

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
ХЕРСОНСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ  
ФАКУЛЬТЕТ БІЗНЕСУ І ПРАВА  
КАФЕДРА ЕКОНОМІКИ, МЕНЕДЖМЕНТУ ТА  
АДМІНІСТРУВАННЯ**

**УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ СТРАТЕГІЧНИМ  
РОЗВИТКОМ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД**

**Кваліфікаційна робота (проект)**

на здобуття ступеня вищої освіти «магістр»

Виконав: студент 12-251 М групи

Спеціальності 281 Публічне

управління та адміністрування

Освітньо-професійної програми

«Публічне управління та

адміністрування»

Ніколаєнко Е.В.

Керівник: к.е.н., доц. Євтухова С.М.

Рецензент : Родіонова І.М.,

начальник управління з питань

децентралізації та розвитку громад

Херсонської обласної державної

адміністрації

## ЗМІСТ

<b>ВСТУП.....</b>	<b>3</b>
<b>РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ СТРАТЕГІЧНИМ РОЗВИТКОМ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД.....</b>	<b>6</b>
1.1. Концепції системи управління стратегічним розвитком територіальних громад.....	6
1.2. Критерії формування складових стратегічного розвитку територіальних громад .....	12
<b>РОЗДІЛ 2. АНАЛІТИЧНА ОЦІНКА СТРАТЕГІЧНОГО РОЗВИТКУ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД.....</b>	<b>16</b>
2.1 Оцінка економічних індикаторів розвитку територіальних громад.....	16
2.2. Аналіз фінансової компоненти розвитку територіальних громад Херсонської області.....	20
2.3. Дослідження системи фандрайзингу в діяльності територіальних громад.....	26
<b>РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ МЕХАНІЗМУ УПРАВЛІННЯ СТРАТЕГІЧНИМ РОЗВИТКОМ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД В УМОВАХ ДЕЦЕНТРАЛІЗАЦІЇ.....</b>	<b>33</b>
3.1. Напрями державного регулювання стратегічним розвитком територіальних громад.....	33
3.2. Шляхи удосконалення управлінського механізму державної підтримки стратегічного розвитку територіальних громад.....	38
<b>ВИСНОВКИ.....</b>	<b>43</b>
<b>СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....</b>	<b>45</b>

## ВСТУП

**Актуальність теми.** У сучасному світі люди прагнуть покращити умови свого життя, що передбачає наявність якісних не тільки житлово-комунальних послуг, але й інших. Функціонування сьогodнішніх державних органів влади, структурних підрозділів місцевої влади та сектору бізнесу вказує на те, що жодна інституційна організація не може вирішувати проблеми власними можливостями. У зв'язку з цим, можемо побачити об'єднання декількох партнерів для вирішення проблем на рівні територіальних угруповань для якісного розвитку її мешканців.

Цей процес, у рамках якого публічні, муніципальні, неурядові інституції співпрацюють для покращення конкурентної позиції власної території та ефективного стратегічного розвитку в майбутньому, активізують економічне зростання, покращують інвестиційний клімат, створюють нові робочі місця, що приводить до якісного рівня життя мешканців певної територіальної громади.

Система управління стратегічним розвитком реалізується протягом довготривалого процесу через інноваційні стратегії формування добробуту суспільства з урахуванням якісних та кількісних складових та реалізацію їх соціально-економічного прогресу. Стратегічний розвиток дає можливість конкурувати з іншими територіальними громадами для створення сприятливих умов функціонування бізнесового середовища, включаючи інфраструктуру та послуги інших суб'єктів ринку.

**Метою кваліфікаційної роботи** є удосконалення системи управління стратегічним розвитком територіальних громад.

Для реалізації мети у дослідженні вирішено наступні **завдання**:

- охарактеризувати теоретичні основи управління стратегічним розвитком територіальних громад;

- розкрити критерії формування складових стратегічного розвитку територіальних громад;
- здійснити аналітичну оцінку стратегічного розвитку територіальних громад;
- проаналізувати фінансову компоненту розвитку територіальних громад Херсонської області;
- дослідити систему фандрайзингу в діяльності територіальних громад;
- запропонувати шляхи удосконалення управлінського механізму державної підтримки стратегічного розвитку територіальних громад.

**Об'єктом дослідження** є система управління стратегічним розвитком територіальних громад Херсонської області.

**Предметом дослідження** виступають теоретико-практичні аспекти реалізації системи управління стратегічним розвитком територіальних громад.

В роботі використано загальні **методи дослідження**: методи систематизації та узагальнення, групування, порівняльного аналізу, експертних оцінок, системний підхід.

Інформаційна база дослідження представлена законодавчою та нормативною базою України, періодичні та спеціальні видання, підручники, монографії вітчизняних та іноземних авторів з теми дослідження, статистична звітність територіальних громад Херсонської області.

**Практична цінність роботи** полягає в розробці шляхів удосконалення системи управління стратегічним розвитком територіальних громад Херсонської області.

**Структура кваліфікаційної роботи** має вступ, три розділи, висновки та список використаних джерел.

**Тематика кваліфікаційної роботи була апробована** в діяльності Міжнародної науково-практичної конференції «Стратегічні пріоритети розвитку економіки, менеджменту, сфери обслуговування та права в умовах інтеграційних процесів», яка відбулася 17-18 листопада 2021 року у м. Херсон.

## РОЗДІЛ 1

### ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ СТРАТЕГІЧНИМ РОЗВИТКОМ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД

#### 1.1. Концепції системи управління стратегічним розвитком територіальних громад

Реформування економічних механізмів регулювання державної політики спрямоване на переорієнтацію завдань органів влади у сферу розвитку людини, поліпшення її якості житті з імплементацією становлення інституції ринкової економіки. Велику роль у даному процесі відграє територіальна громада, яка відображає поступовий перехід суб'єктів процесу розвитку до змін якості життя громади.

В умовах сьогодення управління місцевим розвитком є процесом стратегічних видозмін у територіальній громаді, що дає можливість покращити умови якості кожної людини даної місцевості у майбутньому за рахунок реалізації інвестиційно-інноваційного, соціально-культурного та виробничо-фінансового потенціалу певної територіально-господарської структури України. Кожна територіальна громада у своєму економічному розвитку має за мету – збільшення матеріальних благ, що сприяє структурним змінам у самій громаді та впровадженні глобалізаційних процесів у конкурентоспроможну інноваційну економіку населеного пункту. Конкурентоспроможність територіальної громади можна визначити через якість державного управління від рівня місцевого самоврядування до рівня центрального уряду з розробкою інноваційної стратегії розвитку самої громади.

Розкриваючи структуру територіальної громади, треба зазначити про основні складові впливу на її якісне існування: висока кваліфікація мешканців, науково-дослідна та технічна інфраструктура, розвиток підприємницької сфери, диверсифікована співпраця з місцевим інституційним середовищем, якість освіти та рівень державної системи

фінансової допомоги [38, С.67]. Вивчаючи дані складові проведемо порівняльну характеристику основних наукових концепцій управління економічним розвитком територіальних громад (табл. 1.1).

*Таблиця 1.1*

**Теоретичні концепції розвитку територіальних громад**

Концепції	Характеристика
Теорія просторових переваг або теорія розміщення [36, С.51].	Просторові переваги впливають на розташування виробництв у визначених регіонах. Кожний регіон, кожне місто володіє своїми територіальними перевагами, пов'язаними або з джерелами сировини, або з іншими факторами виробництва (робоча сила, земля, енергія), або з близькістю до ринків збуту.
Концепції агломерації, концентрації і комбінації виробництва [1, С. 26]. [15, С. 121]	Висока концентрація промисловості у великих містах дозволяє отримати додаткову економію, що виникає через агломераційний ефект – сукупні витрати всіх виробництв у крупній агломерації менші, ніж сума витрат кожного виробництва у разі їх самотнього розміщення за межами цієї агломерації. У містах додаткова економія або додатковий економічний ефект виникає завдяки спільному використанню загальних ресурсів (трудових, енергетичних, інфраструктурних) діючими виробництвами, що сприяє інтенсивному і різноманітному розвитку господарства.

## Продовження табл. 1.1

<p>Теорія основного і допоміжного виробництва [35, С. 34; 23, С.121]</p>	<p>При розширенні основного виробництва міста збільшується його інфраструктура, оскільки продукція основного виробництва вивозиться з міста, а продукція допоміжного виробництва споживається в його межах. Виникає так званий «мультиплікаційний ефект». Основне виробництво можна розглядати як «локомотив» економічного зростання. При великих структурних науково-технічних змінах, головним фактором успішного розвитку міста стає не основне, а допоміжне виробництво. У таких умовах розвинута інфраструктура (допоміжне виробництво), є «первинним чинником» соціально-економічного розвитку міста.</p>
<p>Концепція стадій зростання Д. Бела [3, С. 194]</p>	<p>Відомо, що економічний розвиток проходить три основні стадії: до індустріальну, індустріальну і постіндустріальну. Враховуючи стадії економічного розвитку міста та регіону можна якісно оцінити перспективи провідних галузей, що впливають на потенціал розвитку міської інфраструктури, створення додаткових робочих місць, ефективність житлового сектору, сфери послуг та відпочинку.</p>



Зазначені наукові концепції розвитку територіальних громад дають можливість визначити територіальну громаду [4, С.28]:

- як певну соціальну спільноту, яка управляє суспільним життям спираючись на економіко-правові, соціокультурні інтереси мешканців даної території;

- як суб'єкт місцевого самоврядування, що спроможний скеровувати свою роботу у напрямок взаємодії із функціональними одиницями зовнішнього середовища та відповідати за цілісність стратегічних напрямів;

- як основний елемент адміністративно-територіального устрою, що відображає синергію при володіння визначеними ресурсами при забезпеченні конкурентних переваг розвитку території.

Одним з пріоритетних шляхів реалізації власного курсу територіальних громад можна визначити систему управління стратегічним розвитком, яка означає надання повноважень органам місцевого самоврядування побудувати ефективні інструменти керування та альтернативні шляхи розвитку власної територіальної громади [33, С. 72].

Для сприятливих умов існування ефективної територіальної громади, також велику роль будуть відігравати ділова активність у місті, співпраця місцевої влади, бізнесу і науки, сприятливі умови для розвитку ринкової інфраструктури [32, С. 51].

