

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
СХІДНОУКРАЇНСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІМЕНІ ВОЛОДИМИРА ДАЛЯ

ФАКУЛЬТЕТ ЕКОНОМІКИ І УПРАВЛІННЯ
КАФЕДРА ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ, МЕНЕДЖМЕНТУ ТА МАРКЕТИНГУ

Захаров А. В.

ДИПЛОМНА РОБОТА МАГІСТРА

2022

СХІДНОУКРАЇНСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ІМ. В. ДАЛЯ
(повне найменування вищого навчального закладу)

ФАКУЛЬТЕТ ЕКОНОМІКИ І УПРАВЛІННЯ
(повне найменування інституту, назва факультету (відділення))

КАФЕДРА ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ, МЕНЕДЖМЕНТУ ТА МАРКЕТИНГУ
(повна назва кафедри (предметної, циклової комісії))

Пояснювальна записка

до дипломної роботи магістра
(освітньо-кваліфікаційний рівень)

на тему Оцінка сучасного стану та напрями розвитку об'єднаної територіальної громади

Виконав: здобувач(ка) гр. ПУ-21бзм
напряму підготовки (спеціальності)
281 Публічне управління та
адміністрування
(шифр і назва напряму підготовки, спеціальності)

Захаров А. В.
(прізвище та ініціали)

(підпис)

Керівник доц. Чорна О.Ю.
(прізвище та ініціали)

(підпис)

Рецензент проф. Ключ Ю.І.
(прізвище та ініціали)

(підпис)

Зав. кафедрою публічного управління,
менеджменту та маркетингу

Хандій О.О.

СХІДНОУКРАЇНСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ІМ. В.ДАЛЯ

(повне найменування вищого навчального закладу)

Інститут, факультет, відділення факультет економіки і управління

Кафедра, циклова комісія кафедра публічного управління, менеджменту та маркетингу

Освітньо-кваліфікаційний рівень магістр

Спеціальність 281 Публічне управління та адміністрування

(шифр і назва)

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри публічного

управління, менеджменту та маркетингу

д.е.н., проф. О.О. Хандій



23.09.2022 року

ЗАВДАННЯ НА ДИПЛОМНУ РОБОТУ МАГІСТРА

Захаров Андрій Вікторович

(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема роботи Оцінка сучасного стану та напрями розвитку об'єднаної територіальної громади

керівник роботи Чорна Ольга Юріївна, к.е.н., доц.

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

затверджені наказом вищого навчального закладу від «20» вересня 2022 р. №128/14.01

2. Строк подання студентом роботи 14.11.2022 р.

3. Вихідні дані до роботи наукові праці вітчизняних і зарубіжних учених у сфері оцінки стану об'єднаної територіальної громади та її розвитку; данні звіту з переддипломної практики за матеріалами функціонування Михайлівської сільської об'єднаної територіальної громади

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити)

Дослідження теоретичних основ оцінки стану об'єднаної територіальної громади та її розвитку; оцінка сучасного стану Михайлівської сільської об'єднаної територіальної громади; пропозиції щодо удосконалення оцінки сучасного стану та напрямів розвитку об'єднаної територіальної громади

5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень)

комплексний підхід до визначення територіальної громади як суб'єкта місцевого самоврядування; зміст поняття “територіальна громада” у сучасних наукових дослідженнях в Україні; співвідношення між поняттями розвитку; методики органів влади для проведення оцінювання стану та розвитку громад; коротка характеристика Михайлівської сільської об'єднаної територіальної громади; Swot-аналіз Михайлівської сільської об'єднаної територіальної громади; визначення рангів областей розвитку Михайлівської ОТГ

6. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв

7. Дата видачі завдання 23.09.2022 року

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів дипломної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1	Затвердження та надання теми роботи	вересень 2022 р.	
2	Обґрунтування актуальності теми роботи	вересень 2022 р.	
3	Робота з бібліографічними джерелами, підготовка матеріалів для написання першого розділу роботи	вересень 2022 р.	
4	Надання матеріалів по першому розділу роботи	вересень 2022 р.	
5	Збір інформації для написання другого розділу роботи	жовтень 2022 р.	
6	Надання матеріалів по другому розділу роботи	жовтень 2022 р.	
7	Підготовка матеріалів та написання третього розділу роботи	жовтень 2022 р.	
8	Надання матеріалів по третьому розділу роботи	листопад 2022 р.	
9	Написання висновків, заключне оформлення роботи та демонстраційних матеріалів	листопад 2022 р.	
10	Підготовка доповіді до захисту роботи	листопад 2022 р.	

Студент



(підпис)

Захаров А. В.

(прізвище та ініціали)

Керівник роботи



(підпис)

Чорна О.Ю.

(прізвище та ініціали)

РЕФЕРАТ

Текст стор. 107, табл. 18, рис. 10

Оцінка, розвиток, органи місцевого самоврядування, держава, структура, аналіз, чисельність, організаційно-економічного забезпечення, система, управління, індикатор, критерій.

В дипломній роботі магістра проведено всебічний аналіз стану розвитку об'єднаних територіальних громад, що базується на уточнених визначеннях поняття та структури організаційно-економічного забезпечення розвитку ОТГ, впровадженні розвинутої методики оцінки розвитку ОТГ, удосконаленому прикладному підході до організаційно-економічного забезпечення розвитку ОТГ.

Об'єктом дослідження є розвиток об'єднаних територіальних громад.

Предметом дослідження є теоретико-методологічні та прикладні засади, принципи, підходи і методи організаційно-економічного забезпечення розвитку ОТГ.

Метою дипломного дослідження є розроблення теоретико-методологічних засад і методичних підходів до оцінки стану та напрямів розвитку об'єднаної територіальної громади .

Об'єктом практичного дослідження виступає Михайлівської ОТГ.

ЗМІСТ

ВСТУП	6
РОЗДІЛ 1. ДОСЛІДЖЕННЯ ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНИХ ПИТАНЬ ОЦІНКИ СУЧАСНОГО СТАНУ ТА НАПРЯМКІВ РОЗВИТКУ ОБ'ЄДНАНОЇ ТЕРИТОРІАЛЬНОЇ ГРОМАДИ	9
1.1 Теоретичні аспекти та обґрунтування напрямків розвитку об'єднаної територіальної громади	9
1.2. Оцінка сучасного стану об'єднаної територіальної громади	31
ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 1	40
РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ СУЧАСНОГО СТАНУ МИХАЙЛІВСЬКОЇ СІЛЬСЬКОЇ ОБ'ЄДНАНОЇ ТЕРИТОРІАЛЬНОЇ ГРОМАДИ	42
2.1. Характеристика Михайлівської сільської об'єднаної територіальної громади та аналіз фінансово-економічних показників її діяльності	
2.2. Дослідження системи управління Михайлівської ОТГ	61
2.3. Оцінка сучасного стану та напрями розвитку Михайлівської ОТГ	72
ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 2	80
РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ ОЦІНКИ СУЧАСНОГО СТАНУ ТА НАПРЯМІВ РОЗВИТКУ ОБ'ЄДНАНОЇ ТЕРИТОРІАЛЬНОЇ ГРОМАДИ	82
3.1. Принципові підходи щодо удосконалення оцінки сучасного стану та напрямів розвитку об'єднаної територіальної громади	82
3.2. Рекомендації щодо удосконалення оцінки сучасного стану та напрямів розвитку	88
ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 3	94
ВИСНОВКИ	96
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	100

ВСТУП

На вирішення проблем, пов'язаних з розвитком територіальних громад, які насамперед пов'язані з проблемами соціально-економічного розвитку продуктивних сил центральними органами управління було спрямовано низку реформ, які частково були реалізовані в процесі децентралізації. Аналіз та оцінювання процесів розвитку, які відбувалися та відбуваються в територіальних громадах сьогодні є надважливим та актуальним, зокрема для ухвалення ефективних управлінських рішень органами публічної влади. Оскільки кожна громада має свої особливості та відмінності в її організаційній та економічній підсистемах, то саме ці чинники актуалізують необхідність процесів моніторингу, аналізу і оцінювання розвитку територіальних громад.

Актуальність теми нашого дослідження зумовлена щонайменше двома основними факторами. По-перше, для України актуальним є вирішення завдання щодо активізації безпосередньої участі членів територіальних громад у процесах управління місцевим розвитком. По-друге, відчутні політичні, соціокультурні та технологічні перетворення в останній рік, що суттєво змінили простір соціальної взаємодії (у тому числі на місцевому рівні), спонукають до нового розуміння змісту й механізмів самоврядних процесів у межах територіальної громади, а також її розвитку як первинного суб'єкта місцевого самоврядування.

Окремим питанням децентралізації, розвитку регіонів та об'єднаних територіальних громад присвячені наукові праці вітчизняних та зарубіжних дослідників: Г. Арікана, О. Амосова, О. Батанова, І. Буднікевич, Р. Галгаша, Р. Гатті, С. Гречаної, М. Долішнього, І. Заблудської, О. Зеленко, О. Кіро, А. Коваленко, А. Мельничука, І. Моргачова, Н. Попадинця, К. Сєребряк, І. Семененко, Ю. Рогозян, Р. Фісмана, А. Шнайдера та інших.

Втім, поряд з великою кількістю наукових досліджень щодо розвитку територіальних громад та регіонів України залишається недостатнім обґрунтування теоретичних, методичних та практичних засад організаційно-економічного забезпечення розвитку об'єднаних територіальних громад. Необхідність обґрунтування теоретичних засад та методичних підходів до

розвитку об'єднаних територіальних громад, розробки та впровадження механізмів та інструментів організаційно-економічного забезпечення цього процесу, обумовили актуальність обраної теми, її мету і завдання, логіку, напрями дослідження та структуру дипломної роботи.

Таким чином, дослідження питання оцінки сучасного стану та напрямів розвитку об'єднаної територіальної громади в наш час набуває особливого змісту і актуальності.

Об'єктом дослідження дипломної роботи є розвиток об'єднаних територіальних громад.

Предметом дослідження дипломної роботи є теоретико-методологічні та прикладні засади, принципи, підходи і методи організаційно-економічного забезпечення розвитку ОТГ.

Метою дипломного дослідження є розроблення теоретико-методологічних засад і методичних підходів до оцінки стану та напрямів розвитку об'єднаної територіальної громади .

Об'єктом практичного дослідження виступає Михайлівської сільської об'єднаної територіальної громади.

Для досягнення поставленої мети у межах дипломної роботи магістра було вирішено наступні завдання:

досліджено теоретичні підходи до управління розвитком об'єднаними територіальними громадами, визначено складові елементи та її ознаки;

проаналізовано особливості діяльності Михайлівської сільської об'єднаної територіальної громади;

представлено аналіз системи управління громади;

проведено аналіз економічних і фінансових показників діяльності Михайлівської сільської об'єднаної територіальної громади за період 2019-2021 рр.;

сформульовано шляхи удосконалення оцінки стану та напрямів розвитку об'єднаної територіальної громади;

розроблено методичні рекомендації щодо удосконалення оцінки сучасного стану та напрямів розвитку Михайлівської сільської об'єднаної територіальної громади.

Методологічною основою дипломної роботи є сукупність способів і принципів наукового пізнання, загальних та спеціальних методів і прийомів, що використовувалися в дослідженні.

Теоретичною основою дослідження послуговували фундаментальні положення та наукові праці вітчизняних і зарубіжних учених у галузі розвитку продуктивних сил та регіональної економіки, теорій регіонального менеджменту. Правову базу дослідження склали чинні законодавчі й нормативні документи, що регулюють створення, діяльність та розвиток об'єднаних територіальних громад в Україні, діяльність регіональних органів державного управління та органів місцевого самоврядування.

Інформаційною базою роботи послуговували загальнодержавні та регіональні документи, інформація державної служби статистики України, інформаційні ресурси об'єднаних територіальних громад, видання мережі "Інтернет", результати власних досліджень автора, а також дані, отримані за результатами оцінки розвитку обраної Михайлівської сільської об'єднаної територіальної громади.

РОЗДІЛ 1

ДОСЛІДЖЕННЯ ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНИХ ПИТАНЬ ОЦІНКИ СУЧАСНОГО СТАНУ ТА НАПРЯМКІВ РОЗВИТКУ ОБ'ЄДНАНОЇ ТЕРИТОРІАЛЬНОЇ ГРОМАДИ

1.1 Теоретичні аспекти та обґрунтування напрямків розвитку об'єднаної територіальної громади

Прагнення України у європейський простір активізувало трансформаційні процеси в країні та її регіонах, що проявилось у суттєвих змінах соціально-економічних відносин та адміністративно-територіального устрою, впровадженні нових організаційно-економічних механізмів регулювання управлінської діяльності на рівні регіонів та окремих територіальних громад. Головним організаційним принципом реформи децентралізації стала субсидіарність, яка передбачала максимальні повноваження щодо прийняття рішень та організації системи управління на нижчому рівні – місцевому. Вирішення соціально-економічних проблем та створення умов для розвитку територіальних громад і регіонів в децентралізованій системі управління повинне здійснюватися на основі кращої організації діяльності, впровадження нових форм та заходів регіональної політики, раціональної організації продуктивних сил на рівні територіальних громад, що в практичній площині реалізується на основі розробки та використання організаційно-економічного забезпечення розвитку об'єднаних територіальних громад.

