

**МАРІУПОЛЬСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ  
НАВЧАЛЬНО-НАУКОВИЙ ІНСТИТУТ УПРАВЛІННЯ  
КАФЕДРА ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ТА  
АДМІНІСТРУВАННЯ**

Рівень вищої освіти другий (магістерський)  
Шифр та назва спеціальності 281 Публічне управління та адміністрування  
Освітньо-професійна програма Публічне управління та адміністрування

**ЗАТВЕРДЖУЮ**

**Завідувач кафедри** д.е.н., професор  
(науковий ступінь, вчене звання)  
Чечель А.О.  
(ППІ завідувача кафедри)

**ПЛАН ВИКОНАННЯ КВАЛІФІКАЦІЙНОЇ РОБОТИ**

Мамчура Тараса Ігоровича

(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема роботи **Механізми державного регулювання створенням та розвитком територіальних громад в Україні**

керівник роботи Бражко Олена Валдимівна, доктор наук з державного управління, професор, професор кафедри публічного управління та адміністрування

(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

затвержені наказом вищого навчального закладу

2. Строк подання студентом роботи 01.12.2023

3. Вихідні дані до роботи (мета, об'єкт, предмет)

Мета роботи – обґрунтування теоретичних засад та розробка практичних рекомендацій щодо удосконалення механізмів державного регулювання створенням та розвитком територіальних громад в Україні.

Об'єктом дослідження виступає державне регулювання розвитком територіальних громад в Україні.

Предметом дослідження є механізми державного регулювання створенням та розвитком територіальних громад в Україні.

#### 4. Зміст роботи (перелік питань, які потрібно розробити)

Розділ 1. Теоретичні засади механізмів державного регулювання створенням та розвитком територіальних громад в Україні.

Розділ 2. Діагностика механізмів державного регулювання створенням та розвитком територіальних громад в Україні.

Розділ 3. Удосконалення механізмів державного регулювання підтримки та розвитку об'єднаних територіальних громад в Україні.

#### 5. Консультанти розділів роботи

| Розділ | Прізвище, ініціали та посада консультанта | Підпис, дата   |                  |
|--------|---|----------------|------------------|
|        |   | завдання видав | завдання прийняв |
| 1      | Бражко О.В., д.н.держ.упр., професор      | 01.09.2023     | 01.09.2023       |
| 2      | Бражко О.В., д.н.держ.упр., професор      | 10.09.2023     | 10.09.2023       |
| 3      | Бражко О.В., д.н.держ.упр., професор      | 20.09.2023     | 20.09.2023       |

6. Дата видачі завдання «01» вересня 2023 р.

#### КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

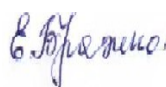
| № з/п | Назва етапів кваліфікаційної роботи                            | Строк виконання етапів роботи | Примітки |
|-------|--|-------------------------------|----------|
| 1.    | Погодження теми кваліфікаційної роботи                         | 01-07.09.2023                 |          |
| 2.    | Складання та погодження плану кваліфікаційної роботи           | 01.09.2023                    |          |
| 3.    | Написання Реферату, Вступу та 1 розділу кваліфікаційної роботи | 02-30.09.2023                 |          |
| 4.    | Написання 2 розділу кваліфікаційної роботи                     | 01-30.10.2023                 |          |
| 5.    | Написання 3 розділу кваліфікаційної роботи                     | 01-22.11.2023                 |          |
| 5.    | Написання Висновків та оформлення списку літератури, додатків  | 22-26.11.2023                 |          |
| 6.    | Подання завершеної кваліфікаційної роботи на кафедру           | 30.11.2023                    |          |

**Здобувач**

\_\_\_\_\_ (підпис)

Тарас Мамчур  
(власне ім'я, ПРІЗВИЩЕ)

**Науковий керівник роботи**



(підпис)

Олена БРАЖКО  
(власне ім'я, ПРІЗВИЩ)

## ЗМІСТ

|  |    |
|--|----|
| ВСТУП.....   | 5  |
| РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ МЕХАНІЗМІВ ДЕРЖАВНОГО РЕГУЛЮВАННЯ СТВОРЕННЯМ ТА РОЗВИТКОМ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД В УКРАЇНІ.....                         | 9  |
| 1.1. Територіальна громада як суб'єкт регулювання створення та розвитку територій: теоретичні аспекти.....   | 9  |
| 1.2. Роль механізмів державного регулювання в створенні та розвитку територіальних громад.....   | 17 |
| 1.3. Зарубіжний досвід розвитку територіальних громад в умовах децентралізації.....  | 25 |
| Висновки до розділу 1.....   | 32 |
| РОЗДІЛ 2. ДІАГНОСТИКА МЕХАНІЗМІВ ДЕРЖАВНОГО РЕГУЛЮВАННЯ СТВОРЕННЯМ ТА РОЗВИТКОМ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД В УКРАЇНІ.....                               | 34 |
| 2.1. Оцінка нормативно-правового забезпечення створення та розвитку територіальних громад в Україні .....  | 34 |
| 2.2. Дослідження організаційно-фінансового механізму державного регулювання створенням та розвитком територіальних громад в умовах сьогодення..... | 41 |
| 2.3. Проблеми становлення та розвитку дієздатних територіальних громад України в умовах війни .....  | 50 |
| Висновки до розділу 2.....   | 58 |
| РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ МЕХАНІЗМІВ ДЕРЖАВНОГО РЕГУЛЮВАННЯ ПІДТРИМКИ ТА РОЗВИТКУ ОБ'ЄДНАНИХ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД В УКРАЇНІ.....                    | 59 |
| 3.1 Стратегічні напрями розвитку об'єднаних територіальних громад в сучасних умовах.....   | 59 |
| 3.2. Вдосконалення механізму соціального партнерства як інструменту розвитку територіальних громад.....  | 67 |
| 3.3. Розробка проєктів міжнародної підтримки розвитку територіальних громад України.....   | 76 |
| Висновки до розділу 3.....   | 82 |
| ВИСНОВКИ.....  | 83 |
| СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....  | 86 |

## ВСТУП

**Актуальність теми.** Як соціальні спільноти, місцеві громади створюють і підтримують соціальне життя на певній території, керуючись економічними, політичними, соціокультурними та екологічними інтересами. Територіальні громади як органи місцевого самоврядування можуть бути відповідальними за управління та дотримання базових принципів у взаємодії із зовнішнім середовищем. Як базова ланка адміністративно-територіального устрою, що характеризується системністю, територіальні громади мають певний ресурсний потенціал для забезпечення конкурентних переваг та створення можливостей для територіального розвитку.

Наше суспільство вже визнало, що розвиток України залежить від спроможності та зацікавленості місцевих громад брати участь у місцевому розвитку. Після завершення реформ децентралізації та самоврядування і реальної реалізації принципу всевладдя місцевого самоврядування на лідерів громад буде покладено інший рівень відповідальності за розвиток. Реформи децентралізації відбуваються не лише в Україні, а й у багатьох європейських країнах, підвищуючи роль та відповідальність місцевої влади за соціально-економічний розвиток регіонів. Адміністративно-територіальні реформи в Україні на сучасному етапі містять у собі нові завдання щодо ефективного використання потенціалу окремих регіонів для сталого розвитку, заснованого на єдності та цілісності державної території, і поєднання централізації та децентралізації в реалізації державних інститутів. Ці питання загострюються у зв'язку з тим, що Україна нині залучена у війну з росією. Водночас важливим є чітке розуміння децентралізації як у теоретичному, так і в прикладному плані, щоб правильно вивчити теоретичні засади процесу та відповідний практичний досвід, а також визначити напрями та перспективи впровадження децентралізації в контексті української дійсності та

перспектив її розвитку. Актуальність створення та розвитку об'єднаних територіальних громад в Україні є цілком обґрунтованою, особливо якщо врахувати, що, незважаючи на триваючі військові дії, тривають процеси трансформації на рівні інституційних засад, не припиняються економічні, політичні, соціальні загальнодержавні зміни реформацій.

Дослідження вітчизняної практики функціонування об'єднаних територіальних громад та виявлення перспектив їх розвитку в Україні здійснюють вчені Гомоляко О., Мартиненко В., Кочерга О., Пухтинський М., Петренко О. Значний внесок в аналіз механізмів державного регулювання створення та розвитку об'єднаних регіональних громад в Україні, а також у розбудову системи легітимації зробили такі українські науковці як: В. Бабаєв, М. Біль, О. Берданова, В. Вакуленко, О. Василенко, Н. Гринчук, В. Ємельянов, В. Ковальчук, В. Колтун, В. Куйбіда, В. Мамонова, Т. Сахно, В. Стрельцов, А. Ткачук, І. Лопушинський, І. Парубчак, Е. Щепанський, О. Якимчук та інші.

Однак, з огляду на поточні зміни соціально-економічної ситуації в Україні, необхідно вдосконалювати механізми державного регулювання створенням та розвитком територіальних громад в Україні.

**Мета та завдання дослідження.** Метою дослідження є обґрунтування теоретичних засад та розробка практичних рекомендацій щодо удосконалення механізмів державного регулювання створенням та розвитком територіальних громад в Україні.

З огляду на поставлену мету визначені такі завдання:

- розглянути стан наукової розробки сутності та основного змісту територіальних громад як об'єкта управління, виокремити проблемні поля та напрями дослідження;
- визначити, на основі системного аналізу, роль механізмів державного регулювання в створенні та розвитку територіальних громад;
- систематизувати зарубіжний досвід розвитку територіальних громад в умовах децентралізації;

- здійснити аналіз нормативно-правового забезпечення створення та розвитку територіальних громад в Україні;
- дослідити організаційно-фінансовий механізм державного регулювання створенням та розвитком територіальних громад в умовах сьогодення;
- надати оцінку проблемним питанням становлення та розвитку дієздатних територіальних громад України в умовах війни та запропонувати шляхи їх вирішення;
- систематизувати стратегічні напрями розвитку об'єднаних територіальних громад в сучасних умовах та сформуванню структурно-функціональну модель процесу стратегічного планування розвитку територіальних громад;
- вдосконалити механізми соціального партнерства як інструменту розвитку територіальних громад;
- узагальнити досвід міжнародної підтримки розвитку територіальних громад та запропонувати концептуальну модель його удосконалення.

**Об'єктом дослідження** є державне регулювання розвитком територіальних громад в Україні.

**Предметом дослідження** є механізми державного регулювання створенням та розвитком територіальних громад в Україні.

**Методи дослідження.** Методологічну основу роботи становлять загальнонаукові прийоми досліджень і спеціальні методи, що ґрунтуються на сучасних наукових засадах управлінської, економічної і споріднених з ними наук. Автором використано низку наукових методів, зокрема: гіпотетико-дедуктивний метод формування методології дослідження, який дав змогу сформуванню гіпотезу дослідження, побудувати моделі вдосконалення механізмів державного регулювання створенням та розвитком територіальних громад в Україні.

**Наукова новизна одержаних результатів** полягає у вирішенні наукової проблеми розвитку теоретичних засад, методичних і науково-

практичних рекомендацій щодо удосконалення механізмів державного регулювання створенням та розвитком територіальних громад в Україні. Найбільш вагомими науковими результатами є: удосконалено концептуальну модель розвитку територіальних громад України за участі міжнародної підтримки, яка, на відміну від існуючих, конкретизує учасників процесу, форми, види допомоги, напрями впливу і результати її використання, враховуючи наявний досвід, що сприяє залученню міжнародної підтримки для зростання громади і розвитку регіону.

**Практичне значення отриманих результатів** полягає у формулюванні висновків та рекомендацій які є корисними у навчальному процесі при підготовці студентів за спеціальністю «Публічне управління та адміністрування»

**Інформаційну базу дослідження** становили нормативно-правові акти, праці зарубіжних і вітчизняних учених, Інтернет-ресурси, статистична інформація Державної служби статистики України та інших центральних органів виконавчої влади.

**Апробація результатів кваліфікаційної роботи.** Основні положення й результати доповідались і обговорювались на V Міжнародній науково-практичній конференції «Публічне управління для сталого розвитку: виклики та перспективи на національному та місцевому рівнях» 26-27 жовтня 2023 року, м. Київ (Україна)

**Обсяг та структура кваліфікаційної роботи.** Структура роботи зумовлена її метою та завданнями і складається зі вступу, трьох розділів, що мають дев'ять підрозділів, висновків та списку використаних джерел (83 - найменування). Загальний обсяг роботи становить – 94 сторінки, з яких 86 – основного тексту.

# РОЗДІЛ 1

## ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ МЕХАНІЗМІВ ДЕРЖАВНОГО РЕГУЛЮВАННЯ СТВОРЕННЯМ ТА РОЗВИТКОМ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД В УКРАЇНІ

1.1. Територіальна громада як суб'єкт регулювання створення та розвитку територій: теоретичні аспекти

У 2014 році в Україні розпочався новий етап територіального розвитку, із запровадженням реформи місцевого самоврядування. Реформа передбачала створення об'єднаних територіальних громад як спроможних адміністративно-територіальних одиниць. Про необхідність децентралізації в Україні заговорили ще в перші роки новітньої історії незалежної держави, але різні обставини завадили здійсненню суттєвих реформ адміністративно-територіального устрою. Поступово процес пішов у зворотному напрямку з концентрацією повноважень і ресурсів у виконавчій владі. Однак це не вирішило проблем, з якими стикалися окремі громадяни у своїх населених пунктах. Виконавча влада стверджувала, що органи місцевого самоврядування не здатні виконувати покладені на них функції, а тому змушена перебирати на себе частину функцій. Постало питання про філософію та зміст реформи децентралізації. У цьому контексті важливо чітко і науково визначити поняття «територіальна громада». Поняття «територіальна громада» є відносно новим і недостатньо дослідженим у сучасному українському державному управлінні.

Очевидно, що вивчення регіональних спільнот з погляду їхнього функціонування як базових об'єктів системи організації регіональної влади потребує системного підходу, що поєднує економічні, соціальні, географічні, просторові, управлінські та інші аспекти. У плані реалізації



децентралізованих реформ, варто відзначити підхід Батанова О до розуміння територіальної громади, який розглядає її у наступних аспектах: базова адміністративно-територіальна одиниця, організаційна форма місцевого самоврядування та як суб'єкта та об'єкта цивільних правовідносин[2, с. 52]. Останні дві ознаки присутні у визначенні Мартиненка В. Він трактує місцеве самоврядування як юридичну особу публічного права, яка здійснює публічну владу, тобто в межах конкретного міського, сільського чи іншого поселення, і одночасно виступає суб'єктом цивільно-правових відносин, через які вирішується багато важливих місцевих проблем[28]. Погоджуємося з поглядами Мороза О. [35], який стверджує, що до характеристик територіальних громад доцільно віднести (рис. 1.1.).

Рис. 1.1. Ознаки функціонування територіальних громад як базового суб'єкта системи територіальної організації влади

Таким чином, місцеві громади можна визначити як основних суб'єктів місцевого самоврядування, що складаються з осіб, які постійно проживають на відповідній території, розв'язують важливі місцеві проблеми безпосередньо або через створені ними муніципальні організації, мають спільну комунальну власність, володіють майном на даній території, сплачують комунальні податки та пов'язані між собою особистими й суспільними зв'язками інституціонального характеру. Аналіз формулювань

поняття «територіальна громада» також дає змогу виокремити критерії, що ґрунтуються на характеристиках місцевої спільноти, або критерії з регіональними, соціологічними, конституційними, правовими та композиційними характеристиками. Згідно з територіальними критеріями, визначення сутності територіальної громади пов'язане з використанням такої ознаки, як постійне проживання людей на території населеного пункту. Так, у конституційно-правовій літературі місцеву громаду визначають як суб'єкт місцевого самоврядування, що складається з мешканців села (або кількох сіл), селища, міста [4, с. 145]. Цей критерій використовується в Законі України «Про місцеве самоврядування», який визначає територіальну громаду як добровільне об'єднання мешканців, об'єднаних постійним проживанням у самостійній адміністративно-територіальній одиниці - селі, селищі, місті, або мешканців кількох сіл з єдиним адміністративним центром [56]. Це визначення є основоположним у багатьох сучасних дослідженнях, присвячених місцевому самоврядуванню.

Соціологічні критерії визначення досліджуваного поняття розкривають сутнісні аспекти цього поняття як особливої інтегрованої соціальної спільноти і дають змогу вивчати ефекти регіональних інтересів, які не лише інтегрують регіональні спільноти, а й виступають як їх породження. Застосування цього критерію дає змогу встановити систему інтересів, соціальних зв'язків і відносин у територіальних громадах. Таким чином, територіальна громада (згідно зі змістом цього критерію) - це соціальна спільнота, об'єднана на основі спільних інтересів і потреб мешканців, які її складають, системних зв'язків і відносин між ними, а не просте скупчення жителів конкретного населеного пункту. Найважливішими системними характеристиками таких спільнот є економічні, соціальні, інформаційні, політичні, культурні та екологічні зв'язки, які виокремлюють їх як досить самостійні системи, що просторово організують життя людей.

У системі локальних утворень відправною точкою є первинна територіальна громада, що має характеристики цілісності та неподільності

відповідно до функціональних критеріїв. Функціональна та цільова діяльність територіальних громад як складова поняття «громада» може бути уточнена за допомогою конституційно-правових критеріїв, які ґрунтуються на інтересах громади як публічно-правовому інтересі, а також визнанні та гарантуванні місцевої громади як суб'єкта, який може діяти з метою реалізації цих інтересів.

За такого підходу функціонування самоврядування впливає з колективних інтересів територіальної громади, а не є результатом розподілу і децентралізації влади та управління[4, с. 146]. Таким чином, замість того, щоб держава або влада ставили індивідуальні завдання, індивіди пред'являють владі конкретні вимоги, а їхні потреби та інтереси визначають діяльність влади. Конституційно-правові критерії визначають місце і роль територіальних громад у системі місцевого самоврядування та організації публічної влади. Визначення регіональних спільнот відповідно до цих критеріїв дає змогу характеризувати їх як органи місцевого самоврядування, що володіють правом і значною спроможністю діяти на основі реалізації своїх повноважень для розв'язання проблем регіонального значення.

Іншими словами, теоретичні моделі побудовані на припущенні, що місцеві громади є складними кумулятивними формами соціальної організації, формально взаємопов'язаними групами людей на певній території, з різноманітними інституційними ознаками, зокрема, демографічними та територіальними зв'язками, правовими та політичними зв'язками, майновими або економічними, соціокультурними та професійними зв'язками, тощо.

Це об'єднання, що включає права людини на індивідуальність, незалежне житло і дозвілля, об'єднує зусилля багатьох для досягнення бажаних для всіх результатів, тобто приватні цілі реалізуються у формі публічного права [2, с. 53]. Якщо узагальнити визначення територіальної громади, то це локальна спільнота, що складається з громадян України, іноземців, осіб без громадянства, біженців та внутрішньо переміщених осіб,

які постійно проживають на території села або добровільного об'єднання у сільську громаду жителів кількох сіл, що утворюють громаду, міста та беруть участь безпосередньо або через утворені ними органи самоорганізації у вирішенні важливих питань місцевого значення, мають у своїй власності об'єкти права спільної сумісної власності, володіють майном, що знаходиться на цій території, сплачують місцеві податки і збори. Це визначення здебільшого відображає аксіологічну та соціально-політичну природу муніципальної влади.