В умовах сьогодення зростаюча роль системи управління стратегічним розвитком обумовлюється такими факторами [21, С. 99]:

- динамічними змінами у публічній сфері, зовнішніми змінами, що оточують територіальні громади;
- вимогами зовнішнього оточення територіальних громад на місцевому рівні;

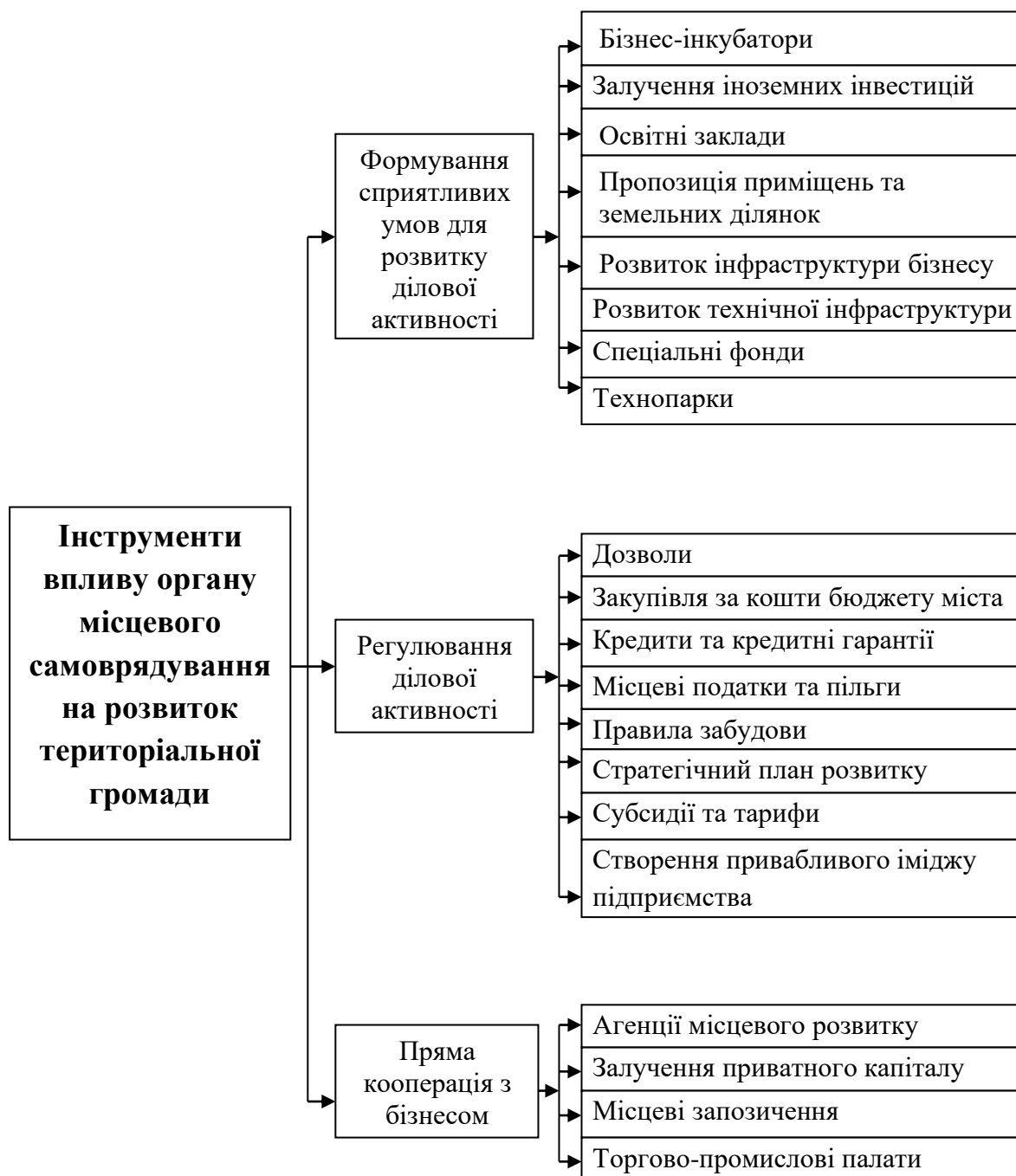
- самостійністю територіальних громад у прийнятті стратегічних управлінських рішень з реалізації обраного курсу;
- потребою в ефективній співпраці із вищими органами влади щодо реалізації стратегічних планів на підставі прозорості, відкритості та підзвітності.

Головними чинниками покращення факторів розвитку територіальної громади у сучасному світі залишається розвиненість фінансової підтримки з боку різних інвестиційних суб'єктів ринку, яка сприяє реалізації місцевих інноваційних ідей [5]. Економічна криза, що існує на теренах України, спонукає більшість територіальних громад інтенсивніше співпрацювати не тільки з українськими органами місцевого самоврядування, але й з міжнародними інституціями, використовуючи ефективні сучасні інструменти економічного розвитку (рис. 1.1.).

Використовуючи зазначені інструменти впливу місцева влада спонукає підприємницький сектор приймати виважені стратегічні рішення через зменшення місцевих податків, інструментів позики, субсидій, дешевого капіталу та гарантій.

Велику роль у вирішенні проблем економічного розвитку територій відіграють неурядові організації, сприяючи розвитку приватному бізнесу: місцеві торгово-промислові палати, агенції з регіонального розвитку населеного пункту [28, С. 195].

При дослідженні та розробці стратегій розвитку територіальних громад обов'язково необхідно розглядати питання їх інвестиційної привабливості [11, С. 132]. Це стосується не тільки залучення іноземних інвестицій, але й перерозподілу інвестиційних ресурсів на міжрегіональному рівні. В цілому, інвестиційна політика у стратегічному розвитку територіальних громад посідає одне з ключових місць щодо активізації інвестиційних процесів і є потужним засобом для реалізації ієрархії цілей у стратегічному планування міста [8, С. 132].



**Рис. 1.1. Інструменти впливу органу місцевого самоврядування на розвиток територіальної громади**

Для аналізу ефективності інвестиційного потенціалу територіальної громади використовують також низку показників, які в цілому можна представити як показники соціально-економічного розвитку [34]. Це середній рівень доходів населення, тривалість життя та

рівень освіти, рівень охорони здоров'я та якість матеріальних благ, доходи та видатки місцевого бюджету, наявність основних засобів та кількість суб'єктів підприємництва [37, С. 228].

Отже, система управління стратегічним розвитком територіальних громад повинна орієнтуватися на гідні умови життя населення, підвищення показників його рівня та якості, на створення інфраструктури життєзабезпечення та життєдіяльності, на реалізацію підприємницької свободи, на підвищення ефективності технологій розвитком регіонів [41]. Це все є економічним регулятором для розвитку виробничої сфери, оптимального рівня оподаткування та якості життя громади. При цьому, головним управлінським регулятором є місцева влада, підприємницькі структури, релігійні й громадські інституції та зацікавлені громадяни.

## **1.2. Критерії формування складових стратегічного розвитку територіальних громад**

Практичне втілення у життя планів, проєктів та програм спрямовує територіальні громади до цілісної реалізації та впровадження їх далекосяжних цілей через розробку низки якісних стратегій, в основу яких покладено: ситуаційний аналіз початкових умов існування територіальних громад; визначення бачення стратегічного розвитку громади; побудова дерева цілей; розробка проєктів та програм впровадження стратегічних пріоритетів; впровадження системи управління за дослідженням реалізації стратегій розвитку; реалізація критеріальної оцінки результативності впровадження стратегій; розробка системи звітування територіальним громадам, комунікативні відносини владних структур з підприємницьким сектором при впровадженні стратегій у життєдіяльність громадян [17, С. 285].

Вивчаючи складові стратегічного розвитку територіальної громади, визначимо її основні критерії формування (рис. 1.2).



**Рис. 1.2. Складові стратегічного розвитку територіальної громади**

В умовах мінливого середовища та швидких змін зовнішнього оточення одним з головних інструментів управління розвитком територіальної громади саме і є стратегічне управління, що фокусується на людському потенціалі як ключовому сегменті територіальної громади та зосереджує свою діяльність у напрямі задоволення споживчих запитів населення за допомогою гнучкого регулюванні та забезпеченості змін об'єкта управління відповідно до викликів зовнішнього середовища.

Структура стратегічного розвитку територіальної громади представлена такими складовими [2, С.68]:

- соціально-економічне дослідження територіальної громади з обов'язковим розкриттям тенденцій розвитку регіону, що включає оцінку ресурсного потенціалу, виробничого, фінансового, трудового;
- пріоритети розвитку територіальних громад із визначенням їх стратегічного бачення та стратегічних цілей;

- визначення основних завдань, проблем та шляхів розвитку територіальних громад;
- проведення системи моніторингу та оцінки результативності впровадження інноваційних стратегій із визначенням кількісних та якісних індикаторів;
- узгодження сформованих стратегій територіальних громад із стратегічними цілями регіонального розвитку.

Стратегічний підхід у розвитку територіальної громади передбачає визначення стратегічних орієнтирів діяльності муніципальних утворень, деталізованих через інструменти цілепокладання та сформовані через проєктний підхід, який актуалізує необхідність розробки довгострокового організаційно-інституційного механізму функціонування громад [31, С. 36].

Під час аналізу системи управління стратегічним розвитком територіальних громад необхідно вирішити такі питання: фаховій підготовці персоналу для реалізації проєктів муніципального розвитку; побудові організаційного механізму через функціональний аспект (дослідити управління вартістю, управління часом, управління змістом; управління ризиками) [27].

З огляду на вищезазначене, висловимо думку, що головною потребою територіальних громад є виявлення та вирішення стратегічних проблем, застосування моніторингу виконання запланованого плану дій, що орієнтуються на розробку інноваційних проєктів [19]. Система управління стратегічним розвитком територіальних громад включає пошук сприятливих можливостей внутрішнього та оточуючого середовища, використання їх для реалізації та впровадження місій, цілей і завдань.

Стратегічний розвиток територіальних громад розкривається через такі ознаки [22, С.32]:

1. Орієнтація на споживчі інтереси людей, що досягається через довгострокове покращення добробуту найбільш уразливих верст населення;
2. Синергетичний ефект всіх зацікавлених осіб в єдиному баченні розвитку території.
3. Цілісність, яка полягає у стратегій розвитку територій таким чином, щоб можливо було поєднати соціально-економічні та екологічні завдання;
4. Орієнтир на правильно сформовані бюджетні пріоритети передбачає відповідність визначених заходів наявному фінансовому капіталу;
5. Здійснення комплексного аналізу територіального розвитку органу місцевого самоврядування;
6. Моніторинг та оцінювання, що базуються на основних показниках соціально-економічних процесів територіальної громади.
7. Існування відповідальності та лідерства в структурі територіальної громади, що передбачає самостійність територіальної одиниці ініціювати стратегії подальшого розвитку.

Таким чином, управління системою стратегічного розвитку територіальних громад повинно охоплювати заплановані заходи, що охоплюють пріоритети розвитку на національному рівні, планування відповідних територій, включати прогнози та програми розвитку визначених галузей розвитку України, в тому числі міжрегіональні інтереси.

## РОЗДІЛ 2

### АНАЛІТИЧНА ОЦІНКА СТРАТЕГІЧНОГО РОЗВИТКУ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД

#### 2.1. Оцінка економічних індикаторів розвитку територіальних громад

Етап аналізування тенденції стратегічного управління розвитком територіальної громади, як правило, стосується муніципального утворення, де основним об'єктом є оцінка ресурсної компоненти (людські, фінансові, природні, інфраструктурні).

Порівнюючи основні ресурсні складові, звернемося до показників розвитку Херсонської області, які дають можливість порівняти її в цілому з економічними індикаторами розвитку України (табл.2.1).