Розвиток об'єднаних територіальних громад є процесом кількісних та якісних позитивних змін в результатах діяльності, що сприяє зростанню потенціалу для сталого та спроможного функціонування об'єднаних територіальних громад в довготривалій перспективі з урахуванням можливих трансформацій у нестабільному зовнішньому середовищі. Існуючі та нові організаційні і економічні виклики та проблеми територіальної організації господарства України з урахуванням впливу новітніх регіональних і глобальних

чинників (вплив воєнного конфлікту, пандемія SACR-CoV-2 тощо) зумовлюють пошук організаційно оптимальних і економічно ефективних способів організаційно-економічного забезпечення розвитку ОТГ. Розробка та впровадження результативного організаційно-економічного забезпечення розвитку об'єднаних територіальних громад передбачає обґрунтування організаційних 24 і економічних засад розвитку громад, пошук і застосування дієвих механізмів та інструментів для результативності систем управління.

Реформа децентралізації та територіальної організації влади, яка відбувається в нашій державі впродовж останніх років, характеризується впровадженням модернізаційних заходів у місцевому самоврядуванні, зокрема передачею повноважень та ресурсів на місцевий рівень, зміщенням акцентів у забезпеченні регулювання територіального розвитку та покладанням відповідальності за розвиток ОТГ на органи місцевого самоврядування.

В умовах зазначених змін на передові позиції виступають та набувають особливої актуальності питання функціонування органів місцевого самоврядування в умовах податкової децентралізації в контексті забезпечення розвитку ОТГ та ефективного управління ресурсним потенціалом громади.

Вирішення цих завдань вимагає наукового обґрунтування організаційно-економічних засад розвитку територіальних громад для забезпечення їх спроможності, що має відповідати пріоритетам реалізації сучасних реформ в Україні.

Питанням дослідження теоретичних аспектів та практичних напрямів проблеми розвитку ОТГ та формування їх податкового потенціалу займалися такі вчені: Н. Бикадорова, І. Вахович, Г. Возняк, Н. Горський, О. Іванова, С. Каламбет, І. Камінська, М. Карлін, А. Коломієць, В. Кравченко, М. Меламед, Х. Патицька, Л. Тарангул, О. Цимбалюк та інші.

Поняття громада та громадянське суспільство стали невід'ємною частиною суспільних дискусій у кінці ХХ – на початку ХХІ сторіччя, а завдання розвитку громад все більше обговорюється не лише в соціологічній, а й економічній науці [56].

Формування теоретичних основ розвитку об'єднаних територіальних громад передбачає насамперед розкриття та аналіз базових категорій "грумада" та "територіальна грумада".

Протягом історії грумада набувала різного соціального і правового змісту, має суперечливий характер, а його вивчення більшою мірою належало до сфери вивчення соціологічних наук. Поняття "грумада" (від англ. – community) є одним із найважливіших понять, що використовуються у зарубіжних, зокрема американських дослідженнях [41, с. 81-89].

Дж. Хілер у 1955 р., дослідивши 94 визначення громад (звертаємо увагу на 1955 рік), дійшов висновку, що, незважаючи на розбіжності, більшості з них властиві такі ознаки: соціальна взаємодія, площа і загальний зв'язок [30].

У той же час, для українського народу протягом усієї історії його існування довкола громад будувалося соціальне життя, через них людина входила у це життя і здійснювала зв'язки з ширшими соціальними інститутами, як-от держава або політичні партії, рухи [85].

Системний підхід до визначення поняття та ознак грумади, комуни застосовано колективом авторів під керівництвом Д. Барнса [41], які виділили п'ять категорій для можливості класифікації відмінностей у зазначених поняттях: історично сформована спільнота людей; сукупність соціальних взаємодій, інтеракцій між індивідами; спільний, колективний споживач; виробництво та забезпечення громадських послуг; здатність впливати на місцеве суспільне життя [14].

Разом із тим автори вважають за доцільне розрізнити два типи громад за принципом "спільності": спільні інтереси або спільна територія [31, 23].

Аналіз наукової літератури із тематики розвитку територіальних громад та використання їх податкового потенціалу в умовах децентралізації дозволив виявити недостатнє обґрунтування теоретико-методичних і практичних засад напрямків розвитку об'єднаної територіальної грумади.

Варто зауважити, що розвиток територіальної громади як суб'єкта місцевого самоврядування із притаманним йому певним рівнем самостійності та незалежності від центральної влади в Україні має доволі тривалу історію.

На це вказує професор П. Гураль. Застосовуючи до трактування громади історико-правовий підхід, він визначає її як середовище, в якому українці в умовах багатовікової бездержавності та розділення території, денационалізації українства змогли зберегти громадську, державну й правову традицію [8].

Такий підхід небезпідставний, адже територіальна громада як суб'єкт врядування існувала і в добу Київської Русі (віче), Запорізької Січі (козацька рада, курінно-кошовий устрій), розвитку міст на території сучасної України (магдебурзьке право) та українських земель у складі АвстроУгорської імперії (вільна громада як основа вільної держави в Березневій конституції 1849 р.), в умовах відновлення державності в 1917 р. (сформована концепція місцевого самоврядування з сильною організованою народною владою на місцях).

Територіальна громада як економічна категорія є предметом дослідження численних як вітчизняних, так і зарубіжних науковців.

Основні підходи до визначення поняття територіальної громади наведені у додатку А. Як видно з наведених визначень територіальної громади, вітчизняні науковці в умовах розвитку незалежної України розвивають ідеї зарубіжних вчених, акцентуючи на самоорганізованості територіальної громади, праві власності як основи функціонування та розвитку в межах політикоадміністративного об'єднання. Такий підхід суттєво відрізняється від визначення територіальної громади радянськими ученими, котрі акцентували на соціальній організованості громади і визначали її як групу людей, яка проживає на спільній території, не аргументуючи її економічної та управлінської ролі як суб'єкта економіки.

К. Жонассен визначає територіальну громаду як цілісну систему, складовими якої є: населення, територія, спільна культура і соціальна приналежність, взаємозалежність членів спільноти, розуміння кожним членом громади своєї приналежності до неї, здатність діяти на корпоративній основі

[260]. Дж. Хіллері акцентує лише на трьох основних складових територіальної громади: соціальна взаємодія, територія та взаємозв'язки [257]. Дослідницька група під керівництвом О. Бобровської застосувала комплексний підхід до визначення територіальної громади, розглянувши її з таких позицій: - як спільноти, сформованої історично з притаманними їй культурними та звичаєвими особливостями; - як системи сталих динамічних взаємозв'язків (родинних, соціальних в межах групи, проживання на спільній території); - як колективного споживача; - як суб'єкта економіки та в контексті розвитку громадянського суспільства; - як суб'єкта управління територією та представника населення у політичному вимірі [14].

Сучасна наукова думка не має єдності у визначенні та підходах дослідження поняття “територіальна громада”. Нормативно-правова регламентація її суті на сьогодні є недостатньою та певною мірою колізійною, що слугувало напрацюванню науковцями значної кількості її дефінітивних визначень (табл. 1.1).

Таблиця 1.1

Зміст поняття “територіальна громада”
у сучасних наукових дослідженнях в Україні

Джерело	Сутність поняття
Конституції України (ст. 140–143)	“територіальна громада – це жителі одного чи декількох населених пунктів, які добровільно об’єднуються в одну територіальну громаду для вирішення питань місцевого значення, а саме: обирають сільського, селищного чи міського голову, який очолює виконавчий орган ради та головує на засіданнях виконавчого комітету та ради, старост та депутатів ради, які представляють та захищають інтереси всієї громади; управляють майном, що є в комунальній власності; затверджують програми соціально-економічного та культурного розвитку і контролюють їх виконання; затверджують бюджети відповідних адміністративно-територіальних одиниць і контролюють їх виконання; встановлюють місцеві податки і збори відповідно до закону; забезпечують проведення місцевих референдумів та реалізацію їх результатів; утворюють, реорганізують та ліквідовують комунальні підприємства, організації і установи, а також здійснюють контроль за їх діяльністю; вирішують інші питання місцевого значення, віднесені законом до їхньої компетенції...” [7]
Європейській хартії місцевого самоврядування	“одним із специфічних суб’єктів місцевого самоврядування є територіальна громада. Її специфіка полягає в тому, що на місцевому рівні можна розглядати перетворення територіальної громади з учасника управління на його первинного суб’єкта. Як відомо, під управлінням розуміють будь-який цілеспрямований вплив суб’єкта управління на

	об'єкт управління. Але в умовах самоврядування очевидно сильнішим є вплив управлінської системи самої на себе. Отже, є не дві системи – управлінська і та, якою управляють, а одна – самоуправлінська. Самостійність місцевого самоврядування, що знаходить свій вияв у організаційній і матеріально-фінансовій відокремленості, самостійному вирішенні місцевих справ у рамках компетенції, закріпленої законодавством, самостійній відповідальності органів і посадових осіб місцевого самоврядування...” [3].
Законі України “Про місцеве самоврядування в Україні” (ст. 6)	“...первинним суб'єктом місцевого самоврядування, основним носієм його функцій і повноважень є територіальна громада села, селища, міста; територіальні громади в порядку, встановленому законом, можуть об'єднуватися в одну сільську, селищну, міську територіальну громаду, утворювати єдині органи місцевого самоврядування та обирати відповідно сільського, селищного, міського голову; територіальні громади села, селища, міста, що добровільно об'єдналися в одну територіальну громаду, можуть вийти із складу об'єднаної територіальної громади в порядку, визначеному законом...” [4].
Закону України "Про місцеві Ради народних депутатів"[33].	"громадяни, що мешкають на території" (статті 1, 2, 3), "населення адміністративно-територіальних одиниць" (ст. 15), не вводячи категорію "територіальний колектив"
Цивільному кодексі України	“територіальні громади є юридичними особами, мають свої рахунки, надходження..., можуть створювати комунальні підприємства, навчальні заклади, підприємницькі товариства, приймати участь в їх діяльності на загальних підставах...” [18].
Енциклопедія державного управління	: “...територіальна громада – це спільнота людей, об'єднаних різноманітними стійкими формальними та неформальними зв'язками, які обумовлені спільним проживанням у межах села, селища, міста...” [8].
В. І. Фадєєв	місцеве самоврядування, як право громадян, місцевого співтовариства (населення даної території) на самостійне завідування місцевими справами. [23].
М. О. Краснов	сукупність людей, котрі складають населення самоврядних одиниць. [4].
Бутко І. І. [11]	Територіальний колектив — це люди, котрі мешкають у певних територіальних межах і об'єднані спільними інтересами.
Орзіх М. П. [12]	нормативно-правова модель самоорганізації населення з відповідними організаційними (управлінськими) структурами, здатними виражати, реалізовувати й захищати територіальний інтерес в якості права й законного інтересу місцевого самоврядування
С. М. Іванов і А. А. Югов	"соціально організована група людей, котра відносно компактно мешкає на певному просторі й об'єднана вирішенням завдань за місцем проживання"[17].
Кампо В. М. [34]	первинний суб'єкт місцевого самоврядування – територіальний колектив в особі жителів села (сіл відповідної сільради), селища або міста
Б.А. Страшун	"територіальні колективи є самоврядними об'єднаннями громадян за місцем проживання". Інтеграційний аспект превалює у В. Я. Бойцова, який вважає, що територіальні колективи являють собою своєрідні колективи трудящих, скріплені територіальною спільністю.

Кравченко В. І. [23]	сукупність громадян України, котрі спільно проживають у міському чи сільському поселенні, мають колективні інтереси і визначений законом правовий статус; територіальну громаду можна розглядати як: базову адміністративно-територіальну одиницю; форму організації місцевої влади; суб'єкт цивільно-правових відносин (господарюючий суб'єкт)
Баймуратов М. [34]	населення як локальне співтовариство громадян (місцеве співтовариство), об'єднаних спільною діяльністю, інтересами та цілями із задоволення потреб, пов'язаних з побутом, середовищем проживання, дозвіллям, навчанням, вихованням, спілкуванням". Тому він визначає територіальний колектив (місцеве співтовариство) як сукупність фізичних осіб, котрі постійно мешкають на певній території і пов'язані територіально-особистісними зв'язками системного характеру. Таке місцеве співтовариство в результаті спільних взаємних комунікацій, що мають системоутворюючий характер, об'єктивно здатне виробляти характерні інтереси і реалізовувати їх на рівні місцевого самоврядування.
Батанов О. [23]	територіальна спільнота, що складається з фізичних осіб, котрі постійно проживають і працюють на території села чи добровільного об'єднання у спільну громаду кількох сіл, селища чи міста, безпосередньо або через сформовані ними муніципальні структури вирішують питання місцевого значення, мають спільну комунальну власність, нерухоме майно на даній території, платять комунальні податки і пов'язані територіально-особистісними зв'язками системного характеру.
Дж. Хіллер	соціальна взаємодія, територія і загальний зв'язок (або зв'язки) [3].
К. Юнассен	1) населення; 2) територіальна база; 3) взаємозалежність спеціалізованих частин співтовариства і поділ праці в ньому; 4) спільні культура і соціальна система, що інтегрують діяльність його членів; 5) усвідомлення жителями єдності і належності до співтовариства; 6) можливість діяти на корпоративній основі для вирішення місцевих проблем. З цього часу були сформульовані десятки інших визначень і ознак територіальних співтовариств [3].
Бобровська О. Ю. [23]	соціальна спільнота, яка проживає на одній території, має спільні соціальні потреби й інтереси, здатні свідомо і активно виражати спільну волю і об'єднувати зусилля у вирішенні місцевих справ шляхом виконання самоврядних функцій у різних сферах власної життєдіяльності через реалізацію економічної і соціальної правосуб'єктності
І. В. Видрін	територіальний колектив – це соціальна спільнота, що складається в межах спільного проживання громадян, що має своєю основою суспільно необхідну, соціально зумовлену діяльність, здійснювану групою людей, об'єднаних інтересами в політичній, соціально-економічній і культурно-побутовій сферах життя. [36].
С. Попович	самоврядна, відділена від державних органів співдружність громадян, в якій вони самі безпосередньо вирішують деякі справи, що становлять спільний інтерес для певного населеного пункту.

