ефективність реалізації принципово нових техніко-технологічних досягнень і сфера їхнього впровадження характеризують господарську доцільність використання цього або іншого інструменту МЕР у економічних структурах певної ОТГ для запровадження нових напрямків її розвитку.

Тому більш точно, на наш погляд, тенденцію росту витрат на впровадження інструментів місцевого економічного розвитку можна розрахувати за допомогою коефіцієнту підготування інвестиційного процесу, який розраховується за формулою:

$$I_{\text{кп}} = V_{\text{МЕР}} / KB, \quad (1),$$

де $V_{\text{МЕР}}$ - обсяг витрат на впровадження інструментів місцевого економічного розвитку;

KB - капітальні вкладення виробничого призначення [268, с. 32].

Одним із важливіших методологічних питань вибору напрямів місцевого економічного розвитку в умовах децентралізації є оцінка запропонованих соціально-економічних проєктів і визначення результативності впровадження

визначеного в кожному конкретному випадку комплексу інструментів економічного розвитку ОТГ.

Багатоваріантність сучасних соціально-економічних проблем ОТГ, пов'язаних з виробничою, торговельною, освітньою та культурною діяльністю, притаманними їм рисами випадковості, складності елімінування окремих чинників обумовлюють необхідність застосування низки критеріїв і показників для оцінки. Пропонуємо, першочерговими критеріями впровадження інструментів місцевого економічного розвитку вважати:

- економічне зростання матеріальної бази;
- ефективне використання потенціалу громади;
- зростання надходжень до місцевого бюджету;
- розвиток інфраструктури ОТГ;
- підвищення зайнятості працездатного населення;
- поширення переліку наданих послуг у ОТГ;
- підвищення благоустрою;
- зростання добробуту населення.

Оцінка за цими критеріями дозволяє прогнозувати можливі зміни у функціонуванні окремих підсистем ОТГ в результаті впровадження інструментів МЕР. Це в свою чергу, як показано на схемі 4.8, приводить довідповідного рішення голови та правління громади.

Критерії стратегічного вибору доцільності впровадження певних інструментів МЕР у діяльність ОТГ можуть змінюватися залежно від ймовірності переходу до певного стану об'єктів. Ці критерії повинні функціонувати в умовах:

- визначеності (впевненості);
- ризиків (ймовірної визначеності). Критерієм може виступати очікувана корисність результату;
- невизначеності (невпевненості).

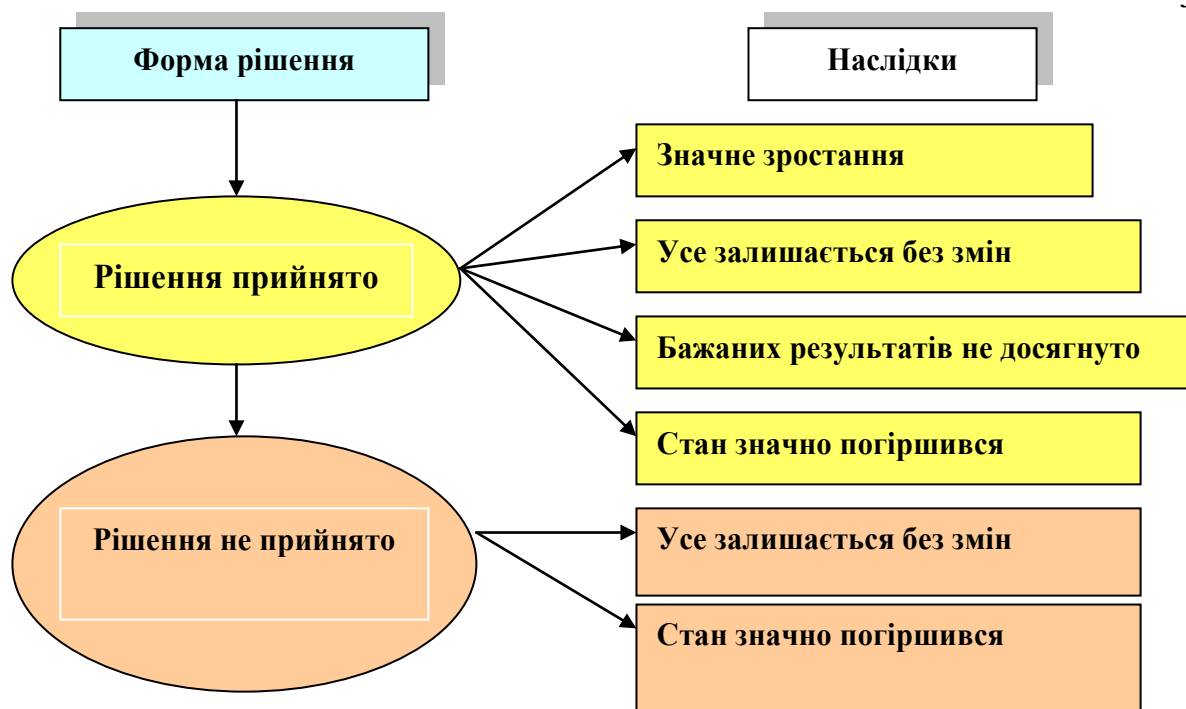


Рис. 4.8 – "Дерево інноваційних рішень" ОТГ

Проблема вибору в умовах невизначеності, до якої у більшості випадків належить прийняття стратегічного рішення, може бути визначена за допомогою групи змінних [269, с. 76], які описують множину:

- варіантів вибору (альтернативних рішень) – $V = \{V_i\} (i = 1, 2, \dots, m)$;
- значень функції переваг – $Q = \{q_{ij}\} (i = 1, 2, \dots, m; j = 1, 2, \dots, n)$;
- значень ймовірностей настання ситуацій – $P = \{p_j\} (j = 1, 2, \dots, n)$.

Проблема вибору альтернативи у такому випадку зводиться до вибору рядка i матриці $\{q_{ij}\}$. Для цього можуть застосовуватися різні критерії [270, с. 260], найбільш відомими з них є такі:

1. Критерій Лапласа. Застосовується в тому випадку, коли ймовірності можливого стану (вихідні умови) невідомі, тоді будь-який стан вважається рівноймовірнісним і має наступний вигляд:

$$K_L \Leftrightarrow \max_i \frac{1}{n} \sum_{j=1}^n q_{ij} \quad (i = 1, 2, \dots, m; j = 1, 2, \dots, n) \quad (2)$$

2. Критерій Вальда:

$$K_w \Leftrightarrow \max_i \min_j q_{ij} \quad (i=1,2,\dots, m; j=1,2,\dots, n) \quad (3)$$

Застосування максимінного критерію Вальда (інколи його називають критерієм перестраховки або песимізму) є характерним за умов прийняття стратегічного науково-обґрунтованого рішення та орієнтується на найгірші умови й наслідки і, тим самим, повністю зникає ризик при прийнятті рішення.

3. Критерій Байєса:

$$K_b \Leftrightarrow \max_i \frac{1}{n} \sum_{j=1}^n p_j q_{ij} \quad (i = 1, 2, \dots, m; j = 1, 2, \dots, n), \quad (4)$$

де $0 < p_j < 1$, $\sum_{j=1}^n p_j = 1$.

Оскільки при застосуванні критерію Байєса максимізується математичне очікування прибутку, то його доцільно застосовувати при багатократному повторенні ситуації вибору з відомими ймовірностями (високий рівень інформованості ОПР), де за рахунок великої кількості реалізацій значення прибутку поступово стабілізується, тобто ризик при прийнятті рішення практично виключається.

4. Критерій Севіджа (ризик) передбачає зміну акценту вибору. Вихідна матриця вибору $\{q_{ij}\}$ замінюється на матрицю “жаль”,

$$r_{ij} = q_{ij} - \max_{i,j} \{q_{ij}\} \text{ і вибір, здійснюється, виходячи із мінімізації даних}$$

елементів:

$$K_s \Leftrightarrow \max_i \min_j r_{ij}, \quad (i = 1, 2, \dots, m; j = 1, 2, \dots, n) \quad (5)$$

Критерій часто застосовується на практиці, зокрема при прийнятті інноваційно-інвестиційних рішень на тривалий період.

5. Критерій Гурвіца (критерій песимізму - оптимізму) дає змогу досягати компромісу між песимістичними і оптимістичними рішеннями, які дають інші

критерії. Суть його полягає в обранні числа λ ($0 \leq \lambda \leq 1$), яке визначає ступінь оптимізму. Ступінь песимізму відповідно число $(1-\lambda)$. Вибір альтернативного рішення здійснюється за формулою:

$$K_G \Leftrightarrow \min_i \{ \lambda \max_j q_{ij} - (1-\lambda) \min_j q_{ij} \} \quad (i = 1, 2, \dots, m; j = 1, 2, \dots, n) \quad (6)$$

6. Критерій Гурвіца-Севіджа належить до класу складних критеріїв. На відміну від критерію Гурвіца, за його допомогою визначається не прибуток, а ризик:

$$K_{GW} \Leftrightarrow \min_i \{ \lambda (\max_j q_{ij} - q_{ij}) + (1-\lambda) \max_j (\max_j q_{ij} - q_{ij}) \} \quad (i = 1, 2, \dots, m; j = 1, 2, \dots, n) \quad (7)$$

7. Критерій Гермеса є розширенням критерію Вальда з урахуванням відомого розподілу ймовірностей p_j . Його формальний запис має вигляд:

$$K_C \Leftrightarrow \max_i \min_j p_j q_{ij} \quad (i = 1, 2, \dots, m; j = 1, 2, \dots, n) \quad (8)$$

Важливою умовою достовірної оцінки якості стратегічно-інноваційного рішення є використання відповідних інформаційних баз. Вони повинні мати такі масиви даних:

- інформаційний фонд МЕР;
- перелік соціально-економічних секторів діяльності ОТГ, де планується впроваджувати інструменти МЕР;
- пакет методів для розрахунку параметрів ресурсного забезпечення впровадження інструментів МЕР;
- банк методів для селекції альтернативних варіантів стратегічно-інноваційних рішень.

Такими методами можуть бути: метод імітаційного моделювання, метод експертних оцінок, метод Делфі, методи математичного моделювання [271, с. 55].

Експертна оцінка може мати як якісний, так і кількісний характер. До методів отримання кількісних експертних оцінок належать:

- 1) безпосередня кількісна оцінка;
- 2) метод середньої точки;
- 3) метод Черчмена-Акофа;
- 4) метод лотерей.

До методів, що можуть бути використаними при визначенні якісних експертних оцінок належать:

- 1) експертна класифікація;
- 2) метод попарного порівняння;
- 3) ранжування альтернативних варіантів;
- 4) метод векторів переваг;
- 5) дискретні експертні криві.

Для визначення доцільності впровадження пропонованого в кожному конкретному випадку комплексу інструментів економічного розвитку ОТГ, як оптимального, виникає необхідність зіставлення оцінок результатів застосування не тільки різних інструментів МЕР, але й одного і того ж інструменту на різних етапах його впровадження, а також порівняння цих оцінок з очікуваними кінцевими показниками економічного розвитку ОТГ.

Визначаються наступні види ефективності впровадження інструментів економічного розвитку ОТГ: економічна, технічна, соціальна. Перший вид характеризується вираженими у вартісних вимірах показниками економії живої і матеріалізованої праці в суспільному виробництві, отриманими від використання результатів застосованих інструментів, у зіставленні з витратами на їхнє впровадження. Другий вид, притаманний для впровадження інструментів підтримки підприємництва, та показує приріст знань, призначених для подальшого розвитку технологій та техніки. Третій - виявляється в поліпшенні життєвих умов, розвитку охорони здоров'я і культури, освіти, поліпшенні екологічних умов, покращенні добробуту населення і т.п.

Соціально-економічною ефективністю від впровадження вибраних інструментів МЕР є економія суспільних витрат в порівнянні з іншими варіантами. Для розрахунків звичайно використовується така формула :

$$E = [(C_1 - C_2) - E_n (K_1 - K_2)] A_2 = (\Delta C - E_n \Delta K) A_2 = (\Delta \Pi - E_n \Delta K) A_2 \quad (9)$$

де: E - річний економічний ефект від використання нової техніки або технології, грн;

ΔC , $\Delta \Pi$ - відповідно економія від зниження собівартості і приріст прибули, отримані за рахунок використання нової техніки або технології, грн;

K_1, K_2 - капітальні вкладення відповідно на стару і нову техніку або технології, грн;

ΔK - додаткові капітальні вкладення на створення і впровадження нової техніки або технології, грн;

E_n - нормативний коефіцієнт ефективності капітальних вкладень, рівний 0,15;

A_2 - річний об'єм виробництва нової техніки або технології, одиниць [272, с. 195].

Сучасні умови господарювання потребують подальшого удосконалення методів, що дозволяють виміряти соціально-економічну ефективність використання результатів впровадження інструментів економічного розвитку ОТГ.

Необхідно також відзначити, що аналізовані підходи відповідають загальному критерію ефективності – збільшенню прибутку. У той же час вони можуть використовуватися для вибору найбільше раціональних напрямків діяльності громад, хоча і не дають можливості оцінити їхню ефективність у цілому.

Методологічні підходи оцінки ефективності використання результатів впровадження інструментів економічного розвитку ОТГ можуть бути представлені у вигляді:

$$E = \frac{B_p + \sum_1^k B_k + \sum_1^k \sum_1^T B'_{kt} \cdot \alpha^{-1}}{\sum_1^p \Pi_p + \sum_1^k \sum_1^T \Pi_{kt} \cdot \alpha^{-1}}, \quad (10)$$

де B_p - витрати на впровадження інструменту МЕР (наукові розробки, документація, модель або досвідчений зразок і т.п.)

B_k - витрати на впровадження інструменту k -го замовника;

B'_{kt} - річні поточні витрати, пов'язані впровадженням інструменту, k -го замовника;

Π_p - вартість реалізації результатів впровадження інструменту p -му замовнику, що використовує цей інструмент;

Π_{kt} - річний прибуток від використання інструменту k -м замовником, що його впровадив;

p - число замовників, що використовують інструмент;

k - число замовників, що одержали документацію на використання інструменту;

T - період використання нововведення;

α - коефіцієнт приведення (дісcontiрування), $\alpha = (1 + q)$;

q - норма ефективності.

Дана формула являє собою відношення приведення витрат до вартості отриманого ефекту. Наявність багатьох варіантів рішення використання формули (1.1) дає можливість оцінки і вибору найбільше вигідної альтернативи на основі розрахунку абсолютної (загальної) ефективності [272, с. 197].

Побудова та практичне використання такої системи розрахунків можлива, на нашу думку, за умов додержання таких принципів:

1) репрезентативність. Кількість показників має бути достатньою для описання процесу впровадження інструментів економічного розвитку ОТГ. Кожен показник окремо має, за можливістю, найповніше відбивати роботу у певному напрямі МЕР;

2) адитивність. Показники мають бути несуперечливими один до одного і взаємонезалежними;

3) однозначність. Показники мають бути виражені так, щоб не допускалось подвійного тлумачення і зменшувалась вірогідність появи помилок;

4) порівнянність. Показники мають забезпечувати можливість об'єктивного зіставлення як у часі, так і з іншими показниками;

5) контрольованість. Показники мають розраховуватися за величинами, які підлягають контролю.

Побудована за цими принципами система показників оцінки ефективності впровадження інструментів МЕР повинна відповідати таким умовам:

По-перше, містити кількісні і якісні показники. Результат впровадження інструментів економічного розвитку ОТГ оцінюється не тільки темпами економічного росту, а й характером, вартістю використаних засобів, сферою застосування результатів, для чого необхідне попереднє вивчення якісних ознак процесу впровадження від ідеї до одержаного ефекту.

По-друге, враховувати множину чинників, що визначають усі аспекти постановки та реалізації завдань впровадження інструментів щодо розвитку ОТГ, їхню значущість, зв'язок з іншими програмами, конкурентоспроможність, можливість застосування у певній громаді, терміни та сферу застосування. Право щодо проведення такої оцінки треба надавати групі експертів з проблем децентралізації та розвитку ОТГ.

По-третє, показники повинні мати нормативну базу. Це стосується, насамперед, матеріальних витрат, трудомісткості, соціального розвитку громади, морального та матеріального стимулів участі всіх стейкхолдерів у плануванні та стратегуванні соціально-економічного розвитку мезосистем.

По-четверте, система показників для кожного інструменту, який пропонується використовувати у певній громаді, повинна мати свою специфіку, яка найбільш повно враховує особливості та умови його впровадження, стратегічні цілі та конкретний зміст ефекту. Спроби застосування універсальних або інтегральних показників варто визнати методологічно неспроможними.

На наш погляд, систему показників оцінки ефективності впровадження інструментів МЕР необхідно класифікувати за такими ознаками:

- *результативність*: нові методи; нові послуги, підприємства; нові управлінські рішення;

- *масштаб результативності*: соціально-економічна корисність для регіону; соціально-економічна корисність для громади; соціально-економічна корисність для особистості.

- *форма результативності*: розвиток місцевого бізнесу і залучення нового бізнесу; створення нових робочих місць; розвиток робочої сили, забезпечення якісної освіти; зменшення міграції робочої сили; сприяння кредитно-фінансовій стабільності, забезпечення надання нових послуг, підвищення якості інфраструктури громади; покращення навколишнього середовища; поліпшення якості життя громади.

- *рівень визнання результатів*: громада, регіон, держава.

- *термін отримання результатів*: реалізація стратегічних (понад 5 років) або оперативних (1-5 років) цілей.

Таким чином, соціально-економічна ефективність впровадження інструментів МЕР може бути визначена на основі системи показників. Вибір локальних показників залежить від того, які цілі поставлені стратегічним планом розвитку ОТГ та які аспекти результативності визначається. До послуг розробників стратегічних документів – різні науково-аналітичні джерела інформації, зокрема такі, що пропонують перелік можливих інструментів місцевого економічного розвитку [273].

Механізм реалізації процесу впровадження інструментів економічного розвитку ОТГ передбачає: розробку планів, програм впровадження інструментів МЕР; розгляд проєктів впровадження інструментів МЕР; спостереження за ходом впровадження; координацію господарської діяльності громади; забезпечення фінансовими і матеріально-технічними ресурсами; забезпечення процесу впровадження інструментів МЕР кадрами; створення у оргпнах управління громадою відділу для комплексного рішення стратегічних завдань – від постановки цілі і до впровадження МЕР.