Таке трактування поняття місцевої громади не тільки виходить за рамки нормативно-статутного підходу, що відкриває широкі можливості для уточнення і розуміння природи муніципальної влади, а й дає змогу сформулювати основні характеристики таких соціальних спільнот. Серед таких теоретико-правових розробок - характеристика муніципальної влади як складного і багатогранного соціально-правового явища, цінність її місця і значення в суспільних і конституційних механізмах, спрямованість на забезпечення поточної управлінської взаємодії, регулювання суб'єктів поза межами місцевого самоврядування (призначення територіальних громад основними суб'єктами самоврядування, визначення чітких просторових меж компетенції муніципальних інституцій та інших суб'єктів місцевого самоврядування, диференціація муніципальних прав) [2, с. 55].

Сьогодні, з урахуванням децентралізації та створенням нових об'єднаних територіальних громад, мешканці, які обрали шлях добровільного об'єднання, отримують автономію від держави і стають життєздатними суб'єктами. Донедавна на практиці не всі села, селища та міста були самодостатніми адміністративно-територіальними одиницями, а їхні мешканці не були самостійними територіальними громадами. Причиною цього було авторитарне ставлення держави, яка оцінювала місцеву автономію в радянських термінах і прагнула забезпечити повний контроль над усіма рівнями влади.

Важливу роль відігравав і менталітет населення, яке не сприймало

місцеву владу як виразника влади та волі громадян і розглядало місцеве самоврядування лише як один з інструментів реалізації державної політики на місцевому рівні. Наявність системи соціально обумовлених інтересів є важливою невід'ємною ознакою територіальних громад, а потреби населення як рушійна сила діяльності муніципальної влади є визначальним елементом в організації місцевого самоврядування. Всі члени територіальної громади є носіями територіальних інтересів, а права осіб, які є членами територіальної громади, як суб'єктів місцевого самоврядування, ґрунтуються на тріаді інтересів, що виникають у сфері місцевого самоврядування. Поява територіального інтересу, в якому індивіди функціонують як невід'ємна частина територіальної громади, безпосередньо пов'язана з процесом територіального самоствердження, який є домінуючим на даному етапі і зумовлений адміністративною децентралізацією [2, с. 56].

Інтереси територіальної громади - це сукупність інтересів окремих членів територіальної громади (переважно спільних інтересів, спрямованих на задоволення соціальних, комунальних, місцевих культурних та інших потреб) та індивідуалізованих інтересів конкретних осіб, які є членами територіальної громади (переважно проявляються у сфері комунікативних відносин на місцевому рівні та в територіальній громаді), які виникають і проявляються на основі особистих інтересів, що забезпечують самореалізацію особистості. Інтереси конкретних осіб, які є членами територіальної громади, є муніципальними правами у вузькому розумінні і виникають у процесі реалізації практично всіх життєвих прагнень. У таких випадках місцевий житель є суб'єктом-об'єктом місцевого самоврядування, концентруючи і виражаючи свою демократичну відповідальність і позитивний потенціал[2, с. 57]. Таким чином, територіальна громада є самоврядним соціальним осередком, формування та належне функціонування якого є необхідною умовою розвитку суверенної, незалежної, демократичної та правової держави. Як ключовий елемент місцевого самоврядування, територіальна громада є органічною одиницею, яка отримує свою автономію

не від державної влади, а від суверенітету народу. Держава лише в односторонньому порядку визнає діяльність мешканців територіальної громади, їхніми природними соціальними вимогами, незалежно від ступеня правової презумпції. Сьогодні об'єднані територіальні громади України мають всі повноваження для функціонування як адміністративно-територіальні одиниці та як суб'єкти, що регулюють соціально-економічний розвиток своїх регіонів. Економічні та соціальні інтереси регіональних громад реалізуються через регулювання економічних процесів, віднесених до їхньої компетенції. Однак територіальні громади слід вивчати не лише як суб'єктів, що регулюють розвиток власних територій, а й як об'єкти регулювання в системах управління вищих органів влади як регіональних так і національних. Територіальна громада як регулятор соціально-економічного розвитку регіону, як правило, наділяється функціями, що відповідають функціональним рамкам системи місцевого самоврядування (рис.1.2.).

Рис. 1.2. Функції територіальних громад як суб'єктів регулювання соціально-економічного розвитку територій

Регулювання розвитку територіальних громад - це створення органами влади на національному, регіональному та місцевому рівнях сприятливих умов для забезпечення соціально-економічного розвитку територіальних громад за допомогою економічних, організаційних, фінансових та правових методів. Доцільно розрізняти правові, економічні, організаційні та фінансові інструменти регулювання розвитку територіальних громад[74]. Правові інструменти регулюють конституційно та законодавчо визначені права і повноваження, надані та делеговані місцевим громадам. Сферою регулювання є відносини між громадами, бізнес-організаціями та місцевими органами влади, а також відносини між органами влади щодо розподілу повноважень. Організаційне регулювання реалізується у здатності спільнот та органів місцевого самоврядування самостійно визначати свої внутрішні структури та характер взаємодії з іншими елементами суспільства.

Економічні інструменти впливають на поведінку організацій при прийнятті рішень у сфері виробництва та надання послуг (наприклад, регулювання підприємницької діяльності, регіональна цінова політика, дотримання антимонопольного законодавства). Фіскальне регулювання забезпечує місцеві органи влади фінансовими ресурсами, необхідними для виконання їхніх функцій (регулятори включають види місцевих податків, податкові ставки, допомогу та субсидії). [7].

Таким чином, процес створення територіальних громад базується на принципах, викладених в законодавстві «Про добровільне об'єднання територіальних громад» та на засадах Методики формування спроможних територіальних громад». Згідно з методикою, спроможна територіальна громада - це громада, що складається із сіл (селищ, міст), яка в результаті добровільного об'єднання спроможна самостійно або через відповідне місцеве самоврядування забезпечити якісний рівень наданих послуг, зокрема у сферах освіти, культури, охорони здоров'я, соціального захисту, ЖКГ та побутового обслуговування населення, з урахуванням кадрового потенціалу,

фінансового забезпечення та розвитку інфраструктури відповідних адміністративно-територіальних одиниць[54]. Відповідно до закону, процедура добровільного об'єднання територіальних громад включає такі етапи: ініціювання добровільного об'єднання територіальних громад; підготовка проекту рішення щодо добровільного об'єднання територіальних громад, його громадське обговорення та схвалення сільською (селищною, міською) радою; підготовка висновку щодо відповідності проекту рішення Конституції та законодавству України та його погодження з місцевими державними адміністраціями; прийняття сільською (селищною, міською) радою проекту рішення про добровільне об'єднання[51].

Загалом процес формування об'єднаних територіальних громад передбачає виникнення та пошук шляхів вирішення низки питань, серед яких нормативно-правові питання, пов'язані з процесом об'єднання та регулюванням систем управління в реформованих громадах, а також фінансове, матеріальне та організаційне забезпечення їх розвитку.

## 1.2. Роль механізмів державного регулювання в створенні та розвитку територіальних громад

Механізми, що регулюють розвиток територіальних громад, можна поділити на дві групи: механізми поточної підтримки в рамках міжбюджетних відносин і механізми інвестиційної підтримки розвитку територій. Регулювання в межах першої групи здійснюється центральною, регіональною та муніципальною владою через чинні механізми підтримки, які забезпечують умови для формування необхідних фінансових ресурсів для виконання соціальних стандартів місцевого розвитку, гарантованих державою. Основними інструментами фіскального вирівнювання є вирівнювальні, додаткові, базові, зворотні гранти. Друга група регулюється механізмами прямої дії через інвестиції в територіальний розвиток.

Процес трансформації соціально-економічного розвитку України



викликав об'єктивну необхідність удосконалення державного регулювання створенням та розвитком територіальних громад. Така ситуація зумовлена необхідністю розвитку територіальної інфраструктури України, яка, своєю чергою, сприяє розвитку всіх секторів соціально-економічної діяльності. Важливу роль у державному регулюванні створенням та розвитком територіальних громад відіграють організаційні механізми, які на сьогоднішній день багатогранні, неповні та потребують модернізації. Організаційна структура державного регулювання регіонального розвитку складається з таких компонентів: центральні органи управління, органи місцевого самоврядування.

Зокрема, центральні органи виконавчої влади відповідають за реалізацію стратегій економічного розвитку регіонів та їх ув'язку зі стратегічним розвитком країни в цілому з метою найбільш раціонального використання потенціалу регіонів та задоволення загальнодержавних потреб. Центральні органи влади також координують міжрегіональні відносини та забезпечують сприятливі умови для реалізації міжрегіональних програм регіонального розвитку на національному рівні[3, с. 116]. Функції центрального органу виконавчої влади в цьому контексті включають наступне (рис. 1.3.)

Рис. 1.3. Функції центральних органів виконавчої влади щодо забезпечення розвитку територіальних громад.

Щодо функцій органів місцевого самоврядування їх згруповано та подано на рис. 1.4.

Варто зазначити, що місцева влада традиційно відіграє три основні ролі в забезпеченні розвитку територіальних громад.

Рис. 1.4. Функції органів місцевого самоврядування щодо забезпечення розвитку територіальних громад.

Перша з цих ролей має на увазі наявність спрямовуючої ініціативи в процесі формування та реалізації національної регулятивної політики розвитку територіальних громад. Зокрема, ця роль передбачає моніторинг поточного стану соціально-економічного розвитку території, виявлення основних чинників впливу на соціально-економічний розвиток території та пояснення їхніх перспектив. Друга роль полягає в управлінні розробленими програмами та проектами розвитку територіальних громад для досягнення поставлених цілей, управління процесом реалізації розроблених заходів і досягнення намічених результатів. Третя роль полягає у створенні сприятливих умов для найбільш ефективного використання всіх наявних

територіальних ресурсів [9, с. 340].

Місцеві органи влади повинні враховувати, що вони є головними ініціаторами програм регіонального економічного розвитку, збільшуючи фінансові ресурси на національному та місцевому рівнях. Таким чином, місцева влада використовує свої регуляторні функції для забезпечення створення та розвитку територіальних громад. [13, с 5]. Слід зазначити, що місцева влада відіграє важливу роль у цьому контексті шляхом:

- створення сприятливих умов для розвитку фізичної місцевої інфраструктури та ефективне управління територіальним державним сектором місцевої економіки;

- раціональне використання майна органів місцевого самоврядування та ефективне використання місцевого бюджету як фінансової основи місцевого самоврядування;

- інформаційна підтримка бізнес-організацій та громад про можливості використання місцевих ресурсів, зміни в нормативному регулюванні на національному та місцевому рівнях, нові можливості, інновації тощо;

- забезпечення ефективного розвитку підприємництва та бізнесу загалом.

У процесі аналізу організаційних механізмів, за допомогою яких держава регулює територіальний розвиток, необхідно розрізнити зовнішню та внутрішню складові. Особливо з внутрішньої сторони, в її межах, аналізується зв'язок між національно-територіальним розвитком і регіональним розвитком, визначаються відповідні напрями та розробляються допоміжні показники. [3, с. 155]. Якщо проаналізувати внутрішню складову організаційного механізму державного регулювання територіального розвитку у цілому, то вона забезпечує: визначення територіальної соціально-економічної політики, яка відповідає за соціально-економічну структуру держави й її регіонів; формування соціально-економічних програм розвитку й їх фінансове забезпечення та розвиток загальнонаціональної

інфраструктури з фізичної, фінансової й юридичної точки зору.

При цьому центральні органи виконавчої влади забезпечують формування політико-економічних умов для державного регулювання створенням та розвитком територіальних громад, що передбачає формування необхідної інфраструктури й загальнонаціонального клімату підприємницької діяльності. У контексті державного регулювання розвитку територіальних громад також необхідно звернути увагу на забезпечення взаємодії центральних органів управління та органів місцевого самоврядування. При цьому виділяють наступні моделі цієї взаємодії (рис. 1.5.) [3, с. 99].

Рис. 1.5. Моделі взаємодії центральних органів виконавчої влади й органами місцевого самоврядування

Якщо розглянути більш детально особливості цих моделей, то перша модель орієнтована на забезпечення державної політики розвитку територіальних громад, яка відіграє важливу роль в інститутах місцевого самоврядування. У рамках другої моделі взаємодії центральних органів виконавчої влади та органів місцевого самоврядування здійснюється децентралізоване територіальне управління. Слід зазначити, що в даній ситуації центральна виконавча влада частково призначає органи місцевого самоврядування, відповідальні за реалізацію державної політики розвитку територіальних громад. Водночас інститути місцевого самоврядування мають значний вплив на розробку та реалізацію національної політики розвитку територіальних громад, оскільки регіональна політика орієнтована на задоволення потреб конкретних регіонів, при цьому інститути місцевого самоврядування продовжують нести відповідальність за центральні органи виконавчої влади [3, с.100].

Щодо третьої моделі взаємодії ЦОВВ та місцевих органів влади, то це модель, при якій місцеві органи влади мають конституційно закріплені повноваження і відповідальність і обираються громадою, тобто влада в рамках цієї моделі зосереджена на регіональному рівні [13, с.5].

Слід зазначити, що в поточній ситуації Україна перебуває на етапі перетворення першої моделі взаємодії між центральними органами виконавчої влади та місцевими автономними органами у 2-у модель. У той же час розширюється перелік муніципальних повноважень, підвищується

рівень самостійності в прийнятті рішень, і в кінцевому підсумку підвищується загальна ефективність державного регулювання територіального розвитку на регіональному рівні.

Необхідність вивчення територіальних громад з точки зору збільшення можливостей для розвитку та реалізації потенціалу ресурсів, як і в багатьох європейських країнах, пов'язана з реформами децентралізації в Україні, підвищенням ролі та відповідальності місцевих органів влади за соціально-економічний розвиток регіону. Науковий аналіз основних проблем системи управління соціально-економічним розвитком територіальних громад у контексті оптимального розуміння досвіду функціонування сучасних ринкових агентів дозволив раціонально систематизувати основні проблеми у розвитку вітчизняних територіальних громад. (табл. 1.1.).

Таблиця 1.1.

Систематизація сучасних проблем створення та розвитку територіальних громад в Україні

| Основні проблеми створення та розвитку територіальних громад                | Опис основних загроз створення та розвитку територіальних громад   |
|---|--|
| Демографічні проблеми   | Показник смертності перевищує народжуваність. Збільшення міграції населення у зв'язку з воєнним станом. Неналежна якість або відсутність кваліфікованих медичних послуг.   |
| Політичні проблеми  | Незавершеність та непослідовність інституційних перетворень у територіальних громадах  |
| Екологічні проблеми   | Відсутність належного контролю за використанням ресурсів територіальних громад.  |
| Проблеми забезпечення економічної безпеки                                   | Деструктивна неспостережувана економіка. Економічна корупція на місцевому рівні  |
| Проблеми розбалансування системи моделювання розвитку територіальних громад | Відсутність відповідних умов для розробки варіантів і результатів ефективного прийняття рішень. Посилення деструктивності конфліктів інтересів різних груп стейкхолдерів. Дисфункційні моделі державного регулювання |
| Соціально-економічні проблеми   | Деградація інфраструктури місцевих територій та зростання безробіття.  |

Варто відзначити, що органи державної влади повністю усвідомлюють всі перераховані вище проблеми з розвитком територіальних громад і намагаються їх вирішити.

Таким чином, побудова ефективної системи управління соціально-економічним розвитком можлива тільки в умовах підтримки балансу інтересів між декомунізацією функцій органів державної влади та територіальних спільнот. Тобто оптимальний рівень місцевої влади повинен відповідати співвідношенню чинників: свободи прийняття рішень і відповідальності, включаючи кримінальну відповідальність за прийняття незаконних або опортуністичних рішень. Вважаємо, що оптимальна система управління соціально-економічним розвитком можлива лише за умов надання територіальним громадам додаткових владних функцій та повноважень [71].

Дослідження ролі механізмів державного регулювання створенням та розвитком територіальних громад, дозволило виокремити механізми, що регулюють розвиток територіальних громад, які можна поділити на дві групи: механізми поточної підтримки в рамках міжбюджетних відносин і механізми інвестиційної підтримки розвитку територій, а розгляд загальної структури організаційного механізму державного регулювання регіонального розвитку дозволив виділити в ньому наступні складові: центральний орган виконавчої влади та місцеві органи самоврядування. Підкреслюється, що центральна виконавча влада несе відповідальність за реалізацію стратегії економічного розвитку регіону і взаємозв'язок загального стратегічного розвитку країни.

Визначено функції центральних органів виконавчої влади та органів місцевого самоврядування щодо забезпечення розвитку територіальних громад. У зв'язку з цим слід зазначити, що серед функцій органів місцевого самоврядування декомунізуються наступні: наявність ініціатив керівництва в процесі формування та реалізації політики державного регулювання розвитку територіальних громад, управління конкретними програмами та проектами розвитку територіальних громад та створення сприятливих умов для

найбільш ефективного використання всіх наявних ресурсів територіальних громад. Декомунізовано модель взаємодії центральних органів виконавчої влади та органів місцевого самоврядування. Слід зазначити, що в нинішній ситуації Україна орієнтована на децентралізоване регіональне управління, перша модель взаємодії органів місцевого самоврядування та центральних органів виконавчої влади - друга модель. Систематизовано сучасні проблеми створення та розвитку територіальних громад в Україні та визначено що органи державної влади повністю усвідомлюють всі проблеми з розвитком територіальних громад і намагаються їх вирішити.

### 1.3. Зарубіжний досвід розвитку територіальних громад в умовах децентралізації

Зарубіжний досвід розвитку показує, що оптимізація територіальних громад, зміцнення місцевої автономії, формування самодостатніх регіональних спільнот неможливі без децентралізації влади, яка є основою забезпечення високого рівня життя населення та надання якісних послуг на місцевому рівні. Кожна країна формує свої власні цілі, завдання, методи і механізми реалізації політики розвитку територіальних громад в залежності від соціальної, економічної моделі[25].

Європа пройшла довгий шлях розвитку і на сьогодні перейшла від періоду централізації до децентралізації. Цей процес мав як досягнення, так і помилки, тому децентралізація в Україні має враховувати як позитивний, так і негативний досвід децентралізації в європейських країнах. В процесі впровадження реформи місцевої децентралізації, уряд європейських країн застосовував важливі запобіжні заходи, а саме: законодавство про місцеве самоврядування, конституційну базу та структуру місцевого самоврядування, місцеву політику, внутрішню організацію, управління місцевими органами влади, фінансові питання, фінансове управління і ринкові устремління.

Європейські країни, які впровадили децентралізацію, зіткнулися з



проблемою поліпшення адміністративно-територіальної структури в тій чи іншій формі, але підійшли до неї по-іншому. Таким чином, деякі з них провели відповідні реформи адміністративно-територіальної структури, в той час як інші лише частково змінили деякі її елементи або взагалі не внесли ніяких змін [14].

Дослідження зарубіжного досвіду дозволить нам сформулювати пріоритети та впровадити ефективні інструменти підтримки та стимулювання розвитку наших власних громад з урахуванням властивих Україні особливостей. Адже сьогодні в світі немає єдиної універсальної моделі, яку можна було б повністю і без змін застосувати для України. В даний час в європейських країнах існують 3 основні моделі місцевого самоврядування, які були розроблені в ході реформи місцевих органів влади [8;25; 37; 36]. (табл. 1.2.).

Таблиця 1.2.