*Таблиця 2.1*

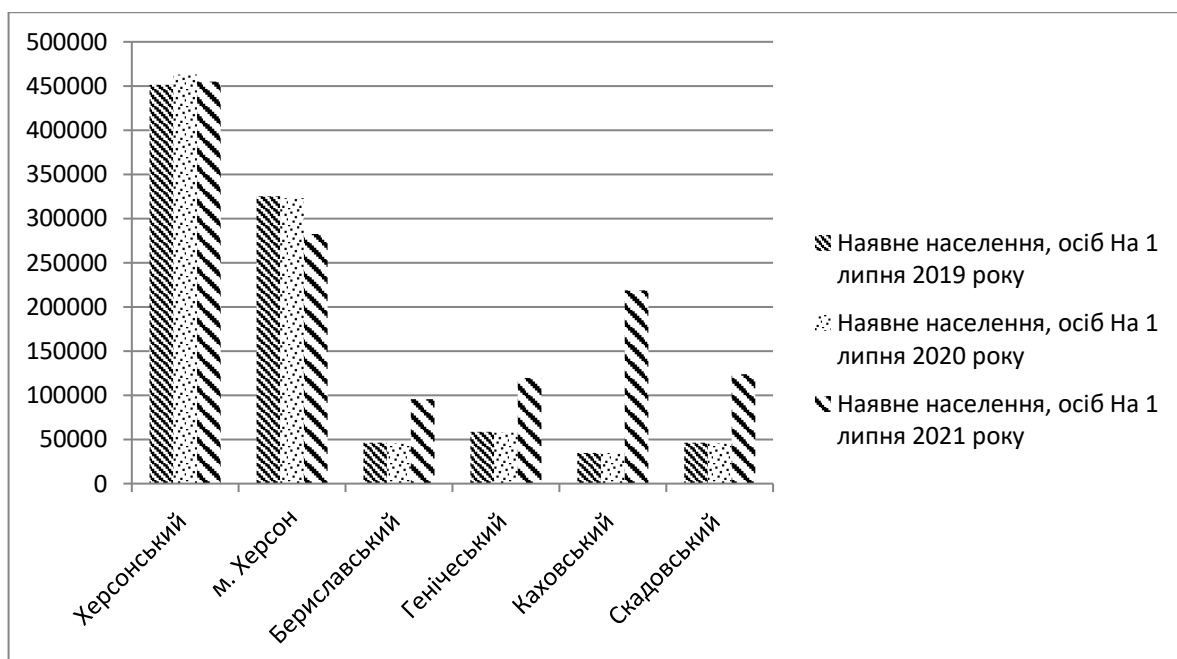
#### Наявне населення у територіальних громадах за період 2019-2021 рр.

Район	Наявне населення, осіб		
	На 1 липня 2019 року	На 1 липня 2020 року	На 1 липня 2021 року
Херсонський	451628	463281	455203
м. Херсон	325436	322915	282687
Бериславський	46218	45681	95557
Генічеський	58550	58149	119499
Каховський	34728	34369	219088
Скадовський	46303	45830	124169

Зміни у наявному населенні наочно зображені на рис. 2.1 [26].

Зазначена динаміка показників наявного населення є основою демографічної характеристики Херсонщини. Дані відображають подальше скорочення населення, це відбувається і зв рахунок міграції і за рахунок природного скорочення.





**Рис. 2.1. Аналіз наявного населення по районах Херсонської області [26]**

Пропозиція робочої сили зберігаю тенденцію, коли вона перевищує попит. У середньому на 1 робоче місце є 20 кандидатур зареєстрованих безробітних. Найвищий показник навантаження безробітних на одну вакантну посаду відображається у робітниках сільського господарства, лісового та рибальства.

Основні показники ринку праці Херсонщини наведені нами у таблиці 2.2.

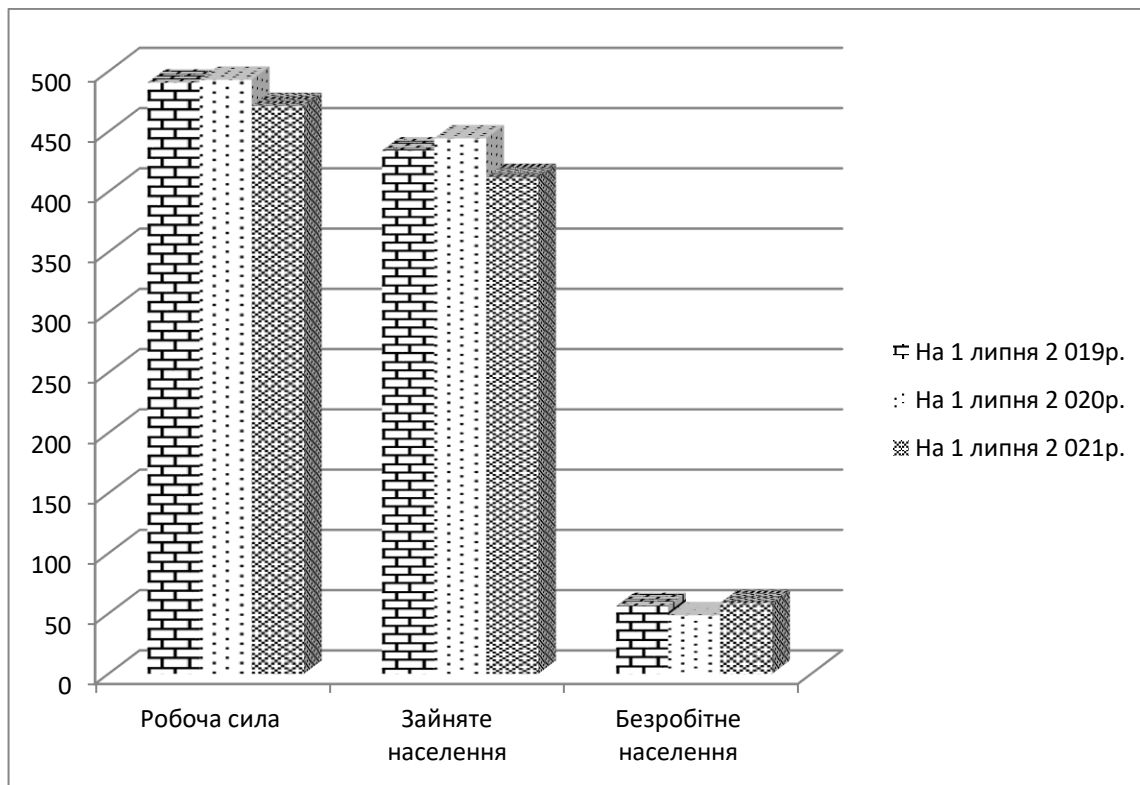
*Таблиця 2.2*

#### **Показники ринку праці Херсонської області**

Показник	Одиниця виміру	На 1 липня		
		2019 р.	2020 р.	2021 р.
Робоча сила	у середньому за період, тис. осіб	490,6	493	471,2
Зайняте населення	у середньому за період, тис. осіб	434,3	444,4	412,3
Безробітне населення	у середньому за період, тис. осіб	56,3	48,6	58,9

Графічно аналіз ринку робочої сили представлено на рис. 2.2.

Показники останніх років на території Херсона та області суттєво не змінилися. Секторами, де фіксується найбільша чисельність зайнятих, сектор торгівлі, сільське господарство, освіта, промисловість.



**Рис. 2.2. Аналіз ринку робочої сили по Херсонській області**

Середня заробітна плата працівників підприємств та організацій міста на 1 липня 2021 року зазначена на рівні 11552 грн., що в 1,9 разів перевищує рівень мінімальної зарплати (показник 6000 грн.). При цьому розмір номінальної зарплати показав зменшення на 4,6%, а порівняно з періодом липня 2020 року, навпаки, збільшився на 19,5%. Відносно індексу реальної заробітної плати у липні 2021 р., порівняно з цим же періодом 2020 року становив 108,3% (рис. 2.3).

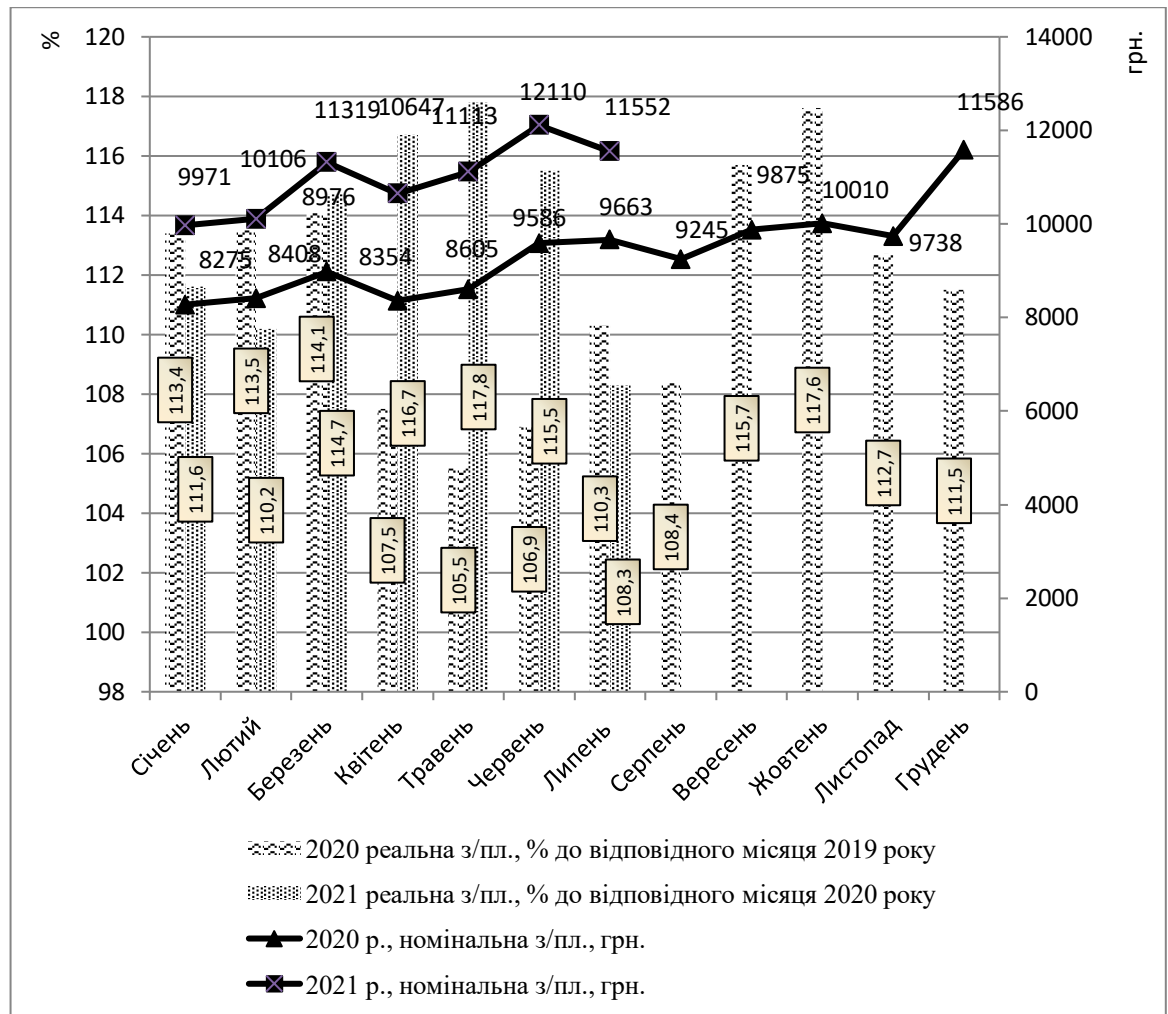


Рис. 2.3. Динаміка середньої заробітної плати у 2020-2021 рр.

Середня заробітна плата населення, що входять до складу територіальних громад представлена у таблиці 2.3.