Цілі впровадження інструментів МЕР можна визначити як: пошук і впровадження нових методів господарювання для забезпечення найбільшої ефективності ОТГ; розробка й удосконалення механізму стратегічного управління громадою; підготовка економічних умов для впровадження визначених інструментів; підвищення якості і розширення переліку послуг громади шляхом закріплення результатів дії визначених інструментів.

За результатами соціально-економічного аналізу члени робочої групи з місцевого економічного розвитку ОТГ визначають галузі або сфери діяльності, пріоритетні для інвестування та обирають найбільш реалістичні інструменти місцевого економічного розвитку для їхнього запровадження, які найчастіше обговорюються на інвестиційних форумах та круглих столах та пропонуються в рамках реалізації запропонованого алгоритму використання інструментів МЕР в управлінні портфелем проєктів розвитку ОТГ [274; 275].

Методологія впровадження інструментів МЕР базується на наступних принципах: створення соціальних, матеріальних, економічних умов для економічного зростання потенціалу громади; розвиток виробничої, інтелектуальної, соціальної та культурної діяльності як основної детермінанти стратегії розвитку територій мезорівня в умовах децентралізації; залучення до процесу впровадження інструментів МЕР органів державного самоврядування, бізнесу та громадськості для підвищення мотивації учасників цього процесу у отриманні позитивного результату [276; 277]. Визначення критеріїв вибору інструментів МЕР, які вважаються оптимальними до впровадження,

пропонується здійснювати на підставі оцінки таких показників як: економічне зростання матеріальної бази; ефективне використання потенціалу громади; зростання надходжень до місцевого бюджету; розвиток інфраструктури ОТГ; підвищення зайнятості працездатного населення; поширення переліку наданих послуг у ОТГ; підвищення благоустрою; зростання добробуту населення. Також пропонуються наступні принципи та показники побудови системи оцінки ефективності впровадження інструментів МЕР: репрезентативність, адитивність, однозначність, співставлення, контрольованість; рівень результативності, масштаб результативності, форма результативності, рівень визнання результатів, термін отримання результатів. Вибір локальних показників залежить від того, який аспект результативності розвитку об'єднаної територіальної громади визначається.

ВИСНОВКИ

Дослідження теоретико-методологічних положень забезпечення та стимулювання економічного розвитку об'єднаних територіальних громад в умовах зміни вектору економічної політики держави у процесі виконання цього наукового проєкту дозволило дійти таких висновків.

1. В умовах розвитку глобалізаційних процесів сталий розвиток є визначальним вектором для майбутнього. Підґрунтям сталого розвитку на національному рівні виступає місцевий економічний розвиток, як довготривалий процес змін, зумовлений спільними діями публічного, економічного та неурядового секторів місцевої економіки у напрямі зміцнення конкурентної позиції територіального утворення, активізації місцевого економічного зростання, залучення інвестицій, створення нових місць праці та підвищення якості життя для всіх мешканців.

Потужним інструментом політики публічного сектору із забезпечення сталого розвитку є реформування місцевого самоврядування та територіальної організації влади України. Саме посилення незалежності місцевих органів влади стимулює та активізує економічну активність територіальних громад, мотивує до ефективного та раціонального використання наявного соціально-економічного і людського потенціалу, та прийняття управлінських рішень з пошуку альтернатив та додаткових можливостей підвищення рівня конкурентоспроможності.

2. Забезпечення сталого розвитку на різних рівнях публічного управління відбувається через державне регулювання, зокрема шляхом визначення пріоритетів розвитку, і включення їх до планів та щорічних програм соціально-економічного розвитку відповідно до фінансових можливостей держави. Фінансування реалізації цих пріоритетів, які деталізовані в стратегічних цілях та операційних завданнях планів і програм сталого розвитку ОТГ, за рахунок коштів державного та місцевих бюджетів має відбуватися на основі затверджених рішеннями рад відповідних рівнів генеральних планів розвитку

населених пунктів, що забезпечить розвиток громад виключно на засадах комплексного і сталого планування та управління за участю громадськості.

3. В умовах демократизації суспільства державний сектор повинен намагатися виробити саме таке бачення сталого розвитку територіальної громади, за якого розроблена стратегія орієнтуватиметься не лише на розв'язання нагальних поточних проблем зусиллями державного сектору, але й дозволить тісно співпрацювати з місцевим бізнесом, сусідніми громадами, органами місцевого самоврядування, національними та міжнародними партнерами.

4. Завдяки реформі децентралізації відходить у минуле та модель публічного управління, за якою розвиток територіальної громади залежить від розподілу бюджетних коштів. Із об'єкта управління територіальні утворення поступово перетворюються на суб'єкт управління, що самостійно приймає рішення відносно пріоритетів розвитку та пошуку можливостей для реалізації стратегічного бачення. Це знаходить своє втілення в механізмі відбору інструментів місцевого економічного розвитку як заходів, що забезпечують досягнення поставленої мети стратегічного розвитку територіальної громади. У свою чергу вибір того чи іншого інструмента місцевого економічного розвитку об'єднаної територіальної громади залежить від наявного потенціалу територіального утворення та доповнюється бажанням уряду симулювати громаду до його запровадження.

5. Одним із інструментів місцевого економічного розвитку, використання якого обумовлене недосконалою організацією територіальної влади, є співробітництво. Співробітництво, що являє собою об'єднання зусиль та ресурсів територіальних громад на договірній основі для вирішення поточних проблем соціально-економічного розвитку муніципальних утворень, є логічним рішенням для нейтралізації наслідків нераціонального розподілу функцій та ресурсів між різними рівнями публічної влади. Спільні зусилля можуть стосуватися однієї або декількох сфер діяльності, які належать до визначеної законом компетенції органів місцевого самоврядування відповідних

територіальних громад як суб'єктів співробітництва.

6. Ефективним інструментом забезпечення розвитку громад стає сільськогосподарська кооперація. Територіальні громади мають вдаватися до кооперації для забезпечення ефективнішої організації або виробничого процесу або якісного надання тих чи інших послуг населенню. Для України кооперативи є гарною можливістю забезпечити роботою працездатне населення у селах та селищах, де немає роботи, та вирішити проблему виїзду на заробітки молоді та працьовитих людей до інших населених пунктів. Саме завдяки роботі кооперативів можна задовольнити бажання громадян працювати на благо громади, створити високооплачувані нові робочі місця, розвинути інфраструктуру населеного пункту, що дійсно зможе підвищити рівень доброту та якості життя мешканців на певній території. Розвиток кооперативів призведе до забезпечення конкурентоспроможності сільськогосподарських товаровиробників.

7. Співпраці й партнерству між трьома стейкхолдерами стратегічного планування сприяють агентства розвитку територій, як мобільні та вільні від демократичних процедур, висококваліфіковані та конкурентоспроможні інституції, що створюються в межах кожного регіону з метою сприяння прискореному місцевому соціально-економічному розвитку та підвищенню конкурентоспроможності територій мезорівня.

Агентство свою діяльність зі сприяння економічному розвитку територій, як інституційний посередник, забезпечує через стратегічне планування, інформування, консультування, проєктування. Ця інституція має виступати постачальником інформації для місцевої адміністрації та проєктувальником стратегічних планів соціально-економічного розвитку територіальних громад, чим позиціонуватиме себе як фокусний центр стратегічного планування та своєрідний «інструмент-каталізатор» процесу розвитку територіальних громад, що моделюватиме майбутнє муніципальних утворень.

8. Результатом діяльності агентств розвитку територій, як провідників політики сталого місцевого економічного розвитку, є ефективне планування,

розвиток малого та середнього бізнесу, залучення інвестицій, розробка якісних проєктів локального розвитку і ефективне використання внутрішнього соціально-економічного та людського потенціалу муніципальних утворень. Рівень поступу в реалізації стратегічної мети діяльності інституції та її завдань має визначатися за допомогою показників, що об'єднані у дві групи: показники рівня соціально-економічного розвитку територіальної громади та показники активності інституційного посередника.

9. Управління місцевим економічним розвитком територіальних громад в умовах децентралізації передбачає використання арсеналу інструментів відповідних методів. За формою впливу усю сукупність методів управління соціально-економічним розвитком територіальних громад варто розглядати в розрізі двох груп: методи прямого впливу, що напряду забезпечують досягнення бажаного результату та методи опосередкованого впливу, які створюють сприятливі умови для досягнення бажаного результату за допомогою певних важелів та стимулів. За допомогою основних елементів системи управління місцевим економічним розвитком, а саме сукупності принципів, методів і інструментів реалізації місцевого економічного розвитку, формується механізм управління економічним розвитком територіальних громад.

10. Дієвим двигуном місцевого економічного розвитку виступає малий та середній бізнес. Для оцінювання розвитку підприємництва запропоновано використовувати метод інтегральної оцінки розвитку суб'єктів підприємництва. Верхній щабель методики оцінки розвитку суб'єктів підприємництва становить узагальнюючий (зведений) інтегральний індекс розвитку малого бізнесу та підприємництва громади, другий – часткові інтегральні індекси аспектів його розвитку. Використовуючи метод рангової кореляції, проаналізувавши взаємозв'язки між ознаками і ступінь узгодженості відповідей керівників малих підприємств стосовно основних проблем у сфері малого бізнесу, будуються імітаційні рангові моделі ефективної діяльності малих підприємств певної громади. Використання у практичній діяльності запропонованих методів та

моделей оцінювання рівня розвитку малого підприємництва дозволить оптимізувати процес вибору напрямів удосконалення діяльності малих підприємств у громадах та визначення напрямів їх розвитку в залежності від наявного потенціалу і потреб економіки громад і населення.

11. У механізмах управління сталим розвитком територіальної громади знаходить прояв комбінація інструментів управлінського впливу. Арсенал інструментів, їх поєднання, ступінь використання можуть приймати різні значення залежно від конкретних завдань, рішень, ситуацій. Використання відповідного інструменту може бути реалізовано через розробку Програми їх взаємопов'язаного використання і виражатися в подальшому через реалізацію конкретних проєктів місцевого економічного розвитку. Механізм процесу впровадження інструментів економічного розвитку територіальної громади передбачає: розробку планів, програм впровадження інструментів місцевого економічного розвитку; розгляд проєктів впровадження інструментів місцевого економічного розвитку; спостереження за ходом впровадження; координацію господарської діяльності громади; забезпечення фінансовими і матеріально-технічними ресурсами; забезпечення процесу впровадження інструментів кадрами; створення в органах управління громадою відділу для комплексного рішення стратегічних завдань – від постановки цілі і до забезпечення місцевого економічного розвитку. Зазначене покладено в основу методології використання інструментів місцевого економічного розвитку управління портфелем проєктів розвитку територіальної громади.

12. Різноманіття інструментів економічного розвитку територіальної громади та вибір тих, що передбачають раціональне використання наявного місцевого потенціалу зумовлюють необхідність визначення доцільності їх впровадження. Важливо порівняти оцінки результатів застосування різних інструментів місцевого економічного розвитку, а також одного і того ж інструменту на різних етапах його впровадження, а також зробити порівняння цих оцінок з очікуваними кінцевими показниками економічного розвитку громади. Ефективність впровадження інструментів економічного розвитку територіальної громади пропонуються визначати як економічну, технічну та соціальну. Економічна ефективність характеризується вираженими у вартісних

вимірах показниками економії живої і матеріалізованої праці в суспільному виробництві, отриманими від використання результатів застосованих інструментів у зіставленні з витратами на їхнє впровадження. Технічна ефективність притаманна здебільшого для впровадження інструментів підтримки підприємництва та показує приріст знань, призначених для подальшого розвитку технологій та техніки. Соціальна ефективність виявляється в поліпшенні життєвих умов, розвитку охорони здоров'я і культури, освіти, поліпшенні екологічних умов, покращенні добробуту населення і т.п.

Таким чином, впровадження запропонованих результатів НРД дасть можливість удосконалити процес управління ОТГ з боку держави та органів місцевого самоврядування, покращити механізм фінансування надання суспільних благ населенню, удосконалити механізм вирівнювання соціально-економічного стану територій, збільшити ступінь фінансової децентралізації.

Використання різноманітних інструментів МЕР в діяльності ОТГ активізує ділову активність підприємницьких структур, що збільшить комерційну ефективність окремих підприємницьких проектів та буде сприяти створенню нової підприємницької інфраструктури.

Імплементация запропонованого в дослідженні механізму використання сучасних інструментів МЕР надасть можливість суттєво збільшити дохідну частину бюджету розвитку ОТГ завдяки покращенню рівня обґрунтованості управлінських рішень державних органів влади в умовах децентралізації.

Реалізація комплексу розроблених заходів забезпечить розв'язання соціально-економічних проблем місцевого розвитку, збільшення обсягів послуг, здатних задовольнити потреби населення ОТГ, поширення динамічного розвитку окремих регіонів країни.

ПЕРЕЛІК ДЖЕРЕЛ ПОСИЛАННЯ

1. Стратегія сталого розвитку України до 2030 року (Проект) // Офіційний портал Верховної Ради «Законодавство України». URL: <http://w1.c1.rada.gov.ua/pls/zweb2/webproc34?id=&pf3511=64508&pf35401=462260>
2. Цілі сталого розвитку // Офіційний сайт Організації об'єднаних націй в Україні. URL: <http://www.un.org.ua/ua/tsili-rozvytku-tysiacholittia/tsili-staloho-rozvytku>.
3. Угода про асоціацію між Україною та Європейським Союзом // Єдиний веб-портал органів виконавчої влади України. URL: <https://www.kmu.gov.ua/diyalnist/yevropejska-integraciya/ugoda-pro-asociacyu>.
4. Про Стратегію сталого розвитку «Україна-2020» : Указ Президента України № 5/2015 від 12.01.2015 р. URL: <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/5/2015>.
5. Толковый словарь / [ред. д.э.н. Осадчая И. М]. М. : ИНФРА-М, Весь Мир. 2000. 846 с.
6. Що таке сталий розвиток : принципи та історія // Портал «Сталий розвиток для України». URL: <http://sd4ua.org>
7. Національна парадигма сталого розвитку України / за заг. ред. Б.Є. Патона. Київ : ДУ «Інститут економіки природокористування та сталого розвитку Національної академії наук України», 2012. 72 с.
8. Історія // Сталий розвиток для України. URL: <http://sd4ua.org>
9. Сталий розвиток // Всеукраїнська громадська організація природоохоронного спрямування «Жива планета» : сайт. URL: <http://www.zhiva-planeta.org.ua/diyalnist/staluy-rozvutok.html>
10. Sustainable Development Goals // United Nations Sustainable Development Knowledge Platform. URL: <http://sustainabledevelopment.un.org>
11. Національна доповідь «Цілі сталого розвитку: Україна» (2017). URL: <http://sdg.org.ua/ua/resources-2/274-2017>.
12. Цілі сталого розвитку : Україна 2019 : моніторинговий звіт //

Державна служба статистики України, Міністерство економічного розвитку і торгівлі України. URL: http://www.ukrstat.gov.ua/csr_prezent/ukr/st_rozv/publ/SDGs-MonitoringReport_v08_24.09.2019.pdf.

13. Цілі сталого розвитку Україна: добровільний національний огляд // Міністерство фінансів України : сайт. URL: <https://mof.gov.ua/storage/files/Цілі%20Сталого%20розвитку%20%20Добровільний%20національний%20огляд.pdf>

14. Про Цілі сталого розвитку України на період до 2030 року : Указ Президента України № 722/2019 30.09.2019 р. URL: <https://www.president.gov.ua/documents/7222019-29825>.

15. Виступ Президента України на Саміті з прийняття Цілей сталого розвитку в рамках Генеральної Асамблеї ООН // Генеральне консульство України в Нью-Йорку : сайт. URL: <https://ny.mfa.gov.ua/news/40336-vistup-prezidenta-ukrajini-na-samiti-z-prijnyattya-cilej-stalogo-rozvitku-v-ramkah-generalynoji-asambleji-onn>.

16. Джерела та механізми фінансування місцевого економічного розвитку : навч. посіб. / В. Мамонова, Н. Балдич, Н. Гринчук та ін. Київ : Центр громадської експертизи, Проект «Місцевий економічний розвиток міст України», 2013. 176 с.

17. Стимулювання економічного зростання на місцевому рівні : аналіт. доп. / С. О. Біла, О. В. Шевченко, М. О. Кушнір та ін.; за ред. С. О. Білої. Київ : НІСД, 2013. 54 с.

18. Концепція реформування місцевого самоврядування та територіальної організації влади // Національний проєкт «Децентралізація». Стан реалізації та подальші кроки. URL: <https://decentralization.gov.ua/about>

19. Єрохін С. А. Основні засади формування стратегій соціально-економічного розвитку України. *Актуальні проблеми економіки*. 2004. № 12. С. 17–23.

20. Жаліло Я. А. Теорія та практика формування ефективної економічної стратегії держави : монографія. Київ : НІСД, 2009. 336 с.

21. Лаврів Л. А. Оцінювання методичного забезпечення стратегічного планування в Україні. *Наука молода*. 2008. № 9. С. 39–42.

22. Нові громади : Розпорядження КМУ щодо визначення адміністративних центрів та затвердження територій громад областей 12.06.2020 р. // Національний проєкт «Децентралізація» : сайт. URL: <https://decentralization.gov.ua/newgromada>

23. Про місцеве самоврядування в Україні : Закон України № 280/97-ВР від 21.05.1997 р. URL: zakon.rada.gov.ua/laws/show/280/97-%D0%B2%D1%80#Text

24. Моніторинг процесу децентралізації влади та реформування місцевого самоврядування станом на 10 вересня 2020 р. // Національний проєкт «Децентралізація» : сайт. URL: https://decentralization.gov.ua/uploads/library/file/593/%D0%9C%D0%BE%D0%BDi%D1%82%D0%BE%D1%80%D0%B8%D0%BD%D0%B3__10.09.2020.pdf.

25. Костьов'ят Г. І. Соціально-економічний розвиток країни в умовах децентралізації. *Науковий вісник Ужгородського університету*. Серія : Економіка. 2016. Вип. 1 (47). Т. 2. С. 95–98.

26. Про добровільне об'єднання територіальних громад : Закон України № 157-VIII від 05.02.2015 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/157-19#Text>.