Аналіз табл. 1.1 свідчить про різноманіття думок щодо поняття ОТГ, проте в дипломній роботі магістра ми під ОТГ розуміємо сукупність громадян України, які постійно проживають на певній території і пов'язані територіальним простором та спільними інтересами у вирішенні питань життєдіяльності певного

населеного пункту за допомогою використання і розвитку місцевих матеріальних та соціальних ресурсів. Досліджуючи погляди провідних науковців у питанні виділення основних ознак, які комплексно характеризують територіальну громаду, у підсумку варто виділити такі ознаки, як територіальна, інтелектуально-комунікативна, публічно-правова, соціально-територіальна; соціально-психологічна та комплексна. Обґрунтування науковцями своїх позицій передбачає виокремлення тієї чи іншої ознаки територіальної громади у табл. 1.2.

Таблиця 1.2.

Ознаки територіальних громад

Ознака	Значення
Територіальна	територіальна громада формується на певній території. Її членами є фізичні особи, які або проживають на цій території, або працюють, або володіють певним нерухомим майном;
Соціально-психологічна	територіальна громада існує за умови самоідентифікації кожного члена громади її частиною та усвідомлення спільності своїх інтересів. Громада – це передусім система постійних комунікативних зв'язків між членами спільноти;
Історично-культурна	громада існує та розвивається в часі, тому при обиранні на пряму її розвитку необхідним є врахування історичних аспектів еволюції спільноти, її культурних і звичаєвих особливостей, які характеризуються впливом і на психологічний клімат у громаді, і на ендегенні зв'язки, притаманні спільноті;
Політична	територіальна громада є суб'єктом правовідносин і представником місцевої спільноти на політичній арені;
Економічна	місцева спільнота є власником комунального майна, розміщеного на її території, а її члени є платниками податкових платежів до місцевого бюджету. Громада функціонує для забезпечення її членів якісними громадськими послугами, може бути учасником виробничих процесів та є колективним споживачем;
Природна	територіальна громада формується та діє на основі самоорганізації, соціальної та економічної активності та потреби в постійному розвитку, застосовуючи принцип саморегулювання;
Організаційно-функціональна	територіальна громада – це система з горизонтальною організованістю політичних і соціальних мереж, яка діє спираючись передусім на демократичні принципи розвитку та за умови участі її членів у вирішенні питань свого життєзабезпечення з можливістю самоструктурування та утворення внутрішніх організаційних структур.

Формуючи своє розуміння категорії «територіальна громада» на основі опрацювання досвіду напрацювань західних економістів, де поняття локальної демократії є впровадженим у життя держави, а її роль чітко визначеною в розвитку останньої, українські науковці намагаються сформулювати нове розуміння поняття територіальної громади, побудоване відповідно до

політикоправових реалій Української держави, на основі історичного сприйняття громади та психологічного усвідомлення громадянами своєї участі у формуванні та розвитку громади, самоідентифікації себе її частиною.

Формуючи розуміння категорії «територіальна громада» варто наголосити на тому, що ОТГ має виконувати особливі функції, які відрізняють її від звичайної селищної чи сільської ради.

Загалом, аналізуючи напрацювання західних учених, можна виділити декілька основних підходів до визначення поняття «територіальна громада»:

- якісний – підхід, відповідно до якого громада розглядається як місце, зокрема в контексті якості життя, забезпеченості житлом, якісною освітою, медичними послугами та іншими соціальними благами;

географічний – підхід, відповідно до якого громада розглядається у природно-географічному просторі, тобто передовсім увагу звернено на просторове розміщення, взаємозв'язки у громаді та з іншими громадами, вплив природних чинників на умови та особливості розвитку спільноти;

культурно-етнографічний підхід – акцент зроблено на вивченню громади як усталеного унікального способу життєдіяльності та культурних надбань і особливостях розвитку спільноти;

соціологічний – підхід, за умови застосування якого територіальна громада розглядається як соціальна система зі сформованими соціальними взаємовідносинами між її членами та окремими групами та із зовнішнім середовищем;

економічний – підхід, відповідно до якого вивчаються взаємозв'язки та особливості розвитку секторів економіки, підприємств та домогосподарств; увагу зосереджено на питаннях розвитку ринку праці на території громади, формування й виконання місцевих бюджетів і використання ресурсів, наявних у громаді.

Варто наголосити, що західна наукова думка поняття «територіальна громада» трактує з позиції її визначення як спільноти з притаманними їй

особливостями, тобто акцент робиться на дослідженні розвитку комун, товариств, колективів і їх діяльності.

Натомість українські науковці розглядають територіальну громаду як самоврядну одиницю, що відповідає історико-культурним та соціально-політичним особливостям розвитку державності на території сучасної України. При цьому, більшість економістів наголошує на поєднанні адміністративно-територіальної, організаційно-правової та матеріально-фінансової основ формування і розвитку громад.

Так, усі науковці, які досліджують сутність територіальної громади вказують на територіальну основу розвитку громади, адже саме постійне проживання або, як акцентують увагу крім дослідники, самоідентифікація і пов'язаність із певним населеним пунктом визначають осіб членами громади.

Утім суперечності в контексті визначення суті територіальної громади існують стосовно питання тих осіб, які входять до складу громади.

Такі вчені як М. Баймуратов, В. Бесчастний, В. Кампо, В. Кравченко[6; 12; 71: 101] під територіальною громадою вбачають сукупність жителів певної території, натомість М. Орзіх та О. Батанов [132; 11] розширюють це поняття, оскільки відносять до складу громади та осіб, які проживають на відповідній території, і тих, хто працює або володіє на цій території нерухомим майном. Сьогодні це питання дискусійне.

Противники віднесення до складу громади осіб, які працюють або володіють на території майном, аргументують свою правоту тим, що інтереси цих категорій громадян не співвідносяться з інтересами жителів території у повній мірі. Разом із тим, на нашу думку, питання співвіднесення інтересів кожного члена громади як індивіда, територіальної громади як сукупності жителів і громади як суб'єкта самоврядування на сьогодні не достатньо вивчене, що не дозволяє чітко визначити вірність одного з вищезазначених підходів, а відтак кожен із них має право на існування. Ведучи мову про дослідження територіальної громади О. Батановим, варто зауважити, що науковець робить акцент на інтеграційності громади як форми організації суспільства, яка, не

виключаючи право людей на індивідуальність, консолідує їх зусилля для досягнення суспільно бажаного результату. Вчений звертає увагу на потужний синергетичний ефект від об'єднання зусиль членів громади при порівнянні з окремими, не поєднаними сталими зв'язками, індивідами, що пояснює можливість поєднання не лише інтересів, а й професійних, господарських, управлінських функцій [1].

Цікавим у контексті вивчення суті територіальної громади є дослідження І. Мелехіної, яка обґрунтовує визначення таких ознак територіальної громади [117]: - територіальна приналежність; - визнання приналежності до громади її членами; - самоврядність; - здатність до структурування; - функціонування для забезпечення життєдіяльності мешканців; - функціонування як суб'єкта правових відносин; - сформованість та сталість зв'язків та форм взаємодії всередині громади; - первинність у порівнянні з тими об'єднаннями, які сформовані націями, народами чи державними структурами; - спільні інтереси всередині громади.

На вагомості спільності інтересів у громаді та сталості зв'язків наголошує П. Гураль. Він зауважує, що члени громади, проживаючи разом, мають спільні освітні, культурні та житлові інтереси, що сприяє формування міцних взаємозв'язків у громаді та створює умови для можливості ефективного управління об'єднанням[38].

Таку ж думку підтримує і М. Баймуратов, акцентуючи, що результатом об'єднання жителів територіальної громади спільною діяльністю, інтересами, побутом та цілями є набуття нею стійкості та цілісності, що проявляється у сформованих системних зв'язках [6; 7].

Цю тезу він розвиває і в контексті обґрунтування ознак територіальної громади, серед яких виділяє передовсім інтегративну (територіальна громада формується за умови об'єднання усіх її жителів, незалежно від того, є вони громадянами держави чи ні) та інтелектуальну (територіальна громада характеризується наявністю системних індивідуально-територіальних взаємозв'язків, що сформувалися внаслідок наявності спільних інтересів у

жителів). До інших ознак громади автор відносить територіальну (територіальна громада розглядається ним як основа муніципальної демократії), майнову (пов'язана з правом на володіння спільною комунальною власністю громадою), а також фіскальну (впливає з розуміння громади економічною системою, в якій її члени є платниками податків, за які потім їм надаються гарантовані державою соціальні блага) [6], акцентуючи на публічно-економічній природі громади. Х.

Патицька виділяє такі ознаки територіальної громади [49]:

1) територіальна – члени громади пов'язані територіальною приналежністю;

2) соціально-психологічна – громада існує, якщо її члени ідентифікують себе її частиною і визнають спільність інтересів; та усвідомлення спільності своїх інтересів;

3) історично-культурна – громада існує і розвивається у часі, що результується формуванням культурних та звичаєвих особливостей її розвитку;

4) політична – територіальна громада виступає суб'єктом правовідносин та є представником спільноти на політичній арені;

5) економічна – громада є, по-перше, власником комунального майна на території, по-друге, її члени є платниками податків до місцевого бюджету, по-третє, громада як суб'єкт місцевого самоврядування функціонує передовсім для забезпечення її жителів якісними соціальними послугами, по-четверте, є учасником виробничих процесів і колективним споживачем;

6) природна – територіальна громада утворюється і розвивається на основі самоорганізації, само структурування та саморегулювання;

7) організаційно-функціональна – територіальна громада є системою з горизонтальною організованістю політичних і соціальних мереж.

Цікавим з позиції комплексної характеристики територіальної громади як суб'єкта управління територією є адаптація, поєднання та застосування різних підходів до забезпечення її розвитку, а саме: - системного підходу – передбачається забезпечення збалансованого та комплексного розвитку територіальної громади на основі її потенціалу, зокрема на засадах

цілеутворення та застосування програмно-цільового підходу; - синергетичного підходу – територіальна громада розглядається як система, яка здатна досягти відповідних ефектів розвитку та поставлених цілей за умови оптимального поєднання якісної самоорганізації та ефективного управління; - глокалізаційного підходу – територіальна громада розглядається в контексті глобалізаційних тенденцій і використання переваг та можливостей цього процесу з орієнтуванням на збереження стійкого стану громади як економічної системи та історично сформованого культурного середовища; - інформаційно-інноваційного підходу – цей підхід на сьогодні є перш за все вимогою часу, оскільки відбувається становлення нового технологічного укладу та посилення ролі знань та інформації як домінуючих чинників соціально-економічного розвитку території як на рівні держави, так і в межах територіальної громади; - корпоративного підходу – пов'язаний із залученням до процесу прийняття рішень і їх реалізації усіх суб'єктів економіки громади (органів місцевого самоврядування, суб'єктів господарювання, населення, наукових, освітніх закладів, релігійних організацій тощо) для спільного ефективного управління її розвитком; - ситуативного підходу – розвиток громади здійснюється завдяки ефективній комбінації найвигідніших варіантів дій, виходячи з впливу наявних ситуативних чинників ззовні, та передбачає застосування різних підходів до вирішення питань, які виникають; - соціального підходу – ґрунтується на врахуванні основної мети розвитку громади – забезпечення комфортної життєдіяльності мешканців та повного задоволення їхніх потреб; - біхевіористського підходу – розгляд соціальних й економічних явищ у громаді здійснюється з позиції домінуючого значення поведінкових характеристик суб'єктів економіки громади в частині їх взаємодії на відповідній території і з навколишнім середовищем; - еколого-орієнтованого підходу – цей підхід виступає ключовим у контексті визначення засадничих аспектів сталого розвитку територіальної громади та спрямований на вирішення трьох завдань: покращення якості життя населення і середовища його проживання, підвищення рівня продуктивності праці та збереження й відновлення навколишнього

природного середовища; - економічного підходу – передбачає виокремлення економічного розвитку та економічної активності як основи забезпечення добробуту населення громади та кожного її члена зокрема.