Характеристика моделей місцевого самоврядування європейських країн

| Моделі          | Країни, що їх використовують                                    | Характеристика моделі  |
|-----------------|---|--|
| Англосаксонська | Великобританія  | Високий рівень автономії місцевого самоврядування, виборності та контролю з боку населення. На місцях немає спеціальних державних уповноважених, на яких покладено функції управління органами місцевого самоврядування. Відсутність місцевої адміністрації (місцевих державних органів).  |
| Континентальна  | Франція, Італія, Іспанія, Бельгія, Нідерланди, Польща, Болгарія | Поєднання прямого державного управління та місцевого самоврядування. Певна ієрархія систем управління, де місцева автономія є сполучною ланкою порівняно з державною владою. Обмежена автономія місцевого самоврядування, наявність на місцях спеціальних державних уповноважених, які контролюють інститути місцевого самоврядування. |
| Змішана         | Німеччина, Австрія  | У деяких частинах місцевого самоврядування виборна установа може бути як сполучною ланкою місцевих органів влади, так і представником державної адміністрації.   |

Фактична побудова відносин між центральною і місцевою владою

заснована на її власних особливостях, які визначаються особливостями правових, історичних, національних і релігійних особливостей навіть у рамках єдиної моделі. Незважаючи на існування різних моделей місцевого самоврядування та особливості держави у розподілі влади між місцевою та центральною владою, програма децентралізації в європейських країнах стає все більш популярною. У сучасних умовах існує 5 основних характеристик, властивих децентралізації європейських країн (рис. 1.6.).

Досвід іноземців доводить важливість децентралізації для країни, яка зазнала значних змін у своїй системі регулювання суспільних відносин. Водночас слід зазначити, що для країн з перехідною економікою децентралізація є ефективним засобом зміни фундаментальних характеристик суспільства, яке має великий потенціал та перспективи для регіонального розвитку.

Рис.1.6. Основні характеристики властиві децентралізації європейських країн

Багато європейських країн, спрямованих на децентралізацію або автономію громад, характеризувалися відсутністю достатньої територіальної,

демографічної та матеріальної бази для місцевих органів влади для забезпечення належного рівня державних послуг та утримання сучасних громад, тому багато адміністративних реформ у таких країнах починалися з укрупнення адміністративно-територіальних одиниць, створення різних регіональних форм правління [8, с.99].

Децентралізація європейського типу означає пріоритет влади громад, які складаються з міст, сіл, селищ і населених пунктів із єдиним населенням, і створення можливостей для розвитку національного простору загалом. Йдеться не про поповнення лав місцевої політичної еліти, а про вивільнення енергії мас для покращення власного життя та життя громад. Більшість повоєнних європейських країн провели ряд реформ адміністративно-територіального устрою та організації місцевого самоврядування. Основною ідеологією таких реформ було наближення послуг до людей за рахунок інтеграції адміністративно-територіальних одиниць, передачі повноважень і ресурсів місцевим органам влади, впровадження електронного уряду.

У 1990 роках Польща пережила велику реформу, прийнявши законодавство, яке передбачало передачу повноважень і ресурсів від органів виконавчої влади до органів самоврядування. Територіальна основа для такої передачі вже існувала, тому польська реформа місцевого самоврядування не передбачала зміни територіальної основи [25]. Як і Польща, Україна прийняла Закон про місцеве самоврядування в 1990 році, який в основному не відрізнявся від польського законодавства. Однак, на відміну від Польщі, Україна не мала необхідної територіальної основи для базового рівня місцевого самоврядування, зокрема сільських рад. Дуже маленькі сільські ради були не в змозі здійснювати всі повноваження, надані їм законом. Ця неадекватність призвела до передачі все більшої кількості повноважень вищим адміністративним органам і розвитку реальної місцевої автономії лише в містах на державному рівні. Ці відмінності між ситуацією в Польщі та Україні призвели до значних відмінностей у спроможності українських та польських органів місцевого самоврядування.

Процес децентралізації в Латвії та Україні включав в себе кілька окремих реформ, які, на жаль, не проводилися синхронно, що викликало багато непотрібних труднощів і проблем. Латвія почала роботу над реформою адміністративно-територіальної системи в 1998 році, коли з'явилися серйозні наміри приєднатися до Європейського Союзу. Масштабні реформи, що змінили всю адміністративну систему Латвії, умовно можна розділити на правову, фінансову та адміністративно-територіальну реформи, але кожна з цих реформ залежна одна від одної [75, с. 34]. Реформи вирішили багато проблем, але не всі. Політичний компроміс у реформах дався дорогою ціною. Депутати від більшості та опозиції проголосували за реформи, але ціною отримання деяких додаткових пільг, які не відповідали реформам. Латвійський досвід може бути дуже корисним для України, і для цього є низка передумов:

1) щільність населення в Латвії, особливо в сільській місцевості, значно нижча, ніж в Україні;

2) латвійці, як і українці, успадкували від Радянського Союзу дуже фрагментований адміністративно-територіальний устрій і не могли здійснити реальну децентралізацію без зміни адміністративно-територіального устрою;

3) коли реформи були підготовлені наприкінці 1990-х років, Латвія не наважилася впроваджувати їх одразу, тому реформи перейшли в режим «добровільних» об'єднань громад;

4) досвід Латвії переконливо свідчить, що після тривалого «добровільного» періоду настає період швидкого реформування «за законом» [75, с. 35].

В цілому слід зазначити, що реформа децентралізації в Латвії, незважаючи на тривалий період реалізації, сприяла вирішенню широкого спектру існуючих проблем, підвищенню здатності місцевого самоврядування вирішувати найбільш нагальні проблеми і посиленню його впливу на місцевий економічний розвиток. Хоча виклики реформ у Швеції та Данії відрізняються від українських, їхній досвід успішного впровадження реформ

може бути застосований в Україні. Скандинавські країни невеликі, однорідні і впроваджувати в них децентралізацію набагато легше [76, с. 56]. Скандинавські країни мають певні спільні риси, найголовніше, високий рівень життя і солідарність (особливо в Швеції), сильну капіталістичну економіку, перерозподіл соціалістичних інтересів.

Передумови для реформи 1970 року в Данії майже такі ж, як передумови для нинішньої України. Та ж проблема: систематичне зменшення кількості сільського населення, слабкість сільських муніципалітетів, нездатність виконувати свої власні функції без співпраці, співпраця не завжди працює. Процес першої реформи сильно затягнувся. Добровільні об'єднання муніципалітетів були не такими добровільними, застосовувалися різні стимули і тиск [76, с. 101]. У Швеції в 60-70-ті роки минулого століття також проводилися різні реформи територіального устрою. Сьогодні не буде перебільшенням сказати, що саме вони дозволили зберегти місцеву автономію по всій країні, щоб зміцнити ресурсний потенціал місцевих органів влади. Останні реформи вплинули на всі типи муніципалітетів. Це означає, що нові муніципалітети повинні були бути організовані навколо міст, орієнтованих на зростання. Це був принципово новий підхід до створення органів місцевого самоврядування, і щоб забезпечити передачу середньої освіти муніципалітету, було вирішено, що мінімальна чисельність населення повинна становити не менше 8000 осіб [76, с. 112]. Уряд Швеції тільки вніс поправки в положення нормативного документа, згідно з якими муніципалітети на карті створять комісію, яка буде координувати всі процедури злиття. Але протягом декількох років процес виявився дуже повільним, але найбільш не об'єдналися. Таким чином, у 1969 р. парламент встановив кінцевий термін злиття - 1971 або 1974 рр. (залежно від виборів). На цьому реформи закінчилися і подолали фрагментацію територіальної структури.

Таким чином, децентралізація Франції триває понад 30 років. У 70-х роках французи проголосили добровільне об'єднання громади, але жодна

група не була об'єднана. У 1989 році міністерство внутрішніх справ запропонувало запровадити міжмуніципальне співробітництво як альтернативне об'єднання комун. В даний час існують різні варіанти злиття: великі міста, агломерації, приватні групи, асоціації з особливим статусом і т.д. з 2010 року французька громадськість знову заговорила про об'єднання комун, і зараз таких прикладів декілька, але на сьогодні держава вирішила скоротити кількість існуючих груп комун[77]. Французький досвід показує, що країни будують свої системи на двох основних елементах: практичної необхідності та політичних можливостей. Негативний досвід Чехії пов'язаний з Україною, яка пішла шляхом організації регіональних спільнот незалежно від чисельності населення. В даний час близько 60% усіх громад становлять менше 500, а 80% - менше 1000 людей, але їм не вистачає власних фінансових ресурсів і не вистачає кваліфікованого персоналу для надання якісних послуг, які їм потрібні [77].

Дослідження показує, що процес децентралізації в кожній країні має як переваги, так і недоліки. До переваг децентралізації доцільно віднести:

- створювати передумови для успішного розвитку громадянського суспільства
- здобувати практичний досвід участі мешканців територіальної громади у демократичних перетвореннях;
- ефективніший розподіл бюджетних ресурсів для задоволення нагальних потреб суспільства;
- створювати сприятливі умови для територіального господарства та сприяти місцевому економічному розвитку і стратегічному плануванню;
- забезпечити прозорість прийняття рішень на місцевому рівні, підвищити якість послуг та максимально наблизити їх до споживачів;
- підвищити відповідальність місцевих органів влади за результати своєї діяльності.

Але крім позитивних сторін децентралізації, є і деякі недоліки, такі як::

- складність можливості впливати на макроекономічні умови на

державному рівні;

- зниження координації при здійсненні переданих повноважень;
- більший акцент на місцевих політичних пріоритетах і затримки в реалізації національних програм;
- спроби центральних органів влади уникнути відповідальності за надання державних послуг населенню, самовиключення центрального уряду для вирішення нагальних проблем;
- невідповідності між делегованими повноваженнями і відповідальністю та ресурсами для їх реалізації [67, с. 4].

Вивчення деталей реалізації реформ децентралізації в різних країнах показує, що кожен досвід унікальний і відображає деталі розвитку конкретної країни. Тому, на наш погляд, недоцільно впроваджувати зарубіжний досвід без урахування особливостей економічного і політичного розвитку конкретної країни. Досвід реформ в інших країнах показує, що децентралізація відіграє важливу роль у демократизації та перетворенні суспільства, переході до інститутів, що ґрунтуються на індивідуальній і громадській ініціативі та відповідальності. Вони, як правило, широко застосовуються в адміністративному, політичному, фінансово-бюджетному, фінансовому та соціальному секторах і сприяють розвитку людського потенціалу, підзвітності уряду, підвищенню якості державних і громадських послуг, соціальній інтеграції та вирішенню економічних, правових, політичних та етнічних проблем [71, с. 282].

Підводячи підсумок вищесказаного, варто зробити певні узагальнення, тому відзначимо, що дуже ефективним і дієвим інструментом швидкого і добровільного злиття громад є механізм надання інфраструктурних субсидій на розвиток. Практика вищеперелічених країн також демонструє важливість нормативної та правової інтеграції параметрів міжмуніципального співробітництва, що значно підвищує рівень фінансової життєздатності новоствореного об'єднаного регіонального співтовариства. Не варто недооцінювати потенціал, оскільки досвід показує, що процес добровільного

злиття спрямований не на консолідацію, а на створення громад, здатних надавати населенню низку якісних послуг. Отже, Україна впроваджує свою модель, яка є інтегрованим досвідом Польщі та скандинавських країн. Відзначимо, що реформи в нашій країні здійснюються системно і включають в себе кращі практики Європи.

#### Висновки до розділу 1

Доведено, що процес формування територіальних громад передбачає виникнення та пошук шляхів вирішення низки питань, серед яких нормативно-правові питання, пов'язані з процесом об'єднання та регулюванням систем управління в реформованих громадах, а також фінансове, матеріальне та організаційне забезпечення їх розвитку. Визначено, що відповідно до закону, процедура добровільного об'єднання територіальних громад включає такі етапи: ініціювання добровільного об'єднання територіальних громад; підготовка проекту рішення щодо добровільного об'єднання територіальних громад, його громадське обговорення та схвалення сільською радою; підготовка висновку щодо відповідності проекту рішення Конституції та законодавству України та його погодження з місцевими державними адміністраціями; прийняття сільською радою проекту рішення про добровільне об'єднання.

Визначено функції центральних органів виконавчої влади та органів місцевого самоврядування щодо забезпечення розвитку територіальних громад. У зв'язку з цим слід зазначити, що серед функцій органів місцевого самоврядування декомунізуються наступні: наявність ініціатив керівництва в процесі формування та реалізації політики державного регулювання розвитку територіальних громад, управління конкретними програмами та проектами розвитку територіальних громад та створення сприятливих умов для найбільш ефективного використання всіх наявних ресурсів територіальних громад. Систематизовано сучасні проблеми створення та розвитку територіальних громад в Україні та визначено що органи державної влади



повністю усвідомлюють всі проблеми з розвитком територіальних громад і намагаються їх вирішити. Окреслено, що дуже ефективним і дієвим інструментом швидкого і добровільного злиття громад є механізм надання інфраструктурних субсидій на розвиток. Практика вищеперелічених країн також демонструє важливість нормативної та правової інтеграції параметрів міжмуніципального співробітництва, що значно підвищує рівень фінансової життєздатності новоствореного об'єднаного регіонального співтовариства. Не варто недооцінювати потенціал, оскільки досвід показує, що процес добровільного злиття спрямований не на консолідацію, а на створення громад, здатних надавати населенню низку якісних послуг. Отже, Україна впроваджує свою модель, яка є інтегрованим досвідом Польщі та скандинавських країн.

## **РОЗДІЛ 2.**

### **ДІАГНОСТИКА МЕХАНІЗМІВ ДЕРЖАВНОГО РЕГУЛЮВАННЯ СТВОРЕННЯМ ТА РОЗВИТКОМ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД**

2.1. Оцінка нормативно-правового забезпечення створенням та розвитком територіальних громад в Україні.

Розвиток громади вимагає ефективного використання її потенціалу. Під час розроблення та реалізації стратегії розвитку та інших регіональних нормативних документів мають бути враховані всі їхні аспекти. Такий підхід має бути безпосередньо пов'язаний із забезпеченням життєдіяльності спільноти, відповідати інтересам населення та європейським принципам національної регіональної політики. Одним словом, для сталого розвитку об'єднаних громад необхідно ефективно використовувати їхній потенціал, враховуючи всі його аспекти під час підготовки та реалізації стратегій розвитку та інших місцевих нормативних документів.

Незалежність, ефективність, управлінські інновації, швидкість та легітимність прийняття рішень є найважливішими елементами стратегії

управління громадами в Україні. Функціонування сектору ґрунтується на принципах Європейської хартії місцевого самоврядування. Хартія передбачає децентралізацію та передачу ключових повноважень і ресурсів місцевим органам влади, водночас покладаючи на них більшу відповідальність. Реформи децентралізації вимагають ухвалення законів і нормативно-правових актів, які юридично регулюють діяльність новостворених громад [56].

Як уже згадувалося, Україна розпочала процес реструктуризації регіональних громад у 2014 році. Регіональні громади були створені на основі ефективного використання внутрішнього потенціалу кожного регіону. Реалізація національної реформи децентралізації вимагає прийняття та вдосконалення законодавства, що юридично регулює діяльність територіальних громад. КМУ затвердив постанову Про затвердження Державної стратегії регіонального розвитку на 2021-2027 роки, у якій ідеться, що децентралізація це відхід від державної централізованої моделі управління, забезпечення можливостей місцевої автономії, створення ефективної системи організації регіональної влади в Україні та повна реалізація положень Європейської хартії місцевих влад [52].

Наступним етапом у реалізації реформи децентралізації став План законодавчого забезпечення реформ в Україні, затверджений ВРУ, який вирішував питання, пов'язані з децентралізацією влади та реформою місцевого самоврядування[56], а також вносив зміни до інших законодавчих актів, що передбачали нове тлумачення адміністративно-територіальних одиниць, реорганізацію місцевих державних адміністрацій як контрольно-наглядових органів та створення виконавчих обласних і районних рад.

Основними положеннями Закону України «Про добровільне об'єднання територіальних громад» [50] є правові засади функціонування територіальних громад та гарантії створення можливостей, забезпечення їх стабільності та спроможності, формування дієздатних рад та їх виконавчих органів, основним завданням яких є забезпечення якісного, ефективного та

сталого розвитку територіальних громад, використання бюджету та надання соціальних послуг для покращення життя мешканців об'єднаних територіальних громад.

Закон України «Про співробітництво територіальних громад» [57], розроблений на основі кращого європейського досвіду, визначає інституційні та правові засади співробітництва територіальних громад, механізми фінансування та управління, їх стимулювання та умови припинення співробітництва у разі настання певних обставин. Згідно з цим законом, співробітництво між громадами може здійснюватися в таких формах:

- делегування іншими суб'єктами, що кооперуються, одному суб'єкту, що кооперується, одного або декількох завдань з передачею відповідних ресурсів;

- спільна реалізація проєкту: передбачає координацію діяльності партнерів по співпраці та накопичення ресурсів протягом певного періоду часу для спільної реалізації відповідних заходів;

- спільне фінансування (обслуговування) сторонами, що кооперуються, підприємств, установ, організацій та об'єктів інфраструктури, що перебувають у спільній власності;

- створення сторонами, що співпрацюють, спільних комунальних підприємств, установ, організацій і спільних об'єктів інфраструктури;

- створення суб'єктами кооперації спільної операційної організації для спільного здійснення повноважень, передбачених законом[57].

Іншими словами, закон створив умови для запровадження форми співробітництва в Україні. Ця форма співробітництва стала особливо важливою для місцевих громад після початку значного процесу децентралізації, за умови, що важливі повноваження органів виконавчої влади передаються органам місцевого самоврядування, а органи місцевого самоврядування можуть їх реалізовувати. Однак, як показує аналіз, розподіл цих договорів за п'ятьма основними типами не є рівномірним (рис. 2.1).

Рис. 2.1. Форми співробітництва територіальних громад відповідно до закону

Найбільш розповсюдженою формою співробітництва територіальних громад є спільна реалізація проєкту, що передбачає координацію діяльності партнерів по співпраці та накопичення ресурсів протягом певного періоду часу для спільної реалізації відповідних заходів - 76%. Разом з тим, не набула поширення така форма співробітництва створення суб'єктами кооперації спільної операційної організації для спільного здійснення повноважень, передбачених законом – лише 1 %. Залежно від форми та організаційної моделі, співпраця в певних галузях може мати очевидні економічні переваги, включно із

- зниження інвестиційних витрат: немає необхідності розширювати інфраструктуру.

- спільне використання ресурсів, як-от транспортні засоби та обладнання: спільне використання майна, ефективне використання дорогого обладнання та зниження витрат завдяки спільним закупівлям і оптовим поставкам.

- оптимізація робочих процесів: логістичні вигоди від планування спільних транспортних маршрутів, залучення спеціалізованого персоналу [11, с. 10] .

Більшість об'єднаних територіальних громад не можуть створити та утримувати такий офіс, але вони можуть це зробити в рамках співпраці.

Закон «Про засади державної регіональної політики», як складова внутрішньої політики України в новоствореному регіональному співтоваристві відіграє важливу роль у забезпеченні основних правових, економічних, соціальних, екологічних, гуманітарних та організаційних засад державної регіональної політики [51]. За останні чотири роки в рамках цього закону було підтримано понад 10 000 проєктів. Грошова допомога була надана на суму від 0,5 до 20 мільярдів гривень. На кінець 2018 року було

реалізовано 325 договорів та об'єднано 1 000 громад в рамках цього закону. У 2015 році було прийнято низку законів, що регулюють передачу адміністративних повноважень від адміністративних до місцевих органів влади. Це змінило фінансове становище місцевих громад та зміцнило операційну спроможність органів місцевого самоврядування. Закон України «Про державну реєстрацію юридичних осіб, фізичних осіб-підприємців та громадських формувань» [49] делегує повноваження з реєстрації юридичних осіб, фізичних осіб-підприємців та громадських формувань виконавчим органам місцевого самоврядування з метою усунення недоліків у правовому регулюванні процесу добровільного об'єднання територіальних громад та правовому регулюванні правонаступництва територіальних громад в частині спрощення реорганізації та державної реєстрації юридичних осіб та фізичних осіб.