Таблиця 2.3

**Середня заробітна плата населення  
за розподілом територіальних громад**

Регіони	2017	2018	2019	2020
Херсонська громада	7203,2	8326,2	9435,4	9968,5
Район	6072,0	7530,8	8773,2	9296,2
Область	6464,3	7663,3	8785,2	9358,8

Зареєстровані суб'єкти господарської діяльності, що входять до територіальних громад зазначено у таблиці 2.4.

Таблиця 2.4

**Зареєстровані суб'єкти господарської діяльності, що входять  
до територіальних громад**

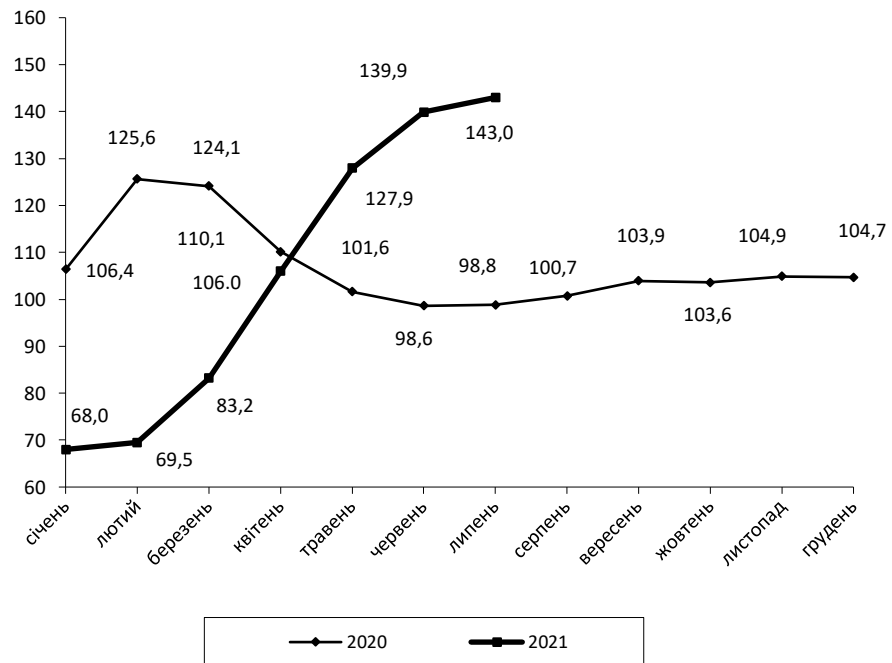
<b>Юридичні особи</b>						
<b>Показники</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>
<b>Усі суб'єкти ЄДРПОУ:</b>						
Херсонська громада	23410	21789	21656	20690	19319	20326
Район	27368	25904	25379	24377	22895	24141
<b>з них СПД - юридичні особи</b>						
Херсонська громада	3886	3828	3231	3719	3839	4109
Район	4469	4404	3740	4296	4431	4726
<b>з них малі підприємства</b>						
Громада	3751	3703	3095	3586	3710	3961
Район	4311	4257	3583	4142	4277	4556
<b>Фізичні особи-підприємці</b>						
<b>Регіони</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>
Херсонська громада	19524	17961	18425	16971	15480	16217
Район	22899	21500	21639	20081	18464	19406
Область	43212	42182	40240	37591	36161	37485

Проведений аналіз економічних індикаторів розвитку територіальних громад свідчить, що Херсонщина має великий кадровий потенціал, який ефективно впливає на сферу торгівлі та послуг, сільське господарство, промисловість та інші види економічної діяльності.

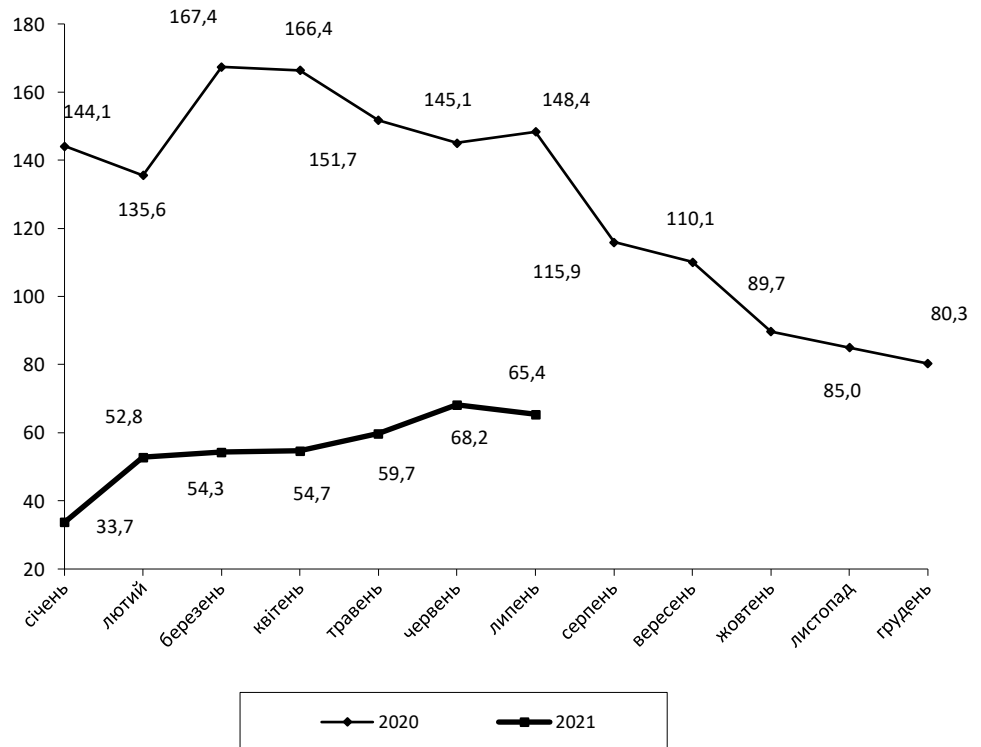
## **2.2. Аналіз фінансової компоненти розвитку територіальних громад Херсонської області**

Зовнішньоторгівельні операції за в цілому по Херсонській області, нами представлені оглядом за період 2020-2021 рр. (рис. 2.4. і 2.5). За перше півріччя експорт товарів дорівнював 218,7 млн.дол., імпорт – 136,4 млн.дол. Порівнюючи період за перше півріччя 2020 року відбулося збільшення експорту на 43% та зменшення імпорту на 34,6%. Сальдо показало позитивний результат 82,4 млн.дол. (у 2020 році з від'ємним показником у сумі 55,6 млн.дол. Що стосується коефіцієнту покриття експортом імпорту відбулося також зростання у 2021 році (показник дорівнював 1,6), за період 2020 року цей показник становив

0,7. Операції із зовнішньоторгівельного напрямку здійснювалися з партнерами із 113 країн світу.



**Рис. 2.4.** Динаміка змін експорту товарів Херсонської області



**Рис. 2.5.** Динаміка змін імпорту товарів Херсонської області

За географічною структурою експорту-імпорту, що сумарно відображаються у населених пунктах територіальних громад, наведемо динаміку країн за період 2017-2020 рр. (табл. 2.5).

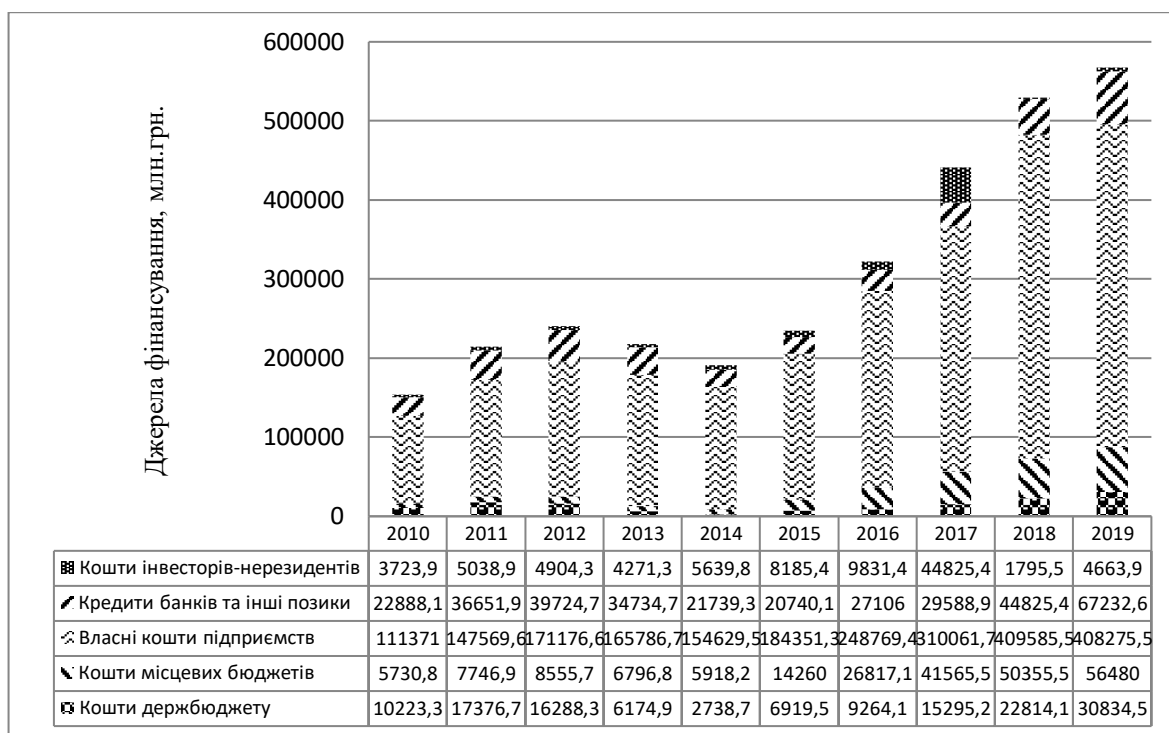
Таблиця 2.5

**Географічна структура експорту-імпорту, тис.дол. (сумарно по всіх населених пунктах, що увійшли до складу територіальних громад)**

Країни та регіони	Експорт				Імпорт			
	2017	2018	2019	2020	2017	2018	2019	2020
Країни СНД (без Росії)	20908,4	20630,0	6379,2	25209,5	1819,2	3545,4	13647,1	8553,6
Окремо Росія	7898,6	5249,4	4811,3	3433,9	5488,4	8300,1	9199,5	6427,1
Країни ЄС	58895,0	65008,5	8380,8	73509,7	19500,8	31827,2	33635,3	34045,3
США та Канада	4804,5	5882,6	3904,8	4525,3	4007,3	5113,5	5441,0	8279,0
Країни Близького Сходу та Туреччина	55852,7	58710,5	32182,8	29601,2	16215,4	20241,2	12717,2	13632,5
Інші	59678,1	27008,9	123407,6	47821,2	36938,8	99373,9	51816,8	41053,6

Згідно структури капітальних інвестицій за джерелами фінансування більшу частку займають власні кошти підприємств (рис. 2.6.) .

За 9 місяців 2020 року підприємствами Херсонської області за освоєно 1103950 тис. грн.. капітальних інвестицій, що відображає падіння показника на 37,3% і є меншим ніж за 9 місяців 2019 року (ця сума дорівнює 657,0 тис. грн..), що у розрахунку на 1 особу складає 3426,3 грн.