27. Про внесення змін до деяких законів України щодо організації проведення перших виборів депутатів місцевих рад та сільських, селищних, міських голів : Закон України № 676-VIII від 04.09.2015 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/676-19#Text>.

28. Про затвердження Положення про набори даних, які підлягають оприлюдненню у формі відкритих даних : Постанова Кабінету Міністрів України № 835 від 21.10.2015 р. URL: http://search.ligazakon.ua/l_doc2.nsf/link1/KP150835.html.

29. Про внесення змін до Закону України «Про державну реєстрацію юридичних осіб та фізичних осіб-підприємців» та деяких інших законодавчих актів України щодо децентралізації повноважень з державної реєстрації

юридичних осіб, фізичних осіб-підприємців та громадських формувань : Закон України № 835-VIII від 26.11.2015 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/835-19#Text>.

30. Про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо особливостей добровільного об'єднання територіальних громад, розташованих на територіях суміжних районів : Закон України № 1923-VIII від 14.03.2017 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1923-19#Text>.

31. Про внесення змін до Закону України «Про добровільне об'єднання територіальних громад» щодо добровільного приєднання територіальних громад сіл, селищ до територіальних громад міст республіканського Автономної Республіки Крим, обласного значення : Закон України № 2379-VIII від 03.04.2018 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2379-19#Text>.

32. Про внесення змін до деяких законів України щодо визначення територій та адміністративних центрів територіальних громад : Закон України № 562-IX від 16.04.2020 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/go/562-20#Text>.

33. Моніторинг процесу децентралізації влади та реформування місцевого самоврядування Міністерства розвитку громад та територій України станом на 10 серпня 2020 р. // Національний проєкт «Децентралізація» : сайт. URL: https://decentralization.gov.ua/uploads/library/file/592/%D0%9C%D0%BE%D0%B%D1%82%D0%BE%D1%80%D0%B8%D0%BD%D0%B3__10.08.2020.pdf.

34. Об'єднання громад // Національний проєкт «Децентралізація» : сайт. URL: <http://decentralization.gov.ua/region/item/id/14>.

35. Про внесення змін до Земельного кодексу України та інших законодавчих актів щодо планування використання земель : Законопроект Верховної Ради № 2280 від 17.06.2020 р. URL: <https://sumska.land.gov.ua/verkhovna-rada-ukrainy-ukhvalyla-zakonoproiekt-2280-pro-vnesennia-zmin-do-zemelnoho-kodeksu-ukrainy-ta-inshykh-zakonodavchykh-aktiv-shchodo-planuvannia-vykorystannia-zemel>.

36. Про утворення та ліквідацію районів : Постанова Верховної Ради № 807-IX від 17.07.2020 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/807-20#Text>

37. Берданова О. В., Вакуленко В. М., Тертичка В. В. Стратегічне планування : навч. посіб. Київ-Львів : ЗУКЦ, 2008. 138 с.
38. Івашків Ю. Д. Основні етапи теоретичного розвитку механізмів державного управління стратегічним плануванням на регіональному рівні. *Вісник АМСУ*. Серія : «Державне управління». 2014. № 2 (11). С. 47–51.
39. Сментина Н. В. Стратегічне планування соціально-економічного розвитку на мезорівні : теорія, методологія, практика : монографія. Одеса : Атлант, 2015. 365 с.
40. Сментина Н. В. Стратегічне планування на рівні добровільно об'єднаних територіальних громад. *Економічні інновації* : зб. наук. праць. 2017. Вип. 64. С. 287–292. URL: <http://dspace.oneu.edu.ua/jspui/handle/123456789/6930>
41. Сментина Н. В. Роль стратегічного планування у забезпеченні сталого розвитку територіальних соціально-економічних систем. *Scientific Researchers*. 2016. № 3. С. 43–49.
42. Полтерович В. М. Региональные институты модернизации. *Экономическая наука современной России*. 2011. № 4 (55). С. 8–17. URL: https://mp.ra.ub.uni-muenchen.de/42170/1/MPRA_paper_42170.pdf
43. Стратегічне планування збалансованого розвитку територіальних соціально-економічних систем в умовах децентралізації: монографія / М.І. Зверяков, А. І. Ковальов, Н. В. Сментина. Одеса : ОНЕУ, 2017. 175 с. URL: <http://dspace.oneu.edu.ua/jspui/handle/123456789/6929>
44. Стратегия развития региона / [кол. авт. под рук. В. А. Ильина]. Вологда : ВНКЦ ЦЭМИ РАН, 2004. 228 с.
45. Моделювання соціально-економічного розвитку мезосистем в умовах децентралізації : монографія / Н. В. Сментина, А. І. Ковальов, А. З. Підгорний, В. А. Карпов, Т. С. Корольова, Т. В. Павлова, К. В. Вітковська; за заг. ред. Н.В. Сментини. Київ : ФОП Гуляєва В. М., 2019. 272 с. URL: <http://dspace.oneu.edu.ua/jspui/handle/123456789/9491>.
46. Про затвердження Порядку розроблення регіональних стратегій розвитку і планів заходів з їх реалізації, а також проведення моніторингу та оцінки резуль-

тативності реалізації зазначених регіональних стратегій і планів заходів : Постанова Кабінету Міністрів України № 932 від 11.11.2015 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/932-2015-%D0%BF#n11>

47. Територіальний розвиток та регіональна політика в Україні : актуальні проблеми, ризики та перспективи адміністративно-фінансової децентралізації : наук. доповідь / НАН України. ДУ «Інститут регіональних досліджень ім. М. І. Долишнього НАН України»; наук. ред. В. С. Кравців. Львів, 2017. 120 с. (Серія «Проблеми регіонального розвитку»).

48. Ковальов А. І., Карпов В. А., Корольова Т. С., Павлова Т. В. та ін. Стратегічне планування збалансованого розвитку міста Чорноморськ до 2025 року : монографія / За заг. ред. А. І. Ковальова. Київ : ФОП Гуляєва В. М., 2018. 80 с. URL: <http://dspace.oneu.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/6207/1/Консалтингове%20забезпечення%20управлінських%20економіко-екологічних%20рішень%20на%20регіональному%20рівні.pdf>

49. Стратегія економічного та соціального розвитку міста Одеси до 2022 року. Одеса : ТЕС, 2013. 80 с.

50. Ковальов А. І., Карпов В. А., Корольова Т. С., Павлова Т. В. та ін. Стратегічне планування збалансованого розвитку міста Подільська до 2025 року : монографія / За заг. ред. А. І. Ковальова. Київ : ФОП Гуляєва В. М., 2018. 106 с. URL: <http://dspace.oneu.edu.ua/jspui/handle/123456789/8152>

51. Nazarczuk J. M., Kisiel R. Postrzeganie pomocy publicznej w SSE jako instrumentu pozyskiwania bezpośrednich inwestycji zagranicznych. *Acta Universitatis Nicolai Copernici. Ekonomia*. 2013. T. XLIV. No. 1. S. 7–16.

52. Kisiel R., Lizińska W., Marks-Bielska R. Atrakcyjność inwestycyjna gmin i znaczenie w jej kształtowaniu preferencji specjalnej strefy ekonomicznej. *Roczniki Nauk Rolniczych, Seria G*. 2011. T. 98. Z. 3. S. 191–204.

53. Kisiel R., R. Marks-Bielska (red.). *Polityka gospodarcza (zagadnienia wybrane)*. Uniwersytet Warmińsko-Mazurski w Olsztynie. Olsztyn, 2013. 306 s.

54. Васильченко Г., Парасюк І., Єременко Н. Планування розвитку територіальних громад : навч. посіб. для посадових осіб місцевого самоврядування. Київ : ТОВ «ПІДПРИЄМСТВО «ВІ ЕН ЕЙ», 2015. 256 с.
55. Стимулювання економічного зростання на місцевому рівні : аналіт. доп. / С. О. Біла, О. В. Шевченко, М. О. Кушнір, В. І. Жук [та ін.]. Київ : НІСД, 2013. 88с.
56. Воробей В., Кравчук К., Крижанівський В., Поліковська Ю. Інструменти економічного розвитку територій. Львів, 2017. 68 с. URL: http://ppv.net.ua/uploads/work_attachments/Local_Economic_Development_Toolkit_UA.pdf
57. Управління стратегічним розвитком об'єднаних територіальних громад: інноваційні підходи та інструменти : монографія / С. М. Серьогін, Ю. П. Шаров, Є. І. Бородін, Н. Т. Гончарук [та ін.]. Дніпро : ДРІДУ НАДУ, 2016. 278 с.
58. Сментина Н. В. Неузгодженість у формуванні стратегій економічного та соціального розвитку територій. *Формування соціально-економічного розвитку регіонів України в умовах спільних трансформацій* : матеріали міжнар. наук.-практ. конф., 18-19 квітня 2013 р. Чернівці : ЧТЕІ КНТЕУ, 2013. С. 248–250.
59. Гаценко Л. В. Теорія зацікавлених сторін (стейкхолдерів) : історія розвитку та проблемні питання для подальших досліджень. *Водний транспорт*. 2016. Вип. 1. С. 156–160. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vodt_2016_1_27
60. Сухоруков А. І., Харазішвілі Ю. М. Моделювання та прогнозування соціально-економічного розвитку регіонів України : монографія. Київ : НІСД, 2012. 368 с.
61. Sargent R. G. Some approaches and paradigms for verifying and validating simulation models. *Proceedings of the 2001 Winter Simulation Conference* / B. A. Peters, J. S. Smith, D. J. Medeiros, and M. W. Rohrer (eds.). 2001. Pp. 106 –114.
62. Hirshman A. The Strategy of Economic Development. New Hahn, Com. Yale University Press, 1958.

63. Светушков С. Г., Заграновская А. В., Светушков И. С. Комплекснозначный анализ и моделирование неравномерности социально-экономического развития регионов : монографія. Санкт-Петербург, 2012. 129 с.
64. Сментина Н. В., Фіалковська А. А., Бенчмаркінг у системі управління економічним розвитком об'єднаних територіальних громад. Економіка України. 2019. № 11-12 (696-697). С. 49–59. URL: <http://dspace.oneu.edu.ua/jspui/handle/123456789/11737>
65. Державне управління регіональним розвитком України : монографія / В. Є. Воротін, Я. А. Жаліло, С. О. Біла та ін.; за заг. ред. В. Є. Воротіна, Я. А. Жаліло. Київ : НІСД, 2010. 288 с.
66. 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 № 79 від 31.03.2016 р. Дата оновлення: 17.05.2019. URL: <http://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0632-16>
67. Local Economic Development Tools : An introduction for Municipalities and Local Economic Service Providers in Bosnia and Herzegovina // European Stability Initiative (ESI) : website. URL: https://www.esiweb.org/pdf/bridges/bosnia/QIF_QuickstartVol2.pdf
68. 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.
69. Експерт розказав, чому сільгоспвиробникам так необхідна кооперація та що гальмує її створення. *Агро ЮГ*. 21 грудня 2018 року. URL: <http://agro-yug.com.ua/archives/19907>
70. Зверяков М. І., Сментина Н. В. Розбудова в Україні мережі агенцій регіонального розвитку: вітчизняний досвід та керівництво до дій. *Бізнес-інформ*. 2014. № 6. С. 57–63.
71. Лендшел М. Нові інституційні механізми регіонального розвитку в Європі. *Регіональні студії*. 2001. Вип. 1. С. 18–28.

72. Балацкий Е. В. Агентства регионального развития и их особенности: международный опыт. URL: <http://kapital-rus.ru/articles/article/204710>
73. European association development agencies (EURADA) : website // Iforest. URL: <http://iforest.link-virtus.de>
74. Smentyna N. Regional development agency as a component of investment infrastructure of mesolevel. *Roczniki Wyższej Szkoły Biznesu i Administracji w Lukowie*. 2014. № 10. С. 86–103.
75. Кушнір М., Валюшко І. Щодо забезпечення дієвості агенцій та фондів регіонального розвитку у реалізації потенціалу розвитку регіонів України : аналітична записка // Національний інститут стратегічних досліджень. URL: <http://www.niss.gov.ua/articles/710>
76. Корольова Т. С., Ковальов А. І. Стратегічні орієнтири та пріоритети сталого розвитку Одеської області. *Зелена економіка. Зелені технології. Зелені інвестиції* : Матеріали Міжнар. конф. (м. Одеса, 6–7 жовтня 2011 р.). Одеса : Інститут проблем ринку та економіко-екологічних досліджень НАН України, 2011. С. 139–141.
77. Павлова Т. В., Котова І. М. Інноваційно-інвестиційні напрямки та роль промислового комплексу у розвитку національної економіки. Одеса : Атлант, 2017. С. 110–111. *Економіка підприємства : сучасні проблеми теорії та практики* : матеріали VI Міжнар. наук.-практ. конф., 22-23 вересня 2017 р. Одеса : Атлант, 2017. 324 с. URL: <http://dspace.oneu.edu.ua/jspui/handle/123456789/6685>
78. Корольова Т. С., Котова І. М. Наслідки економічної кризи в Одеській області та шляхи виходу з неї. *Реалізація національних економічних інтересів України в рамках євроінтеграційних процесів* : матеріали Міжнар. наук.-практ. конф. вчених та спеціалістів. Сімферополь, 14-15 травня 2009 р. Сімферополь : КЕІ ДВНЗ КНЕУ ім. В. Гетьмана, ПП «Підприємство Фенікс», 2009. С. 76–78.
79. Підгорний А. З., Корольова Т. С. та ін. Статистичні методи в управлінні розвитком регіону : монографія / За заг. ред. А. З. Підгорного. Одеса : ФОП Гуляєва, 2016. 218 с.

80. Підгорний А. З. Демографічна складова сучасного соціально-економічного розвитку України. *Наукові проблеми господарювання на макро-, мезо- та мікроекономічному рівнях* : Міжнар. наук.-практ. конф. (24-25 квітня 2014). Одеса : ОНЕУ, 2014. С. 4–7. URL: <http://dspace.oneu.edu.ua/jspui/handle/123456789/2261>

81. Підгорний А. З., Корольова Т. С. До питання про оптимізацію мережі вищих навчальних закладів в Україні. *Економіка України*. 2017. № 8. С. 60–72. URL: http://library.nakkkim.edu.ua:8080/libr/DocDescription?doc_id=33228

82. Підгорний А. З., Корольова Т. С. Дослідження чинників інноваційної діяльності в сфері науки і освіти. *Наукові проблеми господарювання на макро-, мезо- та мікроекономічному рівнях* : Міжнар. наук.-практ. конф. (24-25 квітня 2014). ОНЕУ, 2014. С. 43–46. URL: <http://dspace.oneu.edu.ua/jspui/handle/123456789/2267>

83. Корольова Т. С., Підгорний А. З. Соціально-економічні умови та чинники необхідності оптимізації сучасної мережі вищих навчальних закладів в Україні. *Вісник соціально-економічних досліджень* : зб. наук. праць. 2016. Вип. 1. № 60. С. 77–85. URL: <http://dspace.oneu.edu.ua/jspui/handle/123456789/5527>

84. Ганаба С. Інноваційний потенціал традиції: освітній аспект. *Вища освіта в Україні*. 2013. № 3. С. 74–80.

85. Гретченко А. А. Проблеми інноваційної діяльності у ВНЗ. *Вісник РЕА*. 2009. № 6. С. 3–9.

86. Грудзинський О. О., Бідний О. Б. Трансфер знань – функція інноваційного університету. *Высшее образование*. 2009. № 1. С. 66–71.

87. Інноваційна діяльність та трансфер технологій. Технологічні парки // Міністерство освіти і науки України : сайт. URL: <https://mon.gov.ua/ua/nauka/innovacijna-diyalnist-ta-transfer-tehnologij/tehnologichni-parki>

88. Сментина Н. В., Фіалковська А. А. Планування «зеленого» розвитку економіки об'єднаних територіальних громад. *Економічні інновації*. 2019. Т. 21. № 2 (71). С. 130–138. URL: <http://dspace.oneu.edu.ua/jspui/handle/123456789/11744>

89. Станкевич Н. А. «Зелені інвестиції» як складова сталого розвитку держави. Тези Всеукраїнської науково-практичної online конференції аспірантів, молодих учених та студентів, присвяченої Дню науки. 2013. URL: <http://eztuir.ztu.edu.ua/bitstream/handle/123456789/1638/118.pdf?sequence=4&isAllowed=y>

90. Квач Я. П., Фірсова К. В., Борісов О. Г. «Зелена» економіка : можливості для України. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2015. № 6. С. 52–56.

91. Шкарупа О. В. Бізнес-планування «зеленого» зростання економіки регіону як чинник екологічної модернізації соціально-економічних систем. *Механізм регулювання економіки*. 2016. № 3. С. 9–18.

92. Буркинський Б., Галушкіна Т., Реутов В. Є. «Зелена» економіка скрізь призму трансформаційних зрушень в Україні. Одеса : ІПРЕЕД НАН України, 2011. 348 с.

93. Закон України «Про внесення змін до деяких законів України щодо впорядкування окремих питань організації та діяльності органів місцевого самоврядування і районних державних адміністрацій», № 1009-IX, від 17.11. 2020 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1009-IX#Text>

94. Бублик М. І., Бей М. Р. Особливості «зеленої» економіки та основні інструменти її трансформування в соціально-орієнтовану систему. *Вісник НУ «Львівська політехніка». Проблеми економіки та управління*. 2016. № 847. С. 29–34. URL: http://ena.lp.edu.ua/bitstream/ntb/34855/1/6_29-34.pdf

95. Дослідження, визначення та обґрунтування по видам джерел базових прогнозних показників по проекту Програми розвитку відновлюваних джерел енергії та альтернативних видів палива : Звіт про виконання науково-дослідної роботи ІВЕ НАНУ. Реєстр. № 0110U006388. Київ, 2010. 214 с.