Закон України «Про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо розширення повноважень органів місцевого самоврядування та оптимізації надання адміністративних послуг» [47] дозволяє органам місцевого самоврядування створювати центри надання адміністративних послуг, вести реєстри місцевих громад, реєструвати місця проживання громадян та надавати інформацію з офіційного Державного кадастру, що дозволяє їм розширювати свої повноваження. Загалом, цей закон допоміг зменшити корупційні елементи в органах влади.

Закон України «Про внесення змін до Бюджетного кодексу України щодо особливостей складання та виконання бюджетів об'єднаних територіальних громад» [44] встановлює особливості системи складання та виконання бюджету об'єднаних територіальних громад. Закон України «Про внесення змін до Бюджетного кодексу України щодо реформи міжбюджетних відносин» трактує прямі міжбюджетні відносини між громадою та Міністерством фінансів України [45].

Закон України «Про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо статуту сільського, селищного, міського старости» був

прийнятий з метою забезпечення представництва інтересів жителів територіальних громад [48] та регулює повноваження і правовий статус старости. Відповідно до Закону України «Про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо добровільного приєднання територіальних громад» [46], територіальним громадам, які не брали участі в об'єднанні сусідніх громад, надається можливість приєднатися до ОТГ на добровільних засадах. Якщо проаналізувати відповідні законодавчі зміни, то можна побачити, що не всі вони ще завершені, і реформи в таких сферах, як охорона здоров'я, освіта, культура, соціальні послуги та енергоефективність, мають бути завершені до нових муніципальних виборів. Для кращого впровадження функцій децентралізації влади та надання максимальних можливостей для самоврядування потрібно прийняти низку законів України, зокрема: «Про службу в органах місцевого самоврядування» - забезпечення рівного доступу до роботи в органах місцевого самоврядування, підвищення престижу роботи в органах місцевого самоврядування та мотивація місцевих службовців до покращення життя своїх громад і себе особисто. «Про засади адміністративно-територіального устрою України»[47] (На сайті Верховної Ради оприлюднили текст проект Закону «Про засади адміністративно-територіального устрою України» № 2804 від 24.01.2020 року) - чинна Конституція визначає принципи, на яких має ґрунтуватися адміністративно-регіональний устрій України, види населених пунктів, систему адміністративно-регіональних одиниць, повноваження органів державної влади та органів місцевого самоврядування щодо адміністративно-регіонального устрою, порядок утворення, ліквідації, встановлення і зміни меж адміністративно-територіальних одиниць і населених пунктів і ведення Державного реєстру адміністративно-територіальних одиниць і населених пунктів, а також порядок формування, ліквідації, встановлення і зміни меж адміністративно-територіальних одиниць і населених пунктів.

Загалом усе законодавство має враховувати адміністративно-територіальний устрій України, типи населених пунктів, повноваження

територіальних громад, Державний реєстр територіальної громади, мотивацію місцевих чиновників, вибори, місцеву автономію та законодавство про місцеве самоврядування. Принцип субсидіарності повинен обмежувати повноваження між рівнями влади, а жителі територіальної громади повинні мати законне право впливати на місцеві органи влади. Територіальна громада з добровільним, працьовитим населенням може забезпечити високий рівень життя своїх мешканців, якщо головними пріоритетами є освіта, правопорядок, охорона здоров'я, дорожня інфраструктура та культура. Нормативна база на національному рівні дасть змогу компетентним спільнотам швидко розвиватися. Розвитку місцевого підприємництва сприяє швидкий доступ до адміністративних і соціальних послуг, таких як реєстрація бізнесу, дозволи, сертифікати, субсидії та соціальна допомога. Територіальні спроможні громади повинні приділяти пильну увагу підбору персоналу, що володіє достатніми знаннями і досвідом у сфері управління, маркетингу та логістики, щоб оптимізувати витрати і максимізувати доходи. Такі спільноти відповідатимуть новим вимогам і отримуватимуть більше ресурсів і повноважень. Передача ресурсів, повноважень і відповідальності на базовий рівень - це децентралізація.

Основними принципами децентралізації є справедливість, доцільність і відповідальність. Територіальні громади, створені відповідно до чинного законодавства, мають низку переваг у плані свого функціонування. До них належать: більш ефективне управління спільнотою територіальної громади; об'єднана громада має більшу територію та велику кількість кваліфікованих кадрів, що дає змогу обирати більш ефективних та професійних керівників; нова бюджетна політика надає їм додаткові фінансові ресурси для розвитку інфраструктури, доріг, водопостачання, освітлення, утилізації побутових відходів тощо[62].

Покращуючи управління людськими ресурсами, громада стає більш привабливою для інвесторів, які, своєю чергою, забезпечують економічний розвиток і нові робочі місця. Важливим елементом для розбудови

спроможної громади в Україні є покращення інформаційного діалогу та створення програмних пакетів, що дають змогу зберігати запити, пов'язані з нормативними питаннями, у робочому просторі транзиту до їхнього оновлення. Це дасть змогу сформулювати запити на відповідні послуги, щоб підготувати проєктну пропозицію для Верховної Ради України. Досі законодавчі органи не зберегли запити на використання інформаційних технологій і, таким чином, не змогли адекватно вирішити питання коригування національної нормативно-правової бази.

Проаналізувавши нормативно-правові аспекти забезпечення розвитку об'єднаних територіальних громад в Україні та розглянувши їхню ефективність у контексті децентралізації, можна зрозуміти, що децентралізація стимулює місцеві органи влади до покращення умов для місцевого бізнесу. Принцип простий: поліпшення умов для підприємців призведе до зростання їхніх доходів. Це збільшить податкові надходження до бюджету, які потім можна буде спрямувати на потреби територіальних громад.

У результаті можна підвищити загальний рівень життя, змінити інфраструктуру, модернізувати виробничі процеси, зупинити міграцію та очікувати на економічне зростання в регіонах із компетентними, самодостатніми та прибутковими територіальними громадами. На загальну думку, успіх реформ на першому етапі показує, що Україна обрала правильний шлях і має йти ним далі. Вона не може зупинитися зараз. Однак наступним кроком має стати внесення змін до Конституції в частині децентралізації, що є необхідним для подальшого розвитку та завершення реформ.

2.2. Дослідження організаційно-фінансового механізму державного регулювання створенням та розвитком територіальних громад в умовах сьогодення



Реформи децентралізації, що розпочалися 2015 року і показали свою ефективність та стійкість саме в цей воєнний час, змінили можливості місцевих органів влади та їхню кадрову систему. Тепер громадяни як ніколи очікують швидких та інноваційних рішень не лише для відновлення зруйнованих громад та забезпечення сталого економічного розвитку, а й для того, щоб стати повноправними членами ЄС. Децентралізація стала однією з реформ, на яку покладалися великі надії і були досягнуті відчутні результати. Децентралізація та реформа адміністративно-територіальних структур посилили роль територіальних громад у контексті регіонального та національного розвитку [85]. Податкова децентралізація змінила структуру формування державного бюджету.

Відповідно до поправок до Бюджетного та Податкового кодексу громада отримала значну частину ресурсного забезпечення для формування власного місцевого бюджету. Поступово громади географічно розширювалися завдяки своїм об'єднанням для формування більшої кількості ресурсів та фінансового потенціалу. Сусідні територіальні громади сіл, селищ і міст добровільно об'єднувалися. Чи отримані очікувані результати від реформ децентралізації, чи досягнуті їх основні цілі в напрямку створення і розвитку компетентної територіальної громади, здатної забезпечити свою життєздатність і створити макроекономічну стабільність в регіоні і державі в цілому [62].

У цьому контексті рекомендується визначити важливі наслідки децентралізації в Україні. У процесі аналізу створення та розвитку територіальних громад необхідно враховувати результати поступової реалізації, тобто те, як проходило їх створення та розвиток, які зміни в адміністративно-територіальному устрої держави та який стан місцевого бюджету у зв'язку з перерозподілом між державним і місцевим рівнями в контексті останніх 5 років[34]?

В Україні в період з 2016 по 2021 рік було створено 1074 об'єднаних територіальних громад. У 2016 році їх число становило 159 об'єднаних

територіальних громад, а в 2017 році - 366, що на 207 більше, ніж у попередній період. На найбільш активному етапі формування об'єднаних територіальних громад був 2018 рік, станом на кінець якого налічується 664 об'єднаних територіальних громад, що на 299 більше, ніж у попередньому. У 2019 році загальна кількість становила 805 об'єднаних територіальних громад, додалися 141 громада. У 2020 році з 982 об'єднаних територіальних громад, було створено 177 громад, а в 2021 році - 91 об'єднана територіальна громада, в результаті чого загальна кількість досягла 1074 об'єднаних територіальних громад. Населення ОТГ становило 12 200 000 осіб (не враховуючи окуповані території). Площа функціонуючих об'єднаних територіальних громад - 255,8 тис. км<sup>2</sup> підконтрольної території нашої країни. Особливості становлення та розвитку об'єднаних територіальних громад в Україні в період 2016-2021 років показані в табл. 2.1[34].

Таблиця 2.1.

Особливості становлення та розвитку об'єднаних територіальних громад в Україні в період 2016-2021 років.

| Показник   | Значення показника по роках |      |       |       |       |       |
|--|-----------------------------|------|-------|-------|-------|-------|
|  | 2016                        | 2017 | 2018  | 2019  | 2020  | 2021  |
| Кількість ОТГ, од.                                 | 159                         | 365  | 664   | 805   | 982   | 1074  |
| Кількість жителів, які проживають в ОТГ, млн. осіб | 1,4                         | 3,1  | 5,6   | 8,3   | 11,2  | 12,2  |
| Площа ОТГ, тис. км <sup>2</sup>                    | 36,8                        | 89,6 | 167,5 | 193,5 | 232,7 | 255,8 |

Варто зазначити, що відповідно до Законів України відбулося створення та розвиток компетентних об'єднаних територіальних громад. Згідно з моніторингом процесу децентралізації влади та реформи місцевого самоврядування, станом на 2021 рік, їх чисельність становила 983 об'єднаних територіальних громад (з 1074 об'єднаних територіальних громад очікували рішення Центральної виборчої комісії про призначення перших місцевих виборів), чисельність населення становила 32,1%, площа забезпечених громад - 41,7%., а число об'єднаних громад склало 41,0% [34]. 12 червня 2020 року Кабінет Міністрів України прийняв 24 розпорядження щодо

визначення адміністративних центрів та затвердження територій громад: 1470 територіальних громад, в тому 410 міських, 433 селищних і 627 сільських. Станом на кінець 2022 року 76,5% українців вважають, що децентралізація повинна продовжуватися, і реформа відіграє активну роль у протистоянні широкомасштабній російській агресії. Про це свідчить всеукраїнське соціологічне дослідження, яке провів Київський міжнародний інститут соціології восени 2022 року [60]. Формування нових районів здійснювалося тільки для оптимальної організації системи виконавчої влади: місцевої адміністрації, фінансових органів, поліції, прокуратури, державного статистичного управління, суду. Влада та основні ресурси були передані громаді. Новостворена громада здійснює міжмуніципальне співробітництво в різних областях, особливо в розвитку освіти, охорони здоров'я, соціального забезпечення, житлово-комунального господарства, благоустрою і т. д. Статистичні дані про збільшення числа проектів співпраці показують, що діяльність об'єднаної спільноти зростає і надає нові можливості для соціального та економічного розвитку. Збільшення сфер співробітництва, інтеракції та міжтериторіальних партнерств [81] створює додаткові умови для реклами і позиціонування [23] територія націлена на підвищення показників ефективності, особливо в напрямку збільшення місцевих доходів і збільшення надходжень до місцевого бюджету територіальних громад [39].

Під час формування територіальних громад у кожному регіоні України державні органи розробили довгостроковий план її формування, щоб запобігти хаотичному об'єднанню. Зміни в адміністративно-територіальних структурах сприяли не лише територіальному об'єднанню місцевих громад, а й формуванню компетентних державних органів шляхом посилення фінансової підтримки у відповідь на фінансову децентралізацію [67]. Фінансова децентралізація стала пріоритетним кроком у реформуванні місцевої автономії відповідно до нового підходу до створення та реалізації місцевої фінансової та ресурсної складових, тобто передачі додаткових фінансових повноважень місцевим органам влади, прямим міжбюджетним

відносинам з Державним бюджетом та стабільним джерелам доходів до місцевого бюджету. Згідно з аналізом особливостей формування фінансово-економічного потенціалу територіальних громад України, варто звернути увагу на стан місцевого бюджету у зв'язку з перерозподілом його між державним і місцевим рівнями [19; 10].

Варто відзначити, що у зв'язку з введенням воєнного стану на території України були внесені зміни в нормативні документи, що стосуються подання річної фінансової та нефінансової звітності на всіх адміністративних рівнях. Статистичні дані були офіційно опубліковані МФУ включаючи 2021 рік [68]; Держкомстатом України [20] та Головним статистичним управлінням Львівської області за 2020 рік та часткове офіційне оприлюднення за 2021 рік [43]. Кінцевий термін подання інформації було перенесено на невизначений термін після закінчення війни або через 3 місяці після його скасування воєнного стану. Визначено період для аналізу - 2017-2021 роки, що дозволить вивчити формування місцевого бюджету України за ці роки, щоб зрозуміти зміни фінансових доходів і видатків місцевого бюджету, що, в свою чергу, продемонструє ступінь компетентності територіальних громад в активній фазі децентралізації та реформи місцевого самоврядування. (табл. 2.2) [68].

Таблиця 2.2.

Динаміка формування доходів і видатків місцевого бюджету на 2017-2021 роки.

| Показники  | Значення показника по роках |       |       |       |       | Темпи приросту,% |           |
|--|-----------------------------|-------|-------|-------|-------|------------------|-----------|
|  | 2017                        | 2018  | 2019  | 2020  | 2021  | 2021/2017        | 2021/2019 |
| Доходи місцевих бюджетів без трансфертів, млн. грн.              | 229,5                       | 263,5 | 300,3 | 311,4 | 378,1 | 64,7             | 25,9      |
| Доходи місцевих бюджетів з трансфертами з держбюджету, млн. грн. | 502,1                       | 562,4 | 560,5 | 471,5 | 580,7 | 15,6             | 3,6       |
| Трансферти з держбюджету, млн. грн.                              | 272,6                       | 298,9 | 260,3 | 160,2 | 202,6 | -25,7            | -22,2     |
| Видатки місцевих бюджетів без трансфертів, млн. грн.             | 490,2                       | 563,3 | 557,6 | 467,5 | 556,8 | 13,6             | -0,14     |
| Видатки місцевих бюджетів з трансфертами, млн. грн.              | 496,1                       | 570,6 | 566,3 | 478,2 | 569,4 | 14,8             | 0,54      |

З поданої таблиці можна констатувати, що доходи місцевого бюджету без урахування трансфертів з державного бюджету мають тенденцію до зростання: у 2017 році він досяг 2 млрд 2950 млн грн, в 2019 році - 3 млрд 30030 млн грн, а в 2021 році - 3 млрд 7810 млн грн, відповідно, темпи зростання - 64.7%, 25.9%, що свідчить про збільшення власних доходів місцевого бюджету та економічну активність громади. Згідно з аналізом загальних доходів місцевого бюджету з урахуванням трансферту, було виявлено, що: у 2017-2021 роках темп зростання становив 15,6%, а у 2019-2021 роках - 3,6%. Про це свідчить той факт, що фінансовий потенціал регіону знизився, але в той же час збереглася тенденція до збільшення дохідної частини місцевого бюджету. Залежність місцевого бюджету від держави залишається очевидною[68].

Було встановлено, що міжбюджетні трансферти мали тенденцію до зниження. Порівняно з 2017-2021 роками зниження було зафіксовано на рівні -25,7%, а у 2019-2021 роках -22,2%. Незважаючи на скорочення міжбюджетних трансфертів, спрямування регіональної економічної політики держави на фінансову підтримку місцевого бюджету зберігається, заохочуючи громади формувати основу економічної незалежності[68].

Аналіз доходів місцевого бюджету без міжбюджетних трансфертів на 2017-2021 роки показує щорічне зростання, що є показником ефективності реалізації реформ децентралізації. Збільшення дохідної частини місцевого бюджету пов'язане з фінансовою децентралізацією, яка сприяє змінам у місцевому фінансовому управлінні та збільшує економічну активність громади для збільшення дохідної бази місцевого бюджету. Це обумовлює додаткові стимули для формування дохідної частини місцевого бюджету регіону і, відповідно, для більш ефективного розвитку. Однак, оскільки місцеві бюджети субсидуються і не можуть задовольнити місцеві потреби, дії органів місцевого самоврядування повинні бути активовані при прийнятті додаткових рішень для економічного забезпечення місцевих громад [68].

Цей аналіз дозволяє прийти до висновку, що місцевій владі необхідно активізувати свої зусилля з пошуку додаткових джерел фінансових доходів для місцевого бюджету шляхом регулярного аналізу стратегії розвитку територіальних громад з урахуванням сильних і слабких сторін і введення заходів, що спрощують комерційну діяльність і регіональне співробітництво.

У ситуації, що склалася в Україні, вся держава, всі територіальні громади стали вразливими. Втрата України внаслідок війни створила нові виклики [64] в управлінні та діяльності громади. Шкода завдається всьому соціальному, інфраструктурному, економічному, громадському та екологічному простору країни, залежно від місцевої ситуації. Незважаючи на те, що регіони, що складають державу, є територіальні громади, війна змусила їх шукати нові шляхи та механізми реагування на раніше непередбачувані виклики об'єднання країни та збільшення потенціалу території відповідно до умов, в яких вони перебувають сьогодні. В даний час метою регіональної політики держави є робота з місцевими громадами та швидка розробка способів подолання проблем, з якими вони стикаються [38].

Умови, що склалися в результаті введення воєнного стану в Україні, призвели до масштабних зовнішніх і внутрішніх перетворень. Дуже великий відтік населення з постійних населених пунктів відбувається комплексно з 2022 року протягом 2-5 місяців. Найбільш вразливі райони окупації і бойових дій і, як наслідок, потужний міграційний рух опинилися на півночі, сході і півдні держави. Більшість біженців, які залишають Україну, - жінки з дітьми, люди похилого віку та інваліди. Їх число склало 530 мільйонів.

Найбільший відсоток іммігрантів припав на 2022/3 рік. На території України 7,7 мільйона осіб стали внутрішньо переміщеними особами [82]. За розрахунками Організації Об'єднаних Націй, очікуване зростання іноземної міграції може перевищити 8 мільйонів осіб [83]. Визначальним фактором впливу на внутрішню і зовнішню міграцію є тривалість військових операцій. Основні проблеми в цій галузі-це, перш за все, відсутність роботи соціально незахищених громадян-мігрантів в інших організаціях і структурах

територіальних громад у віддалених районах, реєстрація та соціальна підтримка, житло і робота.

Це призвело до негайних змін у державній політиці швидкого реагування та прийняття рішень на місцевому рівні залежно від індивідуальних обставин суспільства.