**Рис. 2.6. Капітальні інвестиції за джерелами фінансування**

Наприклад, якщо проаналізувати фінансовий стан бюджету Херсонської територіальної громади, можемо структурувати її основні доходи та видатки (табл. 2.6 і табл. 2.7.).

*Таблиця 2.6.*

**Доходи бюджету, млн грн.**

Показники	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Доходи бюджету м. Херсона	1709,0	2173,9	2962,4	3147,8	3043,7	2572,4
у т. ч. бюджет розвитку	11,3	10,8	12,9	16,0	17,8	14,1
Доходи міського бюджету	1689,0	2143,1	2923,0	3105,4	2486,0	2508,8
у т. ч. бюджет розвитку	9,5	9,7	12,3	15,3	12,4	5,0
Видатки бюджету м. Херсона	1712,5	2123,8	2962,0	3232,0	3056,3	2540,0
у т. ч. міського бюджету	1698,4	2095,8	2922,2	3208,1	3004,3	2474,3

Головним бюджетоутворюючим джерелом місцевих бюджетів виступає податок на доходи фізичних осіб з питомою вагою у структурі земельного фонду 58%, плата за землю 12%, єдиний податок 16%.

На сьогодні джерелами доходів бюджету розвитку є кошти від продажу землі, надходження від відчуження майна комунальної власності, кошти пайової участі забудовників у розвитку інфраструктури населеного пункту, які не мають стабільної динаміки надходжень [29].

Основні видатки місцевого бюджету Херсонської громади наведено у табл. 2.7 [26].

Таблиця 2.7.

### Міський бюджет Херсонської громади

по видатках, млн.грн. [26]

Вид видатків	2018		2019		2020	
	план	факт	план	факт	план	факт
Органи місцевого самоврядування	104,3	103,3	126,0	123,8	172,3	162,5
Освіта	1220,9	1209,0	1359,0	1349,8	1546,4	1494,3
Охорона здоров'я	477,9	476,0	363,6	360,9	173,6	170,6
Культура	33,9	33,4	36,3	35,7	34,1	33,5
Фізична культура і спорт	39,4	39,1	45,9	45,6	52,0	51,1
Соціальний захист і соціальне забезпечення	544,8	537,5	634,5	565,1	48,8	45,8
Житлово-комунальне господарство	172,2	169,7	208,4	205,3	189,2	165,9
Будівництво та регіональний розвиток	36,0	29,2	45,5	42,9	33,0	27,3
Транспортна галузь, дорожнє господарство	78,6	76,7	102,9	101,7	145,5	138,9

До інфраструктури територіальних громад Херсонської області належать: транспортна інфраструктура, мережі зв'язку, інфраструктура торгівлі та послуг, туристична інфраструктура, жилого-комунальна та



енергетична інфраструктура, енергоспоживання та енергозбереження, соціальна та освітня інфраструктура.

Системний комплекс інфраструктурного забезпечення територіальних громад Херсонської області підлягає великому і ґрунтовному дослідженню, але в цілому, можна констатувати, що Херсонська область має:

- значний транзитний потенціал з розгалуженою мережею автомобіле-залізничних магістралей, пріоритетами якої є оновлення складу пасажирського транспорту, розвиток водного транспорту і залучення інвестиційного капіталу в авіаційну галузь;
- розвиток складних питань щодо покриття цифровим сигналом територіальної місцевості області;
- вирішення питань з енергетичного дефіциту та покращення диверсифікації джерел енергопостачання;
- модернізація освітніх закладів та навчально-практичних центрів;
- збільшення кількості закладів охорони здоров'я у територіальних громадах Херсонської області;
- збільшення бюджетної підтримки у взаємозв'язку із меценатством, підприємницькими інвестиціями, добродійністю для розвитку культурних заходів, фізичної культури та спорту;
- залученні інвестованого капіталу для розвитку туристично-рекреаційної інфраструктури;
- забезпеченість всіх населених пунктів територіальних громад централізованим постачанням.

Проведений аналіз свідчить, що інфраструктурна підтримка стратегічного розвитку регіонів дає можливість територіальним громадам розробити головні завдання, що сприятимуть: створенню плідної співпраці та довіри на території Херсонської області всіх

суб'єктів підприємницького середовища; збільшення інвестиційного капіталу в економіку Херсонської області від іноземних суб'єктів ринкового середовища; створенню умов для ефективного розвитку місцевого бізнесу та його підтримки; розширенню міжнародних зв'язків.

### **2.3. Дослідження системи фандрайзингу в діяльності територіальних громад**

Децентралізація у публічному секторі, створюючи можливості для розвитку місцевого самоврядування, привнесла низку стратегічних завдань для територіальних громад стосовно питань системи планування, формування нових акцентів економічного зростання, забезпечення та реалізації соціальних послуг для мешканців, розвитку місцевої інфраструктури, надання адміністративних послуг в цілому. Такі інноваційні підходи вимагають великих обсягів фінансового капіталу [13, С.32]. Надходжень від податків та зборів, як правило, не вистачає для вирішення постійно виникаючих проблем. У зв'язку з цим, в умовах децентралізації територіальним громадам необхідно активно здійснювати пошук альтернативних фінансових ресурсів для вирішення вищевказаних проблем. У даному випадку, актуальною є фандрайзингова діяльність, оскільки вона спрямована на пошук забезпечення низки неприбуткових програм і проєктів, що надають змогу вирішити першочергові соціально-економічні проблеми.

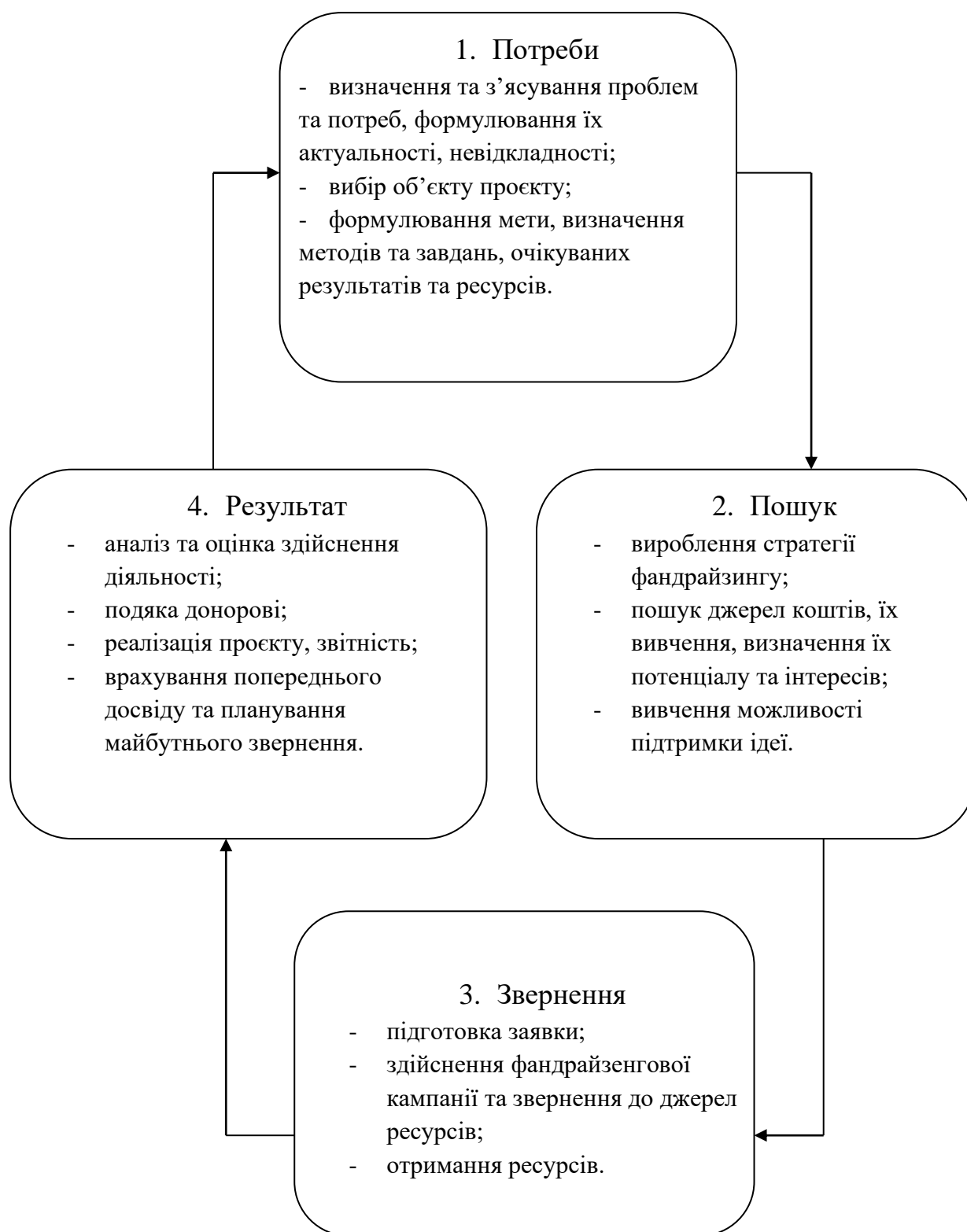
Будь-яке суспільство має вирішувати головні важливі проблеми, для вирішення яких необхідні такі ресурси, як фінансові, матеріальні тощо. В Україні є велика кількість установ, які потребують фінансові ресурси на реалізацію, в основному, соціальних. У той же час, в Україні є велика кількість приватних організацій, фондів, як мають можливість надавати благодійну допомогу на впровадження найбільш значущих проєктів. Формами такої допомоги є матеріально-технічна та фінансова [18, С. 131]. Відомий той факт, що фінансових інструментів у

територіальних громад недостатньо для впровадження інноваційних викликів держави у часи реформування. При тому, що територіальні громади наділені правом отримання субвенцій від держави на розвиток інфраструктури, не вирішує їх нагальних потреб. Це пов'язано з тим, що місцевим громадам не вистачає залучених коштів з бюджету на реалізацію певних проєктів, які передбачені стратегічним планом розвитку. У зв'язку з цим, територіальні громади розпочинають пошук фінансових джерел, де один з актуальних методів є фандрайзинг. Фандрайзинг є залученням ресурсних компонентів для реалізації важливих суспільних потреб.

Модель планування етапів фандрайзингу нами наведено на рис. 2.7.

При планування стратегічного розвитку територіальних громад за допомогою фандрайзенгової кампанії можливо реалізувати низку завдань, що стоять перед ними [10, С. 13]:

- залучення ресурсів для соціально важливих складових у сфері науки, культури, освіти та реалізації цільових гуманітарних та творчих напрямів;
- оцінку ефективності функціонування організації;
- побудова інноваційних стратегій для майбутніх програм розвитку;
- підтримку зацікавлених груп та допомогу у самореалізації громадян;
- підвищення іміджу територіальної громади та закріплення довіри громадськості до неї;
- інформування громадськості щодо реалізації проблем, що потали перед організацією (табл. 2.8).