96. Навстречу зеленой экономике : путь к устойчивому развитию и искоренению бедности : обобщающий доклад для властных структур // ЮНЕП, 2011. URL: <https://www.unep.org/explore-topics/green-economy>

97. Кіотський протокол до Рамкової конвенції ООН про зміну клімату // Офіційний портал Верховної Ради «Законодавство України». URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/995_801#Text
98. Кизим М. О., Хаустова В.Є. Український досвід формування кластерних структур. *Проблеми економіки*. 2012. № 1. С. 3–11.
99. Куриляк Є. Ю. Кластерні форми організації виробництва у глобальній економіці : дис. канд. екон. наук : 08.00.02. Тернопіль, 2015. 203 с.
100. Організація співробітництва територіальних громад в Україні : практич. посіб. для посадових осіб місцевого самоврядування. Київ, 2017. 105 с. URL: <https://decentralization.gov.ua/uploads/library/file/11/Organizatsiya-spivrobitnitstva-teritorialnih-gromad-v-Ukrayini.pdf>
101. Про співробітництво територіальних громад : Закон України № 1508-VII від 17.06.2014 р. *Відомості Верховної Ради України*. 2014. № 34. Ст.1167.
102. Гриндей О. І. Міжмуніципальне співробітництво – інноваційна форма місцевого розвитку. *Наукові праці ЧДУ*. 2015. Вип. 252. Т. 263. С. 54–58.
103. Врублевський О. С. Співробітництво територіальних громад. Київ : ІКЦ «Легальний статус», 2014. 56 с.
104. Врублевський О. С. Співробітництво територіальних громад : сучасний стан та перспективи розвитку. *Вісник Інституту громадянського суспільства*. 2016. № 40. С. 18–19.
105. Співробітництво територіальних громад: нові можливості для розвитку // *Чернівецький центр розвитку місцевого самоврядування*. URL: <http://lgdc.org.ua/branch/23/spivrobitnyctvo-terytorialnyh-gromad-novi-mozhlyvosti-dlya-rozvytku>
106. Співробітництво територіальних громад (міжмуніципальне співробітництво – ММС) : навч.-практ. посіб. / за заг. ред. В. В. Толкованова, Т. В. Журавля. Київ, 2016. 154 с.
107. Практичний коментар до Закону України «Про співробітництво територіальних громад» // Міністерство розвитку громад та територій України : сайт. URL: <http://www.minregion.gov.ua/napryamki-diyalnosti/regional-dev/>

rozvytok-mistsevoho-samovryaduvannya/spivrobitnytstvo/praktichniy-komentar-do-zakonu-ukrayini-pro-spivrobitnitstvo-teritorialnih-gromad

108. Міжмуніципальне співробітництво : навч. посіб. / Вакуленко В. та ін. Київ : Фенікс, 2012. 392 с.

109. Співробітництво територіальних громад (бібліотечка місцевого самоврядування). 2-ге вид. Київ : ТОВ «Видавництво «ЮСТОН». 2018. 56 с.

110. Європейська хартія місцевого самоврядування та розвиток місцевої і регіональної демократії в Україні : наук.-практ. посіб. / За ред. М. О. Пухтинського, В. В. Толкованова. Київ : Крамар, 2003. 400 с.

111. Місцеве самоврядування в Україні : сучасний стан та основні напрями модернізації : наук. доп. / За заг. ред. Ю. В. Ковбасюка. Київ : НАДУ, 2014. 128 с.

112. Молодожен Ю. Б. Самодостатність територіальних громад : системний підхід : монографія. Одеса : ОРІДУ НАДУ, 2010. 370 с.

113. Реєстр договорів по співробітництву територіальних громад станом на 23.09.2020 р. Міністерство розвитку громад та територій України : сайт. URL: <http://www.minregion.gov.ua/wp-content/uploads/2019/09/reestr-23.09.2019.pdf>

114. Довідка щодо стану реалізації договорів про співробітництво територіальних громад відповідно до Закону України «Про співробітництво територіальних громад». URL: <http://www.minregion.gov.ua/napryamki-diyalnosti/regional-dev/rozvytok-mistsevoho-samovryaduvannya/spivrobitnytstvo/dovidka-shhodo-stanu-realizatsiyi-dogovoriv-pro-spivrobitnitstvo-teritorialnih-gromad-vidpovidno-do-zakonu-ukrayini-pro-spivrobitnitstvo-teritorialnih-gromad>.

115. Результати дослідження стану співробітництва громад // Асоціація сприяння самоорганізації населення : сайт. URL: samoorg.com.ua/blog/2019/09/25/21624

116. *Науково-практичне забезпечення розвитку та співробітництва об'єднаних територіальних громад* : матеріали наук.-практ. конф. за міжнар. участю, м. Дніпро, 24 жовтня – 24 листопада 2016 р. / За заг. ред. Ю. П. Шарова. Дніпро : ДРІДУ НАДУ, 2016. 303 с.

117. Методичні рекомендації щодо практичного застосування положень Закону України «Про співробітництво територіальних громад» в частині організації та юридичного оформлення співробітництва // Міністерство розвитку громад та територій України : сайт. Київ, 2016. 29 с. URL: <https://www.minregion.gov.ua/wp-content/uploads/2015/12/Metodychka.pdf>

118. Методичні рекомендації щодо практичного використання примірних форм договорів про співробітництво територіальних громад // Міністерство розвитку громад та територій України: сайт. Київ, 2016. 23 с. URL: https://www.minregion.gov.ua/wp-content/uploads/2017/06/Metod_recomend_spivrobit.pdf

119. Журавель Т. В., Записний Д. Ю., Чухвицький Р. П. Міжмуніципальне співробітництво : зб. нормативно-правових та інформаційно-аналітичних документів. Київ, 2015. 154 с.

120. Співробітництво громад : аналітичне дослідження // ГО «Фундація імені Григорія Яхимовича», Асоціація сприяння самоорганізації населення. URL: <http://cooperation.acsa.com.ua>

121. Корягіна А. Д., Зіновчук В. В. Економічна сутність поняття «кооперація». *Науковий вісник Полтавського університету споживчої кооперації України*. 2010. № 3 (42). С. 46–50.

122. Зіновчук В. В. Організаційні основи сільськогосподарського кооперативу. 2-ге вид., доп. і перероб. Київ : Логос, 2001. 380 с.

123. Великий тлумачний словник сучасної української мови / Уклад. і гол. ред. В. Т. Бусел. Київ, Ірпінь : ВТФ «Перун», 2003. 1440 с.

124. Економічна енциклопедія : у 3 т. / Відп. ред. С. В. Мочерний та ін. Київ : Академія, 2001. Т. 2. 848 с.

125. Про заходи щодо розвитку кооперативного руху та посилення його ролі в реформуванні економіки України на ринкових засадах : Указ Президента України № 1348/2000 від 19.12.2000 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1348/2000#Text>

126. Малік М. Й. Науково-методичне забезпечення розвитку кооперації в аграрній сфері економіки. *Економіка АПК*. 2010. № 12. С. 103–108.
127. Дубина М. П. Значення сільськогосподарської кооперації в аграрному секторі економіки АПК. *Науковий вісник НЛТУ України* : зб. наук.-техніч. праць. 2011. Вип. 21.8. С. 204–209. URL: http://nltu.edu.ua/nv/Archive/2011/21_8/204_Dub.pdf
128. Папцов А. Развитие сельскохозяйственной кооперации в Европейском Союзе. *Экономика сельского хозяйства России*. 2017. № 3. С. 19-20.
129. Cooperatives Europe. The power of cooperation – Cooperatives Europe key figures 2015-2016, Brussel. 2016. URL: <https://coopseurope.coop/resources/news/140-million-european-citizens-aremembers-cooperative-new-report-released>
130. Kalaitzis P. (2015). Developments in EU agri-cooperatives. Copathe-EU // The Estonian Chamber of Agriculture and Commerce. URL: http://epkk.ee/wpcontent/uploads/2015/03/Cogeca_Developments-of-agricultural-cooperatives-in-the-EU.pdf
131. Про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо становлення і розвитку сільськогосподарської кооперації та її державної підтримки : Пояснювальна записка до проекту Закону України // Офіційний портал Верховної Ради «Законодавство України». URL: <http://w1.c1.rada.gov.ua>
132. Чан-хі О. С. Сільськогосподарська кооперація: зарубіжний досвід для України. *Інтернаука*. Серія : Економічні науки. 2017. № 2 (2). С. 13-18.
133. Лупенко Ю. О., Месель-Веселяк В. Я. Стратегічні напрями розвитку сільського господарства України на період до 2020 року / За ред. Ю. О. Лупенка, В. Я. Месель-Веселяка. Київ : ІАЕ, 2012. 182 с
134. Кількість юридичних осіб за організаційно-правовими формами господарювання // Державна служба статистики України : сайт. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua>

135. Кількість суб'єктів ЄДРПОУ за організаційно-правовими формами господарювання // Державна служба статистики України : сайт. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua>

136. Державна служба статистики України : сайт. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua>

137. Манжура О. В. Актуальні проблеми інвестиційного забезпечення аграрної кооперації. *Вісник Чернігівського державного технологічного університету*. 2014. № 2 (74). С. 84–92.

138. Про схвалення Концепції розвитку фермерських господарств та сільськогосподарської кооперації на 2018-2020 роки : Розпорядження Кабінету Міністрів України № 664-р від 13.09.2017 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/664-2017-p#Text>

139. Євсєєва О. О. Інноваційний розвиток аграрного сектора України в умовах глобалізації. *Бізнес-інформ*. 2013. № 3. С. 151–157.

140. Молдаван Л. В. Місце і роль кооперативів у сталому розвитку аграрного сектора економіки. *Кооперативний маркетинг в агробізнесі: проблеми і перспективи розвитку в Україні* : матеріали Всеукр. наук.-практ. конф. (Житомир, 5-7 квітня 2012 р.). Житомир : ЖНАЕУ, 2012. С. 10–17.

141. Про затвердження Порядку використання коштів, передбачених у державному бюджеті для часткової компенсації вартості сільськогосподарської техніки та обладнання вітчизняного виробництва : Постанова Кабінету Міністрів України № 130 від 01.03.2017 р. (редакція від 30 січня 2019 р.). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/130-2017-p#Text>

142. Державна підтримка сільського господарства : урядові програми 2019 року // Урядовий контактний центр : сайт. URL: <https://ukc.gov.ua/folder/derzhavna-pidtrymka-silskogo-gospodarstva-uryadovi-programy-2019-roku>

143. Корінець Р., Гердс М. Розвиток кооперації в Україні та Німеччині – аграрно-політичні пропозиції для України : Звіт з аграрної політики APD/APB/05/2016. Київ, листопад 2016 р. // Проект «Німецько-український

агрополітичний діалог (АПД)». URL: https://apd-ukraine.de/images/APD_APR_05-2016_Genossenschaften_ukr.pdf

144. Стратегічні напрями розвитку підприємництва і кооперації в сільському господарстві на період до 2020 року / [Ю. О. Лупенко, М. Й. Малік, В. М. Заяць та ін.]; за ред. М. Й. Маліка. Київ : ННЦ «Інститут аграрної економіки», 2013. 50 с.

145. Свєреда З. Кооперація в Україні : як посієш так і пожнеш // Асоціація фермерів та приватних землевласників України : сайт. URL: <http://farmer.co.ua/ua/presa/item/508-kooperatsiia-v-ukraini-iak-posiiesh-tak-i-pozhnesh>

146. Кооперативи у процесі соціального розвитку : Резолюція Генеральної Асамблеї ООН 72/143 від 19 грудня 2017 р. URL: <http://undocs.org/ru/A/RES/72/143>

147. Булавка Л. В. Зарубіжний досвід ведення особистих селянських господарств. Можливість і доцільність застосування його в Україні. *Інвестиції: практика та досвід*. 2013. № 10. С. 79–83.

148. Галабір Г. С., Лядова К. С. Кооперація на селі : особливості та необхідність. *Агросвіт*. 2013. № 1. С. 54–56.

149. Комітет зі сприяння й розвитку кооперативів: сайт. URL: <http://www.copac.coop>

150. Агенції регіонального розвитку України : інформація про ААРПУ, каталог продуктів і послуг, навчальні продукти, публікації. Київ : ААРПУ, 2005. 197 с.

151. Сментина Н. В. Регулювання діяльності агенцій регіонального розвитку як інституційних посередників реалізації стратегій соціально-економічного розвитку територій. *Економічний простір* : зб. наук. праць. Дніпропетровськ : ПДАБА, 2013. № 74. С. 151–162. URL: http://nbuv.gov.ua/j-pdf/ecpros_2013_74_18.pdf

152. Сментина Н. В. Проектування організаційної структури агентств регіонального розвитку в Україні. *Інноваційна економіка*. 2014. № 4 (53). С. 179–184.

153. Агентства регионального и местного развития // Развитие территорий : рынок занятости и местное развитие (польский опыт) : материалы агентства регионального развития «Донбасс». Донецк, 2000. С. 88–135.

154. Maccani P., Samoggia A. Multilevel governance and the role of regional agencies in territorial and rural development: a snapshot of three European countries. *Strategic planning for local development* : case studies from small and mid-sized European cities. Belgrade, Serbia, 2010. 6 (June). Pp. 135–152.

155. EURADA : creation, development and management of RDAs. Does it have to be so difficult. 4th ed. // EURADA : website. Bruxelles : Eurada, 1999. 163 p. URL: <http://www.eurada.org>

156. Інститути та інструменти розвитку територій. На шляху до Європейських принципів / За ред. С. Максименка. Київ : Київський центр інституту Схід-Захід, 2011. 244 с.

157. Карпець С. Л. Агентства регіонального розвитку : європейський досвід, практика становлення та перспективи розвитку в Україні. *Формування ринкових відносин в Україні*. 2008. № 7 (86). С. 131–136.

158. Beer A., Clower T., Maude A., Haughton G. Multinational lessons from local and regional economic development agencies [presented to the annual meeting of the European regional science association]. Porto, Portugal, August, 2004. 140 p.

159. Студенніков І., Ткаченко В. Інституційна інфраструктура регіонального розвитку в Україні : сучасний стан і проблеми формування 2005. *Економічний часопис-XXI*. 2005. № 9–10. URL: <http://soskin.info/ea/2005/9-10/20050912.html>

160. Добровольская О. П. Агентство регионального развития как элемент институциональной инфраструктуры управления развитием региона: отечественный и зарубежный опыт. *Наукові праці ПФ НУБіП України «КАТУ»*. Серія «Економічні науки». Вип. 143. С. 150–160.

161. Санжаровський І., Теряник Ю. Аналіз доцільності створення агентства регіонального розвитку в Запорізькій області : проект з регіонального врядування та розвитку. Київ, 2008. 113 с.

162. Как создать жизнеспособное агентство местного развития : практическое руководство для украинских городов и районов [проект ЕС / ПРООН «Поддержка регионального развития Крыма»]. ПРООН, 2013. 42 с.

163. Danson M., Halkier H., Damborg Ch. Regional development agencies in Europe : an introduction and framework for analysis. London and Philadelphia : Jessica Kingsley Publishers, 1998. Pp. 13–15.

164. Геєць В. М. Динаміка процесів європеїзації у сфері економіки України : рік перший. *Стратегічна панорама*. 2016. № 1. С. 77–88.

165. Геєць В. М. Особливості взаємозв'язку економічних та політичних трансформацій на шляху до розвитку України. *Економіка України*. 2017. № 5-6. С. 31–38.

166. EURADA 2011 Activity Report // EURADA : website. URL: <http://www.eurada.org/files/Activity2011-E.pdf>

167. Гадай І. Про агенцію місцевого розвитку. URL: <http://ldp.lviv.ua/amr.php>

168. Сментина Н. В. Інституційне забезпечення інвестиційної діяльності через агентства регіонального розвитку. *Сучасний стан розвитку економічних та інноваційно-інвестиційних процесів в країнах СНД* : матеріали міжн. наук.-практ. конф., м. Одеса, 4-5 квітня 2014 року. Одеса, 2014. С. 36–41.

169. A modern regional policy for the United Kingdom. DTI : office of the deputy prime minister, March 2003. 50 p.

170. England's regional development agencies // A national archives – 7.08.2007. URL: <http://webarchive.nationalarchives.gov.uk>

171. [Regional development agency](http://everything.explained.at) // Explained. URL: <http://everything.explained.at>

172. Anticipating problems, finding solutions : Global Annual Review 2014 // Price Waterhouse Coopers (PWC) Global. URL: <https://www.pwc.com/gx/en/global-annual-review/assets/pwc-global-annual-review-2014.pdf>

173. Supporting economic growth through local enterprise partnerships and enterprise zones // Офіційна сторінка уряду Великої Британії / Policy. 7 November 2012. URL: <https://www.gov.uk/government>

174. Local enterprise partnership // Офіційна сторінка уряду Великої Британії / UK economy : Department of communities and local government. 29 June 2010. URL: <https://www.gov.uk>

175. Paris Region Development Agency // Paris region enterprises. URL: www.paris-region.com

176. A modern regional policy for the United Kingdom. DTI : office of the deputy prime minister, 2003. March. 50 p.

177. Регіональна політика : правове регулювання. Світовий та український досвід / За заг. ред. А. Ткачука. Київ : Леста, 2011. 260 с.

178. Регіональний розвиток в Європейському Союзі : уроки для України : проект «Підтримка сталого регіонального розвитку EuropeAid/125234/C/SER/UA»]. 30 с. URL: <http://tarkas.com.ua>

179. Gorzelak G., Kozak M., Roszkowski W. Regional development agencies in Poland // Regional Development Agencies in Europe. Ed. by Halkier, H., Danson, M., Damborg, Ch. London and Philadelphia : Jessica Kingsley Publishers, 2010. 108 p.

180. Polish agency for regional development. URL: www.parr.pl 181. Regional development board, Muntenia regional development agency, regional development plan of Muntenia development region. Muntenia, 2004. 200 p.

182. EURADA 2019 Activity Report // EURADA : website. URL: <http://www.eurada.org/files/Activity2019-E.pdf>

183. Сментина Н. В. Агенції регіонального розвитку як осередки інноваційного потенціалу соціально-економічного розвитку територій : зб. наук. праць за матеріалами міжнар. наук.-практ. конф. «Управлінські інновації : теорія та практика», 30 вересня – 6 жовтня 2013 р. Тернопіль: ТНЕУ, 2013. С. 45–48.

184. Про Концепцію державної регіональної політики : Указ Президента України № 341/2001 від 25.05.2001 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/341/2001#Text>

185. Стратегії розвитку регіонів : шляхи забезпечення дієвості : аналіт. доп. / [С. О. Біла, О. В. Шевченко, В. І. Жук та ін.]; за ред. С. О. Білої. Київ : НІСД, 2011. 88 с.