Таким чином, негативними наслідками для України є: прискорення старіння населення, безповоротний відтік молоді з країни, значний перерозподіл трудових ресурсів у державі, втрата людського капіталу та нестача робочої сили. Ці фактори можуть зробити істотний вплив на відновлення території після військових дій і на макроекономічну ситуацію держави. Однак державна програма політики регіонального розвитку, спрямована на відновлення постраждалих районів, вже реалізована: програма реконструкції міст та житлового будівництва для внутрішньо переміщених осіб, яка надає постійне, а не тимчасове житло. Планується також побудувати нові житлові об'єкти для людей, що стоять в черзі на житло пільгової категорії.

Для довгострокового відновлення переміщеним особам необхідні такі ресурси, як житло, зайнятість, доступна освіта, охорона здоров'я та фінансові послуги. На нашу думку, для того, щоб стабілізувати ситуацію в територіальних громадах, налагодити і відновити їх роботу, перш за все, повинна відбутися інтеграція і співпраця всіх секторів регіону: державного, приватного, казенного, релігійного, волонтерів для визначення здатності забезпечувати пріоритетні потреби: продовольство, житло для внутрішньо переміщених особи, медичні, реабілітаційні установи, навчальні процеси в навчальних закладах. Медичне обслуговування та професійна підготовка є основними потребами. Другий етап це необхідність планування напрямку відновлення життєдіяльності території, визначення пріоритетів і завдань за умовами території, оцінка витрат і ресурс на їх вивчення. Проаналізувати всі сфери відтворення для подальшого виживання громади та перехід до конкретної територіальної громади як цінного активу для його подальшого

розвитку через підтримку зайнятості.

На третьому етапі важливо впровадити підтримку і сприяння розвитку існуючих місцевих підприємств і створити умови для бізнес-середовища - економічної імміграції з небезпечних регіонів як активу місцевої економіки. Район, де не було бою, окупації або ракетного удару, є тилowym районом. Саме вони повинні не тільки забезпечувати поліпшення можливостей своєї власної території, а й підтримувати партнерів з інших регіонів, які втратили свої можливості через битви на своїй території.

Таким чином, маючи ефективну систему управління, засновану на аналізі фінансового забезпечення організаційної держави і суспільства, а також сучасної економічної ситуації, що суперечить розвитку регіону, необхідно буде швидко і успішно приймати рішення відповідно до принципів функціонування органів місцевого самоврядування і створення безпечного простору в територіальних громадах. У сформованій сучасній ситуації доцільно враховувати наступні принципи функціонування територіальної громади (рис.2.2.):



Рис. 2.2. Додаткові принципи функціонування територіальних громад для створення безпечного простору в сучасних умовах

Саме тому, виходячи з непередбачених обставин і термінових змін і доповнень до регіональної політики держави в 2022 році, державні органи та органи місцевого самоврядування націлені на надання якісної і всебічної підтримки місцевим підприємствам, компаніям з переселення і внутрішньо переміщеним особам з метою працевлаштування, які як активи економіки мають підтримувати стійкість певних територіальних громад, регіонів і країни в цілому

2.3. Проблеми становлення та розвитку дієздатних територіальних громад України в умовах війни

Адміністративно-територіальна реформа України на сучасному етапі ефективно базується на єдності і цілісності державної території, поєднанні централізації і децентралізації при здійсненні функцій державної влади, але зараз, в ситуації війни України з росією, ці проблеми загострилися, і значна їх частина затримуються в часі. Загалом, важливим аспектом раціональності є налагодження належним чином скоординованої взаємодії між державними інститутами та місцевим самоврядуванням з урахуванням принципу допоміжності.

Це особливо важливо в умовах воєнного стану, коли всі ланки владної ієрархії природним чином прагнуть до централізації управлінських рішень. Тому в даний час абсолютним пріоритетом є, з одного боку, визначення пріоритетів, на які повинні спиратися місцеві органи влади місцевих і територіальних громад для забезпечення максимальної ефективності управління ресурсним потенціалом відповідних регіонів, а з іншого боку, координація діяльності всіх державних органів для задоволення нагальних потреб своєчасного аналізу фронтальної економіки та економіки відновлення.

Однак чітке розуміння децентралізації має теоретичне і прикладне значення, що, в свою чергу, дозволяє нам правильно вивчити теоретичну основу цього процесу і відповідний практичний досвід, щоб визначити напрям і перспективи реалізації припущення про децентралізацію в умовах української дійсності. і перспективи його розвитку. Зокрема, незважаючи на військові дії в даний час, процес трансформації залежить від інституційних основ, економічних, політичних, соціальних і т.д. враховуючи той факт, що він триває на своєму рівні., процес не зупиняється, тому важливість формування та розвитку єдиної регіональної спільноти виправдана. Тобто очевидно, що децентралізація влади, управління регіонами в різних умовах функціонування, потреба в інформації про різні стани місцевої автономії як і раніше актуальні. Слід зазначити, що в даний час в Україні передбачено не тільки універсальний принциповий підхід до законодавчого вертикального розподілу державної влади, а й особливий принцип децентралізації, що підкреслюється з урахуванням особливостей територіальної організації. Однак особливий принцип був декомунізований щодо меж повноважень між державними органами окремих територіальних одиниць країни [12, с. 69].

Реформа децентралізації є важливим аспектом трансформації суспільних відносин. Децентралізація влади в Україні створює можливість ефективного здійснення інституційних реформ, які є основними засадами державної політики регіонального розвитку. Ця реформа має прямий вплив на жителів територіальної громади [28]. Сьогодні питання децентралізації, автономії місцевої автономії та довіри до населення територіальних громад важливі, бо саме це створює довіру у зворотному зв'язку. Така довіра вже сформувалася, створивши міцну основу для об'єднання регіонів нашої держави перед повномасштабним вторгненням до нашої країни.

Відповідно до законів України, органи місцевого самоврядування були перетворені в органи влади територіальних громад, утворених на основі добровільних об'єднань населення. В результаті основним механізмом формування компетентних територіальних громад України є їх добровільні

об'єднання, процес створення яких регулюється на законодавчому рівні.

Важливим фактором самої реформи є зміна принципів місцевого самоврядування, а основним етапом реформи є зміна принципів і підходу до політики регіонального розвитку України. Створення нових територіальних громад має ґрунтуватися, зокрема, на конкретних завданнях реформи децентралізації: на створенні ефективного місцевого самоврядування на новій регіональній основі; на встановленні принципів адміністративно-територіального устрою України; на порядку встановлення, ліквідації, та змін адміністративно-територіальних меж управління, територіальних одиниць, що відповідають європейським стандартам [26, с. 248]. Але поряд з цими завданнями необхідно визначити інші, що стануть найбільш важливими після славної перемоги нашої країни. На нашу думку, ці завдання повинні включати узгодженість і організаційну компетентність, децентралізація адміністративних процесів, узгоджений розподіл можливостей і ресурсів, взаємну підтримку і підтримку у відновленні і створенні територіальних громад, прихильність досягненню економічних результатів і ефективності, пріоритет людського фактора і соціальних цінностей.

Одним з важливих документів для розвитку територіальних громад є Державна стратегія регіонального розвитку на 2021-2027 роки, стратегічною метою якої є орієнтований на людину розвиток і єдність - згуртованість, децентралізація, гідне життя в конкурентній і демократичній Україні. Стратегічні цілі регіональної політики держави до 2027 року будуть досягнуті на основі:

- формування згуртованих держав у соціальному, гуманітарному, економічному, екологічному вимірах, безпеці та просторовому вимірі;
- підвищення регіональної конкурентоспроможності;
- розвиток ефективного багаторівневого управління [52].

З урахуванням сьогднішніх подій, в країні багато законів були змінені для регулювання оподаткування, використання мінеральних ресурсів, навколишнього середовища і т.д.. Державою створено спеціальні фонди для

відновлення країни: фонд відновлення зруйнованого майна та інфраструктури в повоєнний період, фонд підтримки малого та середнього бізнесу, фонд відновлення та перетворення економіки та фонд погашення державного боргу [30]. Водночас, ми не повинні забувати про основні положення оновленого закону про розвиток територіальних громад, що були ухвалені ще до війни, важливість яких полягає в прискоренні впорядкування окремих процесів розвитку сучасних громад.

Таким чином, законодавча новизна довоєнних законодавчих актів передбачає: громада в обов'язковому порядку повинна прийняти статут, який буде місцевим нормативним актом, що встановлює процедури реалізації прав місцевого самоврядування; розподіл власних та делегованих повноважень органів місцевого самоврядування на базовому рівні; ексклюзивний перелік повноважень органів місцевого самоврядування; радіаційну та хімічну безпеку, охорону кордонів; Секретаріат громадської ради, тобто формування нового відділу, який підпорядковується секретарю Ради[31].

Визначення співвідношення можливостей місцевих і центральних органів влади залежить від інших компонентів децентралізації, зокрема від механізмів взаємодії державних органів і місцевих органів влади. Таким чином, горизонтальна координація регіонального впливу державних органів на соціальні процеси, а також введення багаторівневого управління, покликано синхронізувати дії центральних і місцевих органів влади, місцева автономія в соціальному розвитку окремих регіонів має вирішальне значення.

Вітчизняна практика регіонального розвитку, і це підтримано реаліями військового стану, вимагає, перш за все, більш широкого застосування контрактів/договорів між центральною та регіональною/місцевою владою щодо спільних зобов'язань відносно вирішення соціальних проблем розвитку регіону, впровадження механізму їх реалізації; удосконалення практики функціонування регіональних агентств розвитку; створення спільних багаторівневих груп програмування соціального розвитку територій

тощо[31].

Державна практика регіонального розвитку, і це підтверджується фактом воєнного стану, потребує більш широкого застосування угод між центральними і місцевими органами влади щодо спільних зобов'язань щодо вирішення соціальних проблем регіонального розвитку і вводить механізми їх реалізації, удосконалення практики функціонування інститутів регіонального розвитку, формування загальної багаторівневої групи програмування для соціального розвитку територіальних громад. Водночас до ключових напрямів, що визначатимуть перспективи розвитку територіальних громад України, доцільно віднести (рис. 2.4.):

Найбільш важливими особливостями органів місцевої влади, яких необхідно дотримуватися при трансформаційних процесах порядку управління територіальними громадами, мають бути:

Рис. 2.4. Ключові напрямки, що визначають становлення та розвиток територіальних громад в Україні

– нормативно-правові положення, розроблені для захисту прав

територіальних громад або органів місцевої влади керувати своїми діями;

– територіальні громади та органи місцевого самоврядування повинні виконувати громадські обов'язки, що відносяться до їх компетенції;

– управління необхідно здійснювати відповідно до принципу незалежності органів влади (децентралізація);

– введення тієї чи іншої форми нагляду в діяльність муніципалітету можливо тільки в формі, передбаченій законом, тобто не порушувати незалежність органів місцевої влади в прийнятті рішень[35].

Ще одна важлива перспектива розвитку українських територіальних громад залежить від трьох основних компонентів, які будуть дуже актуальні після перемоги для стабільності (рис. 2.5.). У децентралізованій бюджетній системі рішення приймаються на різних рівнях та співвідношення якості і кількості наданих бюджетних послуг та рівня оподаткування корегуються під інтереси і переваги громадян, в результаті чого кошти, що отримуються у вигляді податку, починають приносити істотну користь громадянину та суспільству.

Рис. 2.4. Основні складові бюджетної децентралізації для становлення та розвитку територіальних громад

Самостійність бюджету територіальних громад надає можливість його

затвердження незалежно від термінів прийняття державного бюджету та можливість самостійної підготовки та виконання місцевого бюджету шляхом скасування індикативного плану, який в даний час виконується в центральних органах влади[62].

Під час війни патріотична єдність українського народу нашої країни в повній мірі демонструє готовність до незалежності територіальних громад, їх відповідальності і надає впевненість у своїй ефективності. Розумний підхід до витрачання бюджетних коштів допоможе мінімізувати дефіцит бюджету.

Таким чином, грамотно реалізована бюджетна децентралізація сприяє збільшенню фінансового потенціалу території, стимулюванню інвестиційної та підприємницької активності, як наслідок, зміцненню її економічного потенціалу та забезпеченню основи для зростання і розвитку. Децентралізація відкриває перспективи для територіальних громад самостійно вирішувати проблеми на регіональному рівні. Сьогодні, завдяки змінам у бюджетному та податковому кодексах, органам місцевого самоврядування передані додаткові бюджетні повноваження, інтегровані стабільні джерела доходів для їх реалізації в повоєнний час, впроваджені нові механізми бюджетного регулювання, збільшена автономія видатків місцевого бюджету, виділені нові субвенції з державного бюджету в місцевий бюджет, збільшуються його інвестиційні ресурси.

Ще до початку війни правова та фінансова основа для створення ефективного освітнього та медичного простору на рівні громад була також сформована завдяки державній фінансовій підтримці розвитку та оснащення допоміжних шкіл та впровадженню нової моделі фінансування первинної медико-санітарної допомоги через державну систему медичного страхування [41, с. 12]. Надалі необхідно стимулювати розвиток соціальних послуг, зокрема, в частині вдосконалення механізму фінансування та системи соціальних послуг для населення, а також створення відповідного механізму фінансування та державного замовлення та надання соціальних послуг. Водночас новою формою фінансового механізму має стати соціальне

регулювання послуг бюджетного фінансування, а також розвиток ринку та підтримка комплексної фінансової підтримки та соціальної сфери.

Подальша реалізація та завершення реформ децентралізації залежатиме від прийняття нормативних правових актів після війни, це поправки до Конституції України, ухвалення нової редакції Закону України «Про місцеве самоврядування». Розробка закону «Про засади адміністративно-територіального устрою України», метою якого є прийняття законодавства для визначення основних засад, процедур встановлення, ліквідації, встановлення та коригування меж адміністративно-територіальних одиниць[26, с. 252]. Прийняття цих нормативних правових актів сприятиме зміцненню фінансового потенціалу єдиної територіальної громади, побудові територіальних організацій ефективної місцевої автономії та державної влади для створення та належної підтримки умов життя громадян, становленню інститутів демократії. Слід зазначити, що досвід більшості країн, які проводять регіональні реформи місцевої автономії, показує, що такі реформи пов'язані з багатьма політичними, соціальними, управлінськими та економічними аспектами. Отже, процес реформ не повинен бути постійним, вони не повинні проводитися часто: детальне вивчення ситуації, розробка індивідуальних рішень на основі об'єктивних припущень, виклад позицій і думок авторитетних експертів, пошук балансу інтересів з урахуванням цього і має виконуватися грамотно.

Зараз, для довгострокового розвитку територіальних громад, важливо створити та продемонструвати програми з відновлення зруйнованих інфраструктур та реалізації гармонійного розвитку інших, які залишаються відносно неушкодженими після закінчення війни з російськими окупантами. Наступним етапом є передача влади та бюджету від державних установ органам місцевого самоврядування, побудова ефективної системи територіальної організації влади в Україні, впровадження принципу допоміжних органів, що визначає фінансову самодостатність органів місцевого самоврядування. Досягнення мети в майбутньому має бути



забезпечено інституційною перебудовою адміністрації шляхом перерозподілу повноважень, ресурсів та відповідальності між державою та органами місцевої влади. Тобто органи місцевого самоврядування, включаючи територіальні громади, повинні бути суб'єктом державного управління в цілому і соціального розвитку регіону зокрема.

Висновки до розділу 2.

Окреслено нормативно-правові аспекти забезпечення розвитку територіальних громад в Україні та визначено, що децентралізація стимулює місцеві органи влади до покращення умов для місцевого бізнесу. Принцип простий: поліпшення умов для підприємців призведе до зростання їхніх доходів. Це збільшить податкові надходження до бюджету, які потім можна буде спрямувати на потреби територіальних громад. У результаті можна підвищити загальний рівень життя, змінити інфраструктуру, модернізувати виробничі процеси, зупинити міграцію та очікувати на економічне зростання в регіонах із компетентними, самодостатніми та прибутковими територіальними громадами.

Доведено, що місцевій владі необхідно активізувати свої зусилля з пошуку додаткових джерел фінансових доходів для місцевого бюджету шляхом регулярного аналізу стратегії розвитку територіальних громад з урахуванням сильних і слабких сторін і введення заходів, що спрощують комерційну діяльність і регіональне співробітництво.

Сформовано додаткові принципи функціонування територіальних громад для створення безпечного простору в сучасних умовах. Саме тому, виходячи з непередбачених обставин і термінових змін і доповнень до регіональної політики держави в 2022 році, державні органи та органи місцевого самоврядування націлені на надання якісної і всебічної підтримки місцевим підприємствам, компаніям з переселення і внутрішньо переміщеним особам з метою працевлаштування, які як активи економіки мають підтримувати стійкість певних територіальних громад, регіонів і

країни в цілому. Зараз, для довгострокового розвитку територіальних громад, важливо створити та продемонструвати програми з відновлення зруйнованих інфраструктур та реалізації гармонійного розвитку інших, які залишаються відносно неушкодженими після закінчення війни з російськими окупантами.

## **УДОСКОНАЛЕННЯ МЕХАНІЗМІВ ДЕРЖАВНОГО РЕГУЛЮВАННЯ СТВОРЕННЯМ ТА РОЗВИТКОМ ОБ'ЄДНАНИХ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД В УКРАЇНІ**

3.1 Стратегічні напрями розвитку територіальних громад в сучасних умовах

Процес державного регулювання соціально-економічного розвитку територіальної громади не може бути ефективним без впровадження інструментарію стратегічного розвитку. Плануючи розвиток, територіальні громади краще розуміють свої цілі, підкреслюють особисті переваги, ризики, які можна очікувати, сприяють ефективному і дієвому використанню наявних ресурсів, впроваджують механізми моніторингу та контролю для їх використання і, що найголовніше, долають проблеми, що виникають. І це набирає актуальності, оскільки новостворена об'єднана територіальна громада почала прокладати новий шлях розвитку. Вона отримала як ресурси, так і владу і несе відповідальність за забезпечення належного рівня безпеки

та комфорту мешканців. І для цього необхідно передбачити розвиток, будувати і реалізовувати плани, рухатися вперед.

Щоб краще зрозуміти предмет стратегічного плану в новоствореному об'єднаному регіональному співтоваристві, ми вважаємо, що необхідно виробити загальний підхід до стратегічного плану в контексті встановлення збалансованих інтересів всіх сторін процесу: держава, регіони, громади[29].

Тут слід зазначити, що до початку розвитку місцевої автономії і початку нової політики і реформ децентралізації в області регіональної організації влади наші сільські та міські громади розробили і затвердили значну кількість планів і стратегій розвитку в рамках міжнародних програм технічної допомоги. На жаль, ці документи не були реалізовані через обмежені фінансові ресурси бюджету. Однак з початком реформ, які часто називають децентралізацією влади, ситуація почала радикально змінюватися, і це фактично стало реакцією України на зростаючу асиметрію в розвитку деяких спільнот і гостру необхідність стандартизації підходів у регіональній політиці європейського вектора. Завдання державних інститутів-надавати громадянам рівні можливості, гарантований рівень державних послуг і підтримувати єдність державного простору при регіональних відмінностях. Сьогодні в Україні сформовані необхідні законодавчі положення для розвитку територіальних громад, які практично відповідають кращим європейським практикам.

В результаті розробка і реалізація стратегій в територіальній громаді базується на ряді нормативно-правових актів: від Закону України до конкретних рекомендацій. В цілому система влади заснована на досить складній концепції територіальної організації влади.