На основі врахування поглядів науковців визначено, що до основних ознак територіальної громади слід віднести такі:

- територіальна приналежність;
- соціально-психологічна та історико-культурна самоідентифікація;
- політична свідомість;
- соціальна, управлінська та економічна активність;
- демократичність.

Утім важливим у контексті дослідження територіальної громади є врахування сучасних умов розвитку місцевого самоврядування в Україні, які пов'язані з процесом децентралізації та адміністративно-територіальною реформою.

Сьогодні в політичній і правовій практиці нашої держави виникає потреба ідентифікації територіальної громади як адміністративно-територіального формування базового рівня та суб'єкта місцевого самоврядування.

Таким чином, територіальна громада – це первинний суб'єкт місцевого самоврядування, спільнота людей, обмежена територіально, зі сформованими сталими системними територіально-особистісними взаємозв'язками та спільними інтересами, із самостійними сформованими органами місцевого самоврядування, наділена правами та обов'язками вирішувати питання місцевого значення та представляти місцеву спільноту на політичній арені (рис. 1.1).

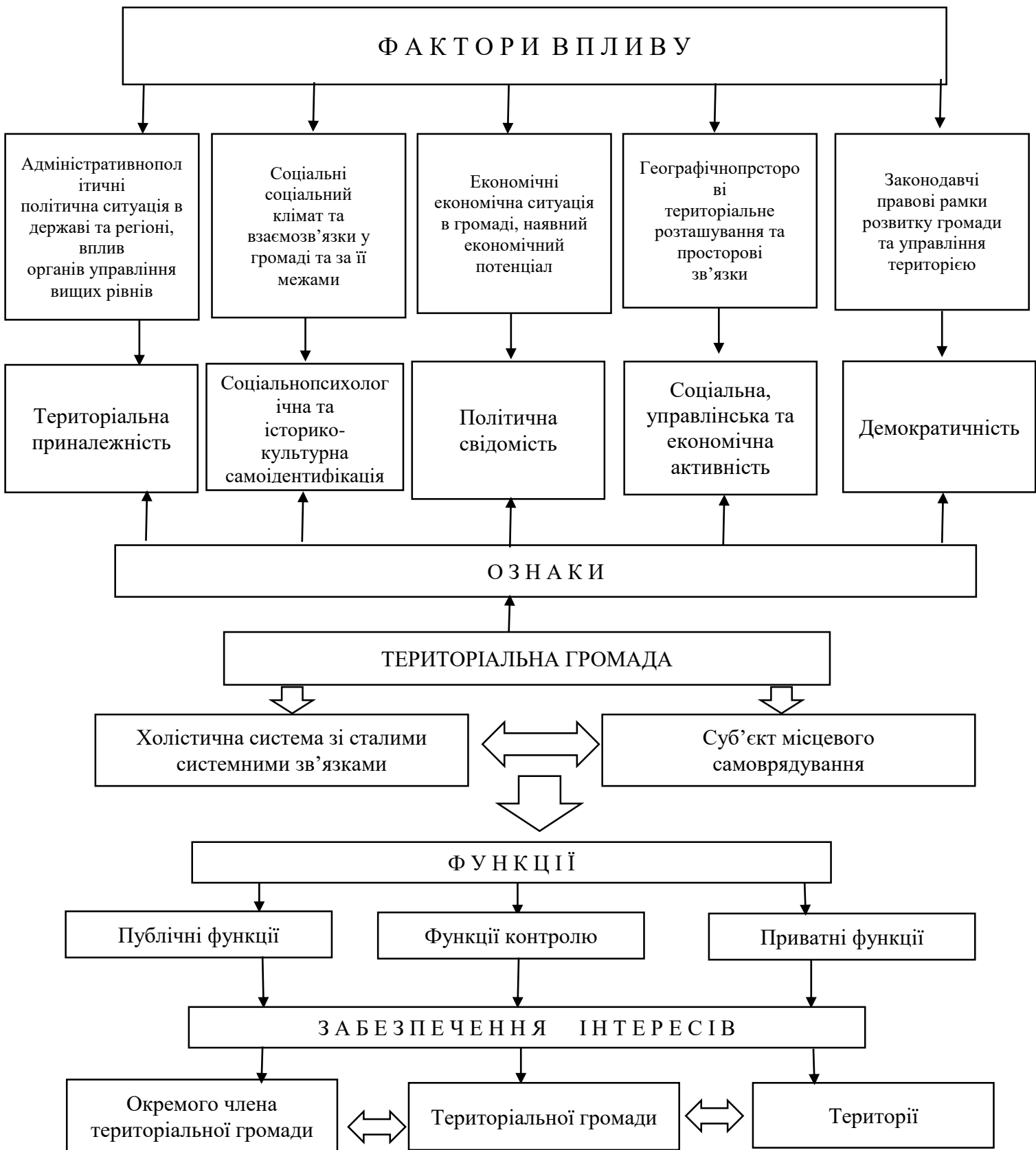


Рис. 1.1. Комплексний підхід до визначення територіальної громади як суб'єкта місцевого самоврядування

Задля визначення функцій територіальної громади варто відмітити необхідність врахування тріади інтересів, які має забезпечувати громада в умовах свого розвитку і функціонування місцевого самоврядування, а саме – інтересів кожного члена громади як окремого індивіда, інтересів громади загалом та інтересів території. Таким чином, вважаємо за доцільне виділити функції приватні, публічні та функцію контролю, більш детально розділити які доцільно відповідно до переданих на локальний рівень повноважень. Зважаючи на спрямованість даного дослідження на визначення місця і ролі територіальних громад в умовах децентралізації, варто зауважити, що територіальна громада є первинною у ланцюгу пізнання сутності об'єднаних територіальних громад як економічної категорії, адже формує теоретико-методологічну основу для виникнення цієї форми організації населення, яка сьогодні трактується як оптимально сформована система з упорядкованою структурою, що відповідає орієнтирам розвитку місцевого самоврядування в умовах сьогодення та обраному на державному рівні вектору децентралізації.

Створення ОТГ в Україні в контексті децентралізаційних реформ пов'язане та передбачене для вирішення двох завдань: - у межах функціональної реформи – утворення нових територіально-публічних формувань на підставі неспроможності та несаможитності територіальних одиниць та з наділенням місцевого врядування розширеними повноваженнями і ресурсами; - зниження рівня територіальної фрагментації територіальних громад, що передбачає територіальну реструктуризацію шляхом:

- 1) об'єднання територіальних громад;
- 2) формування територіальних колективів;
- 3) посилення співробітництва територіальних громад.

Як зауважує І Галіахметов, на користь консолідації територіальних колективів можна висунути такі аргументи[29]: - демографічні зміни – зміна чисельності населення, міграційні процеси, старіння населення; - формування меж територіальних громад відповідно до соціально-економічних реалій

сьогодення; - економія витрат при наданні публічних послуг; - нарощення управлінського потенціалу територіальних громад, покращення якості надання муніципальних послуг, підвищення рівня професіоналізму і ефективності управління комунальним господарством.

Таким чином, формування ОТГ стало необхідним у зв'язку з неспроможністю територіальних громад забезпечити свій розвиток та належне виконання поставлених функцій, що є наслідком невідповідності чисельності населення, його структурованості та недостатнім рівнем економічного потенціалу території. Вирішення цієї проблеми було поставлено в контексті адміністративно-фінансової децентралізації, а перші кроки в цьому напрямі в Україні було зроблено у 2014 р. із прийняттям низки важливих законодавчих та нормативно-правових актів, а саме:

- Стратегії сталого розвитку «Україна – 2020», схваленої указом Президента України від 12 січня 2015 року № 5/2015 [180];

- Концепції реформування місцевого самоврядування та територіальної організації влади в Україні, затвердженого розпорядженням Кабінету Міністрів України від 1 квітня 2014 р. № 333-р [181];

- Закону України «Про внесення змін до Бюджетного кодексу України» (щодо реформи міжбюджетних відносин) від 28.12.2014 № 79-VIII [167];

- Закону України «Про добровільне об'єднання територіальних громад» від 5 лютого 2015 року № 157-VIII [172];

- Методики формування спроможних територіальних громад [178].

У результаті було запущено процес реформування місцевого самоврядування у таких напрямках:

- 1) розпочато реформу місцевого самоврядування та територіальної організації влади, яка, перш за все, передбачає формування ОТГ;

- 2) запущено процес формування достатніх фінансово-організаційних умов розвитку ОТГ;

- 3) запровадження систему вирівнювання податкоспроможності територій.

Як видно, формування ОТГ в Україні є одним із вагомих етапів у ланцюгу кроків

із формування спроможних адміністративно-територіальних одиниць базового рівня забезпечити власний розвиток та надання послуг населенню.

Тому розглядати поняття «об'єднана територіальна громада» слід, ототожнюючи її з категорією «спроможна територіальна громада».

На це вказує, серед іншого, ключовий документ щодо реформи місцевого самоврядування – Концепція реформування місцевого самоврядування та територіальної організації влади в Україні, в якій зазначено, що до початку реформи «розвиток місцевого самоврядування фактично здійснювався лише на рівні територіальних громад міст обласного значення, оскільки переважна більшість територіальних громад через їх надмірну подрібненість та надзвичайно слабку матеріально-фінансову базу виявилися неспроможними виконувати всі повноваження органів місцевого самоврядування», а система територіальної організації влади потребує удосконалення для підвищення ефективності управління суспільним розвитком на певній території [181].

Відтак в документі прямо вказується на необхідність об'єднання територіальних громад для досягнення їх спроможності самостійно або через органи місцевого самоврядування вирішувати питання місцевого значення.

Основною метою реформи місцевого самоврядування в напрямі децентралізації та укрупнення адміністративно-територіальних одиниць базового рівня є забезпечення їх розвитку. Це вимагає акценту уваги на дефініції «розвиток» як економічної категорії. Поняття «розвиток» характеризується значною популярністю серед економістів як об'єкт наукового пізнання. Перші спроби його трактування датуються періодом Античності. Поглиблене вивчення цієї категорії віднесене до періоду XVIII-XIX ст., проте це стосувалося сфер біології та філософії.

Зважаючи на тривалість та спектр дослідження, поняття «розвиток» характеризується широким загальнонауковим трактуванням, що, проте, дозволяє виділити акцентовані вченими характеристики, які визначають розвиток: незворотність, закономірність та спрямованість.

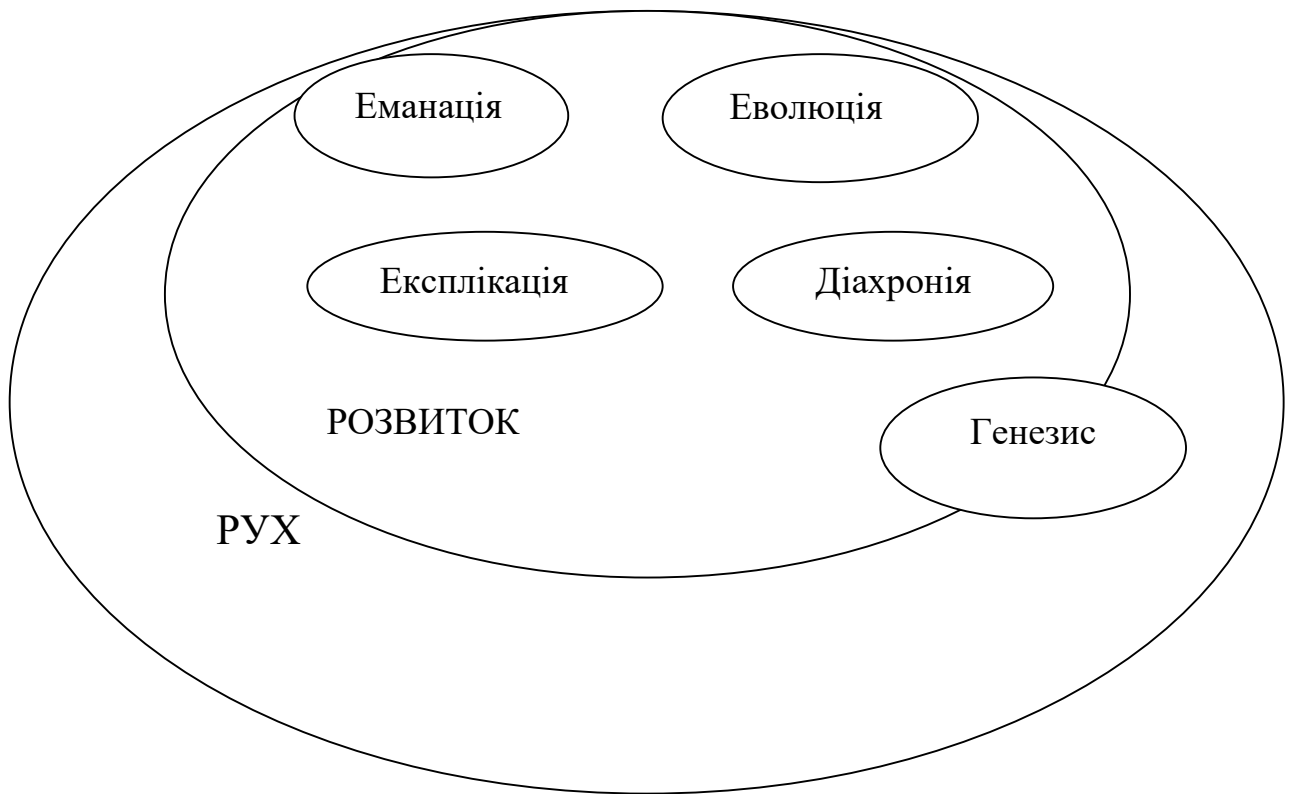


Рис. 1.2 Співвідношення між поняттями розвитку

Процес розвитку територіальної громади має різноманітні форми й може проходити різними шляхами. Це може бути єдиний, що охоплює всю громаду, всебічний процес стратегічного планування, який залучає представників від усіх частин громади та здійснюється органами й посадовими особами місцевого самоврядування. Це може бути й ініціатива будь-якого масштабу щодо будь-якого питання, яка залучає різні групи (як формальні, так і неформальні). Єдине, що їх об'єднує, – це спільна орієнтація на покращення якості життя в їх громаді. “Розвиток громади має два суттєві елементи: безпосередня участь людей у зусиллях поліпшити якість їх життя і надання технічних та інших послуг таким чином, щоб підтримати ініціативи, самопомоги і взаємодопомоги та зробити їх більш ефективними”[13] Вважаємо необхідним розглянути значення поняття «розвиток» у різних авторів.