186. Європейський вибір. Концептуальні засади стратегії економічного та соціального розвитку України на 2002-2011 роки : послання Президента України до Верховної Ради України № 0001100-02 від 30.04.2002 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/n0001100-02#Text>

187. Стратегія економічного і соціального розвитку України (2004-2015 рр.). Київ : ІВЦ Держкомстату України, 2004. 416 с.

188. Про затвердження плану заходів на 2009 рік щодо реалізації Державної стратегії регіонального розвитку на період до 2015 року : Розпорядження Кабінету Міністрів України № 1163-р від 03.09.2008 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/1163-2008-p#Text>

189. Україна 2020 : стратегія національної модернізації : проєкт. URL: <http://www.polit.ua>

190. Про засади державної регіональної політики : проєкт Закону України № 6462 від 01.06.2010 р. URL: <http://uvp.kr-admin.gov.ua/Docs/proekt-region-politika.pdf>

191. Про затвердження типового положення про агенцію регіонального розвитку : проєкт Постанови Кабінету Міністрів України № від 20.06.2011 р. URL: <http://www.csi.org.ua>

192. Асоціація агенцій регіонального розвитку України : сайт. URL: <http://www.narda.org.ua>

193. European association development agencies (EURADA): website / Iforest. URL: <http://iforest.link-virtus.de>

194. Сментина Н. В. Регулювання діяльності агенцій регіонального розвитку як інституційних посередників реалізації стратегій соціально-

економічного розвитку територій. *Економічний простір* : зб. наук. праць. Дніпропетровськ : ПДАБА. 2013. № 74. С. 151–162.

195. Сментина Н. В. Адаптація закордонного досвіду функціонування агентств регіонального розвитку до вітчизняних умов господарювання. *Економічний вісник університету* : зб. наук. праць учених та аспірантів. 2014. № 22/2. С. 239–244.

196. Агенції регіонального розвитку Львівщини. URL: <http://www.lvivbiz.com>

197. Про затвердження Типового положення про агенцію регіонального розвитку : Постанова Кабінету Міністрів України № 258 від 11.02.2016 р. URL: <https://www.kmu.gov.ua/npas/248941325>

198. Біла О. Щодо інструментів розкриття «точок зростання» у стратегіях соціально-економічного розвитку регіонів : аналітична записка. Київ : НІСД. 2011. URL: <http://www.niss.gov.ua/articles/354>

199. Палійчук М. В., Шкварилук В. В., Попович В. В., Петренко В. П. Функціонування інфраструктури регіонального розвитку на основі віртуальної організаційної структури матричного типу. *Регіональна економіка*. 2008. № 4. С. 24–31.

200. Енергія розвитку : інформаційний бюлетень мережі регіональних центрів з інвестицій та розвитку // Державне агентство з інвестицій та управління національними проектами України, березень 2013. с. 48.

201. Smentyna N. Place and role of institutions in improving the Ukrainian investment attractiveness. *Investice jako zdroj ekonomického růstu v současných podmínkách* : Sborník z mezinárodní ekonomické konference 29 Listopadu 2013. Praha : Vysoká škola manažerské informatiky, ekonomiky a práva, 2013. С. 116–127.

202. Господарський кодекс України : Закон, Кодекс № 436-IV від 16.01.2003 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/436-15#Text>

203. Цивільний кодекс України : Закон, Кодекс № 435-IV від 16.01.2003 р. *Відомості Верховної Ради України (ВВР)*. 2003. № 40-44. Ст. 356.

204. Про затвердження Положення про Реєстр неприбуткових установ та організацій : Наказ Міністерства фінансів України № 37 від 24.01.2013 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0267-13#Text>

205. Гургула Т. В. Фінансове забезпечення діяльності агенцій регіонального розвитку як інституційних посередників з реалізації державної регіональної політики. *Науковий вісник Одеського національного економічного університету* : зб. наук. праць. 2014. № 12. С. 5–12.

206. Regional Development in the Republic of Moldova : the Law from 14.07.2019. URL: <http://www.adrsud.md/lib.php?l=en&idc=458&nod=1&>

207. Turan M. Cuhadar Regional development agencies in Europe and Turkey : a case study on cukurova RDA Pp. 216–230. URL: <http://ces.epoka.edu.al/icme/a19.pdf>

208. Стратегія економічного та соціального розвитку Одеської області до 2020 року : монографія. Одеса : Астропринт, 2012. 112 с.

209. Економічний розвиток територій : агенції місцевого розвитку DETK / [В. Воробей, К. Кравчук, Л. Мочарська та ін]. DETK, 2013. URL: <http://ppv.net.ua>

210. Сментина Н. В. Першочерговість опрацювання стратегій розвитку соціально-економічних систем. *Соціально-економічні проблеми сучасності та концепція сталого розвитку в Україні та світі* : матеріали міжн. наук.-практ. конф. : у 3-х ч., м. Дніпропетровськ, 28-29 березня 2014 р. Дніпропетровськ, 2014. Ч. 1. С. 23–27.

211. Економічний розвиток регіону на основі активізації підприємницької діяльності : монографія / А. І. Ковальов, М. Д. Балджи, Н. В. Сментина та ін.; за заг. ред. А. І. Ковальова. Одеса : Атлант, 2014. 178 с.

212. Про державне прогнозування та розроблення програм економічного і соціального розвитку України : Закон України № 1602-III від 23.03.2000 р. *Відомості ВРУ*. 2000. № 25. Ст. 195.

213. Про розроблення прогнозних і програмних документів економічного і соціального розвитку та складання проектів Бюджетної декларації та

державного бюджету : Постанова Кабінету Міністрів України № 621 від 26.04.2003 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/621-2003-п#Text>

214. Про затвердження Методичних рекомендацій щодо формування регіональних стратегій розвитку : Наказ Міністерства економіки та з питань Європейської інтеграції України № 224 від 29.07.2002 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v0224569-02#Text>

215. Про схвалення Концепції вдосконалення системи прогнозних і програмних документів з питань соціально-економічного розвитку України : Розпорядження Кабінету Міністрів України № 504-р від 04.10.2006 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/504-2006-р#Text>

216. Порядок розроблення, проведення моніторингу та оцінки реалізації регіональних стратегій розвитку : Постанова Кабінету Міністрів України № 1186 від 16.11.2011 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1186-2011-п#Text>

217. Про затвердження Методичних рекомендацій щодо формування і реалізації прогнозних та програмних документів соціально-економічного розвитку об'єднаної територіальної громади : Наказ Міністерства регіонального розвитку, будівництва та житлово-комунального господарства України № 75 від 30.03.2016 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v0075858-16#Text>

218. Вишиванюк М. В. Механізм державного управління сталим розвитком регіонів. *Державне управління : удосконалення та розвиток*. 2011. № 3. URL: <http://www.dy.nayka.com.ua/?op=1&z=473>

219. Лубашев Е. А. Современные подходы к рассмотрению процессов управления социальным развитием региона. *Инновации*. 2013. № 9 (179). С. 75-80.

220. Барський Ю. М., Поліщук В. Г. Фінансові інструменти стимулювання сталого розвитку регіону. *Економічні науки : зб. наук. праць Луцького національного технічного університету*. Серія «Облік і фінанси». 2010. Вип. 7 (25). Ч. 4. С. 7–9.

221. Карташов Є. Г. Механізм стимулювання еколого-економічного

розвитку регіону. *Наукові праці. Державне управління*. 2014. Вип. 237. Т. 249. С. 65–69.

222. Кривенко Л. В. Соціально-економічні інструменти забезпечення сталого розвитку. *Механізм регулювання економіки*. 2011. № 2. С. 33–37.

223. Коростелева Н. Н. Социальная мобилизация как инструмент устойчивого развития в условиях глобализации : На материалах Кыргызской Республики : автореф. дис. на соискание науч. степени канд. полит. наук : спец. 23.00.04 «Политические проблемы международных отношений и глобального развития». Бишкек, 2006. 196 с.

224. Ватченко О. Б., Ільченко В. М. Механізм сталого розвитку регіонів. *Науковий вісник НЛТУ України* : зб. наук.-техн. праць. Львів : РВВ НЛТУ України. 2011. Вип. 21.19. С. 205–212.

225. Сментина Н. В., Клевцевич Н. А. Роль ДПП у забезпеченні збалансованого розвитку територіальних соціально-економічних систем. *Вісник Київського національного університету ім. Т. Шевченка (Економіка)*. 2017. № 5 (194). С. 39–45. URL: http://bulletin-econom.univ.kiev.ua/wp-content/uploads/2017/10/194_39-45.pdf

226. Сментина Н. В. Організація стратегічного планування в Україні на мезорівні : виклики сучасності. *Вісник соціально-економічних досліджень* : зб. наук. праць. 2016. № 2 (61). С. 57–63. URL: <http://dspace.oneu.edu.ua/jspui/handle/123456789/5583>

227. Гурьянова Л. С. Сценарное прогнозирование динамики социально-экономического развития регионов. *Бизнес Информ*. 2012. № 11. С. 43–48.

228. Горбулін В. П., Качинський А. Б. Стратегічне планування : вирішення проблем національної безпеки : монографія. Київ : НІСД, 2010. 288 с.

229. Сценарные модели сбалансированного социально-экономического развития регионов : монография / Под ред. Т. С. Клебановой, О. В. Мозенкова. Бердянск : Издатель Ткачук А. В., 2013. 328 с.

230. Лонтка К. Стратегічне планування. Суми/Люблін [2012]. Ч. 2 від 05.12.2012 р. URL: www.sumynews.com
231. Брусак Р. Л. Стратегічне планування в управлінні розвитком території : електрон. посіб. Львів : ЛРІДУ НАДУ, 2010. 173 с.
232. Герасимчук З. В., Середа О. В. Стратегічне управління сталим розвитком м. Луцька: проблеми та перспективи. *Економічні науки. Серія : Регіональна економіка*. 2014. Вип. 11. С. 60–74.
233. Аверкина М. Ф. Стратегічне управління стійким розвитком міста. *Економічний форум*. 2014. № 1. С. 90–93.
234. Журавин Д. П. Формирование механизма реализации муниципальной стратегии. Экономические и социальные перемены в регионе. 2005. Вып. 28. С. 29–41. URL: http://journal.vscs.ac.ru/php/jou/28/art28_05.pfp
235. Новак А. Як підняти українську економіку : монографія. 5-те вид. доп. Київ : ТОВ «Інпрес», 2015. 432 с.
236. Про затвердження Порядку розроблення регіональних стратегій розвитку і планів заходів з їх реалізації, а також проведення моніторингу та оцінки результативності реалізації зазначених регіональних стратегій і планів заходів : Постанова Кабінету Міністрів України № 932 від 11.11.2015 р. URL: <http://zakon0.rada.gov.ua/laws/show/932-2015-п/paran17#n17>
237. Кубай Н. Є. Становлення і розвиток приватного підприємництва в перехідній економіці (на прикладі малих підприємств України) : дис. канд. екон. наук : 08.01.01 / Львівський державний ун-т ім. І. Франка. Львів, 1999. 175 с.
238. Адамов Б. І., Амоша О. І., Ляшенко В. І. Малий бізнес України : дороговкази поступу : монографія. Донецьк : ТОВ «Юго-Восток Лтд», 2008. 275 с.
239. Стеценко Т. О. Аналіз регіональної економіки : навч. посіб. Київ : КНЕУ, 2002. 116 с.
240. Татт Б., Грей П., Крайник О. П. Регіональний економічний розвиток : навч. посіб. / За ред. О. П. Крайник. Львів : Ліга-Прес, 2003. 280 с.

241. Уманець Т. В., Ольвінська Ю. О., Лучакова О. В. Методи і моделі оцінювання розвитку малого бізнесу : мезо- та макрорівень : монографія. Донецьк : ВІК, 2010. 280 с.
242. Евтухов М. Н., Костогриз А. П. Применение метода ранговой корреляции при исследовании процесса изнашивания пары трения. *Вестник ХГТУ*. 2002. № 3 (16). С. 121–125.
243. Корольова Т. С., Павлова Т. В. Фінансове забезпечення інноваційних процесів у науковій сфері : проблеми і тенденції. *Условия экономического роста в странах с рыночной экономикой* : материалы VI Междунар. науч.-практ. конф., м. Переяслав-Хмельницкий, 25-26 апреля 2013 г. Переяслав-Хмельницкий : ГВУЗ Переяслав-Хмельницкий государственный педагогический университет им. Г. Сковороды, 2013. С. 25–29.
244. Котова І. М., Корольова Т. С., Павлова Т. В. Значення екологічної оцінки програм регіонального розвитку в Україні. Одеса : ОНЕУ, 2016. С. 105–107. URL: <http://dspace.oneu.edu.ua/jspui/handle/123456789/5865>
245. Демиденко Е. З. Линейная и полнейшая регрессия. М. : Финансы и статистика, 1981. 180 с.
246. Раяцкас Р. Л., Плакунов М. К. Количественный анализ в экономике. М. : Наука, 1987. 393 с.
247. Ольвінська Ю. О. Проблеми розвитку підприємництва та малого бізнесу в Україні. *Вісник ХНУ*. Хмельницький : ХНУ, 2006. С. 185–190.
248. Методологія статистичного забезпечення розвитку регіону : монографія / За заг. ред. А.З. Підгорного. Одеса : Атлант, 2011. 390 с.
249. Ткаченко Т. П., Кавтиш О. П. Підприємницьке середовище функціонування малого бізнесу в Україні. URL: economy.kpi.ua/files/files/16_kpi_2012.doc
250. Економічні, соціальні та правові умови, що необхідні для здійснення підприємницької діяльності. URL: <http://studies.in.ua/bzakon/53-62-ekonomchn-socaln-ta-pravov-umovi-scho-neobhdn-dlya-zdysnennyapdpriyemnickoyi-dyalnost.html>

251. Стрикун Г. Результати Глобального дослідження про підприємництво AGER 2018 // Національна платформа малого та середнього бізнесу : сайт. URL: <https://platforma-msb.org/rezultaty-globalnogo-doslidzhennya-pro-pidpryyemnytstvo-ager-2018>
252. Дерманська Л. В. Роль інновацій у забезпеченні конкурентоспроможності та сталого розвитку підприємств. *Комунальне господарство міст*. Серія «Економічні науки». 2010. Вип. 96. С. 125–133.
253. Мезенцев К. В., Підгрушний Г. П. Привабливість території для проживання людини : методологічні та прикладні аспекти дослідження. *Український географічний журнал*. 2015. № 1. С. 32–41.
254. Степаненко С. В. Інвестиційна привабливість регіонів та інноваційна політика в контексті сталого економічного зростання. URL: <http://www.kbuara.kharkov.ua/e-book/db/2012-2/doc/2/10.pdf>
255. Каркіч І. О. Інвестиційна привабливість регіонів України. *Наукові записки Національного університету «Острозька академія»*. Серія «Економіка». Острог : Вид-во НУ«ОА». 2017. № 4 (32). С. 88–91.
256. Паспорт Одеської області. 2019 р. 76 с. URL: <https://oda.odessa.gov.ua/statics/pages/files/5e4b8e0dd6ec2.pdf>
257. Стратегія розвитку Одеської області на 2021-2027 роки // Одеська обласна державна адміністрація : сайт. URL: <https://oda.odessa.gov.ua/socialeconomic/strategy21-27>
258. Головне управління статистики в Одеській області : сайт. URL: www.od.ukrstat.gov.ua
259. Кремень О. І., Куберка В. І. Особливості оцінювання інвестиційної привабливості регіону. *Прикладна статистика : проблеми теорії та практики* : зб. наук. праць. 2010. № 7. С. 212–224.
260. Шелупина В. О., Пригара І. О., Новикова І. В. Оцінка інвестиційної привабливості регіону на прикладі Сумської області. *Науковий вісник Херсонського державного університету*. 2016. Вип. 21. Ч. 2. С. 125–129.

261. Мамуль Л. О., Чернявська Л. О. Нові методичні підходи до аналізу інвестиційної привабливості регіонів. *Вісник економічної науки України*. 2007. № 1 (7). С. 83–89.

262. Інвестиційний атлас регіону // Одеська обласна державна адміністрація : сайт. URL: <https://temporary.odessa.gov.ua/news/v-odeskij-oblasti-prezentuut-investicijnij-atlas-regionu>

263. Інвестиційний портал Одеської області. URL: <http://invest.odessa.gov.ua>

264. Інвестиційні проєкти. URL: <https://odessa5t.com.ua/projects>

265. Кононський С. І. Формування і реалізація регіональної економічної політики у сучасних умовах. URL: http://www.zgia.zp.ua/gazeta/evzdia_1_018.pdf

266. Іщук С. О., Кулініч Т. В. Оцінювання інвестиційної привабливості регіону : методичний аспект. *Регіональна економіка*. 2010. № 3. С. 71–78.

267. Щетинин В. П., Хроменков Н. А., Рябушкин Б. С. Экономика образования : учеб. пособ. М. : Рос. педаг. агентство, 1998. 306 с.

268. Крылов Э. И. Анализ эффективности инвестиционной и инновационной деятельности предприятия. М. : Финансы и статистика, 2001. 192 с.

269. Евланов Д. Г. Теория и практика принятия решений. М. : Экономика, 1984. 175 с.

270. Моррис У. Т. Наука об управлении : Байсовский подход. М. : Мир, 1971. 304 с.

271. Харин Ю. С., Мачючин В. И., Кирилица В. П. и др. Основы имитационного и статистического моделирования: учеб. пособ. М. : Дизайн АРО, 1997. 368 с.

272. Организация и управление наукой и техникой / Под. ред. Б.Ф. Зайцева. М. : Прогресс, 1987. 297 с.

273. Про схвалення Концепції реформування місцевого самоврядування та територіальної організації влади в Україні : Розпорядження Кабінету

Міністрів України № 333-р від 01.04.2014 р. URL:
<https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/333-2014-p#Text>

274. Сидор Г. В. Інвестиційна привабливість регіонів. *Сталий розвиток економіки*. 2015. № 2 (27). С. 184–189.

275. Стратегія розвитку : інвестиційний вимір : монографія / За ред. С. О. Гуткевич. Харків, 2016. 162 с.

276. Гоцуляк Л. В. Інвестиційна політика розвинених країн в умовах становлення інноваційної економіки. *Ефективна економіка*. 2014. № 9. URL:
<http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=3330>

277. Інфраструктурне забезпечення конкурентної економіки регіонів (методологія і механізм) / За наук. ред. П. Ю. Бєленького. Львів, 2002. 308 с.