Існує кілька вимог для передачі влади від держави місцевому самоврядуванню: які не можна передавати ні за яких обставин; які є органічними для місцевих органів влади; повноваження, які можуть бути передані за певних умов і обмежень. У контексті цілей децентралізації стратегічний розвиток на місцевому рівні має на меті зробити процеси

місцевого самоврядування більш ефективними, відкритими та зрозумілими для жителів громади, забезпечуючи участь громадськості у прийнятті рішень та управлінні діяльністю уряду [42].

Отже, політика безпеки та дипломатія не можуть бути передані одна одній. Тут можна проаналізувати компоненти безпеки в широкому сенсі загроз і інструментів, але сфера кримінального судочинства є виключною компетенцією країни. Формування та належне підтримання гідного рівня комфорту для жителів є органічним завданням місцевої влади. І участь держави тут є лише загальним наглядом. Однак вже зараз необхідно проаналізувати можливості, наявні між цими компонентами, щоб визначити, наскільки добре вони відповідають наступним передумовам: потреба громадян в отриманні якісних послуг; створення виборчих органів місцевого самоврядування; делегування повноважень на самий низький рівень; місцеві органи влади готові здійснювати покладені на них повноваження, мають необхідну нормативно-правову базу і можуть призначати персонал; уряд гарантує достатній рівень фінансування за рахунок механізмів перерозподілу місцевих податків і зборів; громадянське суспільство стає частиною системи моніторингу та управління за державними установами. Крім того, стратегія громади повинна відповідати цілям національної політики регіонального розвитку та національної економічної стратегії до 2030 року [79] та відповідної регіональної стратегії, а на глобальному рівні вона повинна співвідноситися з цілями сталого розвитку, викладеними в резолюції Генеральної Асамблеї ООН: «трансформація світ: порядок денний сталого розвитку до 2030 року» [79]. Цей аналіз дозволяє визначити масштаб проблеми та напрямок її вирішення (рис. 3.1.), що підвищує ефективність стратегії спільноти.

На даному етапі, коли війна внесла свої корективи в усі територіальні одиниці, формуються і обговорюються нові нормативні та законодавчі акти України, деякі з яких пов'язані з місцевою автономією, територіальними громадами.

Рис. 3.1. Систематизація аспектів стратегічного розвитку територіальної громади та напрямки їх вирішення

Тому реорганізація та подальший розвиток територіальних громад сьогодні є актуальною проблемою для регіональної політики держави. Для цього потрібне визначення конкретного вектора стратегічного розвитку кожної територіальної громади, заснованого на науково обґрунтованому підході. Щоб об'єктивно оцінити стан регіональної політики, дуже складно спрогнозувати реалізацію пріоритетних напрямків розвитку окремих регіонів у майбутньому. Таким чином, враховуючи брак ресурсів в єдиному регіональному співтоваристві для реалізації запланованих програмних заходів, необхідно відзначити важливість формування ефективних інструментів розробки стратегії. Наявність таких інструментів дозволить регіональним співтовариствам розробити найбільш раціональний і ймовірний сценарій розвитку, який послужить рушійною силою регіональної політики. Враховуючи складність процесу управління новоствореною інтегрованою регіональною системою, необхідно розробити нові методи та концептуальні принципи стратегічного планування[3, с. 65].

Змодельовано процес стратегічного планування розвитку єдиного територіального співтовариства (рис. 3.2), що полягає в необхідності досягнення соціально-економічного становища регіону, при якому гарантується його поступальний розвиток за рахунок синхронізації пріоритетних завдань різних рівнів управління, створюваних з урахуванням потенціалу та особливостей природних ресурсів регіону.

Загалом процес стратегічного планування розвитку єдиної територіальної громади передбачає взаємодію горизонтальних і вертикальних елементів системи, які працюють в єдиному інформаційному просторі відносин між суб'єктами соціально-економічної системи. Розширений аналіз завдань стратегічного плану розвитку територіальної громади показує, що фактично всі результати такого плану, крім стратегії, полягають в логічній реалізації наступних дій: підготовка, постановка цілей, моделювання та прогнозування, побудова сценаріїв, вибір найкращих варіантів розвитку і формування стратегічної дорожньої карти[3, с. 101].

Зміст інформаційно-аналітичного блоку полягає у визначенні, на основі отриманих даних, складу критеріїв і показників розвитку, що характеризують територіальні громади, ефективності та результативності стратегічного напрямку розвитку регіону. Формування моделі здійснюється економіко-математичними та економіко-статистичними методами, методами порівняльного аналізу та ін.він проводиться на основі всебічного аналізу процесів, що лежать в основі регіональної економічної системи, з її використанням. Спеціалізоване програмне забезпечення використовується як інструмент для збору та обробки даних, виконання обчислень у певних вимірах та візуалізації результатів [3, с. 11].

Рис. 3.2. Структурно-функціональна модель процесу стратегічного планування розвитку територіальних громад

При підготовці аналітичних матеріалів рекомендується збирати інформацію про потреби або проблеми зацікавлених сторін, про розвиток окремих частин територіальних спільнот з різними деталями питань соціально-економічного розвитку. Обраний сценарій розвитку передбачає найбільш ймовірний варіант розвитку територіальної спільноти на відповідний період. Сценарій заснований на припущеннях про формування поєднання сильних і слабких сторін, можливостей і загроз, розвитку подій з поточного і майбутнього стану розвитку територіальної спільноти.

Важливою інструкцією для підготовки сценаріїв є модель прогнозування, заснована на статистично зафіксованих тенденціях і системах показників, що враховує особливості функціонування найбільш важливих для регіону секторів і сфер економіки. Можливими інструментами формування таких моделей є використання демографічних та економічних прогнозів розвитку територіальних громад, а також громадські обговорення.

Система стратегічного планування розвитку єдиної територіальної громади обов'язково повинна передбачати можливість забезпечити досягнення поставлених цілей розвитку, одночасно відстежуючи і

контрольоване виконання певного набору параметрів, що характеризують використання матеріалів, робочої сили, капіталу, фінансів та інших ресурсів[78, с. 123].

Виходячи із запропонованого концептуального підходу до стратегічного планування територіальної громади, важливо визначити основні засади забезпечення цього процесу. Так, на наш погляд, один з найважливіших принципів - це принцип послідовності. Зрештою, регіональна система визначається як сукупність різних процесів, кожен з яких розглядається в контексті функціонування конкретної підсистеми. Цей підхід передбачає використання різних варіантів модельних визначень внутрішньої структури підсистем і їх взаємних ефектів. Принцип складності також важливий, він тісно переплітається з принципом послідовності, оскільки він дозволяє враховувати ряд соціальних, економічних, екологічних і технічних вимог при розвитку територіальних громад. При цьому всі ці вимоги повинні виконуватися комплексно і в однаковій мірі, тобто без переваги однієї чи кількох. Варто підкреслити принцип керованості. Це декомунізує необхідність пошуку і визначення того, що показники кількісно залежать від факторів, прямо або побічно контрольованих цілями розробки стратегії в рамках його регіональної економічної системи. Принцип цілеспрямованості передбачає наявність інструментів, що дозволяють інтерпретувати інформацію минулих років стосовно до сучасних ситуацій. Зокрема, варто розглянути можливість використання індикаторного підходу при кількісній формалізації індикаторних і контрольних показників. Доступність інформації особам, які приймають рішення, залежить, перш за все, від принципу надійності. Водночас слід зазначити, що для суб'єктів управління передчасні рішення можуть призвести до втрати фінансових і матеріальних ресурсів. Принцип універсальності передбачає, що концептуальна модель повинна бути практичною і вміти інтерпретувати економічну систему важливих регіональних спільнот, що досягається шляхом кількісної формалізації та включення в неї найбільш поширених і важливих економічних процесів [41].



Підкреслемо, що для обґрунтування управлінських рішень в рамках прийнятої стратегії розвитку територіальних спільнот соціально-економічні та просторові елементи цієї стратегії повинні бути взаємопов'язані і відповідати документальним нормам, вже затвердженим в області планування [18]. На наш погляд, важливим напрямком у формуванні ефективної системи стратегічного планування є інтеграція пріоритетів стратегічного планування соціально-економічного розвитку територіальних спільнот та просторових схем розвитку території. Тому дуже важливим питанням сьогодні є комплексний підхід до стратегічного планування розвитку єдиної територіальної спільноти. Такий підхід дозволяє при створенні стратегічних документів і схем територіального планування погоджувати цілі розвитку регіонального співтовариства в залежності від наявних факторів і можливостей функціонування цього регіону (табл. 3.1). Беручи до уваги соціальні, екологічні, економічні та просторові фактори регіонального співтовариства, слід зазначити, що вони, як і інші фактори, утворюють ієрархічну структуру, що характеризується високою динамічністю відбуваються в ній процесів. Крім того, соціальна, екологічна та економічна сфера безпосередньо пов'язані з результатами господарської діяльності суб'єкта спільноти.

Таблиця 3.1.

Комплексний підхід до стратегічного планування розвитку територіальної громади на різних рівнях державного управління

| Рівні управління та соціально-економічні чинники   | Просторові чинники                           | Завдання  |
|--|--|---|
| Національний рівень:<br>Національна політика регіонального розвитку та національна економічна стратегія до 2030 року | Загальна схема планування території України. | Планування соціально-економічних показників, що враховуються на національному рівні, і розміщення продуктивних сил, засноване на пріоритетах державної політики. Досягнення Цілей сталого розвитку. Забезпечення основи планування розміщення продуктивних сил. |
| Регіональний рівень:<br>Державна стратегія регіонального розвитку на   | Схеми планування територій та областей       | Реалізація галузевих стратегій розвитку.<br>Координація державної політики в  |

|   |   |  |
|---|---|--|
| 2021-2027 роки, обласні стратегії розвитку              |   | різних сферах.<br>Досягнення ефективного використання державних ресурсів в регіоні в інтересах окремих осіб.<br>Забезпечення основи для планування раціонального використання території.   |
| Місцевий рівень: Місцеві стратегії та програми розвитку | Інтегрований план просторового розвитку території громади | Балансування суспільних, державних і приватних інтересів з урахуванням концепції комплексного розвитку територій спільноти.<br>Реалізація галузевих стратегій розвитку та демонстрація майбутніх потреб у використанні території на основі принципів сталого розвитку та визначення пріоритетних областей.<br>Дотримання вимог міського планування, санітарії, охорони навколишнього середовища, охорони навколишнього середовища, протипожежного захисту та інших законів.<br>Забезпечити розумне рішення, визначити напрямок сталого розвитку поселення. |

У той же час просторовий і соціально-еколого-економічний розвиток досягається за рахунок застосування матричного підходу до взаємодії факторів, що впливають на цей розвиток. Матриця враховує галузеві можливості, тобто вплив основних видів діяльності на розвиток регіональних спільнот, а також оцінює рівень конкурентоспроможності регіону. Це система стратегічного планування розвитку територіального співтовариства для певних функцій і конкурентних відносин в області землеустрою, містобудування, охорони навколишнього середовища та інших видів діяльності; формування ланцюжка розробки стратегічних документів. В цілому, з точки зору громад, впровадження принципу територіального планування в рамках стратегії розвитку допоможе визначити основні пріоритети розвитку і ранжувати цілі пропонованого інвестиційного проекту за функціональними завданнями[35].

Таким чином, обґрунтовано необхідність формування стратегії

розвитку територіальної громади, заснованої на міжрівневій інтеграції адміністративної системи, з урахуванням галузевих та просторових пріоритетів на національному, регіональному та місцевому рівнях. Ось основні ідеї такого підходу: модель суб'єкта стратегічного планування, модель взаємодії державного, регіонального та місцевого рівнів стратегічного планування розробка системи кооперативних сил стратегічного планування, загальна структурно-функціональна взаємодія учасників стратегічного планування з інтегрованою нормативно-правовою базою в галузі стратегічного планування.

### 3.2. Вдосконалення механізму соціального партнерства як інструменту розвитку територіальних громад

У широкому сенсі соціальне партнерство - це соціально-трудове партнерство, спрямоване на узгодження інтересів і вирішення проблем, головним чином, в соціальній і виробничій діяльності громадян. Дслідження наукових джерел [29, 66, 69] показав, що соціальне партнерство передбачає постійний діалог між суб'єктами трудових відносин, переговори, договірні процеси, які узгоджують інтереси. Таким чином, справедливо стверджувати, що соціальне партнерство - це особливий тип відносин в соціальній і трудовій сфері, який передбачає використання різних форм і методів для координації інтересів працівників, роботодавців та їх представників в різних областях соціально-економічного розвитку, прагнучи до спільної згоди, консенсусу, дозвілу і заходів спільного здійснення.

Виходячи із суті поняття «соціальне партнерство», звернемо увагу на наступні за ним завдання:

- забезпечити реалізацію економічної політики соціальної орієнтації регіонального співтовариства;
- створити ефективні механізми регулювання соціальних, трудових і суміжних економічних відносин;

- здійснити взаємні консультації, укласти колективні договори і угоди;
- запобігти колективним трудовим спорам та вирішити економічні спори, пов'язані із соціальною роботою;
- вдосконалити чинне законодавство в галузі соціальних, трудових і суміжних економічних відносин[69].

Варто відмітити, що суб'єкти соціального партнерства в сучасному суспільстві поділяються відповідно рівня їх діяльності, а їх взаємодію відображено на рис. 3.3.

Рис.3.3. Взаємодія суб'єктів соціального партнерства в сучасному суспільстві

На наш погляд, основною перевагою соціального партнерства як інструменту розвитку регіонального співтовариства є поліпшення соціально-економічного становища суспільства, підвищення рівня заробітної плати та зайнятості членів спільноти, скорочення безробіття і бідності, а також визначення формування сприятливого клімату для ведення бізнесу в територіальних громадах. До основних принципів соціального партнерства доцільно віднести законність; рівність сторін; демократичну основу; добровільні і реальні зобов'язання виконувати контракт; відповідальність та контроль за виконанням контракту.

Сутність соціального партнерства розкривається його функціями. Тому, беручи до уваги їх відмінності, їх можна розглядати як механізм взаємної координації соціальних інтересів і як засіб реалізації соціальної політики та забезпечення участі всіх соціальних суб'єктів в організаційній та

управлінській діяльності. Водночас соціальне партнерство може забезпечити взаємодію соціальних суб'єктів у економічній, політичній та ін галузях [29, с. 202]. Таким чином, стало можливим схематично відобразити саму систему соціального партнерства.

Рис. 3.4. Узагальнена схема системи соціального партнерства як інструменту розвитку територіальних громад

Аналіз реалізації соціального партнерства у новоствореному регіональному співтоваристві показав наступні проблеми:

–нерозвиненість деяких елементів системи соціального партнерства (законодавчого, організаційного, соціально-економічного та ін. як на державному, так і на місцевому рівнях), тому влада повинна приділяти велику увагу розробці корпоративного законодавства, яке держава повинна реформувати в Україні, основним правовим положенням, що стосуються створення інтегрованої корпоративної структури України, та процедурі впровадження її технологічних інновацій та інвестиційних можливостей;

–низька ефективність профспілок як основної ланки захисту інтересів працівників;

–недосконалість змісту колективного договору, що не охоплює всі важливі аспекти соціальних і трудових відносин, а також недостатня кількість співробітників, залучених в процес укладення колективного договору, тобто укладення колективного договору не гарантує добросовісного виконання зобов'язань, що випливають з укладення колективного договору. Нездатність і небажання соціальних партнерів йти на компроміс в деяких місцях;

–нездатність працівників позитивно вплинути на формування соціально відповідальної поведінки роботодавців [69].

Щоб посилити реалізацію соціальних партнерських відносин в цьому напрямку, ми пропонуємо реалізувати наступні заходи:

1. Послаблюючи податковий тиск і борючись з корупцією, яка призведе до відновлення національної економіки, необхідно забезпечити формування сприятливого клімату для ведення бізнесу на території територіальної спільноти. Ділові партнери надають ресурси для підтримки соціального партнерства-насамперед фінансування. Незалежно від того, як використовуються кошти, їх розподіл символізує ділову підтримку партнерства.

2. Приділяти більше уваги проектам, спрямованим на розвиток соціально орієнтованої інфраструктури, доступної для людей з обмеженими можливостями та соціально вразливих верств населення, шляхом формування безбар'єрного середовища та інклюзивності.

3. Зміцнювати взаємодію між державами та неурядовими організаціями, що дозволяє розробляти цільові технології для підтримки різних категорій населення спільноти. Слід зазначити, що відповідні установи надають підтримку соціальним партнерствам, сприяючи роботі партнерства та сприяючи розробці інструментів та методів, які можуть зменшити потребу в інноваціях і таким чином заощадити фінансові ресурси. Партнерські відносини також виграють, якщо ініціативи, що виникають внаслідок партнерських відносин, будуть визнані та реалізовані партнерськими організаціями, а не маргіналізовані.

4. Домогтися зміни регіональної політики регіонального співтовариства. Місцеві органи влади часто беруть участь у соціальних партнерствах як партнери та спонсори, а іноді і як меценати. Через свою приватну природу як інституціоналізованого органу влади в суспільстві місцеві органи влади створюють політичну основу, яка створює сприятливе або несприятливе середовище, в якому діють соціальні партнерські

відносини в місцевих громадах. Таким чином, під впливом зовнішнього контексту, змінюючи політику, місцеві органи влади можуть дуже швидко змінити умови роботи соціальних партнерств, що часто може відбуватися без намірів[69].

Враховуючи світовий досвід соціального партнерства, можна сказати, що різноманітність його прикладів обумовлено особливостями конкретної держави. Таким чином, відмінною рисою американської моделі є те, що так звані «одиниці колективних переговорів» формуються до початку колективних переговорів. Норми його організації встановлюються Національним департаментом трудових відносин, якому доручено обирати уповноважених за колективними договорами. Правовою основою є заява працівника або його профспілки, підписана не менш ніж однією третьою працівників. Шляхом таємного голосування співробітники цього підрозділу за колективними договорами дозволять певним профспілкам вести переговори з питань, ініційованих ними, і організація отримає відповідну довідку від вищезгаданого керівництва [29, С.12]. Що стосується Європи, то вона характеризується тим, що різні профспілки можуть вести переговори безпосередньо з роботодавцями і використовують дві моделі німецьку та скандинавську. Німецьке соціальне партнерство-це виробнича рада, представницька інтегрована установа, створена на підприємствах, через яку працівники можуть відстоювати свої інтереси перед своїм роботодавцем. Виробнича рада організована відповідно до їх законодавства через вибори, а роботодавець зобов'язаний доповідати раз на рік про поточний стан компанії і перспективи її розвитку своєї установи. Основними завданнями профспілки є ініціювання та проведення переговорів щодо тарифів, підвищення стандартів для працівників[65].

На додаток до взаємної згоди посад шляхом переговорів на підприємствах, що мають статус акціонерного товариства, суть соціального партнерства в основному зосереджена на концепції «Mitbestimmung» або гарантоване право на участь у прийнятті рішень всіх працівників, незалежно

від їх членства у профспілках. Зокрема, створюється і діє наглядова рада, що забезпечує управління управлінською роботою і щорічно обирає комітет з управління для затвердження балансу акціонерного товариства і з його схвалення приймає рішення, що стосуються інвестицій, глобального продажу або ліквідації компанії.

Безпосередньо розглядається механізм соціального партнерства, під яким мається на увазі набір методів і засобів, за допомогою яких можна досягти балансу і задовольнити всі аспекти соціального партнерства. Як і будь-який інший механізм, механізм соціального партнерства має кілька елементів, спільна взаємодія яких забезпечує позитивний результат і досягнення поставлених цілей [66].