Таблиця 1.3.

Розгляд поняття «розвиток» у різних авторів

Джерело	Сутність поняття
Вікіпедія	<p>Розвиток — дія; процес, унаслідок якого відбувається зміна якості статі, перехід від одного якісного стану до іншого, вищого.</p> <p>Розвіток — відбитий від чого-небудь шматок, або "врапек"; залишок чогось зламаного; той, хто зазнав поразки, потрапив в аварію тощо</p>
Г. Васильченко, І. Парасюк, Н. Єременко	<p>Розвиток – це процес перманентних перетворень та змін наявного стану суб’єкту у досконаліший стан з вищими параметрами якісних характеристик, які виникають як накопичений результат зростання відповідних кількісних показників.</p> <p>Місцевий економічний розвиток (МЕР) – це спільна діяльність влади, бізнесу та громади, метою якої є формування економічного потенціалу населеної місцевості для покращення економічного майбутнього і підвищення якості життя населення</p> <p>Місцевий економічний розвиток (МЕР) – це процес, у якому державні та місцеві органи влади, бізнес і неурядові (громадські) організації працюють разом задля створення кращих умов для економічного зростання і додаткової кількості робочих місць.</p>

Економічний розвиток є пріоритетом, двигуном і ресурсом процесу змін, але більшою чи меншою мірою він повинен враховувати необхідні компроміси в громадах, забезпечувати баланс між баченням інтересів бізнесу, суспільного та природоохоронного розвитку в перспективі. Якщо економічне зростання є бурхливим і швидким, необхідно першочергово формувати пріоритети з забезпечення соціального добробуту із гарантіями екологічної безпеки. І навпаки, коли економіка перебуває в стані стагнації, необхідно приділяти увагу, в першу чергу, вирішенню проблем економічного розвитку.

В результаті аналізу літературних джерел з проблеми визначення розвитку як філософської категорії, вбачається за необхідне зосередити увагу на тому, що розвиткові завжди властива спрямованість.

Це пояснюється тим, що розвиток за своєю природою є зміною якісного стану об’єкта, яка супроводжується перетворенням його структури. У свою

чергу, будь-яка зміна є динамічним процесом і, на відміну від статичних процесів, завжди має спрямованість.

Беручи до уваги динамічну природу розвитку, розрізняють висхідний (характеризується нарощуванням якісних характеристик системи) і спадний (характеризується зниженням якісних характеристик системи) розвиток [3]. На нашу думку, коли йдеться про розвиток складних соціально-економічних систем слід враховувати можливу наявність одночасно як висхідного так спадного розвитку цієї системи. При цьому зниження якісних характеристик системи також можна розглядати як розвиток, зокрема якщо це стосується застарілих технологій виробництва тощо.

Згідно досліджень Л. Мельника, розвиток є результатом синергетичного ефекту проявів саме цих трьох властивостей: безповоротності, спрямованості і закономірності [53]. У роботі О. Раєвської визначено взаємозв'язок між цими властивостями [33, с. 98].

Проте ми схилиємося до точки зору Ю. Погорелова, який не вважає розвиток закономірним процесом, вказуючи на його непостійність [19, с. 78], що здебільшого є характерним для складних соціально-економічних систем функціонування та розвиток яких відбувається в умовах значної кількості зацікавлених сторін, про що зокрема йдеться у [47].

Підтвердженням цьому є існування таких станів об'єкта як деградація та застій тощо. Відповідно до розглянутого раніше розуміння ОТГ як системи з організаційно-економічними властивостями доцільно виокремити організаційну і економічну підсистему ОТГ та розглянути ОТГ як організаційно-економічну систему і саме в цьому контексті розглянути наявні в науковій літературі трактування поняття розвиток системи (табл. 1.4)

З урахуванням викладеного, функціонування соціально-економічної системи доцільно визначити як "процес організованої реалізації функцій її основних (сфери виробництва, розподілу та обміну), базових (ціннісної, державноуправлінської, природокористування, власності та правової) та забезпечувальних (фінансово-кредитної, грошової, інфраструктурної,

соціального забезпечення та інформаційної) підсистем для забезпечення співіснування її суб'єктів для задоволення їх потреб в певних квазірівноважних станах" [6, с. 152].

Таблиця 1.4

Трактування поняття "розвиток системи"

Автор, джерело	Тлумачення розвитку
В. Забродський, Н. Кизим	"Процес переходу економіко-виробничої системи в новий, більш якісний стан шляхом накопичення кількісного потенціалу, зміни й ускладнення структури і складу, у результаті чого підвищується її здатність чинити опір руйнівним впливам зовнішнього середовища та ефективність функціонування" [111]
В. Василенко	"Розвиток – це не разові перетворення з метою досягнення найкращого (а тому і споконвічного) стану системи, а процес, що не припиняється в часі, плин якого не завжди відбувається постійно і безупинно, найчастіше йде стрибкоподібно з подоланням різних за глибиною та охопленням криз" [57]
Н. Афанасьєв, В. Рогожин, В. Рудик	"Об'єктивна зміна тільки якісних характеристик системи обумовлена як фундаментальними законами природи (єдності та боротьби протилежностей, переходу кількість у якість, розвитку суспільства по спіралі та нагору), так і закономірностями функціонування конкретних систем (старіння устаткування, набуття досвіду і знань співробітниками, виснаження природних ресурсів), при якій формуються нові властивості системи" [3]
О. Раєвнева	"Процес формування нової дисипативної структури, виражений у якісній зміні складу, структури і способу (моделей) функціонування системи, який виявляється в лізисній чи кризовій формі і спрямований на досягнення змінюваних глобальних цілей підприємства" [233]

Тому згодні, що розвиток соціально-економічної системи можна розглядати як "керований або самокерований процес трансформації її функціонування в динаміці, який супроводжується зміною її підцілей під впливом зовнішніх або внутрішніх шоків і ґрунтується на приведенні структурних та змістових можливостей реалізації функцій основних, базових та забезпечувальних підсистем у відповідність з новими підцілями" [16, с. 155].

Проте, некерований розвиток з часом може змінити напрям спрямованості з позитивного на негативний, стати деструктивним і призвести до припинення існування системи у принципі.

Слід зазначити, що існує декілька підходів щодо розвитку, які досліджували зокрема В. Бакуменко С. Кравченко, А. Михненко [8, 58]. Теоретикометодологічні засади розвитку на рівні територіальних громад, знайшли своє відображення у наукових працях, Н. Копилової [32], Т. Семигіної [24] тощо. Економічні підходи до розвитку територіальних громад активно досліджуються у контексті економічного розвитку територій, водночас щодо територіальної громади вони представлені більшою мірою у наукових працях, що розкривають проблематику стратегічного управління – І. Санжаровський [45], Г. Васильченко [59].

Окремі моделі та підходи до забезпечення функціонування територіальних громад аналізуються у працях багатьох вчених.

Зокрема, у працях О. Безуглого і І. Залуцького розглядаються моделі сталого розвитку територіальних громад [13, 186], Л. Лисенка – модель партнерства в управлінні місцевим розвитком [144], Н. Ільченко та Р. Жиленка – ліберальний та прогресивний економічні підходи [119], І. Чикаренко – кластерний підхід [74].

У той же час, питання оцінки стану розвитку ОТГ в науковій літературі майже не розглядається.

1.2 Оцінка сучасного стану об'єднаної територіальної громади

Дослідження та аналіз процесів розвитку, які відбувалися та відбуваються в ОТГ сьогодні є надважливим та актуальним. Оскільки кожна громада має свої особливості та відмінності в організаційній та економічній підсистемах, то саме ці чинники актуалізують необхідність процесів моніторингу, аналізу і оцінювання розвитку ОТГ, що можна узагальнити під єдиною методикою діагностики розвитку. Метою дослідження на цьому етапі є викладення основних

положень діагностики розвитку ОТГ. Одним із ключових елементів діагностики є процедури оцінки.

Слід зазначити, що більшість існуючих методик присвячено оцінюванню соціально-економічного розвитку ОТГ, зокрема Методика оцінки міжрегіональної та внутрішньорегіональної диференціації соціально-економічного розвитку регіонів [16], Порядок та Методика проведення моніторингу та оцінки результативності реалізації державної регіональної політики [21], Методичні рекомендації щодо формування і реалізації прогнозних та програмних документів соціально-економічного розвитку ОТГ [56], Методичні рекомендації щодо оцінки рівня спроможності територіальних громад [155].

І така орієнтація зазначених методик є цілком виправдана стосовно свого застосування в процесах управління на рівні громади, що проявляється в існуванні ієрархії стратегії, програм та планів соціально-економічного розвитку на рівні держави, регіону, громади. Втім, на нашу думку, з погляду на те, що ми розглядали ОТГ як організаційно-економічну систему, що складається з організаційної та економічної підсистем та з позиції запропонованої структури організаційно-економічного забезпечення розвитку ОТГ, слід звернутись до більш широкого кола понять пов'язаних з організаційно-економічним механізмом розвитку, що потребує застосування відповідних підходів та інструментів до оцінювання розвитку.

Тому, до ОТГ як складної відкритої соціально-економічної системи доцільно застосовувати підходи та інструменти сучасної теорії діагностики.

Всю сукупність підходів до оцінювання стану та розвитку об'єднаних територіальних громад в Україні з методичної точки зору можна поділити на підходи, які пропонують органи державної влади, міжнародні організації та науковці.

Так, в Україні вже неодноразово робились спроби запровадити систему оцінювання стану розвитку територій. Та майже всі спроби робились на рівні держави і з переважним врахуванням особливостей централізованого управління

соціально-економічним розвитком. На сьогодні існує декілька базових підходів до оцінювання стану та розвитку об'єднаних територіальних громад, кожен з яких був розроблений та застосовувався в роботі різних інституцій для їх власних цілей: Мінрегіон – для забезпечення рівномірного соціально-економічного розвитку регіонів та моніторингу успішності розвитку регіонів та громад; Мінеконом – для забезпечення формування та реалізація державної політики економічного і соціального розвитку.

У межах своїх компетенцій питаннями оцінювання стану та розвитку ОТГ займаються Центральні органи виконавчої влади, зокрема це Міністерство регіонального розвитку, будівництва та житлово-комунального господарства України (Мінрегіон) при формуванні політики регіонального розвитку.

Для оцінювання розвитку регіонів та громад Мірегіоном розроблено низку Методик та Методичних рекомендацій, що мають різне цільове призначення, але містять рекомендовані показники для здійснення відповідного оцінювання розвитку.

На вирішення проблем, пов'язаних з розвитком територіальних громад, які насамперед пов'язані з проблемами соціально-економічного розвитку продуктивних сил центральними органами управління було спрямовано низку реформ, які частково були реалізовані в процесі децентралізації. Аналіз та оцінювання процесів розвитку, які відбувалися та відбуваються в територіальних громадах сьогодні є надважливим та актуальним, зокрема для ухвалення ефективних управлінських рішень органами публічної влади. Оскільки кожна громада має свої особливості та відмінності в її організаційній та економічній підсистемах, то саме ці чинники актуалізують необхідність процесів моніторингу, аналізу і оцінювання розвитку територіальних громад, що можна узагальнити під єдиною методикою діагностики розвитку.