ДОДАТКИ

Таблиця 1

Формування спроможних громад

ОБЛАСТЬ	Кількість об'єднаних територіальних громад							Кількість населення спроможних громад (ОТГ, МОЗ) - тис. осіб			Площа спроможних громад (ОТГ, МОЗ)		К-сть територіальних громад в області до утворення ОТГ	Кількість територіальних громад, що об'єдналися, приєдналися		Кількість ОТГ з адміністративними центрами у містах обласного значення (МОЗ)			Перспективні плани (ПП) спроможних громад, затверджені Урядом					
	2015	2016	2017	2018	2019	2018-2020	Всього К-сть ОТГ за 2015-2020 роки	К-сть населення області (тис. осіб)	Всього за 2015-2020	Площа області, кв. км	Всього 2015-2020			Всього за 2015-2020	К-сть ТГ, що об'єдналися, приєдналися	%	К-сть міст обласного значення	К-сть ОТГ з адміністративними центрами у містах обласного значення	% МОЗ, де відбулось об'єднання/приєднання	К-сть ОТГ у ПП, затверджених Урядом	К-сть ТГ, не охоплених ПП	% ТГ від їх загальної к-сті, не охоплених ПП		
	К-сть ОТГ	К-сть ОТГ	К-сть ОТГ	К-сть ОТГ	К-сть ОТГ	МОЗ до яких приєднались ТГ					Кількість населення ОТГ та МОЗ	%											Площа ОТГ, МОЗ	%
Вінницька	2	19	13	1	8	3	46	1544,0	761,1	49,3	26513	5020	18,9	707	156	22,1	6	3	50,0	63	0	0,0		
Волинська	5	10	25	10	3	1	54	1031,2	602,8	58,5	20144	11789	58,5	412	235	57,0	4	1	25	53	0	0,0		
Дніпропетровська	15	19	22	4	8	3	71	3174,2	918,9	28,9	31914	21466	67,3	348	230	66,1	13	3	23,1	85	0	0,0		
Донецька*	3	3	3	1	1	3	13	1700,7	244,8	14,4	17640	5294	30,0	269	74	27,5	15	3	20	66	0	0,0		
Житомирська	9	23	13	6	3	2	56	1207,3	820,7	68,0	29832	19315	64,7	631	408	64,7	5	2	40,0	65	0	0,0		
Закарпатська	2	1	3		9	2	17	1253,6	283,8	22,6	12777	1674	13,1	337	60	17,8	5	2	40	64	0	0,0		
Запорізька	6	10	20	7	12	1	56	1685,9	514,9	30,5	27180	18604	68,4	299	201	67,2	5	1	20,0	67	0	0,0		
Івано-Франківська	3	8	12	6	7	3	39	1367,5	718,0	52,5	13900	4021	28,9	516	175	33,9	6	3	50,0	61	0	0,0		
Київська	1	1	7	4	7	4	24	1781,9	335,9	18,9	28131	5215	18,5	659	142	21,5	12	4	33,3	69	0	0,0		
Кіровоградська	2	3	8	7	7		27	932,1	162,8	17,5	24588	5895	24,0	415	81	19,5	4		0	48	0	0,0		
Луганська*	2	1	5	1	9		18	583,3	128,4	22,0	18480	7039	38,1	195	75	38,5	3		0	37	0	0,0		
Львівська	15	7	13	5	1		41	2511,0	352,3	14,0	21833	5052	23,1	711	173	24,3	9		0	73	0	0,0		
Миколаївська	1	17	9		14	1	42	1119,1	323,3	28,9	24598	12571	51,1	313	147	47,0	5	1	20,0	52	0	0,0		
Одеська	8	3	14	3	9	2	37	2376,7	370,3	15,6	33310	11555	34,7	490	159	32,4	9	2	22	91	0	0,0		
Полтавська	12	6	21	5	7	2	53	1386,0	413,6	29,8	28748	9894	34,4	503	197	39,2	6	2	33,3	61	0	0,0		
Рівненська	5	13	7	6	12	2	45	1152,7	355,8	30,9	20047	7874	39,3	365	148	40,5	4	2	50,0	64	0	0,0		
Сумська	1	13	14	1	5	4	38	1067,1	762,9	71,5	23834	10608	44,5	419	187	44,6	7	4	57,1	51	0	0,0		
Тернопільська	26	10	4	7	4	3	54	1038,2	676,9	65,2	13823	6971	50,4	615	314	51,1	4	3	75,0	55	0	0,0		
Харківська	0	4	8	4	5	2	23	2656,7	378,0	14,2	31415	7653	24,4	458	114	24,9	7	2	28,6	56	0	0,0		
Херсонська	1	11	14	1	4	2	33	1027,0	275,1	26,8	28461	9669	34,0	298	114	38,3	4	2	50,0	49	0	0,0		
Хмельницька	22	4	13	5	5	3	51	1253,9	607,8	48,5	20645	12789	61,9	605	373	61,7	6	3	50,0	60	0	0,0		
Черкаська	3	3	20	27	3	1	57	1191,1	344,8	29,0	20900	8579	41,0	556	222	39,9	6	1	16,7	67	0	0,0		
Чернівецька	10	6	10	6	4	1	37	901,2	360,9	40,0	8097	3880	47,9	271	132	48,7	2	1	50,0	52	0	0,0		
Чернігівська	5	11	21		11	2	50	990,2	511,2	51,6	31865	20422	64,1	569	375	65,9	4	2	50,0	57	0	0,0		
РАЗОМ	159	206	299	117	158	47	983	34932,8	11225,1	32,1	558676	232849	41,7	10961	4492	41,0	151	47	31,1	1466	0	0,0		

Таблиця 2

Нові адмінтеродиниці у розрізі областей України

ОБЛАСТЬ	К-сть адмінтеродиниць базового рівня затверджених розпорядженнями КМУ щодо визначення адміністративних центрів та затвердження територій територіальних громад	К-сть територіальних громад, у яких призначено перші місцеві вибори 25 жовтня 2020 р.	К-сть адміністративно-територіальних одиниць субрегіонального (районного) рівня (Постанова ВРУ № 807-ІХ «Про утворення та ліквідацію районів»)	К-сть районних рад, у яких призначено перші місцеві вибори 25 жовтня 2020 року
АР Крим			10	
Вінницька	63	63	6	6
Волинська	54	54	4	4
Дніпропетровська	86	86	7	7
Донецька	66	46	8	5
Житомирська	66	66	4	4
Закарпатська	64	64	6	6
Запорізька	67	67	5	5
Івано-Франківська	62	62	6	6
Київська	69	69	7	7
Кіровоградська	49	49	4	4
Луганська	37	26	8	4
Львівська	73	73	7	7
Миколаївська	52	52	4	4
Одеська	91	91	7	7
Полтавська	60	60	4	4
Рівненська	64	64	4	4
Сумська	51	51	5	5
Тернопільська	55	55	3	3
Харківська	56	56	7	7
Херсонська	49	49	5	5
Хмельницька	60	60	3	3
Черкаська	66	66	4	4
Чернівецька	52	52	3	3
Чернігівська	57	57	5	5
РАЗОМ	1469	1438	136	119



Рис. 1 - Нова система адміністративно-територіального устрою

17 липня прийнято Постанову ВРУ
№ 807-IX «Про утворення та
ліквідацію районів»



136 районів

від 150 тис. жителів. Стандарт ЄС NUTS 3
з них **36** районів менше 150 тис. жителів



До **119** -
районних рад, ЦВК
призначено перші
місцеві вибори 25
жовтня 2020 р.

Рис. 2 - Утворення нових районів України

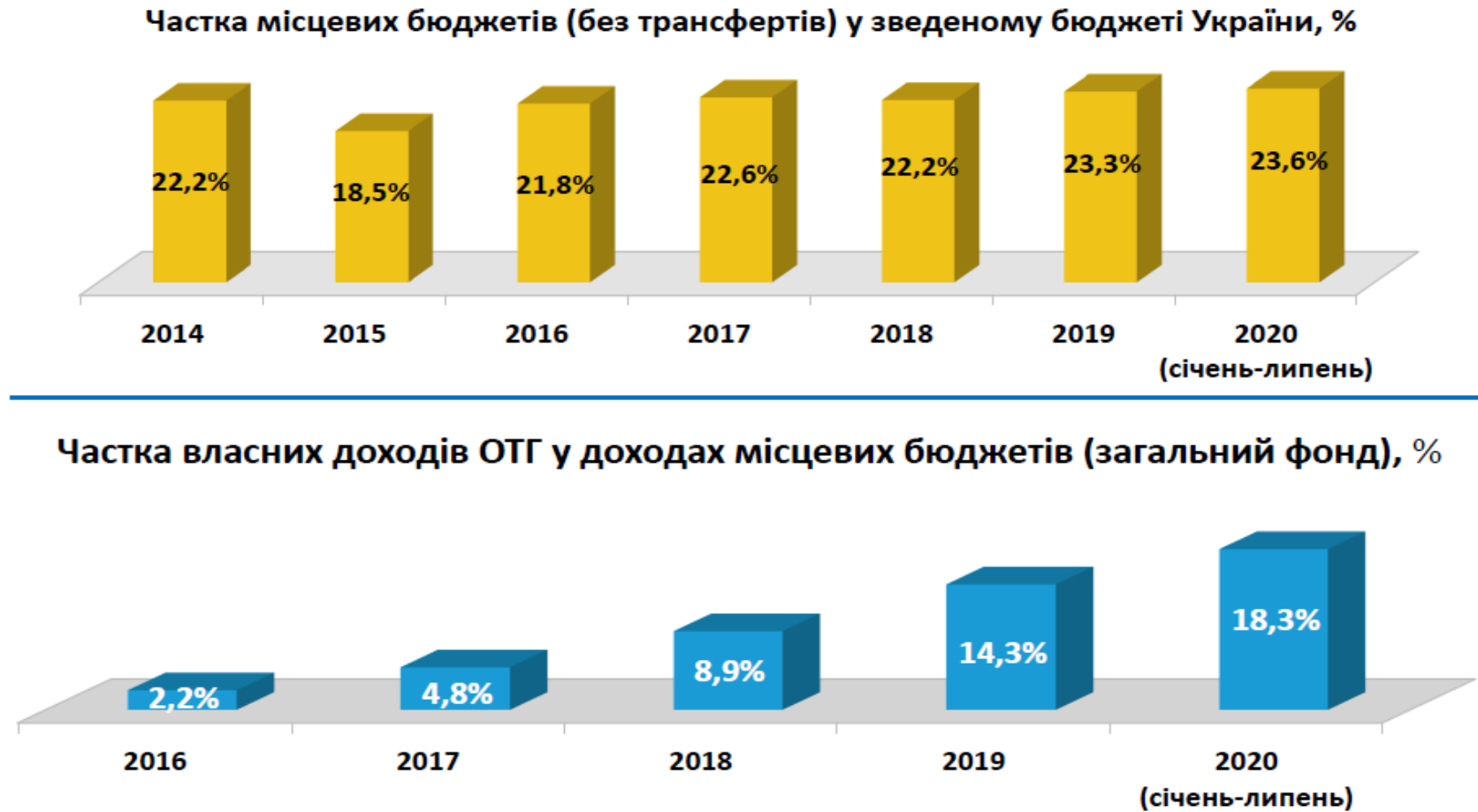


Рис. 3 - Результати фінансової децентралізації у 2016-2020 рр.

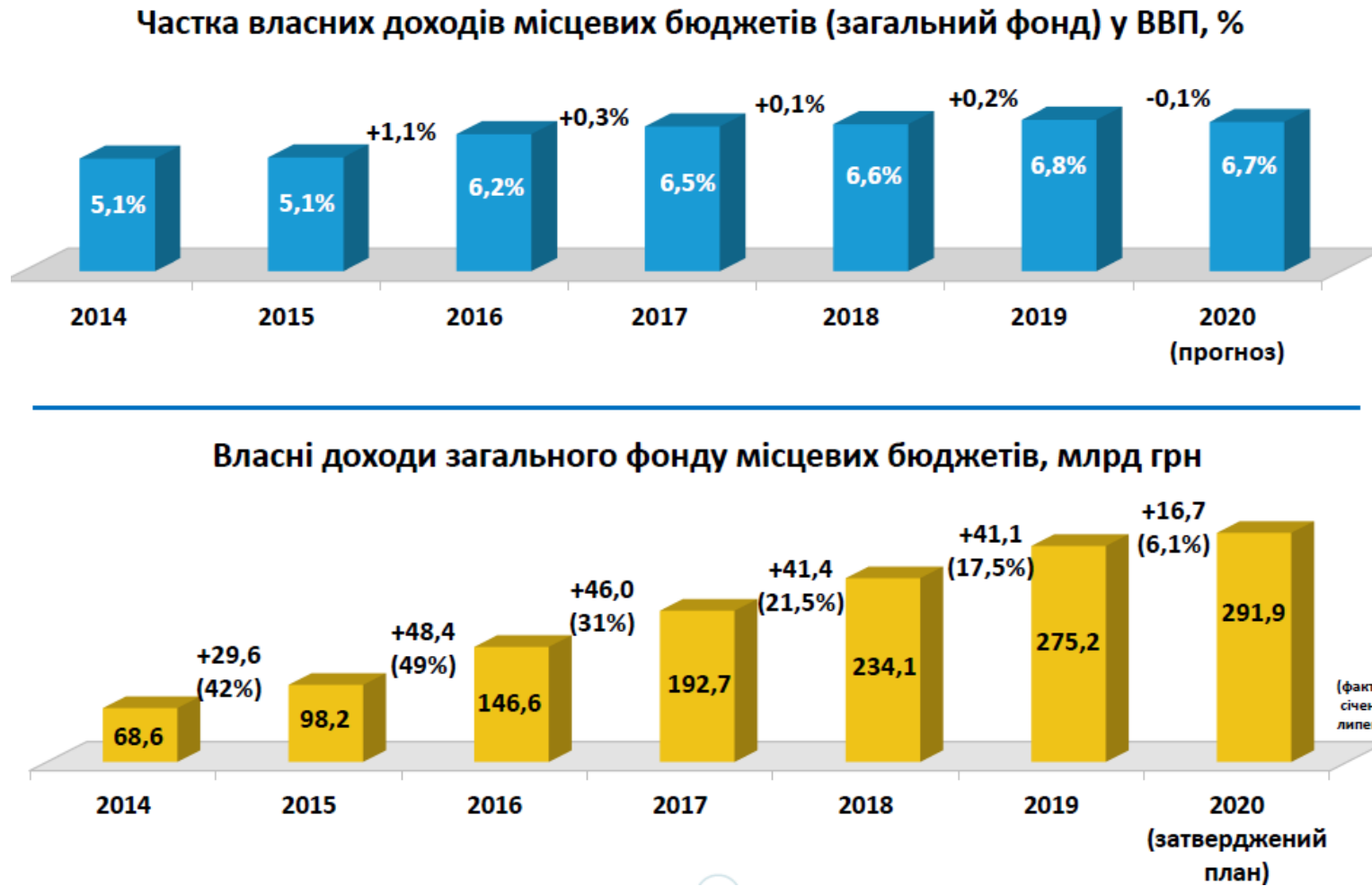


Рис. 4 - Власні доходи місцевих бюджетів у 2014-2020 рр.