Основним елементом взаємодії в механізмі соціального партнерства є переговорно-контрактний процес, по суті, основа базису і, зокрема, це:

- процедура виявлення та погодження положень партнерів;
- розгляд пропозицій партнерів і опрацювання їх;
- положення і норми юриспруденції;
- контроль і моніторинг за виконанням узгоджених договорів;
- у разі порушення умов договору- судовий захист.

Як уже згадувалося вище, в Україні розвивається модель тристороннього соціального партнерства, і держава відіграє провідну роль, крім працівників, профспілок і роботодавців. Тому у формі законодавця держава розробляє нормативні правові акти, визначає правовий статус учасників переговорного процесу, виступає посередником при розгляді конфліктних ситуацій і т.д. ще одна особливість полягає в тому, що держава сама є роботодавцем. Загалом передумови для створення та подальшого розвитку Інституту соціального партнерства в Україні мають наступні функції.

1. Довгий час наша держава розвивалася в системі командування і управління радянської системи, крах якої викликав економічну і соціальну кризу в суспільстві.



2. В Україні була створена несправедлива система розподілу прибутку, яка призвела до поляризації суспільства і фактичної відсутності середнього класу.

3. Під час перерозподілу державної власності на початку відновлення незалежності України, під час формування олігархії, багато громадян отримали частки власності у вигляді мізерних часток у компаніях та акціонерних товариствах, в які вони були реорганізовані, але не мали реальної частки і не мали можливості впливати на політику розвитку бізнесу та розподіл прибутку.

4. Через безкарність і відносну неефективність судової системи Україна вже багато років входить до другої сотні країн. Діловий клімат часто носить дискримінаційний характер, а держава не захищає інтереси бізнесу, а бізнес не дотримується закону. Як результат, наш бізнес має більше планів, ніж підприємництво

5. В українських профспілок немає реальної влади і підтримки в суспільстві, вони не є голосами, які вони готові почути при владі. У більшості випадків малі підприємства взагалі не мають профспілок, а існуючі профспілки не мають довіри і, як наслідок, не мають внесків, але існують завдяки орендованій власності.

6. Чинне трудове законодавство України, прийняте за радянських часів, не сприяє мотивації до праці та підвищенню власної продуктивності. Ще гірше, що з роками політичний популізм породив соціально орієнтовані закони, які не підтримуються достатньою кількістю економічних елементів.

7. 34 % економіки знаходиться в тіні і не сприяє розвитку соціального партнерства. В тінювих організаціях, установах, підприємствах, звісно, не дотримуються норм трудового законодавства і тому відбувається приховування доходів, реальних співробітників, заробітної плати, тобо ухилення від сплати податків[66].

В цілому ми вважаємо, що використання зараз таких інструментів, як механізм соціального партнерства, є хорошим ресурсом для нарощування

економічної могутності регіонального співтовариства і формування правильного вектора руху. І його ефективна реалізація забезпечує сталість економічного життя у відповідних сферах суспільства (рис. 3.4.).

Рис. 3.4. Модель ефективної реалізації механізму соціального партнерства як інструменту розвитку територіальних громад

Ми вважаємо, що в процесі реалізації нової державної політики в галузі місцевого самоврядування механізм соціального партнерства в системі підтримки територіальних громад повинен ґрунтуватися на інтересах мешканців територіальної громади, ґрунтуватися на соціальних, економічних та інноваційних елементах. Просувати соціальне партнерство необхідно за допомогою системи, що передбачає розробку, реалізацію, координацію і управління тристоронніми угодами між працівниками, компаніями, що надають роботу, і керівництвом територіальної громади.

Отже, за допомогою цього компонента можна вирішувати місцеві проблеми і просувати ідеї стратегії соціально-економічного розвитку спільноти, при цьому інтереси всіх учасників діалогу повинні бути узгоджені один з одним. В цілому, ми можемо виділити вектори руху цих відносин, а саме: особливості гармонійного особистісного розвитку; певний відповідний

рівень порядку; гармонії і комфорту в суспільстві; можливість реалізації здібностей і талантів людини, її гідність, доступність інструментів для захисту своїх прав. Що стосується економічної складової соціального партнерства, ми вважаємо, що основним напрямком, якого слід дотримуватися, є забезпечення сталого розвитку територій спільноти. Для досягнення цього бачення необхідно залучити державних чиновників. Також варто відзначити, що економічна діяльність пов'язана з поліпшенням якості життя членів регіонального співтовариства, а соціальна - спрямована виключно на відносини в соціальній і трудовій сферах.

Розглядаючи інноваційні елементи соціального партнерства на рівні територіальної громади, визначено, що вони засновані на інноваційній діяльності економічного середовища. Заохочуючи діловий клімат, місцеві органи влади здійснюють нові види діяльності з високим ступенем невизначеності і ризику, але в той же час встановлюються певні компенсатори. Таким чином, соціальне партнерство - це відносини, в яких регіональні спільноти змушені працювати по-новому в процесі соціально-економічного розвитку, більш розумно і стійко. Соціальне партнерство унікальне своєю здатністю брати на себе роль механізму викладання та навчання та формувати стратегічне бачення регіональної спільноти, здатної вирішувати свої проблеми. В результаті реформа територіальної організації влади та практичне застосування механізму соціального партнерства в процесі подальшого розвитку територіальної громади є перспективним шляхом розвитку нашої держави. Тому що, як уже згадувалося, ринкові механізми не завжди здатні досягти соціальної рівності та справедливості. Тільки в спільній роботі уряду, бізнесу і суспільства ми можемо досягти синергії, спрямованої на підвищення якості життя людей в співтоваристві, сприяння розкриттю талантів, створення економічних і правових умов для заохочення підприємництва і розвитку виробництва.

### 3.3. Розробка проєктів міжнародної підтримки розвитку територіальних

громад України

Децентралізаційні реформи в Україні спрямовані на розвиток місцевої автономії до рівня європейських стандартів. У демократичному суспільстві підтримка міжнародного співтовариства в здійсненні політичних, соціальних і економічних реформ в країнах, що розвиваються вважається прийнятною. Підтримка заснована на заходах щодо зростання регіону, тобто реалізації грантів, контрактів, фінансової підтримки з місцевого бюджету, позик і позик на пільгових умовах, спрямованих на стимулювання соціально-економічного розвитку регіону. Міжнародна підтримка розвитку місцевого самоврядування України в напрямку реформ надається безповоротно. Однак існують умови для її використання - чіткої мети, яка визначена в програмі підтримки, допомога надається в певних формах - консультація, послуги, навчання і т.д. Партнерами є донорські країни та організації, отримувачі міжнародної підтримки, що заснована на спільних інтересах, цілях і цінностях. Їх співпраця здійснюється відповідно до міжнародних договорів. цінностей. Їх співпраця відбувається відповідно до міжнародних договорів.

Участь міжнародних донорів у реалізації державної реформи прискорює рух територіальних громад України до європейських стандартів демократичного розвитку. Міжнародна підтримка надає стимули для підвищення якості її регулювання та управління, посилення адміністративного потенціалу, поліпшення інфраструктури території та зміцнення громадянського суспільства[65]. Плідна співпраця між місцевими органами влади та спільнотою донорів (міжнародними фондами, грантами та програмами) доводить успіх проекту, заснованого на досвіді розвинених країн світу. Впровадження технології проектування вплинуло на швидкість виробництва процесів для вирішення локальних проблем муніципального розвитку та забезпечило направлення до нових координат діяльності органів місцевого врядування України. Міжнародна підтримка має свою цінність шляхом:

– можливості набути нових знань та навичок щодо розвитку важливих сфер суспільної діяльності, особливо у напрямку спільного керівництва та економічного управління регіоном;

– завдяки поєднанню міжнародного спонсорства, ресурсів, технологій, експертів та освітньої підтримки місцевого самоврядування можливо збільшити довгостроковий потенціал територіальної освіти.

Успішне поєднання спонсорської, фінансової, професійної та технічної підтримки з боку донорів із зарубіжних країн-партнерів сприяє пошуку та координації місцевими органами влади шляхів досягнення регіонального та національного сталого розвитку шляхом зміцнення потенціалу місцевих громад. У контексті огляду всіх програм і проектів міжнародної допомоги для аналізу їх роботи по зміцненню місцевого самоврядування в Україні, Програма U-LEAD з Європою [43] є однією з найбільших з точки зору фінансування та внеску в розвиток територіальних громад держави.

За словами групи консультантів з реалізації національної регіональної політики України програми «U-LEAD з Європою», як розпочалася 01.01.2016 і має завершитися 31.12.2023, має суму допомоги 176 млн EUR, це програма співпраці між урядом України, Європейським союзом та його державами-членами Німеччиною, Швецією, Польщею, Данією та Словенією у створенні багаторівневої системи управління, яка є прозорою, підзвітною та відповідає потребам громадян нашої країни. Основною метою цієї програми є зміцнення потенціалу ключових учасників та зацікавлених сторін на національному, регіональному та місцевому рівнях для розширення можливостей місцевого самоврядування в громадах, включаючи військовий стан та реконструкцію. Робота програми робить позитивний вплив на життя українців, оскільки ми приймаємо комплексні і прозорі рішення, надаємо високоякісні місцеві послуги і підвищуємо здатність суспільства проводити ефективну політику регіонального розвитку. У важкі часи війни та відновлення U-LEAD надає важливу інформацію, яка допоможе українським громадам впоратися з наслідками війни та зміцнити свою стійкість у середньостроковій та

довгостроковій перспективі. Програма має 24 регіональні офіси та працює з громадами по всій Україні[43].

Програма «U-LEAD з Європою» впроваджена компанією Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit (GIZ) GmbH. має понад 180 фахівців і належить німецькому уряду. В даний час «U-LEAD з Європою» працює над зміцненням стійкості спільноти в наступних областях.

1. «U-LEAD з Європою» надає політичні та юридичні консультації, а також сприяє прозорості та підзвітності для зміцнення потенціалу ключових зацікавлених сторін на національному та місцевому рівнях щодо управління та впровадження реформ місцевого самоврядування, в контексті модернізації та підготовки до вступу в Європейський союз.

2. «U-LEAD з Європою» проводить тренінги, консультації та інші заходи з розширення прав і можливостей, що охоплюють важливі та актуальні питання громадської роботи під час війни та повоєнного відновлення.

3. «U-LEAD з Європою» підтримує місцеві органи влади у плануванні, координації та здійсненні реабілітаційних заходів, сприяє співпраці декомунізації між муніципалітетами ЄС та України, підтримує реалізацію муніципальних проєктів, сприяє цифровим перетворенням на місцевому рівні, покращує доступ до освіти на місцевому рівні за рахунок реконструкції шкіл та створення Центрів цифрового навчання.

4. «U-LEAD з Європою» сприяє стійкості місцевої громади, надаючи будівельні матеріали, необхідні інструменти для ремонту та громадський транспорт. Щонайменше як сотня громад з постраждалих від війни регіонів України, яким було завдано значної шкоди та руйнування, отримали допомогу у дрібному ремонті та відновленні.

Представники понад 70 громад з усієї України протягом семи місяців працювали з експертами U-LEAD над розробкою стратегії розвитку. Працюючи над стратегією, учасники в основному вибирали реалістичні або оптимістичні сценарії розвитку суспільства. До кінця цього року спільноти-

учасники завершать розробку стратегії та Плану дій щодо її реалізації та подадуть їх до Ради для розгляду. Закон передбачає, що стратегія має бути затверджена до 27.1.2024 року. Декомунізація цієї стратегії об'єднала жителів, простих громадян, підприємства, молодь, дітей та активістів. Учасники дізналися, як обґрунтовувати рішення, погоджувати їх і використовувати накопичені аналітичні матеріали при підготовці інших програмних документів і заявок на проекти[43].

Варто відзначити, що була проведена робота по вибору спільнот-партнерів і розроблені технічні специфікації, засновані на характеристиках окремих громад. Аналітичні дослідження розвитку місцевого самоврядування в Україні показують, що в роки реформ децентралізації та адміністративно-територіальних структур місцевих бюджетів, як правило, не вистачало бюджетних коштів на власне життєзабезпечення регіону. Тому актуальним та пріоритетним напрямком місцевого самоврядування є пошук додаткових джерел фінансових надходжень до бюджету регіону. Співпраця українських територіальних громад та міжнародними донорами дає таку можливість, беручи участь у грантових програмах та проектах, пов'язаних з потребами та аспектами розвитку конкретного регіону. Міжнародна підтримка є додатковим інструментом впливу на формування територіальних громад у розвитку регіону, сприяючи ефективності та результативності реалізації національних реформ за допомогою реалізації та фінансування великих проектів і програм, а також сприяючи розвитку місцевої автономії. Концептуальна модель поліпшення розвитку територіальних громад в Україні із залученням міжнародної підтримки показана на рис. 3.5.

Рис. 3.5. Концептуальна модель вдосконалення розвитку територіальних громад за участі міжнародної підтримки

Ці сфери та елементи розвитку визначають переваги подальшого зміцнення можливостей регіону, сприяючи економічному відродженню, створенню комфортних умов життя, підприємництву, зайнятості та покращенню якості життя населення в регіоні, що впливають на формування рівня соціально-економічного розвитку територіальних громад. В результаті підтримка міжнародних донорів сприяє розвитку муніципалітету за допомогою конструктивної взаємодії з місцевими органами влади України в рамках проекту та програм співпраці за допомогою спільних заходів для досягнення позитивних результатів для громади, загальне регіональне, національне, соціально-економічне зростання. Ці переваги забезпечують конкурентоспроможність територіальних громад, регіону та держави та сприяють співпраці між спільнотами інших держав та партнерськими



українськими спільнотами[38].

На наш погляд, діяльність міжнародної проектної підтримки сприятиме розвитку та зміцненню територіальної спільноти України у відповідних компонентах: регіональні спільноти, місцеві органи влади, громадянське суспільство та регіональний діловий клімат. Вплив міжнародної підтримки на територіальні громади в області регіонального розвитку показано на рис. 3.6.

Рис. 3.5. Вплив міжнародної підтримки на суб'єктів територіальної громади

Ці сфери та елементи розвитку визначають переваги подальшого зміцнення можливостей регіону, сприяючи економічному відродженню, створенню комфортних умов життя, підприємництву, зайнятості та покращенню якості життя населення в регіоні, що мають значний вплив на формування рівня економічного розвитку територіальних громад. Участь міжнародної спільноти у розвитку місцевого самоврядування в Україні на основі власного практичного досвіду дозволяє місцевим органам влади розвивати процес регіональної децентралізації влади та фінансів. Міжнародна підтримка партнерів є цінним інструментом зміцнення місцевого самоврядування, що сприяє розвитку території, підвищенню незалежності і виживання територіальних громад та їх соціально-економічного зростання.

Висновки до розділу 3.

Обґрунтовано необхідність формування стратегії розвитку територіальної громади, заснованої на міжрівневій інтеграції

адміністративної системи, з урахуванням галузевих та просторових пріоритетів на національному, регіональному та місцевому рівнях. Ось основні ідеї такого підходу: модель суб'єкта стратегічного планування, модель взаємодії державного, регіонального та місцевого рівнів стратегічного планування розробка системи кооперативних сил стратегічного планування, загальна структурно-функціональна взаємодія учасників стратегічного планування з інтегрованою нормативно-правовою базою в галузі стратегічного планування.

Удосконалено модель ефективної реалізації механізму соціального партнерства як інструменту розвитку територіальних громад. Вважаємо, що використання зараз таких інструментів, як механізм соціального партнерства, є хорошим ресурсом для нарощування економічної могутності регіонального співтовариства і формування правильного вектора руху. Узагальнено схему системи соціального партнерства як інструменту розвитку територіальних громад та проаналізовано реалізації соціального партнерства у новоствореному регіональному співтоваристві та виявлено проблеми на сьогодні.

Запропоновано концептуальну модель поліпшення розвитку територіальних громад в Україні із залученням міжнародної підтримки та визначено, що міжнародна підтримка партнерів є цінним інструментом зміцнення місцевого самоврядування, що сприяє розвитку території, підвищенню незалежності і виживання територіальних громад та їх соціально-економічного зростання.

## **ВИСНОВКИ**

Результати проведених досліджень уможливають отримання таких висновків:

1. Розглянуто стан наукової розробки сутності та основного змісту територіальних громад як об'єкта управління, виокремлено проблемні поля та напрями дослідження. Показано, що процес створення територіальних

громад базується на принципах, викладених в законодавстві «Про добровільне об'єднання територіальних громад» та на засадах Методики формування спроможних територіальних громад». Доведено, що процес формування об'єднаних територіальних громад передбачає виникнення та пошук шляхів вирішення низки питань, серед яких нормативно-правові питання, пов'язані з процесом об'єднання та регулюванням систем управління в реформованих громадах, а також фінансове, матеріальне та організаційне забезпечення їх розвитку

2. Визначено, на основі системного аналізу, роль механізмів державного регулювання в створенні та розвитку територіальних громад і дало змогу виділити такі складові: центральні органи виконавчої влади, органи місцевого самоврядування. Підкреслено, що центральні органи виконавчої влади є відповідальними за впровадження стратегій економічного розвитку територій та їх взаємозв'язок із загальним стратегічним розвитком країни. Окреслено функції центральних органів виконавчої влади й органів місцевого самоврядування стосовно забезпечення територіального розвитку. Зазначено, що серед функцій органів місцевого самоврядування у цьому контексті виділяються наступні: присутності ініціативи керівного характеру у процесі формування та реалізації політики державного регулювання створенням та розвитком територіальних громад; адміністрування сформованих визначених програм та проектів територіального розвитку; формуванню сприятливих умов для максимально ефективного застосування всіх наявних територіальних ресурсів. Визначено моделі взаємодії центральних органів виконавчої влади й органами місцевого самоврядування. Підкреслено, що сьогоднішніх умовах Україна знаходиться у стадії трансформації першої моделі взаємодії центральних органів виконавчої влади з органами місцевого самоврядування до другої моделі, яка орієнтована на територіальне управління неконцентрованого типу.

3. Систематизовано зарубіжний досвід розвитку територіальних громад в умовах децентралізації. Констатовано, що результатом децентралізації має

стати побудова розвиненої, сильної демократичної держави із самодостатнім місцевим самоврядуванням, здатним ефективно вирішувати місцеві проблеми.

Охарактеризовано практику зарубіжних країн, що демонструє важливість нормативної та правової інтеграції параметрів міжмуніципального співробітництва, що значно підвищує рівень фінансової життєздатності новоствореного об'єднаного регіонального співтовариства. Не варто недооцінювати потенціал, оскільки досвід показує, що процес добровільного злиття спрямований не на консолідацію, а на створення громад, здатних надавати населенню низку якісних послуг. Визначено, що Україна впроваджує свою модель, яка є інтегрованим досвідом Польщі та скандинавських країн. Відзначимо, що реформи в нашій країні здійснюються системно і включають в себе кращі практики Європи.

4. Здійснено аналіз законодавчого регулювання створення та розвитку територіальних громад в Україні. Означено, що відповідні законодавчі зміни, не всі ще завершені, і реформи в таких сферах, як охорона здоров'я, освіта, культура, соціальні послуги та енергоефективність, мають бути завершені до нових муніципальних виборів. Запропоновано пропозиції з правового і організаційного впорядкування цього напрямку державної регіональної політики за допомогою інструментів регулювання як сукупності взаємозв'язаних і закріплених в національному законодавстві правових інститутів місцевого самоврядування, що відбивають особливості його організації в конкретній державі.