**Рис. 2.7. Модель планування фандрайзингу у територіальних громадах**

### Принципи та особливості реалізації фандрайзингу

Принципи реалізації	Особливості
Поєднання стратегії та тактики	Робота не лише на конкретний проєкт, а й на перспективу, встановлення та розвиток стабільних стосунків із донором
Взаємовигідність	Донор також може бути зацікавлений у результатах проєкту безпосередньо чи опосередковано, матеріально чи морально
Збалансованість	Доведення реальності і важливості досягнення проміжних цілей як запоруки успішності кінцевого результату
Відповідність планів та можливостей	Уникнення «підвищених зобов'язань» як потенційної загрози певного або неякісного виконання проєкту
Комплексність	Однчасне залучення кількох донорів для реалізації різних аспектів єдиної генеральної мети залежно від донорських можливостей та специфіки
Співпраця з партнерами	Створення консорціуму як фактору, що може підвищити ступінь ефективності фандрайзингу; відповідальність та фінанси розподіляються партнерами за домовленістю
Некомерційність	Необхідність проведення чіткого поділу між прибутком та самокупністю

На рис. 2.9 нами представлено фактичні надходження доходів загального фонду (без трансфертів) на 1 мешканця по територіальних громадах області за січень-червень 2021 року. У середньому по 49-ти територіальних громадах – 2347 грн. [26].

Така сума є замалою для реалізації великих проєктів територіальними громадами Херсонської області. Тому в сучасних умовах децентралізації, коли великі проєкти місцевого розвитку не можуть бути реалізовані за рахунок державних та місцевих бюджетів, територіальні громади прагнуть скористатися фандрайзингом у вигляді отримання грантів. Виділені кошти, у вигляді грантів, що надаються для реалізації певних стратегій розвитку, мають у певній територіальній громаді соціальну значимість [12].

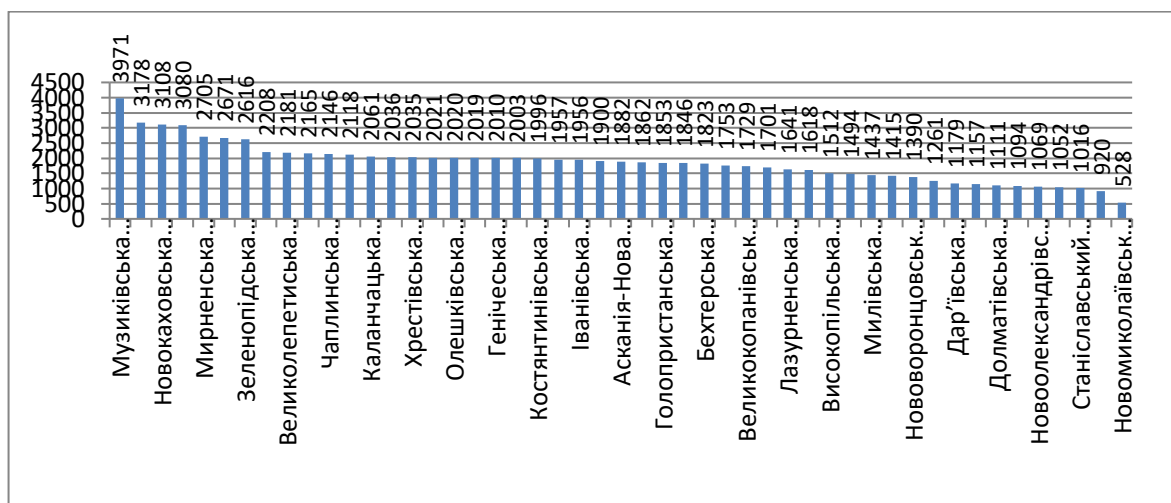


Рис. 2.9

Отримання фінансування на безоплатній основі дозволяє територіальній громаді – отримувачу коштів – не сплачувати відсотки донорові за їх використання [20].

На даний момент в Україні можливо отримати грант на будь-яку діяльність, що пов'язана із розвитком громади. Основні пріоритетні сфери для фандрайзингу територіальних громад нами зазначено у таблиці 2.9.

Таблиця 2.9

### Пріоритетні сфери для фандрайзингу територіальних громад

<i>Сфери пріоритету для донорів:</i>	
1	стратегічне планування та формування сталого управління в органах місцевого самоврядування, особливо в новостворених об'єднаних територіальних громадах, які ще не мають досвіду роботи з новими моделями, що пропонуються реформою децентралізації
2	система розвитку інфраструктури та соціальних послуг (лікарні, школи, Центри надання адміністративних послуг)
3	розвиток малого і середнього підприємництва в громадах як основна галузь, яка створює додану вартість, формує нові робочі місця та забезпечує надходження «сталих» грошей з податків та зборів
4	розвиток громадянського суспільства, зокрема проекти взаємодії неурядових організацій із владою
<i>Донори не фінансують:</i>	
1	політичну діяльність
2	діяльність релігійних організацій
3	індивідуальні підприємницькі проекти (не слід плутати із фінансуванням розвитку малого і середнього підприємництва. Власне, конкретний проєкт конкретного підприємця фінансуватися не буде, разом з тим створення сприятливого клімату для підприємництва в громаді донора неодмінно зацікавить)

Кожна територіальна громада може претендувати на грант від міжнародної фінансової установи за пріоритетними напрямками (табл.2.10).

Підводячи підсумки, можна констатувати той факт, що територіальні громади повинні дуже активно співпрацювати з іноземними та вітчизняними інституціями. Багато з донорських структурних одиниць здійснюють фінансування постійно, навіть не використовуючи тендерну систему оформлення договору.

*Таблиця 2.10*

### Пріоритетні напрями реалізації заявки на грант для донора

Пріоритетність напрямів реалізації заявки на грант	
1	<b>спільний проєкт органу місцевого самоврядування та неурядової організації</b> на користь громади. Такий проєкт має найбільший шанс отримати прихильність від донора. Спільна заявка стане для донора гарантією отримання реальних результатів у громаді [25].
2	<b>власне проєкт організації громадянського суспільства</b> , що вона реалізує самостійно. Такий проєкт, якщо його реалізація є цікавою для органу місцевого самоврядування, може бути «підсилено» гарантійним або рекомендаційним листом з боку органу місцевого самоврядування, що має збільшити його шанс
2	<b>власне проєкт органу державної влади або органу місцевого самоврядування</b> . Такі проєкти також можуть знайти підтримку в донорів, утім, цим органам треба бути дуже обережними із визначенням галузей для залучення фінансування, адже ключові галузі діяльності фінансуються з бюджетів відповідного рівня і підтримка діяльності у цих сферах не буде цікавою для донора

У той же час, фандрайзинг не є складними явищем, оскільки досліджуючи всю систему роботи донора у рамках фанрайзингу можна чітко відбудувати весь алгоритм отримання зовнішнього фінансування, що надасть певним територіальним громадам реалізувати низку завдань та стратегій на сучасному етапі їх розвитку.



### РОЗДІЛ 3

## УДОСКОНАЛЕННЯ МЕХАНІЗМУ УПРАВЛІННЯ СТРАТЕГІЧНИМ РОЗВИТКОМ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД В УМОВАХ ДЕЦЕНТРАЛІЗАЦІЇ

### 3.1. Напрями державного регулювання стратегічним розвитком територіальних громад

Територіальна громада, представлена у вигляді соціальної спільноти, створює та надає підтримку мешканцям визначеної території, керуючись економіко-політичними, соціокультурними та іншими інтересами; як суб'єкт місцевого самоврядування управляє зовнішнім середовищем та відповідає за збереження системи цілісних орієнтирів; як фундаментальна ланка адміністративно-територіального устрою, володіє основними ресурсними складовими, що забезпечують конкурентоспроможність та створює перспективи розвитку територій.

За сучасних умов регулювання стратегічними розвитком створюються сприятливі умови з боку владних органів державного рівня, регіонального та місцевого для створення соціально-економічного розвитку певної території за допомогою застосування різних інструментів (економічно-правових, фінансово-організаційних) [30, С.86].

Досліджуючи державне регулювання стратегічного розвитку територіальних громад, доцільно запропонувати два напрями щодо його реалізації, що відображені на рисунку 3.1.

Регулювання, яке стосується реалізації другого напрямку, здійснюється інструментами прямої дії через інвестиційний процес розвитку територіальної громади з бюджетів державного та місцевого рівня для залучення приватного капіталу вітчизняних та іноземних інвесторів [39].



**Рис. 3.1. Напрями державного регулювання стратегічним розвитком територіальних громад**

За сучасних умов здійснення адміністративно-територіальної реформи з урахуванням децентралізації постають нові задачі щодо аналізу діяльності територіальних громад, з одного боку, як соціальної спільноти та суб'єкта місцевого самоврядування, а з іншого, як координатора розвитку території, що потребує досліджень у сферах економіки, фінансів та майна. Функціонування територіальних громад в Україні законодавчо наділені правами, як суб'єктів, що мають фінансову спроможність та відповідальність за стратегічний розвиток власних територій [30, С. 80].

Для реалізації своїх функцій, особливо у вирішенні питань місцевого соціально-економічного значення, територіальні громади повинні обов'язково плідно співпрацювати з різними секторами, такими як громадські об'єднання, громадськість в цілому, підприємницьким сектором, створюючи симбіоз державно-приватного співробітництва, що може бути втілено не тільки через співпрацю, але й через інформування, консультування, делегування певних повноважень з впровадження альтернативних стратегій розвитку (рис. 3.2).

Кожна із зазначених форм дає свої позитивні результати у визначення стратегічних напрямів розвитку певної територіальної громади.



**Рис.3.2. Форми реалізації місцевого самоврядування територіальною громадою**

Зокрема, громадські організації сприяють всебічному розвитку територіальних громад у соціо-економічній сфері, наприклад, вирішенню проблем бідності. Їх напрями роботи стосуються наступного:

зміцнення інвестиційного розвитку місцевого бізнесу; сприяння молодим підприємствам засобами існування; надання соціальних послуг; здійснення програми підготовки та підвищення працівників (табл. 3.1).

Таблиця 3.1

**Функціональна роль громадських об'єднань у процесі стратегічного розвитку територіальних громад**

Роль	Дія
<i>Покращення інвестиційного клімату місцевого бізнесу</i>	
1. Обслуговування економічної інфраструктури 2. Покращення політики бізнесу 3. Покращення управління 4. Просування інвестицій та маркетинг	Впроваджувати програми щодо каналізації та утилізації сміття Програма розвитку житлового будівництва Заохочення та розширення альтернативного джерела енергії Пропаганда вдосконалення законодавчої та фіскальної політики Нівелювання корупції Удосконалення інформаційного потоку та створення мережі для посилення підзвітності Ініціювати заходи з попередження злочинності Покращення потоку інформації для підвищення обізнаності
<i>Заохочувати програми нових підприємств та засобів до існування</i>	
5. Проєкт, що генерує доходи 6. Проєкт мікрофінансування 7. Організувати кооперативи	Допомога та фінансування невеликих проєктів для громадських груп та окремих осіб, таких як жіночі індустріальні будинки тощо Надання кредитів на реалістичні проєкти та малим підприємствам індивідуально або колективно Надання консультацій з питань фінансів, бізнес-планування, маркетингу, законодавства тощо Допомога громадам та секторам у створенні кооперативів, у сільському господарстві тощо.