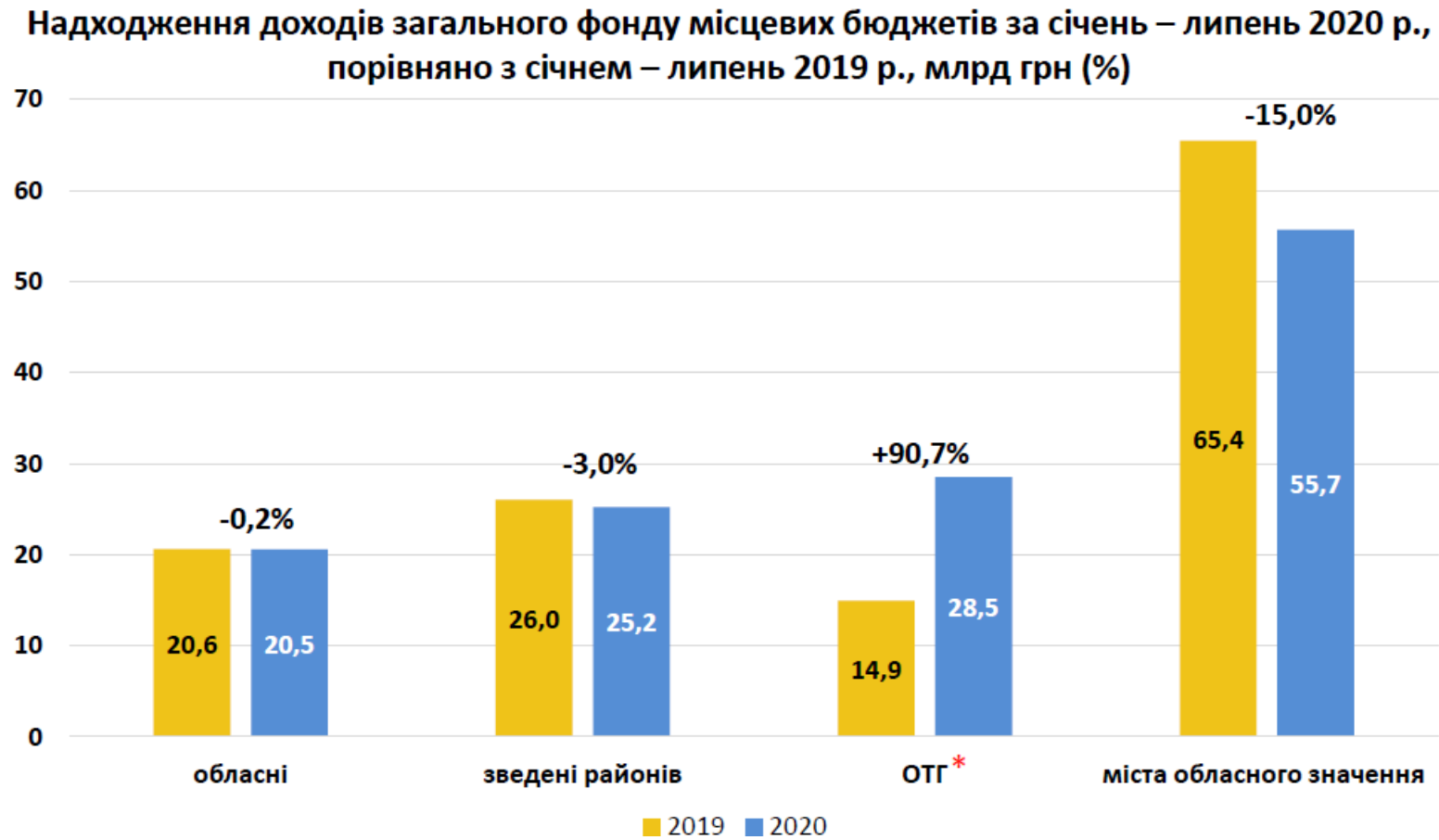
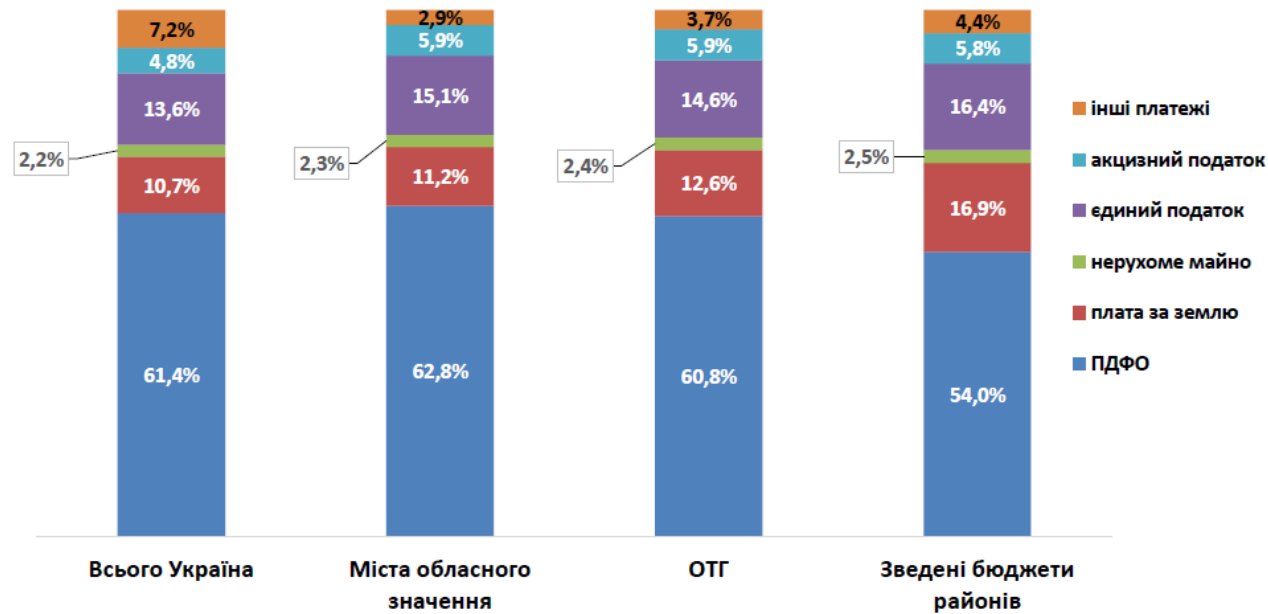


Рис. 5 - Динаміка надходжень власних доходів місцевих бюджетів

Додаток 2

**Структура надходжень доходів загального фонду
місцевих бюджетів (без трансфертів з державного бюджету)
за січень-липень 2020 року**



	Єдиний податок	Земельний податок	Орендна плата за землю	Нерухоме майно	Інші	Всього
Бюджети міст обласного значення	8 377,7	2 708,2	3 534,7	1 259,1	121,4	16 001,1
Бюджет м. Києва	4 471,9	1 141,5	1 531,8	945,1	77,5	8 167,9
Бюджети ОТГ	4 171,2	1 379,4	2 202,1	682,6	35,0	8 470,2
Зведені бюджети районів	4 144,6	1 616,6	2 635,3	619,4	32,2	9 048,2

Рис. 6 - Структура доходів місцевих бюджетів

*Шаблон профілю громади***ЕКОНОМІЧНИЙ ПРОФІЛЬ**

(назва громади)
об'єднаної територіальної громади

1. Загальна характеристика громади:

_____ ОТГ утворена _____ року.
(назва громади)

Територія громади становить _____ тис. км²

До складу ОТГ входить _____ населених пунктів, а саме: _____

(вказати які)
На території громади мешкає _____ осіб.
_____ межує на півночі з _____

(назва громади) (з якими районами/ОТГ)
на півночі з _____, на заході з _____,
на сході з _____

Площа сільськогосподарських угідь _____ га
На території громади є корисні копалини (надра) _____

(вказати які)

Роль, яку відіграє громада на регіональному, обласному та національному рівнях _____

Таблиця 1 – Порівняння громади, району, області

Регіони	Площа, км ²	Площа у % до загальної площі області	Населення, тис. осіб	Населення у % до загального населення області	Щільність населення, осіб/ км ²

ОТГ					

район					
_____		100			
область					

Порівняння ОТГ з сусідніми громадами, спільні та відмінні риси _____

Для _____ ОТГ найбільшими конкурентами є _____

(зазначити ОТГ)

Таблиця 2 – Порівняння з громадами-конкурентами

Показники	_____	_____	_____
ОТГ	ОТГ	ОТГ	
Територія, км ²			
Населення, тис. осіб			

2. Місцеве економічне середовище громади:

Пріоритетними галузями економіки _____ ОТГ є такі:

(назва громади)

(галузі)

Таблиця – Структура земельного фонду ОТГ

Назва	Площа, га	%
Загальна площа земель		100
Сільськогосподарські землі, у тому числі:		
сільськогосподарські угіддя, них:		
рілля		
багаторічні насадження		
сіножаті		
пасовища		
під господарськими будівлями і дворами		
під господарськими шляхами і прогонами		
землі, які перебувають у стадії меліоративного будівництва та відновлення родючості		
Землі лісгосподарського призначення, у тому числі:		
лісові землі		
чагарники		
Забудовані землі, у тому числі:		
землі житлової та громадської забудови		
землі промисловості, транспорту, зв'язку, енергетики, оборони та іншого призначення		
Землі рекреаційного призначення		
<i>Землі природно заповідного фонду та іншого природоохоронного призначення</i>		
<i>Землі оздоровчого призначення</i>		
<i>Землі історико-культурного призначення</i>		
Відкриті заболочені землі		
Води		
Землі запасу		

Таблиця – Виробництво продукції за видами діяльності, млн. грн.

Показник	2018	2019
Сільське господарство, мисливство, лісове та рибне господарство		
Промисловість		
Будівництво		
Оптова й роздрібна торгівля; торгівля транспортними засобами; послуги з їх ремонту		
Готелі та ресторани		
Транспорт і зв'язок		
Фінансова діяльність		
Операції з нерухомістю, здавання під найом та послуги юридичним особам		
Державне управління		
Освіта		
Охорона здоров'я та соціальна допомога		
Колективні, громадські та особисті послуги		
Інші види діяльності		

Таблиця – Великі підприємства, які знаходяться у громаді

Назва	Розташування	Кількість працюючих

Таблиця – Експорт продукції власного виробництва

Показник	2018	2019

Таблиця – Доходи бюджету, млн. грн.

Показники	2016	2017	2018	2019
Податок на доходи фізичних осіб				
Єдиний податок (крім с/г виробників)				
Єдиний податок від с/г виробників				
Доходи від відчуження нерухомості та землі				
Податок на прибуток підприємств комунальної власності				
Плата за землю				
Податок на нерухомість				
Акцизний збір				
Інші місцеві податки та збори				
Податкові надходження разом				
Дохід від оренди комунального майна				
інше				

Таблиця – Структура видатків бюджету громади у _____ р.

Статті видатків	Значення, млн. грн.	%
Державне управління		
Дошкільна освіта		
Соціальний захист та соціальне забезпечення		
Житлово-комунальне господарство		
Культура і мистецтво		
Утримання закладів охорони здоров'я		
Дорожнє господарство		
Інші		
Усього видатків		

Таблиця – Планована інвестиційна діяльність у громаді в найближчий період

№ з/п	Найменування інвестиційної програми і проектів регіонального розвитку та їх місцезнаходження, вид робіт	Період реалізації (рік початку і закінчення)	Кошторисна вартість об'єкта, тис. гривень	Обсяг фінансування, тис. гривень:			
				Усього	в тому числі за рахунок:		
					коштів ДФРР	коштів МБ	інших джерел фінансування

3. Населення

Станом на 01 січня 2020 року чисельність населення _____
(назва громади)

ОТГ становить _____ осіб (сумарно по всіх населених пунктах, що увійшли до складу ОТГ).

Таблиця – Чисельність жителів, тис. осіб

Території	Чисельність населення, тис. осіб			
	станом на 01.01.2016 р.	станом на 01.01.2017 р.	станом на 01.01.2018 р.	станом на 01.01.2019 р.
_____ ОТГ, у т.ч. за населеними пунктами*				
-				
-				
-				
-				
_____ район				
_____ область				

*Зазначаються усі населені пункти, що увійшли до складу ОТГ

Таблиця – Характеристика населення

Показник	Значення за роками			
	2016 р.	2017 р.	2018 р.	2019 р.
Середній вік жителя, років				
Щільність населення, осіб на м ²				
% зростання / зменшення				

Таблиця – Етнічний склад населення у 2019 р.

Назва етнічної групи	Кількість представників етнічної групи, тис. осіб	Частка етнічної групи, %

Таблиця – Конфесійна приналежність населення у 2019 р.

Назва конфесійної групи	Кількість представників конфесії, осіб	Частка конфесійної групи, %

Таблиця – Природний та міграційний рух населення, осіб (сумарно по всіх населених пунктах, що увійшли до складу ОТГ)

Показники	2016	2017	2018	2019
Народжені				
Померлі				
Природний приріст				
Прибулі				
Вибулі				
Сальдо міграції				

Таблиця – Розподіл населення за віком, осіб (сумарно по всіх населених пунктах, що увійшли до складу ОТГ)

Показники	2016	2017	2018	2019
Населення у віці:				
молодшому за працездатний				
працездатному				
старшому за працездатний				
діти дошкільного віку				
діти шкільного віку				

Таблиця – Розподіл населення за віком у населених пунктах, що увійшли до складу ОТГ станом на _____ рік, осіб

Показники	Населені пункти, що увійшли до складу ОТГ			
Населення у віці:				
молодшому за працездатний				
працездатному				
старшому за працездатний				
діти дошкільного віку				
діти шкільного віку				

Таблиця – Рівні освіти серед населення у віці понад 18 років (сумарно по всіх населених пунктах, що увійшли до складу ОТГ)

Показники	Кількість, осіб	% до загальної кількості населення
Професійно-технічна		
Базова вища		
Повна вища		
Інше		

Таблиця – Середня заробітна плата, грн. (сумарно по всіх населених пунктах, що увійшли до складу ОТГ)

Регіони	2015	2016	2017	2018	2019

ОТГ					

район					
_____ область					

4. Ринок робочої сили

Таблиця – Загальні тенденції зміни зайнятості (сумарно по всіх населених пунктах, що увійшли до складу ОТГ), тис осіб

Регіони	2015	2016	2017	2018	2019

ОТГ					

район					
_____ область					

Таблиця – Зайнятість за видами діяльності (сумарно по всіх населених пунктах, що увійшли до складу ОТГ) у 2019 році

Галузі та види діяльності	Кількість зайнятих, осіб	Частка зайнятих, %
Сільське господарство, мисливство, лісове та рибне господарство		
Промисловість		
Будівництво		
Оптова й роздрібна торгівля; торгівля транспортними засобами; послуги з їх ремонту		
Готелі та ресторани		
Транспорт і зв'язок		
Фінансова діяльність		
Операції з нерухомістю, здавання під найом та послуги юридичним особам		
Державне управління		
Освіта		
Охорона здоров'я та соціальна допомога		
Колективні, громадські та особисті послуги		
Інші види діяльності		
Загальна кількість зайнятих		100

Таблиця – Рівень зареєстрованого безробіття та навантаження на одну вакансію (сумарно по всіх населених пунктах, що увійшли до складу ОТГ)

Показники	2019 р.	
	Громада	Область
Рівень зареєстрованого безробіття (у відсотках до економічно активного населення працездатного віку)		
Кількість безробітних на одну вакансію (чисельність зареєстрованих безробітних, поділена на кількість вакантних робочих місць)		

Таблиця – Розподіл працездатного населення за рівнем освіти

Рівень освіти	Усього, осіб	Частка від усього працездатного населення, %
Початкова		
Середня		
Середня спеціальна		
Вища		

4. Економічна інфраструктура

Таблиця – Зареєстровані суб'єкти господарської діяльності (сумарно по всіх населених пунктах, що увійшли до складу ОТГ)

А. Юридичні особи

Показники	2015	2016	2017	2018	2019
Усі суб'єкти ЄДРПОУ:					
Громада					
_____ район					
з них СПД - юридичні особи *					
Громада					
_____ район					
з них малі підприємства					
Громада					
_____ район					

В. Фізичні особи-підприємці

Регіони	2015	2016	2017	2018	2019
Громада					
_____ район					
_____ область					

Таблиця – Найбільші роботодавці

№ з/п	Назва ПОУ / Підприємства (ЄДРС)	Вид діяльності (основний)	Чисельність працівників у 2019р.

Таблиця – Показники роботи малого бізнесу

Показники	2015	2016	2017	2018	2019
<i>Кількість малих підприємств, од</i>					
Громада (якщо можна вирахувати дані)					
Район					
Область					
<i>Середньорічна кількість найманих працівників, осіб</i>					
Громада (якщо можна вирахувати дані)					
Район					
Область					
<i>Питома вага зайнятих на малих підприємствах (% до населення в працездатному віці)</i>					
Громада (якщо можна вирахувати дані)					

Район					
Область					
<i>Питома вага середньорічної зайнятості на малих підприємствах в загальній кількості найманих працівників, %</i>					
Громада (якщо можна вирахувати дані)					
Район					
Область					
<i>Обсяг реалізованої продукції (робіт, послуг) малих підприємств, млн. грн.</i>					
Громада (якщо можна вирахувати дані)					
Район					
Область		11028,6	20262,1	21846,6	
<i>Питома вага продукції малих підприємств в загальному обсязі реалізованої продукції (робіт, послуг), %</i>					
Громада (якщо можна вирахувати дані)					
Район					
Область		40,8	44,5	39,3	

5. Соціальна інфраструктура

1. Мережа закладів освіти

Таблиця – Дошкільні та загальноосвітні навчальні заклади

Показники	2016	2017	2018	2019
Кількість дошкільних закладів, одиниць				
Кількість дітей в дошкільних закладах, тис. осіб				
Завантаженість дошкільних закладів (дітей на 100 місць)				
Кількість загальноосвітніх навчальних закладів, одиниць				
Кількість учнів у загальноосвітніх навчальних закладах, осіб				
Кількість вчителів у загальноосвітніх навчальних закладах, осіб				

Таблиця – Перелік та опис дошкільних та шкільних закладів

№ з/п	Назва та місце розташування	Рік побудови/капремонту	Проектна потужність, осіб	Наповненість, осіб	Основна проблема

2. Мережа закладів охорони здоров'я

Таблиця – Місткість лікарень станом на 2019 рік

№	Назва та місце розташування	Рік побудови / капремонту	Проектна потужність, ліжок	Наповненість	Основна проблема

3. Заклади культури

Таблиця – Місткість споруд культурно-спортивного призначення

Споруда	Скільки відвідувачів вміщує	Події чи заходи, що викликають найбільший приплив гостей

	Спортивні об'єкти	Середньомісячна кількість осіб, які використовують об'єкт
	<i>Майданчики з тренажерним обладнанням</i>	
	<i>Футбольні поля</i>	
	<i>Спортивні майданчики</i>	
	<i>Спортивні майданчики зі штучним покриттям</i>	
	<i>Приміщення для фізкультурно-оздоровчих занять</i>	
	<i>Спортивні зали</i>	

На території _____ ОТГ працюють такі громадські організації та засоби масової інформації.

Таблиця – Громадські організації

№ з/п	Повна назва ГО	Адреса, телефон, посилання на веб-сайт	Дата реєстрації	Керівник (П.І.П., посада, тел. сл.)

Засоби масової інформації:

Таблиця – Фінансова інфраструктура відділення банків

№ з/п	Назва	Адреса	Керівник (П.І.П., тел. сл.)
1.			
2.			

Таблиця – Розвиток мережі зв'язку, наявність та якість доступу до Інтернет

№ з/п	Назва	Адреса	Керівник (П.І.П., тел.)	Кількість клієнтів

Таблиця – Мережа підприємств роздрібної торгівлі

№ з/п	Повна назва підприємства	Адреса розміщення об'єкта	П.І.П. керівника підприємства (повне), № телефону	Форма власності	Спеціалізація	Торговельна площа (кв. м)	Кількість працівників

6. Фізична інфраструктура

1. Житловий фонд

Таблиця – Стан житлового фонду громади

Показники	2018	2019
Заселені будинки разом		
у тому числі:		
- індивідуальні будинки		
- багатоквартирні будинки		
Житловий фонд, тис. кв. м загальної площі		
% помешкань, підключених до комунального водопостачання		
% помешкань, підключених до комунального газопостачання		
% помешкань, підключених до комунальної системи каналізації		
% помешкань, підключених до центрального опалення		

Помешкання – квартира або індивідуальний будинок.