5. Досліджено організаційно-фінансовий механізм державного регулювання створенням та розвитком територіальних громад в умовах сьогодення. На підставі проведеного аналізу організаційного стану і фінансового забезпечення громад та сучасних умов господарювання, які спричинили порушення розвитку територій, важливою є наявність результативної системи управління. Для збереження життєздатності та діяльності територіальних громад виникає необхідність прийняття швидких

та успішних рішень органів місцевого самоврядування відповідно до принципів функціонування територіальних громад для створення безпечного простору на території. Сформовано додаткові принципи функціонування територіальних громад для створення безпечного простору в сучасних умовах.

6. Оцінено проблемні питання становлення та розвитку дієздатних територіальних громад України в умовах війни та запропоновано для довгострокового розвитку територіальних громад, створення та демонстрування програм з відновлення зруйнованих інфраструктур та реалізації гармонійного розвитку інших, які залишаються відносно неушкодженими після закінчення війни з російськими окупантами. Наступним етапом є передача влади та бюджету від державних установ органам місцевого самоврядування, побудова ефективної системи територіальної організації влади в Україні, впровадження принципу допоміжних органів, що визначає фінансову самодостатність органів місцевого самоврядування. Досягнення мети в майбутньому має бути забезпечено інституційною перебудовою адміністрації шляхом перерозподілу повноважень, ресурсів та відповідальності між державою та органами місцевої влади.

7. Систематизовано стратегічні напрями розвитку територіальних громад в сучасних умовах та визначено необхідність формування стратегії розвитку територіальної громади, заснованої на міжрівневій інтеграції адміністративної системи, з урахуванням галузевих та просторових пріоритетів на національному, регіональному та місцевому рівнях. Сформовано структурно-функціональну модель процесу стратегічного планування розвитку територіальних громад на основні ідеї такого підходу: модель суб'єкта стратегічного планування, модель взаємодії державного, регіонального та місцевого рівнів стратегічного планування розробка системи кооперативних сил стратегічного планування, загальна структурно-функціональна взаємодія учасників стратегічного планування з інтегрованою

нормативно-правовою базою в галузі стратегічного планування.

8. Вдосконалено модель ефективної реалізації механізму соціального партнерства як інструменту розвитку територіальних громад. Вважаємо, що використання зараз таких інструментів, як механізм соціального партнерства, є хорошим ресурсом для нарощування економічної могутності регіонального співтовариства і формування правильного вектора руху. Узагальнено схему системи соціального партнерства як інструменту розвитку територіальних громад та проаналізовано реалізації соціального партнерства у новоствореному регіональному співтоваристві та виявлено проблеми на сьогодні.

9. Узагальнено досвід міжнародної підтримки розвитку територіальних громад та запропоновано концептуальну модель поліпшення розвитку територіальних громад в Україні із залученням міжнародної підтримки та визначено, що міжнародна підтримка партнерів є цінним інструментом зміцнення місцевого самоврядування, що сприяє розвитку території, підвищенню незалежності і виживання територіальних громад та їх соціально-економічного зростання.

## **СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ**

1. Аналіз виконання місцевих бюджетів за 2022 рік URL: <https://decentralization.gov.ua/uploads/library/file/800/10.01.2022.pdf>

2. Батанов О.В. Територіальна громада – первинний суб'єкт муніципальної влади в Україні: поняття та ознаки. *Вісник Центральної виборчої комісії*. 2008. № 2. С. 51-57.
3. Берданова О. В., Вакуленко В. М., Валентюк І. В., Ткачук А. Ф. Стратегічне планування розвитку об'єднаної територіальної громади: навч. посіб. К.: НАДУ, 2017. 121 с.
4. Білик П.П. Проблеми дефініції територіальної громади як ознаки правової сутності «регіону». *Вісн. Одес. ін-ту внутр. справ*. 2021. № 1. С. 144-149.
5. Бобровський О. І. Територіальні громади як суб'єкти публічного управління первісних територіальних ланок суспільства. *Науковий вісник: державне управління*. 2020. № 2. С. 32–44. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/nauvisdu\\_2020\\_2\\_5](http://nbuv.gov.ua/UJRN/nauvisdu_2020_2_5)
6. Бодрова І.І. Концептуальні підходи до визначення поняття територіальна громада. *Державне будівництво та місцеве самоврядування*. Харків, 2014. №. 7. С.180-185.
7. Бондарук Т. Г. Місцеве самоврядування та його фінансове забезпечення в Україні. URL: <http://194.44.12.92:8080/jspui/bitstream/123456789/1242/1/>
8. Бориславська О., Заверуха І., Захарченко Е., Децентралізація публічної влади: досвід європейських країн та перспективи України: Швейцарсько-український проект «Підтримка децентралізації в Україні» – DESPRO. Київ : ТОВ «Софія». 2012. 128 с.
9. Варналій З.С. Регіони України: проблеми та пріоритети соціально-економічного розвитку: монографія. Київ: Знання України, 2005. 498 с.
10. Васильєва Н. В. Місцевий бюджет і фінансове забезпечення об'єднаної територіальної громади: навчальний посібник. Київ, 2017. 119 с.
11. Врублевський О. Організація співробітництва територіальних громад в Україні (практичний посібник для посадових осіб місцевого самоврядування). Київ: ІКЦ «Легальний статус». 2017. 105 с.

12. Гомоляко О. В. Інституціональний фактор формування національної моделі публічної політики України. Київ: НАДУ, 2019. Т. 1. 172 с.
13. Данилишин Б. Науково-інноваційне забезпечення сталого економічного розвитку України. Економіка України. 2004. № 3. С. 4-7.
14. Децентралізація влади на основі кращих іноземних практик та українських законодавчих ініціатив URL: <http://www.uiip.org.ua/wp-content/uploads/2015>
15. Європейська хартія місцевого самоврядування від 15.10.1985 р. URL: [https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/994\\_036#Text](https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/994_036#Text)
16. Жаліло Я. А., Шевченко О. В., Романова В. В. та ін. Децентралізація влади: порядок денний на середньострокову перспективу: аналітична доповідь. Київ: НІСД, 2019. 192 с. URL: <https://niss.gov.ua/sites/default/files/2019-05>.
17. Забарна Е. М. Територіальні громади в європейському транскордонному просторі. Економічний форум. 2020. № 3. С. 3–9. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecfor\\_2020\\_3\\_3](http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecfor_2020_3_3)
18. Звіт Рахункової палати України за 2022 рік. URL: <http://rp.gov.ua/FinControl/!FinReports/?id=1362>
19. Забезпечення ефективності фінансування розвитку регіонів та громад в умовах децентралізації влади: аналіт. записка / Нац. ін-т стратег. дослідж. Груд. 2018 р. URL: [http://old2.niss.gov.ua/content/articles/files/1\\_Zapiska-Shevchenko-finregionov-pogodzhena-6746d.pdf](http://old2.niss.gov.ua/content/articles/files/1_Zapiska-Shevchenko-finregionov-pogodzhena-6746d.pdf)
20. Економічна статистика. Регіональна статистика. Державна служба статистики України: веб-сайт. URL: <https://ukrstat.gov.ua/>
21. Камінська Н. Децентралізація і досвід її проведення у зарубіжних країнах. URL: [irbis-nbuv.gov.ua/.../cgiirbis\\_64.exe?](http://irbis-nbuv.gov.ua/.../cgiirbis_64.exe?)
22. Коваленко Н. В. Децентралізація публічної влади в контексті сучасного розвитку України. *Публічне управління та регіональний розвиток*. 2020. № 8. С. 563–583. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/purr\\_2020\\_8\\_12](http://nbuv.gov.ua/UJRN/purr_2020_8_12).



23. Коломицева О. В., Пепчук С. М., Васильченко Л. С. Концепція позиціонування регіону в умовах глобальної конкуренції: монографія. Черкаси: ЧДТУ, 2016. 321 с.

24. Конституція України: Прийнята на п'ятій сесії Верховної Ради України 28 черв. 1996 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/254%D0%BA/96-%D0%B2%D1%80#Text>

25. Костенюк І. Західні моделі місцевого самоврядування: перспективи та обмеження культурних трансферів URL: [http://www.dridu.dp.ua/vidavnictvo/2023/2023\\_01\(16\)/39.pdf](http://www.dridu.dp.ua/vidavnictvo/2023/2023_01(16)/39.pdf).

26. Кочерга О.П. Формування нормативно-правових засад реформи децентралізації в Україні в періодз 2014 по 2021 рік: загальний огляд. *Молодий вчений*. 2021 р. № 3 (91). С. 247–253.

27. Кравченко В.І. Місцеві фінанси України: Навч. посіб. К.: Т-во «Знання» України, 1999. 487 с.

28. Мартиненко В. Нова парадигма публічного правління – об'єктивний імператив XXI століття(теоретико-методологічний аспект). URL: <http://www.kbuara.kharkov.ua/e-book/putp/2011-3/doc/1/01.pdf> (дата звернення: 20.02.2022).

29. Махначова Н. Роль соціального партнерства в громаді в умовах децентралізації. *Ефективна економіка*. 2018. № 6. URL : <https://bit.ly/30EOu2T>.

30. Матеріали сайту Forbes. URL: <https://forbes.ua/news/zelenskiy-pidpisav-zakon-yakiy-polegshit-vidbudovu-pislya-viyni-21032022-4859> (дата звернення: 24.03.2022)

31. Методика формування спроможних територіальних громад, електронне джерело: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/214-2015-%D0%BF#Text>.

32. Місцеве самоврядування в цифрах: дані Моніторингу реформи станом на 1 жовтня 2023 року. URL: <https://decentralization.gov.ua/news/17319>

33. Мовчан У. І. Децентралізація в українській неопатримоніальній демократії: переваги, недоліки та шлях до потенційного миру. *Політикус*. 2021. Вип. 6. С. 44–48.

34. Моніторинг процесу децентралізації влади та реформування місцевого самоврядування: Децентралізація. URL: <https://decentralization.gov.ua/mainmonitoring>.

35. Мороз О.Ю. Територіальна громада: сутність становлення та сучасні українські реалії. Демократичне врядування. 2008. Вип. 2. URL: <https://cutt.ly/aKfspKO>

36. Наконечний В.В. Основні світові моделі місцевого самоврядування: порівняльний аналіз / URL: <http://www.kbuara.kharkov.ua/e-book/tpdu/2014-1/doc/5/03.pdf>.

37. Новак Е. Децентралізація влади і грошей. *Демократична Україна*. URL: <https://cutt.ly/6KfsbsE>

38. Негода В. Місцеве самоврядування України стане взірцевим для Європи. Україна обов'язково втілить всі завдання децентралізації: доповідь до круглого столу. 2022. URL: <https://decentralization.gov.ua/news/15186>

39. Особливості бюджетного процесу в умовах воєнного стану. Децентралізація. 2022. URL: <https://decentralization.gov.ua/news/14654>

40. Пак Н. Т., Подвірна Н. С. Територіальні громади як основний елемент місцевого самоврядування. *Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету. Серія : Економіка і менеджмент*. 2018. Вип. 29. С. 63–67. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvmgu\\_eim\\_2018\\_29\\_14](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvmgu_eim_2018_29_14)

41. Петренко О. А. Особливості реалізації концепції децентралізації влади в Україні. Суми: Сумський державний університет, 2021. 43 с.

42. Письменний І. В. Територіальні громади як суб'єкти активного розвитку громадянського суспільства в Україні. *Державне управління та місцеве самоврядування*. 2019. Вип. 1. С. 144-149. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/dums\\_2019\\_1\\_20](http://nbuv.gov.ua/UJRN/dums_2019_1_20).

43. Програма «U-LEAD». Децентралізація. Міжнародна співпраця.  
URL: <https://donors.decentralization.gov.ua/project/u-lead>

44. Про внесення змін до Бюджетного кодексу України щодо особливостей формування та виконання бюджетів об'єднаних територіальних громад: Закон України від 26.11.2015 р. № 837-VII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/837-19#Text>

45. Про внесення змін до Бюджетного кодексу України щодо реформи міжбюджетних відносин: Закон України від 20.12.2016 р. № 1789-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/79-19#Text>

46. Про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо добровільного приєднання територіальних громад: Закон України від 01.01.2020 р. № 1851-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1851-19>

47. Про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо розширення повноважень органів місцевого самоврядування та оптимізації надання адміністративних послуг: Закон України від 10 груд. 2015 р. № 888-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/888-19#Text>

48. Про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо статусу старости села, селища: Закон України від 09.02.2017 р. № 1848-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1848-19#Text>

49. Про державну реєстрацію юридичних осіб, фізичних осіб – підприємців та громадських формувань: Закон України від 15.05.2003 р. № 755-IV. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/755-15#Text>

50. Про добровільне об'єднання територіальних громад: Закон України із змінами та доповненнями від 16.04.2020. № 562-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/157-19#Text>

51. Про засади державної регіональної політики: Закон України від 05. 02. 2015 р. № 156-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/156-19#Text>

52. Про затвердження Державної стратегії регіонального розвитку на 2021–2027 роки : Постанова Кабінету Міністрів України від 5 серпня 2020 р.

№ 695 URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/695-2020-п#Text> (дата звернення: 20.02.2022).

53. Про затвердження Методики формування спроможних територіальних громад постанова КМУ від 8 квітня 2015 р. № 214. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/214-2015-п#Text>

54. Про місцеве самоврядування в Україні: Закон України із змінами та доповненнями від 30.05.2023. № 3137-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/280/97-вр#Text>

55. Про План законодавчого забезпечення реформ в Україні: постанова Верховної Ради України від 4.06.2015 р. № 509-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/509-19#Text>

56. Про ратифікацію Європейської хартії місцевого самоврядування: Закон України від 15.07.1997 р. № 452/97-ВР. URL: <http://zakon.rada.gov.ua/laws/show/452/97-%D0%B2%D1%80>

57. Про співробітництво територіальних громад: Закон України від 17.06.2014 р. № 1508-VII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1508-18#Text>

58. Про внесення змін до розділу VI «Прикінцеві та перехідні положення» Бюджетного кодексу України та інших законодавчих актів України»: Закон України від 15.03.2022 р. № 2134-IX. Бюджетний кодекс України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws>

59. Про Францію та подрібненість комун. URL: <https://cutt.ly/iKfsTwq>

60. Продовження децентралізації в Україні підтримує 76,5% населення—дані всеукраїнського соціологічного дослідження. URL: <https://decentralization.gov.ua/news/15903>

61. Проект Закону про Державний бюджет України на 2024 рік URL: <https://itd.rada.gov.ua/billInfo/Bills/Card/42796>

62. Пухтинський М. О., Боярський В. О. Конституційно-правові аспекти трансформації публічної влади та територіального самоврядування в Україні. *Соціальний Калейдоскоп*, 2020. №1(1). URL: <https://doi.org/10.47567/bomivit.1-1.2020.07> (дата звернення: 20.02.2022).

63. Реєстр договорів про співробітництво територіальних громад. URL: <https://data.gov.ua/dataset/912c1ea4-38ea-4648-8306-59fc1df8b51b>
64. Рендюк Т. Вимушена міграція в умовах російсько-української війни та її негативні наслідки для генофонду України. 2022. URL: <https://www.nas.gov.ua/UA/Messages/Pages/View.aspx?MessageID=9149>
65. Роман В. Моделі децентралізації влади країн Європейського Союзу. URL: <http://lvivacademy.com/visnik12/fail/Roman.pdf>.
66. Романова Н.Ф., Мельник І. П. Соціальне партнерство: навчально-методичний посібник. Київ: НПУ імені М.П. Драгоманова, 2017. 238 с.
67. Свистун В. Децентралізація управління: переваги і недоліки. URL: <http://lib.iitta.gov.ua/2196/1/%D0%A1%D0%B2%D0.pdf>.
68. Статистичний збірник «Бюджет України». Міністерство фінансів України: веб-сайт. URL: <https://www.mof.gov.ua/uk/statistichnij-zbirnik>
69. Соціальне партнерство і соціальна відповідальність як необхідність для України. URL: [https://lb.ua/blog/inna\\_silantieva/362317\\_sotsialne\\_partnerstvo\\_i\\_sotsialna.html](https://lb.ua/blog/inna_silantieva/362317_sotsialne_partnerstvo_i_sotsialna.html)
70. Стойка А. В., Чечель А. О., Головіна О. І. Фінансова децентралізація як чинник сталого територіального розвитку. *Менеджер*. 2020. № 1. С. 60–77. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nzhm\\_2020\\_1\\_6](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nzhm_2020_1_6).
71. Тарасенко Т. Проблема децентралізації в реформуванні місцевого самоврядування в Україні. *Державне управління місцевого самоврядування*. 2014. № 2(21). С. 277-286.
72. Територіальна громада як базова ланка адміністративно-територіального устрою України: проблеми та перспективи реформування. Київ: НІСД, 2016. 61 с.
73. Територіальні громади в умовах децентралізації: ризики та механізми розвитку: монографія. URL: <https://ird.gov.ua/irdp/p20200001.pdf>
74. Ткачук А. Ф. Адміністративна реформа в Данії та Латвії: корисний досвід для України. Університетські наукові записки. 2007. № 3. С. 20-26. URL: [http://nbuv.gov.ua/jpdf/Unzap\\_2007\\_3\\_6.pdf](http://nbuv.gov.ua/jpdf/Unzap_2007_3_6.pdf).

75. Ткачук А.Ф. Латвія: довга дорога реформи. Робочі записки. К.: ІКЦ «Легальний статус», 2015. 56 с.

76. Ткачук А.Ф. Скандинавський шлях. Досвід реформ адміністративно-територіального устрою і місцевого самоврядування в Данії та Швеції. К.: Логос, 2015. 124 с.

77. Ткачук А.Ф. Французький досвід децентралізації очима вільними від захоплення. URL: <https://cutt.ly/0KfsOYw>.

78. Толкованов В. В. Співробітництво територіальних громад (міжмуніципальне співробітництво – ММС): навчально-практичний посібник. Київ, 2016. 154 с. URL: <https://www.ims-ukraine.org/sites/default/files/ИМС.pdf>

79. Цілі сталого розвитку та Україна. URL: <https://www.kmu.gov.ua/diyalnist/cili-stalogo-rozvitku-ta-ukrayina>

80. Як провели реформу адміністративно-територіального устрою та місцевого самоврядування у Латвії. URL: <http://www.csi.org.ua/?p=4802>.

81. Interregional partnership as a background for the sustainable development: European facet / I. Zablodska, K. Sieriebriak, O. Kolomytseva et al. European Journal of Sustainable Development. 2019. Vol. 8. URL: <http://ecsdev.org/ojs/index.php/ejsd/article/view/805/800>.

82. IOM: UN migration. Regional Ukraine Response: situation report. 2022. URL: [https://www.iom.int/sites/g/files/tmzbd1486/files/situation\\_reports/file/iom-regional-ukraine-response-external-sitrep-21042022-final.pdf](https://www.iom.int/sites/g/files/tmzbd1486/files/situation_reports/file/iom-regional-ukraine-response-external-sitrep-21042022-final.pdf)

83. Hart R. UN predicts more than 8 million refugees will flee Ukraine this year. Breaking. Business. Forbes Staff. 2022. URL: <https://www.forbes.com/sites/roberthart/2022/04/26/un-predicts-more-than-8-million-refugees-will-flee-ukraine-this-year/?sh=75e190b869ef> (