## Продовження табл. 3.1

<i>Надання соціальних послуг</i>	
8. Освіта 9. Соціальне благополуччя та інший соціальний сектор 10. Здоров'я 11. Інтеграція працівників з низьким рівнем доходу та найманих працівників	Реалізація освітніх програм Забезпечення підвищеної освітньої спрямованості бізнесу Впровадження програми охорони здоров'я Організація професійних стандартів охорони здоров'я Реалізація програм та проєктів з питань дитячої праці, догляду за дітьми, людей похилого віку тощо Допомога жінкам у доступі до програм зайнятості та самозайнятості Програми отримання навичок та працевлаштування, особливо для меншин та інших маргінальних груп
<i>Навчання та розвиток потенціалу</i>	
12. Підприємницький потенціал 13. Професійно-технічний потенціал 14. Інституційний потенціал	Забезпечення навчання для будівництва підприємців Забезпечення спеціальних тренінгів Проведення семінарів з основних інституційних навичок (бухгалтерський облік / бухгалтерський облік, управління тощо)
<i>Допомога та реабілітація</i>	
15. Допомога та реабілітація	Підвищення готовності громад до стихійних лих та інших катастроф Організація громади для реабілітації Створення мереж соціальної безпеки тим, хто потребує.

Громадські фінансування, інша назва – краудфандинг, виконують такі завдання у стратегічному розвитку територіальних громад: залучення коштів у підприємницький сектор на ранніх стадіях їх розвитку; фінансування соціальних онлайн-проєктів [24].

При цьому, треба виважено підходити до реалізації інноваційних стратегій розвитку, оскільки будь-які впровадження вимагають прозору нормативно-правову базу; швидкість та масштаби технологій при фінансуванні ринків; розвинений ринок соціальних мереж; співпраця з

підприємницьким сектором з приводу реалізації ефективних бізнес-планів; створення інкубаторів; спільні робочі групи з нагляду за реалізацією впроваджених стратегій розвитку територіальних громад.

### **3.2. Шляхи удосконалення управлінського механізму державної підтримки стратегічного розвитку територіальних громад**

Соціально-економічний розвиток територіальних громад неможливий без ефективного залучення інвестиційного капіталу. Згідно закону України «Про інвестиційну діяльність» під поняттям «інвестиції» визначено вкладення капіталу з метою отримання прибутку, на початку впровадження децентралізації капіталовкладенням нових громад більш притаманний соціальний напрямок реалізації своїх завдань. Як правило, це залежить від головної мети реформи децентралізації – підвищити якість та доступність надання соціально-економічних послуг [14].

Розвиток територіальних громад, починаючи з початку децентралізації, фінансується, головним чином, з державного бюджету через субвенції для реалізації програми розвитку даної місцевості.

Зазначимо розмір субвенцій, що наданий з держбюджету по регіонах країни у 2021 році (табл. 3.2.), частина з них стосується таких сфер, як будівництво, грошові компенсації громадянам тощо [26].

Згідно даних, зазначений у таблиці 3.2, відзначимо, що у 2021 році Херсонська область отримала найменший показник субвенцій у грошовому еквіваленті серед усіх регіонів країни.

Треба сказати, що субвенції на соціально-економічний розвиток певних територіальних громад - це кошти держбюджету, що спрямовуються на місцеві бюджети для фінансування головних для стратегічного розвитку громад об'єктів інфраструктури [40].

Таблиця 3.2

**Розмір субвенцій, що наданий з держбюджету по регіонах  
країни у 2021 році [26]**

№ п/п	Область	Освітні субвенції, млн.грн		Додаткові субвенції обласним бюджетам та місцевим бюджетам ОТГ ласті, млн.грн.
		Субвенції обласним бюджетам	Субвенції міським, районним, селищним, сільським бюджетам та бюджетам ОТГ області	
1	Волинська	323,8	3386,3	734,8
2	Львівська	482,4	6279,7	1126,5
3	Закарпатська	161,3	4105	464
4	Івано- Франківська	245,8	3995,6	557
5	Тернопільська	209,4	2804	585,1
6	Рівненська	345,4	3798,5	613,8
7	Хмельницька	321,6	3161,7	847,6
8	Житомирська	291,9	3361,4	1092,3
9	Вінницька	435	3885	1634,3
10	Київська	284,2	4830,1	1069,2
11	Черкаська	321,5	2748,3	724,5
12	Кіровоградська	209,8	2404,5	724,5
13	Миколаївська	373	2631,8	603,3
14	Херсонська	238,3	2560,7	624,5
15	Дніпропетровська	768,6	6531,9	2547
16	Полтавська	321,7	3146,9	1234,5
17	Чернігівська	187,2	2285,2	773,4
18	Сумська	227,7	2150,4	835,8
19	Харківська	600,9	4948,5	1574,1
20	Луганська	142	1317,2	521,8
21	Донецька	435,2	3306,2	1056,2
22	Запорізька	583,9	3575,5	944,4
23	м. Київ	0	5407,1	2075,8

Є певні проблеми із розподілом субвенцій для територіальних громад, головною з яких є непрозорість розподілу субвенцій – пов'язаний з «ручним» розподілом грошової маси і ключовим є не конкурсна комісія, а депутати, лояльність яких підтримана ближчим відношенням до уряду згідно проведеної політики Громадські

фінансування, інша назва – краудфандинг, виконують такі завдання у стратегічному розвитку територіальних громад: залучення коштів у підприємницький сектор на ранніх стадіях їх розвитку; фінансування соціальних онлайн-проектів [16, С. 186].

Херсонщина отримала найменшу кількість коштів серед усіх областей – 30 субвенцій, загальна сума яких становить 39 мільйонів 999 тисяч 764 гривні. Минулого року сума державних субвенцій була на кількасот тисяч гривень менше – 39 мільйонів 600 тисяч 713 гривень. Поряд із Херсонською областю «аутсайдерами» розподілу стали Чернігівська (40 млн. грн.), Чернівецька (40 млн. грн.) та Сумська (42 млн. грн.) області. Натомість Дніпропетровська область отримала найбільше – 160 млн. грн. [26].

Для 50 місцевих бюджетів області (49 бюджетів територіальних громад та обласний бюджет) на 2021 рік передбачено міжбюджетні трансферти з державного бюджету в загальному обсязі 4496,1 млн. грн.

Так, базову дотацію визначено в сумі 617,1 млн. грн., що на 77,2 млн.грн. (на 14,3%) більше її обсягу на 2020 рік. Чотири бюджети територіальних громад області (Тавричанська, Новокаховська, Каховська, Херсонська) є бездотаційними. З метою підтримки комунальних закладів в системі охорони здоров'я, які не надають медичних послуг за програмою медичних гарантій, передбачено надання субвенції з державного бюджету на здійснення підтримки окремих закладів та заходів у системі охорони здоров'я – 80,5 млн. грн., що на 5,4 млн. грн. (7%) більше обсягу 2020 року. Освітню субвенцію місцевим бюджетам області обраховано в сумі 2875,0 млн. грн., що на 28,4% (520,4 млн. грн.) більше її обсягу, визначеного на поточний рік, – 2354,6 млн. грн. За рахунок субвенції з державного бюджету місцевим бюджетам передбачається фінансування видатків на забезпечення житлом дітей-сиріт, дітей позбавлених батьківського



підкування, осіб з їх числа у сумі 36,6 млн. грн., що дорівнює обсягу 2020 року [26].

Також у державному бюджеті на 2021 рік області було передбачено субвенцію на фінансове забезпечення будівництва, реконструкції, ремонту та утримання автомобільних доріг загального користування місцевого значення, вулиць і доріг комунальної власності у населених пунктах – 577,0 млн. грн.

Недоліки управлінського механізму державної підтримки стратегічного розвитку територіальних громад [6]:

- відсутність критеріїв для відбору членів конкурсних комісій;
- недостатність кваліфікованих фахівців у територіальних громадах;
- висока ціна проєктно-кошторисної документації місцевого рівня;
- лобіювання депутатами інтересів окремих територіальних громад;
- переваження соціальних проєктів над економічно-вагомими;
- вирішення за кошти держбюджету локальних проблем а не стратегічного регіонального розвитку.

У той же час, можна додати інформацію про те, що субвенція на функціонування територіальної громади також має певні недоліки: щорічне зменшення сум субвенцій для територіальних громад; недосконалість організаційно-економічного механізму розподілу субвенцій [7]. Розподіл субвенцій також залежить ввід розміру територіально громади, чисельності нанесення на певній території, не рівноправні можливості отримання громадами фінансових внесків.

На підставі наведеного, визначимо шляхи удосконалення системи управління стратегічним розвитком територіальних громад:

- формування державної політики у регіональному та територіальному аспекті;

- об'єднання та співпраця адміністративних одиниць та визначення центрів зростання;
- узгодження основних напрямів реалізації соціальної політики мешканців територіальної громади;
- урегулювання ринку праці;
- визначення стратегічних пріоритетів у сфері інвестиційної діяльності у вітчизняному та міжнародному аспекті;
- узгодження політики фінансування інфраструктурних проєктів, що є стратегічними для певної територіальної громади;
- налагодження співпраці державно-приватного сектора з приводу бюджетування програм розвитку території;
- покращення міжрегіональної горизонтальної співпраці серед зацікавлених груп у реалізації економічного розвитку.

Таким чином, пріоритетним завданням територіальних громад на шляху їх збалансованого, сталого розвитку є визначення такого стану, за якого управління стратегічним розвитком перейде у площину реальних зрушень на всіх рівнях влади при обов'язковій реалізації чітко та грамотно сформованих стратегій їх функціонування.

## ВИСНОВКИ

Розвиток регіонів України в умовах реформування зіткнувся з певними об'єктивними та суб'єктивними факторами, що вплинули на його функціонуючий характер. Такі зміни привели до необхідності визначення стратегічних пріоритетів з урахуванням потенційних можливостей внутрішнього ринку та використання міжрегіонального співробітництва. Визначені фактори створюють нові дієві інструменти управління в укрупнених територіальних громадах, у переході від публічного управління до використання підходів менеджменту, що у публічному адмініструванні відіграють головну роль.

Одним з пріоритетних видів реалізації ефективної роботи органів самоврядування територіальних громад є система управління їх стратегічним розвитком, завданнями якої повинні стати:

- пріоритет стратегічних цілей;
- акцентування на організаційному проектуванні на підставі ресурсного забезпечення;
- узгодження та вирішення актуальних проблем у співпраці державно-приватного співробітництва;
- дієва участь у реалізації етапів стратегічного розвитку місцевих співтовариств;
- державна фінансова підтримка пріоритетних програм розвитку;
- формування соціально-економічної політики міжрегіональної співпраці;
- формування інвестиційного капіталу для реалізації актуальних напрямів муніципальної одиниці.

Для реалізації перелічених завдань місцева влада повинна визначити можливості місцевих бюджетів для фінансування стратегічних напрямів розвитку та альтернативних бюджетних джерел фінансування у випадку їх обмеженості.

Разом із тим, якісно розроблені стратегії розвитку територіальних громад не завжди забезпечують автоматичним ефектом. Тут треба мати на увазі, що мешканці, як активний сектор лобювання власних інтересів, повинні бути залучені обов'язково до стратегування, що окреслюється партнерським підходом у співпраці між державними органами влади та громадськістю. Головною умовою тут можна визначити висвітлення процесу розробки стратегій від початку їх формування до подальшої реалізації при залученні жителів громади, які можуть представляти певну частку робочої групи із планування намічених заходів, готують ідеї проєктних пропозицій, що можуть бути включеними до плану місцевої стратегічного розвитку.