2. Водопостачання та водовідведення

Таблиця – Водопостачання та водовідведення

Показники	2015	2016	2017	2018	2019
Протяжність мереж водопостачання, км					
Протяжність мереж водовідведення, км					
Споживання питної води, тис. м ³ – всього, у тому числі:					
- населення					
- підприємства					

3. Теплопостачання

Таблиця – Теплопостачання (на рік)

Показники	2015	2016	2017	2018	2019
Протяжність мереж, км					
Опалення, Гкал - всього, у тому числі:					
- населення					
- підприємства					
Проектна потужність (в дужках потужність ПАТ «Укртрансгаз»)					

4. Електропостачання

Таблиця – Електропостачання

Показники	2015	2016	2017	2018	2019
Протяжність мереж, км					
Споживання електроенергії, МВт-год - всього, у тому числі:					
- населення					
- підприємства					
Проектна потужність					

Таблиця – Структура та загальна чисельність апарату _____
ОТГ та її виконавчого органу

№ з/п	Назва структурного підрозділу та посад	Кількість штатних одиниць
	<i>Керівництво</i>	
	<i>Відділ бюджетного та фінансово-господарського забезпечення</i>	
	<i>Відділ комунальної власності та земельних ресурсів</i>	
	<i>Відділ муніципальних послуг та правових питань</i>	
	УСЬОГО:	

Таблиця – Ставки місцевих податків

Назва податку / збору	База оподаткування	Ставка податку	Відповідальні органи для нарахування податку



1380 уклали **620**
Територіальних громад договорів
міжмуніципального співробітництва

Область	Загальна кількість проектів співробітництва	в тому числі					К-сть тер. громад, що скористалися міжмуніципальним співробітництвом
		ЖКГ	благоустрій	пожежна безпека	освіта, ох. здоров'я, соцзаб. епечення	інше	
Вінницька	100	17	4		19	60	173
Волинська	27	2	1		15	9	37
Дніпропетровська	12	1		3	3	5	29
Донецька	2	1			1		5
Житомирська	44	2			27	15	77
Закарпатська	4		2			2	10
Запорізька	21			1	14	6	29
Івано-Франківська	13	2	5		2	4	40
Київська	11			1	3	7	15
Кіровоградська	12	1		2	5	4	22
Луганська	4				3	1	9
Львівська	60	6	10	3	19	22	222
Миколаївська	4	4					7
Одеська	2	1				1	9
Полтавська	109	29	8	34	15	23	283
Рівненська	17	1		1	5	10	31
Сумська	58	4			30	24	61
Тернопільська	14	3		1	5	5	22
Харківська	31	13	6	1	2	9	89
Херсонська	4				1	3	11
Хмельницька	11	4	2	1		4	25
Черкаська	36	9	2	1	3	21	92
Чернівецька	7	1	1		1	4	16
Чернігівська	17	2	1		7	7	66
м. Київ							
ВСЬОГО	620	103	42	49	180	246	1380

Рис. 1 - Міжмуніципальне співробітництво територіальних громад

ДЕЦЕНТРАЛІЗАЦІЯ У СФЕРІ ОСВІТИ

Таблиця 1 - Кількість загальноосвітніх навчальних закладів, які знаходяться в управлінні ОМС

№ п/п	Область	Кількість загальноосвітніх навчальних закладів		
		Усього	у т. ч. заклади освіти, що перебувають в управлінні РДА	у т. ч. заклади освіти, що перебувають в управлінні ОМС (міста обл. значення, ОТГ)
1	Вінницька	771	571	200
2	Волинська	601	261	340
3	Дніпропетровська	853	173	680
4	Донецька	538	183	355
5	Житомирська	610	198	412
6	Закарпатська	643	534	109
7	Запорізька	524	143	381
8	Івано-Франківська	675	396	279
9	Київська	661	453	208
10	Кіровоградська	320	209	111
11	Луганська	277	217	60
12	Львівська	1 216	814	402
13	Миколаївська	461	247	214
14	Одеська	746	443	303
15	Полтавська	572	319	253
16	Рівненська	571	388	183
17	Сумська	411	173	238
18	Тернопільська	750	419	331
19	Харківська	746	459	287
20	Херсонська	418	229	189
21	Хмельницька	645	223	422
22	Черкаська	537	286	251
23	Чернівецька	401	174	227
24	Чернігівська	486	166	320
	ВСЬОГО	14433	7678	6755

Таблиця 2 - Кількість загальноосвітніх навчальних закладів ОТГ

№ п/п	Область	Кількість ОТГ	Кількість ОТГ, що прийняли у комунальну власність загальноосвітні навчальні заклади	Кількість загальноосвітн іх навчальних закладів, що перейшли у комунальну власність ОТГ	Кількість ОТГ, що передали освітню субвенцію до районного бюджету
1	Вінницька	46	36	147	5
2	Волинська	54	49	509	
3	Дніпропетровська	71	34	130	4
4	Донецька	13	12	89	1
5	Житомирська	56	54	412	0
6	Закарпатська	17	7	60	9
7	Запорізька	56	43	368	1
8	Івано-Франківська	39	39	242	1
9	Київська	24	16	108	5
10	Кіровоградська	27	19	49	1
11	Луганська	18	12	60	5
12	Львівська	41	35	210	0
13	Миколаївська	42	29	121	1
14	Одеська	37	19	110	10
15	Полтавська	53	44	183	3
16	Рівненська	45	34	137	11
17	Сумська	38	37	215	0
18	Тернопільська	54	39	236	1
19	Харківська	23	12	47	1
20	Херсонська	33	29	114	2
21	Хмельницька	52	46	338	1
22	Черкаська	57	53	174	4
23	Чернівецька	37	30	163	4
24	Чернігівська	50	43	269	1
ВСЬОГО		983	771	4491	71

**Результати рангового кореляційного аналізу проблем і факторів
розвитку малого бізнесу**

№	Напрями і позиції аналізу	Коефіцієнт множинної рангової кореляції W	Фактичне значення критерію χ^2	Критичне значення критерію χ^2	Значимість взаємозв'язку
1.	Основні проблеми на етапі формування малого підприємства	0,462	23,100	18,31	Значимий середній
2.	Стан факторів, що впливає на діяльність підприємства	0,795	67,575	27,59	Значимий високий
3.	Стан окремих видів підтримки малого бізнесу	0,821	24,630	12,59	Значимий високий
4.	Оцінка ефективності отриманих послуг	0,866	34,640	15,51	Значимий високий
5.	Сфери, де найчастіше виникають конфлікти	0,550	24,750	16,92	Значимий середній
6.	Пріоритети способів вирішення проблем	0,845	25,33	12,59	Значимий високий
7.	Стан елементів податкової системи	0,629	34,595	19,68	Значимий середній
8.	Шляхи забезпечення стабільності з оподаткування	0,869	9,495	7,82	Значимий високий
9.	Наявність і якість законодавчих актів за позиціями, що пов'язані з діяльністю підприємства	0,604	51,34	27,59	Значимий середній

Розбудова імітаційних рангових моделей мотиваторів ефективної діяльності на прикладі малих підприємств м.Одеси

Розбудова імітаційних рангових моделей мотиваторів ефективної діяльності на прикладі застосування розробленого методичного підходу щодо вимірювання впливу зовнішніх і внутрішніх мотиваторів на розвиток малих підприємств по трьох малих підприємствах обробної промисловості м. Одеси:

- малому підприємству «Омега» приватної форми власності з кількістю найманих працівників 15 осіб, яке відноситься до галузі приладобудування і займається виробництвом електропобутових приладів:

- малому підприємству «Луна» колективної форми власності з кількістю найманих працівників 18 осіб, яке відноситься до галузі легкої промисловості і займається пошиттям чоловічого і жіночого одягу:

- малому підприємству «Мрія» приватної форми власності з кількістю найманих працівників 14 осіб, яке відноситься до галузі харчової промисловості і займається виробництвом хлібу і хлібобулочних виробів.

Дані для побудови імітаційних рангових моделей мотиваторів ефективної діяльності отримані методом анкетного опитування керівників малих підприємств, які оцінювали стан факторів на своїх підприємствах за п'ятибальною шкалою: 5 балів – відмінно; 4 бали – добре; 3 бали – задовільно (середньо); 2 бали – нижче середнього; 1 бал – погано. Результати опитування наведені у таблиці 3.2.

Розрахуємо імітаційні рангові моделі мотиваторів ефективної діяльності для малого підприємства «Омега» спочатку за 2017 рік. Рангова імітаційна модель внутрішнього мотиватора ефективної діяльності:

$$BM_{ED} = 2,4 \cdot 4 + 2,3 \cdot 4 + 2,1 \cdot 3 + 8,5 \cdot 3 + 9,8 \cdot 1 + 5,8 \cdot 3 = 77,8.$$

Рангова імітаційна модель зовнішнього мотиватора «першого» рівня ефективної діяльності:

$$3M_{ED-1} = 5,1 \cdot 3 + 9,6 \cdot 1 + 3,5 \cdot 4 + 2,9 \cdot 3 + 6,8 \cdot 2 + 1,8 \cdot 4 + 5,2 \cdot 3 = 84,0.$$

Рангова імітаційна модель зовнішнього мотиватора «другого» рівня ефективної діяльності:

$$3M_{\text{ЕД}-2} = 7,7 \cdot 3 + 4,1 \cdot 4 + 8,4 \cdot 2 + 5,3 \cdot 3 + 8,7 \cdot 3 = 98,3.$$

Імітаційна рангова модель сукупного мотиватора ефективної діяльності малого підприємства «Ріон» за рік:

$$CM_{\text{ЕД}} = BM_{\text{ЕД}} + 3M_{\text{ЕД}-1} + 3M_{\text{ЕД}-2} = 77,8 + 84,4 + 98,3 = 260,1.$$

Результати імітаційних рангових моделей зовнішнього, внутрішніх і сукупного мотиваторів ефективної діяльності для малого підприємства «Омега» у 2019 році такі:

$$BM_{\text{ЕД}} = 2,4 \cdot 4 + 2,3 \cdot 4 + 2,1 \cdot 4 + 8,5 \cdot 3 + 9,8 \cdot 3 + 5,8 \cdot 3 = 99,5$$

$$3M_{\text{ЕД}-1} = 5,1 \cdot 3 + 9,6 \cdot 2 + 3,5 \cdot 4 + 2,9 \cdot 3 + 6,8 \cdot 3 + 1,8 \cdot 4 + 5,2 \cdot 3 = 100,4$$

$$3M_{\text{ЕД}-2} = 7,7 \cdot 3 + 4,1 \cdot 4 + 8,4 \cdot 2 + 5,3 \cdot 3 + 8,7 \cdot 3 = 98,3$$

$$CM_{\text{ЕД}} = BM_{\text{ЕД}} + 3M_{\text{ЕД}-1} + 3M_{\text{ЕД}-2} = 99,5 + 100,4 + 98,3 = 298,2$$

Результати імітаційних рангових моделей мотиваторів ефективної діяльності для малого підприємства «Омега», яке займається виробництвом електропобутових приладів, наведено у таблиці 2.

За наведеними у таблиці результатами імітаційного рангового моделювання мотиваторів ефективної діяльності, на малому підприємстві «Омега» на січень 2017 р. у порівнянні із січнем 2019 р. стан внутрішніх факторів покращився, що привело до зростання імітаційного показника ефективності. Так, підвищення оцінки стану фактора Х3 (стан обладнання) на 1 бал сприяло підвищенню ефективності діяльності на 2,1 %, а підвищення оцінки стану фактора Х6 (наявність коштів на інвестиції) на 2 бали підвищило імітаційний показник ефективності діяльності на 19,6 %. У динаміці внутрішній мотиватор ефективної діяльності збільшився на 27,8 %, про свідчить результат індексу динаміки.

Також відбулося підвищення імітаційного показника ефективності діяльності малого підприємства «Омега» під впливом зовнішніх мотиваторів «першого» рівня, тобто факторів зовнішнього середовища, вибір яких може залежити від самого підприємства. Так, покращення стану фактора Х7 (умови зовнішнього фінансування) на 1 бал підвищило імітаційний показник ефективності діяльності підприємства на 9,6 %, а покращення стану фактора Х11 (наявність необхідної інформації про джерела можливої підтримки) підвищило ефективність діяльності на 6,8 %.

Необхідно відмітити, що імітаційна рангова модель зовнішнього мотиватора «другого» рівня ефективної діяльності, яка моделює вплив факторів зовнішнього середовища, вибір яких ні в якій мірі не залежить від суб'єкта підприємництва, у 2019р. не змінилась. Тобто, для даного малого підприємства не відбулося покращення стану таких зовнішніх факторів як: X12 (стан законодавства, що регулює загальні моменти функціонування підприємства), X14 (відносини з регіональними та місцевими органами влади), X16 (ефективність структур підтримки підприємництва), X17 (наявність платоспроможного попиту), X18 (стан податкової системи).

Таблиця 2

Результати анкетного опитування керівників малих підприємств про стан факторів, що впливають на функціонування підприємств

Фактори	Оцінка стану факторів керівниками малих підприємств за 5-бальною шкалою					
	МП «Омега»		МП «Луна»		МП «Мрія»	
	2017 р.	2019 р.	2017 р.	2019 р.	2017 р.	2019 р.
1. Рівень кваліфікації персоналу	4	4	4	4	4	4
2. Наявність необхідного обладнання	4	4	4	4	4	4
3. Стан обладнання	3	4	3	4	3	4
4. Умови оренди приміщень	3	3	4	4	3	4
5. Наявність грошових оборотних коштів	3	3	2	3	3	3
6. Наявність коштів на інвестиції	1	3	3	3	1	2
7. Умови зовнішнього фінансування	1	2	3	2	3	3
8. Науково-технічний рівень виробничих технологій	3	3	3	3	3	3
9. Наявність необхідної інформації про кон'юктуру ринку	4	4	4	4	3	3
10. Наявність необхідної інформації про ділових партнерів	3	3	4	4	3	3
11. Наявність необхідної інформації про джерела можливої підтримки	2	3	3	3	4	4
12. Стан законодавства, що регулює загальні моменти функціонування підприємства	3	3	3	3	3	3
13. Відносини з банками (їх надійність, умови співпраці)	4	4	5	4	4	4

14. Відносини з регіональними та місцевими органами влади	4	4	4	4	4	4
15. Наявність ділових партнерів	3	3	4	4	3	4
16. Стан (ефективність) структур підтримки підприємництва	2	2	4	4	1	2
17. Наявність платоспроможного попиту	3	3	4	3	3	3
18. Стан податкової системи	3	3	3	3	3	3

Але динаміка сукупного мотиватора свідчить про підвищення імітаційного показника ефективної діяльності під впливом внутрішніх і зовнішніх факторів на 14,6 %, при цьому відбулися зміни у структурі сукупного мотиватора: збільшилась питома вага впливу внутрішніх факторів з 29,9 % у 2017 році до 33,4 % у 2019 році, також збільшилась питома вага впливу факторів зовнішнього середовища «першого» рівня – з 32,3 % до 33,7 %, а питома вага впливу зовнішніх факторів «другого» рівня зменшилась з 37,7 % до 32,9%.

Результати імітаційних рангових моделей мотиваторів ефективної діяльності для малих підприємств «Луна» і «Мрія» наведено у таблиці 2.

За даними таблиці 2 бачимо, що на малому підприємстві «Луна», яке займається пошиттям чоловічого і жіночого одягу, станом на січень 2019 року порівняно з січнем 2017 року, підвищення імітаційного показника ефективності діяльності відбулося тільки за рахунок впливу внутрішніх факторів. Зокрема, покращення стану фактору Х3 (стан обладнання) на 1 бал збільшило імітаційний показник ефективності на 2,1 %, а покращення стану фактору Х5 (Наявність грошових оборотних коштів) на 1 бал збільшило показник ефективності на 8,5%. В динаміці результат моделювання внутрішніх мотиваторів збільшився на 11,9%.

У той же час на малому підприємстві «Луна» погіршився стан факторів зовнішнього середовища, як «першого», так і «другого» рівня. Так, зниження оцінки стану фактора Х7 (умови зовнішнього фінансування) на 1 бал зменшило імітаційний показник ефективності діяльності на 9,6%, а зниження оцінки стану фактора Х13 (відносини з банками, їх надійність, умови співпраці) на 1 бал зменшило показник ефективності на 1,8 %. Крім того, погіршився стан фактору Х17 (наявність платоспроможного попиту), що зменшило імітаційний показник ефективної діяльності на 5,3%. В цілому сукупний мотиватор вказує на зниження імітаційного показника ефективної діяльності по підприємству на 1,8%.

Результати імітаційного рангового моделювання внутрішніх, зовнішніх і сукупного мотиватора ефективної діяльності на малому підприємстві «Мрія», що займається випічкою хліба і хлібобулочних виробів, показали (табл. 3.2), що покращення стану таких внутрішніх факторів, як Х3 (стан обладнання) та Х6 (наявність коштів на інвестиції) привело до збільшення імітаційного показника ефективності відповідно на 2,1% і 9,8%, покращення стану зовнішніх факторів «першого» рівня Х4 (умови оренди приміщень) та Х15 (наявність ділових партнерів) збільшило імітаційний показник ефективної діяльності відповідно на 5,4% і 5,2%, покращення стану зовнішнього фактора «другого» рівня Х16 (ефективність структур підтримки підприємництва) підвищило імітаційний показник ефективності діяльності на 8,4%.

Отримані імітаційні рангові моделі мотиваторів ефективної діяльності дозволяють проводити порівняння за результатами моделювання і визначати підприємства лідери і аутсайтери з точки зору стану і впливу внутрішніх і зовнішніх факторів, які не піддаються кількісному виміру. Так, за результатом рангової моделі сукупного мотиватора ефективної діяльності у 2019 році лідером серед трьох підприємств є мале підприємство «Луна», далі йдуть мале підприємство «Омега» і мале підприємство «Мрія». А за результатом рангової моделі зовнішнього мотиватора ефективної діяльності «першого» рівня лідером є мале підприємство «Мрія», за ним йдуть мале підприємство «Луна» і мале підприємство «Омега».

НАУКОВЕ ВИДАННЯ

Ковальов Анатолій Іванович

Корольова Тетяна Сергіївна

Сментина Наталія Валентинівна

Павлова Тетяна Володимирівна

Карпов Володимир Анатолійович

Фіалковська Анастасія Андріївна

Котова Інна Миколаївна

ІНСТРУМЕНТАРІЙ МІСЦЕВОГО ЕКОНОМІЧНОГО РОЗВИТКУ: ТЕОРІЯ, МЕТОДОЛОГІЯ, ПРАКТИКА

МОНОГРАФІЯ

За авторською редакцією

Формат 60x84/16.

Наклад 300 прим.

Ум.-друк. Арк. 24,2 Друк
цифровий.

Папір офсетний.

Підписано до друку 01.06.2021 р.

Замовлення № 22441

Надруковано з макету замовника

ФОП Гуляєв В.О.

Київська обл.,

с. Григорівка, вул.

Колгоспна, 4

067 178 3771