Більшість існуючих методик присвячено оцінюванню соціально-економічного розвитку територіальних громад: Методика оцінки міжрегіональної та внутрішньорегіональної диференціації соціально-економічного розвитку регіонів [1], Порядок та Методика проведення

моніторингу та оцінки результативності реалізації державної регіональної політики [2], Методичні рекомендації щодо формування і реалізації прогнозних та програмних документів соціально-економічного розвитку ТГ [3], Методичні рекомендації щодо оцінки рівня спроможності територіальних громад [4].

Така орієнтація зазначених методик є цілком виправдана стосовно свого застосування в процесах управління на рівні громади, що проявляється в існуванні ієрархії стратегії, програм та планів соціально-економічного розвитку на рівні держави, регіону, громади. Втім слід звернутись до більш широкого кола понять пов'язаних з організаційно-економічним механізмом розвитку, що потребує застосування відповідних підходів та інструментів до оцінювання розвитку.

Тому, до територіальної громади як складної відкритої соціально-економічної системи доцільно застосовувати підходи та інструменти сучасної теорії діагностики.

Ідентифікація (або розпізнавання), визначення характеру, ознак, виявлення причин відхилень у розвитку організаційно-економічної системи повинне здійснюватись з використанням сучасного інструментарію економічної та організаційно-управлінської діагностики. Найчастіше для економічних систем застосовується економічний аналіз, який дає змогу визначити слабкі місця в економічній діяльності об'єкта та в його системі управління.

Економічний аналіз являє собою спеціальні знання які пов'язані з дослідженням економічних процесів в їх взаємозв'язку, що складаються під впливом об'єктивних економічних законів і факторів суб'єктивного характеру на певній території. Організаційно-економічний аспект управління територіальними громадами в Україні пов'язаний з вирішенням комплексу проблем, які стосуються інтересів багатьох суб'єктів і всього населення громади. Разом з тим стосовно як організаційного так і економічного аспекту управління стосовно територіальної громади необхідно враховувати існуючі територіальні обмеження. Оскільки управління здійснюється в межах територіальної громади як певної території та певних об'єктів, розташованих на цій території, то

застосування відповідних організаційних і економічних інструментів буде обмежене існуючими межами територіальної громади (горизонтом управління), на які поширюються повноваження місцевих органів управління і здійснюється в межах існуючих адміністративно-територіальних одиниць.

Децентралізація системи державного управління окрім в цілому позитивних наслідків, має і певні негативні наслідки, серед яких слід зазначити децентралізацію системи статистичної інформації. Сьогодні збір статистичної інформації на рівні ТГ не здійснюється, а найнижчим рівнем статистичних даних є рівень областей України.

Тому сьогодні відсутня обґрунтована система показників розвитку на рівні територіальних громад, що в свою чергу значно ускладнює і процес моніторингу та діагностики стану територіальних громад та розробки відповідних управлінських рішень органами публічної влади. Всю сукупність підходів до оцінювання стану та розвитку територіальних громад в Україні з методичної точки зору можна поділити на підходи, які пропонують органи державної влади, міжнародні організації та науковці.

Так, в Україні вже неодноразово робились спроби запровадити систему оцінювання стану розвитку територій. Та майже всі спроби робились на рівні держави і з переважним врахуванням особливостей централізованого управління соціально-економічним розвитком.

На сьогодні існує декілька базових підходів до оцінювання стану та розвитку територіальних громад, кожен з яких був розроблений та застосовувався в роботі різних інституцій для їх власних цілей: Міністерством розвитку громад і територій України (Мінрегіон) – для забезпечення рівномірного соціально-економічного розвитку регіонів та моніторингу успішності розвитку регіонів та громад; Міністерством розвитку економіки, торгівлі та сільського господарства України (Мінекономрозвитку України) – для забезпечення формування та реалізація державної політики економічного і соціального розвитку.

Таблиця 1.5

Методики органів влади для проведення оцінювання стану та розвитку громад

Рік	Методика	Основні положення
2009	Методика оцінки міжрегіональної та внутрішньорегіональної диференціації соціально-економічного розвитку регіонів [1]	Визначає механізм проведення оцінки і порівняльного аналізу економічного стану та якості життя населення регіонів, районів, міст з метою прийняття відповідних управлінських рішень на державному, регіональному та місцевому рівні, спрямованих на розв'язання проблеми міжрегіональної та внутрішньорегіональної диференціації соціально-економічного розвитку регіонів, районів, міст та запобігання поглибленню диференціації
2015	Методика формування спроможних територіальних громад [5]	Визначає механізм та умови формування спроможних територіальних громад, а також порядок розроблення і схвалення перспективного плану формування територій громад
2015	Порядок та Методика проведення моніторингу та оцінки результативності реалізації державної регіональної політики [2]	В межах оцінки результативності реалізації державної регіональної політики проводиться оцінка соціально-економічного розвитку регіонів за визначеними показниками
2016	Методичні рекомендації щодо формування і реалізації прогнозних та програмних документів соціально-економічного розвитку об'єднаної територіальної громади [3]	Містять основні методичні засади формування і реалізації прогнозних і програмних документів соціально-економічного розвитку об'єднаної територіальної громади
2018	Методичні рекомендації до порядку розрахунку фінансової спроможності перспективної об'єднаної територіальної громади [6]	Дає можливість змодельовати бюджет перспективної громади, визначити необхідність аналізу резервів для збалансування доходів та видатків, а також спонукає до розгляду можливості збільшення кількості місцевих рад для об'єднання у фінансово спроможні громади
2019	Методичні рекомендації щодо оцінки рівня спроможності територіальних громад [4]	Містять основні показники, які визначають соціально-економічну спроможність територіальних громад, порядок та критерії оцінки рівня спроможності територіальних громад
2020	Методика формування спроможних територіальних громад (оновлена ПКМУ від 24.01.2020 р.) [7]	Методика визначає порядок розроблення перспективного плану формування територій громад областей України та умови формування проектних спроможних територіальних громад

У межах своїх компетенцій питаннями оцінювання стану та розвитку ТГ займаються Центральні органи виконавчої влади, зокрема це Мінрегіон при формуванні політики регіонального розвитку.

Для оцінювання розвитку регіонів та громад Мірегіоном розроблено низку Методик та Методичних рекомендацій, що мають різне цільове призначення, але містять рекомендовані показники для здійснення відповідного оцінювання розвитку (табл. 1.5).

Найбільший інтерес з погляду оцінювання стану та розвитку територіальних громад за зазначеними методиками викликають ознаки спроможності територіальної громади, які у 2015 р. власне і були покладено в якості головного критерію формування перспективних планів об'єднаних територіальних громад та їх остаточного визначення.

Відповідно до Методики формування спроможних територіальних громад [5], спроможною територіальною громадою є така громада, в якій фінансові, інфраструктурні та кадрові ресурси є достатніми для вирішення її органами місцевого самоврядування питань місцевого значення, передбачених законодавством, в інтересах громади.

З метою надання консультативно-методичної допомоги працівникам органів місцевого самоврядування експертами Групи фінансового моніторингу Центрального офісу реформ при Мінрегіоні (за підтримки Програми "U-LEAD з Європою" та проєкту SKL International) було підготовлено Методичні рекомендації до порядку розрахунку фінансової спроможності перспективних об'єднаних територіальних громад [6].

Такий порядок розрахунку давав можливість змодельовати бюджет перспективної громади, визначити необхідність аналізу резервів для збалансування доходів та видатків, а також спонукав до розгляду можливості збільшення кількості місцевих рад для об'єднання у фінансово спроможні громади.

В межах розгляду питання оцінювання розвитку ТГ необхідно звернути увагу на міжнародну експертну підтримку даних процесів в Україні. Для аналізу

та дослідження спроможності ТГ міжнародні організації залучають міжнародних експертів.

Так, за підтримки Програми "U-LEAD з Європою" Центром інформаційних та аналітичних технологій здійснено оцінку системи управління фінансами в ТГ [12].

Оцінювання здійснювалось за декількома напрямками: структура управління в ТГ; стратегічне планування в ТГ; організація бюджетного менеджменту в ТГ; формування доходів в ТГ, що прийняли участь в оцінюванні; управління видатками бюджетів в аналізованих ТГ; управління активами (управління земельними ресурсами, управління комунальними підприємствами, заходи щодо енергоефективності в ТГ); організація закупівель в ТГ; організація бухгалтерського обліку; організація внутрішнього контролю та аудиту в ТГ; прозорість бюджету та бюджетного процесу.

В результаті оцінки експертами було надано відповідні рекомендації державним органам управління. У той же час, експертами SKL international було проведено ґрунтовний аналіз фінансів 665 ТГ, районів та областей України за період 2014-2018 рр. [13], в результаті якого було виявлено позитивні зрушення та негативні наслідки фінансової реформи. В цілому слід зазначити, що Методики, які застосовують органи державної влади (розроблені Мінрегіоном) для проведення оцінювання стану та розвитку громад та регіонів більше орієнтовані на оцінювання та порівняльний аналіз спроможності ТГ між собою. При цьому отримані показники є лише індикаторами для порівняння ТГ між собою та придатні для прийняття певних рішень лише з точки зору покращення оцінки ТГ у динаміці з урахуванням складників цієї оцінки. Втім, ці індикатори не придатні для прийняття рішень щодо управління та організаційних змін всередині системи управління ТГ.

Існуючі підходи до оцінювання, які застосовують експерти міжнародних організацій та регіональні експерти є більш придатними для застосування саме щодо системи управління конкретної ТГ та дають змогу сформувавши, наприклад, план організаційного розвитку.

Втім, ця група підходів як правило застосовується стосовно конкретних ТГ та базується на застосуванні індивідуальної методики експерта відносно однієї або декількох ТГ. Тобто такі методики не є загально прийнятими і частіше розробляються для одноразового застосування, що унеможлиблює їх використання як певного стандарту оцінювання та (на відміну від методик державних органів влади) не дає змогу здійснювати порівняння рівня розвитку ТГ або інших оцінок в межах країни.

Слід зазначити, що використання зазначених методик для здійснення організаційно-управлінської діагностики, не дивлячись на важливість такого дослідження, є значно обмеженим, оскільки вони не передбачають врахування та деталізації внутрішніх елементів організаційної підсистеми розвитку ТГ, таких, наприклад, як розподіл функцій та повноважень, система цілей та стратегію, систему комунікацій тощо. При цьому, серед прикладних інструментів організаційно-управлінської діагностики стосовно, зокрема, розподілу функцій та повноважень в системі управління ТГ здійснюється організаційно-управлінський аналіз, який отримав поширення в різних наукових джерелах. Для здійснення цього аналізу застосовується спеціальні інструменти, зокрема, матриця розподілу відповідальності. Слід зазначити, що такий аналіз найбільше застосовується для бізнес-структур, підприємств та організацій, зокрема, при здійсненні реінжинірингу бізнес-процесів [14].

На рівні ТГ подібний аналіз не застосовується, хоча здебільшого система управління ТГ, зокрема її структура, методи, принципи та функції, є дуже подібними до системи управління будь-яким підприємством оскільки також містить розподіл функції та відповідальності за виконання завдань за відповідними підрозділами у відповідності до їхніх повноважень, і крім того, подібність систем зумовлена тим, що ТГ, як показано нами раніше, це також відкрита соціально-економічна система, щодо якої необхідно здійснювати організаційно-економічне забезпечення розвитку.

Враховуючи складність ТГ як організаційно-економічної системи та значну невизначеність впливу зовнішніх і внутрішніх чинників на розвиток ТГ

необхідно активно застосовувати в процесах управління розвитком ТГ стратегічні підходи до управління в громаді. Для розробки, впровадження та реалізації результативного організаційно-економічного забезпечення розвитком ТГ необхідно розробити та впровадити відповідні інструменти економічної та організаційно-управлінської діагностики. На основі проведеного аналізу теоретичних положень, основних характеристик та умов функціонування системи управління територіальних громад, пропонується застосовувати організаційну та економічну області діагностики розвитку територіальних громад. Подальший розвиток методики діагностики розвитку ТГ шляхом її застосування до ТГ як організаційно-економічної системи, має здійснюватись на основі: ідентифікації та декомпозиції областей діагностики, визначення критеріїв їх оцінювання, шкали оцінювання та її атрибутивних значень і відповідної графічної інтерпретації та представлення результатів діагностики, – що дасть змогу здійснити абсолютну та відносну діагностику розвитку ТГ як соціально-економічної системи та сприяти визначенню пріоритетів управлінського впливу для розвитку ТГ за організаційною та економічною складовими.

Застосування цього інструментарію стане підґрунтям для ухвалення управлінських рішень та дасть змогу органам управління територіальних громад визначити найбільш важливі пріоритетні напрями, які негативно впливають на оцінки якості, та на яких необхідно зосередити найбільше увагу при здійсненні організаційно-економічного забезпечення розвитку територіальних громад.

ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 1

Децентралізація дала поштовх соціально-економічному розвитку регіонів країн світу. Аналіз темпів створення ОТГ та фінансових показників місцевих бюджетів об'єднаних територіальних громад України показав позитивну динаміку, що свідчить про результативність та успішність впровадження реформи.