Із поступовим переміщенням владних повноважень на територіальні громади, в них збільшується і відповідальність, яка стосується контролю над секторами освіти, соціальної сфери, культури, медицини тощо. В кінцевому випадку, головною метою впровадження і реалізації будь-яких стратегій розвитку є створення добробуту мешканців певної територіальної громади, створення умов для отримання якісних публічних послуг: освітніх, медичних, соціокультурних, адміністративних тощо.

Сучасні умови завжди коригують систему управління стратегічним розвитком, через покращення або стримування, цих стратегій, і це пов'язано з тим, що більшість донорів, спонсорів або гарантів вимагають реальне підтвердження реалізації місцевих заходів, перш ніж профінансувати проєкт, тобто їх цікавить наявність не тільки дійсно сформованих і дієвих стратегічних документів, але й їх зміст. При цьому, формуючи план реалізації стратегічного розвитку територіальні громади, перш за все, сподіваються на достатність власних ресурсів, на кошти бюджетів різних рівнів управління, кошти субвенцій на інфраструктурний розвиток, грантові, спонсорські та донорські джерела фінансування.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Агломерації: міжнародний досвід, тенденції, висновки для України. Аналітична записка / А. Ткачук, Т. Баранецький, Б. Буркинський, О. Лайко та інші. – Київ, 2017 р. С. 26. – 136 с.
2. Антонюк Д.А. Концептуальні основи розвитку територіальних громад в умовах реалізації регіональної політики / Д. Антонюк // Вісник Приазовського Державного Технічного університету. Серія економічні науки. – 2018. - № 36. – С. 68-72.
3. Белл Деніел. Прихід постіндустріального суспільства / Д. Белл // Сучасна зарубіжна соціальна філософія. – К., 1996 . – С. 194-251.
4. Берданова О. Стратегічне планування розвитку ОТГ. Навчальний посібник / О. Берданова, В. Вакуленко, І. Валентюк, А. Ткачук. – К. : – 2017. – 116 с.
5. Беззубко Б.І. Розвиток державних механізмів стратегічного планування територій в умовах децентралізації / Б. Беззубко. - 2015.- Випуск 2 (14). – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [http://www.dridu.dp.ua/zbirnik/2015-02\(14\)/7.pdf](http://www.dridu.dp.ua/zbirnik/2015-02(14)/7.pdf)
6. Безпалько О.М. Роль територіальних громад у забезпеченні місцевого економічного розвитку: теоретичні засади дослідження / О. Безпалько // Економіка і організація управління. – 2019. - № 1(33). – С. 116- 123.
7. Бюджет громади підпорядковуємо розумній стратегії її розвитку // Програма UPLAN. - [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://uplan.org.ua/analytics/biudzhet-hromady-pidporiadkovuiemo-rozumnii-stratehii-ii-rozvytku/>
8. Васильченко Г. Планування розвитку територіальних громад: навчальний посібник для посадових осіб місцевого самоврядування / Г. Васильченко, І. Парасюк, Н. Єременко . – К.: ВІ ІН ЕЙ, 2015. – 256 с.

9. Гладких Ю. Якість життя як основний показник соціально-економічного розвитку територіальної громади / Гладких Ю. // Науково-практичне забезпечення децентралізації надання послуг в об'єднаних територіальних громадах : матеріали наук.-практ. конф., Київ, 18 квіт. 2018 р. / за заг. ред. Р.В. Войтович, П.В. Ворони. – К: ІПК ДСЗУ, 2018. – С. 270-274.

10. Горин В.П. Особливості фандрайзингу у публічному секторі економіки / В. Горин, Н. Карпишин // Інвестиції: практика та досвід. – 2021. - № 16. – С. 13-19.

11. Гургула Т.В. Фінансове забезпечення спроможності територіальних громад: проблеми та шляхи їх вирішення / Т. Гургула // Науковий вісник Мукачівського державного університету. - Сер. Економіка. -Вип. 1 (7). - С. 132-136.

12. Гречана С.І. Удосконалення методичного контенту з питань стратегічного планування розвитку об'єднаних територіальних громад / С. Гречана, Ю. Рогозян // Регіональна економіка. – 2018. - № 4 (90). – С. 28-38.

13. Данилова Л. Застосування інструментів фандрайзингу для реалізації проектів місцевого значення об'єднаних територіальних громад / Л. Данилова // Публічне управління і адміністрування в Україні. – 2020. Вип.20. – С. 32-37.

14. Децентралізація: триває процес передачі соціальних об'єктів у комунальну власність територіальних громад. - [Електронний ресурс]. –

Режим

доступу:

<https://www.minregion.gov.ua/press/news/decentralizacziya-tryvaye-proczes-peredachi-soczialnyh-obyektiv-u-komunalnu-vlasnist-terytorialnyh-gromad/>

15. Дробот І.О. Гарантування місцевого самоврядування в Україні: теорет.-методол. аспект: монографія / І. Дробот // Львів: ЛРІДУ НАДУ, 2010. – 312 с.

16. Євтухова С.М. Параметри стратегічного планування як основа інноваційного шляху розвитку підприємств України / С. Євтухова // Економічний простір: [зб. наук. праць / гол. редактор Орловська Ю.В.] - Дніпропетровськ: ПДАБА. - 2010. - № 39. - С. 186-193.

17. Зеліч В.В. Аналіз показників комунікативного менеджменту підприємства при здійсненні маркетингового аудиту / В. Зеліч, С. Євтухова, О. Гречаник // Наукові перспективи: журнал - Випуск № 9(15). Київ: «GoToPrint». - 2021. С. 285-297.

18. Козак В. Фандрайзинг як інструмент розвитку територіальних громад в умовах децентралізації. / В. Козак // Державне управління та місцеве самоврядування. – 2018. - Вип. 3(38). С. 131-141.

19. Кравченко Т.А. Основа сталого розвитку територіальних громад – системний підхід до реалізації національних інтересів України / Т. Кравченко // Теорія і практика державного управління і місцевого самоврядування. – 2014. - № 1. - [Електронний ресурс] . – Режим доступу: [http://el-zbirn-du.at.ua/2014\\_1/24.pdf](http://el-zbirn-du.at.ua/2014_1/24.pdf)

20. Крайник О. Державне регулювання сталого розвитку територіальних громад / О. Крайник // Економіка та суспільство. - 2021. - № 24. - [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/197>

21. Лазарева А.О. Проблематика розробки стратегії діяльності територіальних громад у контексті сталого розвитку / А. Лазарева, Т. Кулініч, О. Боднарук // Економіка та держава. – 2021. -№ 4. – С. 99-104.

22. Мамонова В.В. Методологія управління територіальним розвитком: монографія / В. Мамонова // Харків: Вид-во ХарРІ НАДУ «Магістр». – 2006. – 196 с.

23. Мельникова М.В. Великі міські агломерації в Україні: особливості управління та можливості розвитку /

М. Мельникова, Є. Градобоева // Глобальні та національні проблеми економіки. - Випуск 3, 2015. – С. 121-125.

24. Методологія стратегічного планування розвитку об'єднаних територіальних громад в Україні // Проєкт Європейського Союзу «Підтримка політики регіонального розвитку України». - [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://surdp.eu/wie-sie-ihr-haus-in-mannheim-verkaufen-ein-kompletter-leitfaden-fuer-verkaeufel/>

25. Любченко Н.В. Технології стратегічного планування та проектного менеджменту в управлінні освітою об'єднаної територіальної громади й опорними школами / Н. Любченко // Вісник післядипломної освіти. – Випуск 10 (39). – 2019. – С. 36-59. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [http://umo.edu.ua/images/content/nashi\\_vydanya/visnyk\\_PO/10\\_39\\_2020/social/Bulletin\\_10\\_39\\_Social\\_and\\_behavioral\\_sciences\\_Nadiia\\_Liubchenko.pdf](http://umo.edu.ua/images/content/nashi_vydanya/visnyk_PO/10_39_2020/social/Bulletin_10_39_Social_and_behavioral_sciences_Nadiia_Liubchenko.pdf)

26. Находження доходів на одного жителя по тергромадах Херсонщини за січень-червень 2021 року. - [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://khoda.gov.ua/nadhodzhennja-dohod%D1%96v-na-odnogo-zhiteljami-po-tergromadah-hersonshhini-s%D1%96chen---cherven-2021-roku>

27. Невмержицька С.М. Стратегічне планування розвитку територій / С. Невмержицька, Т. Цалко, С. Бреус, С. Бондаренко // Державне управління: удосконалення та розвиток. – 2021. - № 3. - [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.dy.nayka.com.ua/index.php?op=1&z=1992>

28. Пастух К. Стратегічне планування розвитку територіальних громад / К. Пастух // Науковий вісник: Державне управління. – 2021. - № 1 (7). – С. 195-215.

29. Патока І.В. Фінансове забезпечення сталого розвитку об'єднаних територіальних громад як складова ефективної децентралізації влади в Україні / І. Патока // Ефективна економіка. –



2015. -№ 11. - [Електронний ресурс]. – Режим доступу:  
<http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=4582>

30. Павлюк Н. Соціально-економічний аспект децентралізації влади: процеси реформування місцевого самоврядування в Україні / Н. Павлюк // Ефективність державного управління. – 2015. – Вип. 44. – С. 80-86.

31. Пилипів Н.І. Концепція соціальної відповідальності ОТГ у контексті сталого розвитку / Н. Пилипів, І. П'ятничук, С. Сологуб // Вісник Прикарпатського університету. Серія: Економіка. - 2018. – С. 36-42.

32. Прогнозування розвитку територій. Бенчмаркінг: навч. посіб. з ком пакт-диск / К. Бліщук, А. Крупник, Є. Матвіїшин, Ю. Шаров.; за заг. наук. ред. М. Білинської. – К.: К.І.С., 2014. – 120 с.

33. Пуцентейло П.Р. Особливості формування стратегії управління економічним розвитком регіону / П. Пуцентейло, О. Завитій // Подільський вісник: сільське господарство, техніка, економіка. - 2017. № 27. - 308 с.

34. Романюк С.А. Теорія та практика стратегічного управління: монографія / С. Романюк // Київ.: НАДУ, 2019. – 232 с.

35. Сірик З.О. Економічний розвиток і співробітництво територіальних громад / З. Сірик // Регіональна економіка. – 2016, № 3. – 34-42.

36. Слава С. Засади та механізми місцевого економічного розвитку / С. Слава, С. Сембер // Матеріали навчального семінару. – Львів: ЗУРНЦ, 2004.

37. Сторонянська І.З. Фінансове забезпечення розвитку територіальних громад у контексті адміністративно\_територіальної реформи / І. Сторонянська, А. Пелехатий // Регіональна економіка. — 2014. - №3. - С. 228-238.

38. Територіальна громада: знаннєвість, дієвість: монографія / Ю. Куц, В. Сінченко, В. Мамонова та ін. – Харків: Віровець А.П.; Апостроф, 2011. – 340 с.
39. Трегобчук В. Концепція сталого розвитку для України / В. Трегобчук // Вісник НАН України. – 2002. - № 2.
40. Указ Президента України «Про цілі сталого розвитку України на період до 2030 року». - [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/722/2019#Text>
41. Чукіна І.В. Залучення жителів громади до процесів планування місцевого розвитку / І. Чукіна, М. Дяченко // Державне управління: удосконалення та розвиток. – 2020, № 2. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.dy.nayka.com.ua/?op=1&z=1577>