Дослідження теоретичних передумов розвитку ОТГ дало змогу виділити організаційну та економічну ознаки ОТГ. Організаційна ознака територіальної громади характеризується наявністю ієрархічної структури управління, підпорядкованих рівнів управління, раціональних відносин суб'єктів та об'єктів управління. Економічна ознака територіальної громади характеризується раціональним використанням продуктивних сил ОТГ, формуванням процесів, пов'язаних з бюджетуванням та наданням послуг, розподілом, обміном і споживанням, побудовою результативних комунікацій та відносин.

Для системного розуміння та виділення організаційного й економічного контекстів у визначенні поняття ОТГ в роботі запропоновано застосування системного підходу. В результаті його застосування ОТГ представлено як систему з організаційною та економічною підсистемами. Узагальнення наукових напрацювань з визначення поняття "організаційно-економічне забезпечення" дало змогу виокремити його змістовні ознаки.

Виокремлення змістовних ознак організаційно-економічного забезпечення надало підґрунтя для погляду на ОТГ з позиції єдності організаційної та економічної підсистем та уточнення поняття організаційно-економічного забезпечення розвитку ОТГ.

За результатами аналізу підходів до діагностики розвитку ОТГ та методик оцінювання розвитку ОТГ всю їх сукупність було поділено на підходи, які покладено в основу методик, що використовують органи державної влади, міжнародні організації та науковці.

РОЗДІЛ 2

ДОСЛІДЖЕННЯ СУЧАСНОГО СТАНУ МИХАЙЛІВСЬКОЇ СІЛЬСЬКОЇ ОБ'ЄДНАНОЇ ТЕРИТОРІАЛЬНОЇ ГРОМАДИ

2.1. Характеристика Михайлівської сільської об'єднаної територіальної громади та аналіз фінансово-економічних показників її діяльності

Глобальною тенденцією сучасного світу є зростання ролі регіонів та окремих територіальних громад як одиниць регіонального та місцевого рівня управління держави, які здатні, з одного боку, зменшити навантаження на органи центральної влади, перебравши на себе частину їх повноважень, а з іншого – максимально враховувати потреби місцевих жителів при прийнятті рішень. Цей процес є результатом децентралізації, регіоналізації, демократизації та глобалізації.

Михайлівська сільська об'єднана територіальна громада була утворена 07 листопада 2017 року відповідно до Закону України «Про добровільне об'єднання територіальних громад». До складу громади увійшли наступні населені пункти: с.Кустолово-Суходілка, с.Андріївка, с.Красногірка, с.Павлівка, с.Грабівщина, с.Михайлівка, с.Жирківка, с.Любимівка, с.Первомайське. Свистунівка, с.Мала Нехвороща, с.Коновалівка, с.Усть-Липянка, с.Ряське. Цей документ розроблено відповідно до законів України «Про добровільне об'єднання територіальних громад», «Про державне прогнозування та розроблення програм економічного і соціального розвитку України».

Михайлівська сільська територіальна громада структурно об'єднує на певній території складні та різноманітні соціально-економічні явища та процеси. Задоволення повсякденних потреб мешканців населених пунктів громади, розвиток соціальної та технічної інфраструктури, поступальний економічний розвиток залежать від низки багатьох факторів, як зовнішніх так і внутрішніх.

До XVII ст. територія теперішньої Михайлівської ТГ вважалася Диким полем, з 1648 р. входила до складу Першої Полтавської полкової сотні та,

можливо, однієї з орільських сотень Полтавського полку. У 1782 р. в Україні був запроваджений новий адміністративно-територіальний поділ. Указом від 16 (27) вересня 1781 р. полковий устрій скасовано і Україну поділили на 3 намісництва (губернії): Новгород-Сіверське, Київське і Чернігівське.

Частину центру і схід Полтавщини на той час охоплював Полтавський повіт, утворений на території колишнього Полтавського полку.

Після утворення Новоросійської та Азовської губерній Катеринославського намісництва, відповідно до указу від 22 січня 1784 р., вся вказана територія відійшла до нього. Центром намісництва у 1784-1789 рр. був Кременчук, а з 1789 р. - Катеринослав.

У 1784-1796 рр. територія майбутньої Полтавської губернії входила до складу Катеринославського, Київського, Харківського та Чернігівського намісництв, а з 1796 по 1801 рр. увійшла до складу Катеринославського намісництва Малоросійської губернії.

У 1802 р. указом Олександра I від 27 лютого (10 березня) Малоросійську губернію перетворено на Малоросійське генерал-губернаторство у складі двох губерній - Полтавської та Чернігівської. До Полтавської було включено 10 повітів, пізніше ще 2, серед яких і Костянтиноградський. Повіт був утворений ще 1783 р. у складі Катеринославського намісництва, 1796 р. віднесений до Малоросійської губернії та ліквідований з її реорганізацією. Відновлений 1802 р. у складі Полтавської губернії.

Нові економічні умови, що виникли у Російській імперії після реформи 1861 р., сприяли розвитку сільського господарства, капіталізації країни. Для збуту отримуваної продукції потрібний був найширший вихід держави на зовнішній ринок, що стимулювало модернізацію системи доріг, зокрема залізниць. У путівнику по залізницях Російської імперії за редакцією П. П. Семенова-ТянШанського «Россия. Полное географическое описание нашего отечества» зустрічаємо згадку про населені пункти — Машівку, Ряске.

Село Михайлівка було засноване в середині вісімнадцятого століття. Першим поселення села Михайлівка були селяни-козаки, а в селі Жирківка

першими поселенцями були селяни-кріпаки. Раніше село Михайлівка називалось Милорадово. На початку ХІХст. Михайлівські землі належали Петербурзькому губернатору Михайлові Милорадовичу. За переписом 1859 року тут проживало 854 жителі. Через 41 рік мешкало 2431 чоловік населення. В даний час проживає 1612 чоловіки.

На початку 20 років Михайлівка стає центром сільської ради. До складу Михайлівської сільської ради увійшли села Жирківка, Любимівка, Первомайське. В селі Жирківка вперше було створено с\г артіль "Червоний прапор".

Село славиться своїми уродженцями. Серед них герої Радянського Союзу І.Я.Романенко, Г.Я. Тікунов, кавалери ордена ім.Леніна Д.П. Пика, О.С. Твердохліб, Х М Ткачук, колишній голова колгоспу І.З.Радченко та О.І.Радченко, академік академії наук України М.В.Пасічник.

В 2017 році, 7 листопада об'єдналися 14 сіл і утворилась Михайлівська Об'єднана Територіальна Громада. Створили 6 старостинських округів.

Багате і красиве наше село Кустолово-Суходілка, розташоване на території Полтавської області. Засноване воно у 1841 році. Чому воно носить саме таку назву? Тому, що в селі протікала маленька річка Кустоловка. Тому й село назвали Кустолово (на той час Новосанжарського району). Село наше складалося із трьох поселень: Гринівщини, Кованьківки та Головача.

У нашому селі народився Герой Радянського Союзу Чередник І.Я. Є у Кустолово-Суходілці пам'ятник воїнам-односельцям, що загинули у Другій світовій війні.

7 листопада 2017 року відбулося об'єднання сіл у єдину Михайлівську ОТГО. На даний час у селі проживає 1200 осіб.

На території села є школа, ФАП, аптечний пункт, будинок культури та бібліотека.

Коновалівський старостат утворений у 2017 році. Населення становить 503 чоловіки. Діти дошкільного віку – 17. Діти з 7р. до 17р. – 61. 425 населення старше 18 років. На території Коновалівського старостату функціонують; два

магазини, ФАП, відділення зв'язку, бібліотека, будинок культури, дитячий садочок «Світлячок», агро фірма «Коновалівське». В Коновалівці налічується 7 назв вулиць: Миру, Л.Українки, О.Кошового, Дружби, Шевченка, З.Космодем'янської, Приорільська. За переписом 1926р. Коновалівка налічувала 763 жителі. Від голоду 1932 – 1933 померло 550 чоловік репресовано 4 жителі. Під час німецько - фашистської окупації гітрелівці розстріляли 6 чоловік, вивезли до Німеччини на примусові роботи 11 жителів Коновалівки. Переважно молодь села непрацююча.

Село Мала Нехвороща розташоване на річці Нехворощанці (права притока Орелі).

1859 року значиться як козацький хутір Нехворощанка Костянтиноградського повіту, 69 дворів, 350 жителів. 1910 року Мала Нехвороща Нехворощанської волості Костянтиноградського повіту, 232 двори, 1788 жителів, Троїцька церква (дерев., 1894), бібліотека.

Територія Михайлівської територіальної громади розташована у межах Полтавської рівнини, в Лівобережно-Дніпровській лісостеповій фізико-географічній зоні. Рельєф степовий. Із північного сходу на південний захід район перетинають річки Нехворощанка (права притока Орелі), Суха Лип'янка (ліва притока Лип'янки), Мокра Лип'янка, що в нижній течії має назву Лип'янка (права притока Орелі), Оріль (ліва притока Дніпра).

Найбільш поширеними ґрунтами є чорноземи.

На території громади є родовища нафти, природного газу, поклади глини.

Громада розташована у природній зоні степу. Клімат помірно континентальний, із прохолодною зимою й теплим (інколи спекотним) літом. Середньорічна температура повітря

становить 7,6°С, середня - найнижча у січні (-6,6°С), найвища - в липні (+20,6°С). Відносна вологість повітря у середньому 74%, найменша вона у травні - 61%, а найбільша - у грудні - 88%. Середньорічна кількість опадів складає 480-550 мм.

Згідно адміністративно територіального поділу Михайлівська ОТГ

входить до Полтавського району, Полтавської області. Михайлівська ОТГ межує із Машівською, Нехворощанською, Драбинівською ОТГ.

Всього площа Михайлівської сільської ради ОТГ становить 44433,300 кв.км., а саме:

площа села Михайлівка, с.Жирківка, с.Любимівка, с.Первомайське становить 13,1942кв.км.

село Павлівка,с.Грабівщина – 4,384 кв.км.,

село Кустолово-Суходілка – 12,220 кв.км.,

села Мала Нехвороща, с.Свистунівка -11,200 кв.км

с.Андріївка ,с.Красногірка– 12,72 кв.км.

село Коновалівка,с.Усть –Лип’янка – 17,26 кв.км.

село Ряске-10,3 кв.км

Із усіх земель Михайлівської ТГ 44433,300 га, або 87,1738 відсотків, займають

сільськогосподарські угіддя, що свідчить про високий рівень сільськогосподарської освоєності земель. З них:21923,6188 га використовують сільськогосподарські підприємства; 7035,6225 га – громадяни. Заклади, установи, організації –249,4138 га. Промислові та інші підприємства – 56,3674 га. Землі транспорту, зв’язку –166,3773 га. Під лісами – 1240,50 га. Комерційного використання – 76,3597 га. Землі державної та комунальної власності, які не надані у власність та користування – 7307,0208га.

Природні ресурси представлені двома родовищами

нафти та газу Кустолово-Суходільське та Новогригорівське.

Водні ресурси. Головною водною артерією є р. Оріль, яка протікає через Ряске Усть-Лип’янка. Ставок в с.Михайлівка, Жирківка,с.Андріївка та с.Павлівка перебуває в користуванні товариства мисливців та рибалок.

Лісові ресурси. Площа лісів і лісових насаджень –1240,50 га. Переважає дуб, граб, ясен, трапляється бук; з хвойних - сосна, ялина,; росте також береза, осика, тополя, липа. На даний час 805,80 га лісів перебувають у користуванні Новосанжарського лісового господарства державного підприємства

Полтавського обласного управління лісового та мисливського господарства, решта – в землях запасу сільської ради.

Таблиця 2.1

Коротка характеристика Михайлівської сільської об'єднаної територіальної громади

<i>Параметри</i>	<i>Характеристика</i>
Назва	Михайлівська сільська об'єднана територіальна громада
Дата створення	07 листопада 2017 року
Центр громади	с. Вчорайше
Склад громади	До складу громади увійшли наступні населені пункти: с.Кустолово-Суходілка, с.Андріївка, с.Красногірка, с.Павлівка, с.Гравівщина, с.Михайлівка, с.Жирківка, с.Любимівка, с.Первомайське. Свистунівка,с.Мала Нехвороща, с.Коновалівка, с.Усть-Липянка, с.Ряське.
Розташування	у межах Полтавської рівнини, в Лівобережно-Дніпровській лісостеповій фізико-географічній зоні., Україна
Загальна площа	44433,300 га
Чисельність населення	6080 осіб (на 01.01.2020)
Місія	впізнана та приваблива територія півдня Полтавщини, інвестиційно приваблива територія з розвиненим малим і середнім екологічним підприємництвом, приваблива відпочинково-оздоровча територія регіону, що забезпечує туристів та гостей екологічно чистими ексклюзивними продуктами, громада, яка забезпечує добробут, комфорт та якісні послуги мешканцям, туристам та гостям
Клімат громади	Природні ресурси представлені двома родовищами нафти та газу Кустолово-Суходільське та Новогригорівське.
Найбільші підприємства	ТОВ «Олімп», ТОВ «СП «Нібулон», АПК «Сервіс», ПП «ВАТ КОМПАНІ», ТОВ «БК «ЕСКАДОР», ТОВ «Експоліспром», ДСП «Агрокомплекс», ТОВ «Альфа-Агро» КВГ, ДП «Кам'янський лісгосп», ТОВ «Компанія «Тіса-Агро», ТОВ «Імпульс», ТОВ «Колос – 08», ФГ «Бандура В.І.», ТОВ «Соната - ОІЛ», СФГ «Органік».
Обсяг доходів	на 2021 рік в сумі 70133863 грн., у тому числі:загальний фонд –69907738 грн. , а саме:Податок та збір на доходи фізичних осіб – 45463038 грн.;Податок на прибуток підприємств – 4000 грн.;Рентна плата за користування надрами – 3004000 грн.;Акцизний податок з реалізації суб'єктами господарювання роздрібною торгівлю підакцизних товарів – 150000 грн.;Податок на майно – 12067000 грн.;Єдиний податок – 9125000 грн.;Адміністративні штрафи та інші санкції – 2200 грн.;Плата за надання адміністративних послуг – 42500грн.;Інші надходження - 50000 грн.
Соціальні об'єкти	40 соціально-культурних об'єктів , серед яких загально-освітні школи, дошкільні навчальні заклади, заклади позашкільної освіти, заклади культури, медицини

До Михайлівської ОТГ входить 14 населених пунктів із загальною чисельністю населення 6080 чол. Більш детальна інформація по демографічній ситуації у Михайлівській ОТГ подана в нижче в табл. 2.2

Таблиця 2.2

Демографічна ситуація

Показники			Разом по всій ОТГ	Адміністративний центр ОТГ
Населення	1	Разом	6080	1086
	2	Чоловіків	2906	456
	3	Жінок	3174	630
Віковий розподіл	4	0 – 18	879	383
	5	19 – 35	1794	298
	6	35 – 50	2015	225
	7	51 і вище	1392	180

Інформація про кількість населення в розрізі по кожному населеному пунктів Михайлівської ТГ станом на 01.10.2020 року подана в табл. 2.3.

Таблиця 2.3

Кількість населення в розрізі по кожному населеному пунктів Михайлівської ОТГ

Назва населеного пункту	Кількість населення
Адміністративний центр ОТГ – С.Михайлівка	1086
с. Кустолово-Суходілка	1337
с. Андріївка	531
с. Красногірка	179
с. Павлівка	471
с. Грабівщина	0
с. Жирківка	181
с. Любимівка	216
с. Первомайське	129
с.Мала Нехвороща	495
с.Свистунівка	0
с.Коновалівка	529
с.Усть-Липянка	54
с.Ряське	872

Згідно тексту Державної Стратегії регіонального розвитку Михайлівську СТГ слід віднести до сільської території у несприятливих умовах - територіальні громади, що одночасно мають такі характеристики, як щільність сільського населення нижча 15 осіб на кв. кілометр, відстань до найближчих міст з населенням більше 50 тис. осіб понад 30 хвилин на автомобілі (орієнтовно 40 кілометрів автомобільними дорогами з твердим покриттям), чисельність населення скоротилася у період 2008-2018 років більш як на 30 відсотків;

Під час вивчення ринку праці Михайлівської ОТГ бралися до уваги такі показники як рівень міграції населення, рівень бідності, кількість безробітних та визначалося співвідношення працюючих та непрацюючих. Відповідні дані подані в табл. 2.4

Таблиця 2.4

Окремі показники соціального стану населення громади

Економічні фактори	Рівень міграції (%)	11,7%
	Рівень бідності (%)	27,5%
	Кількість безробітних	860
	Співвідношення працюючих і непрацюючих	1886 до 2314

Основою зайнятості населення є робота в ТОВ «Олімп», АПК «Сервіс», ПП «ВАТ КОМПАНІ», ТОВ «Компанія «Тіса-Агро», ТОВ «БК «ЕСКАДОР», ТОВ «СТ «Агросвіт», ТОВ «Соната - ОІЛ», ФОП «Левенець К.І.», ФОП 8 «Марченко Г.В.», ТОВ «Експоліспром», ПАТ «Укрнафта», ПП «Везувій», ФГ «Бандура В.І.» та закладах освіти громади.

На території Михайлівської сільської територіальної громади здійснюють господарську діяльність суб'єкти підприємницької діяльності. Основні напрями діяльності – сільськогосподарське виробництво, підприємство переробної промисловості, роздрібна торгівля. На території Михайлівської сільської ради основними землекористувачами є: ТОВ «Олімп», ТОВ «СП «Нібулон», ДСП «Агрокомплекс», ТОВ «Альфа-Агро» КВГ, АПК «Сервіс», ПП «ВАТ

КОМПАНІ», ТОВ «Колос – 08» та фермерські господарства ФГ «Бандура В.І.», ФГ «Урожай-88», ФГ «Колос», СФГ «Руденка В.І.», ФГ «Шульги О.Я.», СФГ «Клин», СФГ «Органік», ФГ «Москаленко З». ФГ «Деметра-15», ФГ «Куцівське». Загалом, у Михайлівській ТГ зареєстровано 58 юридичних осіб та 121 приватних осіб - підприємців. Найбільшими платниками з яких є ТОВ «Олімп», ТОВ «СП «Нібулон», АПК «Сервіс», ПП «ВАТ КОМПАНІ», ТОВ «БК «ЕСКАДОР», ТОВ «Експоліспром», ДСП «Агрокомплекс», ТОВ «Альфа-Агро» КВГ, ДП «Кам'янський лісгосп», ТОВ «Компанія «Тіса-Агро», ТОВ «Імпульс», ТОВ «Колос – 08», ФГ «Бандура В.І.», ТОВ «Соната - ОІЛ», СФГ «Органік». На території громади функціонує 25 закладів торгівлі, 2 заклади громадського харчування, 2 заклади побутового обслуговування населення (шиномонтаж та салон краси), 2 АЗС.

Стан розвитку інфраструктури територіальної громади

Дорожня інфраструктура. Загальна протяжність доріг місцевого значення по населених пунктах, які входять до Михайлівської ОТГ становить 125,5 км. З них з твердим покриття 125,5 км. Крім цього, через ряд населених пунктів проходять дороги обласного значення – 27 км.

Стан доріг місцевого значення можна охарактеризувати як задовільний, окремі ділянки потребують капітального ремонту. Особливо це стосується Михайлівка – Любимівка С17-14-14 на території с. Михайлівка, Через територію Михайлівської СТГ проходить автодорога обласного значення у вкрай поганому стані, що утруднює розвиток території.

Водопостачання. На території Михайлівської сільської ради діє 18 водонапірних веж, які в загальній кількості обслуговують 518 домогосподарств. Загальна протяжність мережі водопостачання складає 41 км 550 метрів, її стан можна охарактеризувати як задовільний. Досить часто відбуваються прориви труб, поломки різного характеру обладнання. З метою більш ефективного управління та користування водонапірною вежею в селі Михайлівка був створений кооператив.

Водовідведення. На сьогоднішній день стан водовідведення в населених

пунктах Михайлівської ОТГ перебуває в задовільному стані. Більшість стічних канав та меліоративних систем не виконують своїх функцій. Така ситуація склалася внаслідок відсутності регулярного догляду за мережею водопостачання через брак коштів в місцевому бюджеті. Свою роль відіграв людський фактор – засмічення, неналежне утримання присадибних ділянок тощо.

В загальному по Михайлівській об'єднаній територіальній громаді система водопостачання та водовідведення потребує оновлення та розширення. Для цього сільська рада планує залучати як бюджетні кошти, так і кошти донорських організацій та партнерську допомогу. На даний момент розроблено проектно-кошторисну документацію по будівництву водогону в с. Андріївка

В наш час водопостачання повинно бути централізованого характеру, оскільки велика кількість свердловин на присадибних ділянках призводить до втрати природнього водного фонду та створює великі ризики для нестачі води в майбутньому.

Поводження з ТПВ. В Михайлівській існує офіційний паспортизований полігон твердих побутових відходів. Полігон вирішує ряд проблем із стихійними сміттєзвалищами, відтепер жителі громади мають можливість самостійно або з допомогою комунальних служб вивозити тверді побутові відходи в спеціальне місце.

Крім цього, в селі Михайлівка планується побудувати сміттєпереробну лінію, відведена земельна ділянка, поданий проект.

За кошти місцевого бюджету було закуплено та встановлено контейнери ємністю 1.1 куба для сміття в кожному населеному пункті, які увійшли до Михайлівської об'єднаної територіальної громади.

Житлово-комунальне господарство. Житлово-комунальна галузь Михайлівської ОТГ представлена комунальним підприємство «Михайлівський комбінат комунальних підприємств» Житловий фонд на 99% складається із приватного сектору. Всі населенні пункти, які входять до складу Михайлівської ОТГ електрифіковані, газифіковані, телефонізовані. На території громади присутнє централізоване водопостачання та каналізації.

Доступ до мережі Інтернет. Територія Михайлівської об'єднаної територіальної громади на 70% охоплена мережею Інтернет. Найбільш поширені типи підключень – підключення оптоволоконний Інтернет, супутниковий Інтернет та мобільний Інтернет (GPRS, 3G). З кожним роком число Інтернет-користувачів збільшуються, в цьому сприяють органи місцевого самоврядування, які зацікавлені, щоб населення мало доступ до мережі Інтернет.

Соціально-культурна інфраструктура.

У Михайлівській територіальній громаді діє 40 соціально-культурних об'єктів, серед яких загально-освітні школи, дошкільні навчальні заклади, заклади позашкільної освіти, заклади культури, медицини, (табл. 2.5)

Таблиця 2.5

Соціально-культурні об'єкти громади

Соціально-культурні об'єкти	40
Загальноосвітніх навчальних закладів I—III ступеня (в тому числі 1 ОЗЗСО)	4
Дошкільних навчальних закладів	9
Закладів культури	8
Фельдшерсько-акушерських пунктів	6
Амбулаторій	3
Сільські бібліотеки	9
Загальноосвітніх навчальних закладів I—III ступеня (в тому числі 1 ОЗЗСО)	4
Дошкільних навчальних закладів	9

Освіта. Статистична інформація по школах та дошкільних навчальних закладах за останні три роки .

Сучасні вимоги до якісної освіти спонукають суспільство до радикальних реформ щодо змісту та організації освітнього процесу в освітніх закладах. Нова українська школа – це ключова реформа Міністерства освіти і науки. Головна мета – створити школу, у якій буде приємно навчатись і яка даватиме учням не тільки знання, а й вміння застосовувати їх у житті. 2018/2019 навчальний рік 368

першокласників району розпочали за новими стандартами в оновленому освітньому середовищі. На облаштування приміщень перших класів Нової української школи та оснащення їх відповідною матеріально-технічною базою було виділено 1056,7 тис.грн., з них: державні кошти – 851,3 тис.грн.; кошти місцевих бюджетів – 205,4тис.грн. У 2018 році у підпорядкуванні відділу освіти, молоді та спорту Михайлівської райдержадміністрації знаходилося 10 загальноосвітніх навчальних закладів, п'ять з них – у сільській місцевості. Всього: 1- НВК I-III ст.; 1 – НВК I-II ст; 7 - ЗЗСО I-III ст.; 1-ЗЗСО – I-II ст.; 1 – позашкільний заклад (КЗ «Дитячий центр»); 1- КЗ КДЮСШ». У 10 школах Михайлівського району навчалось 2252 учні. Для 33 дітей, які за станом здоров'я не можуть відвідувати школу, організовано індивідуальне навчання, для 4 учнів організовано екстернатну форму навчання. 15.01.2018 року відбулось урочисте відкриття дошкільного відділення для дітей від 3 до 6 років на базі КЗ «Михайлівський навчально-виховний комплекс I-II ступенів «дошкільний навчальний заклад-загальноосвітня школа» МРР ЗО.

Задля цього було здійснено реконструкцію будівлі майже на 1,5 мільйона гривень за рахунок коштів обласного бюджету та співфінансування районного бюджету. У придбанні меблів та облаштуванні кімнат допомогла Михайлівська селищна рада та Міжнародний благодійний фонд ООН «ЮНІСЕФ». Для благоустрою території дошкільного відділення були залучені кошти районного бюджету та спонсорські. Виготовлено проектно-кошторисну документацію по об'єктах: «Будівництво футбольного поля зі штучним покриттям для гри в міні-футбол по вул. Шкільна, буд. 14, смт Пришиб, Михайлівського району, Запорізької області» (за кошти Благодійного фонду ім. М.А.Шаламова); «Реконструкція футбольного поля зі штучним покриттям комунального закладу «Роздольська загальноосвітня школа I-III ступенів» Михайлівської районної ради Запорізької області по вул. 40 років Перемоги, 55 с. Роздол Михайлівського району» (за кошти ФГ «Таврія-Скіф»). За рахунок субвенції з державного бюджету та співфінансування районного бюджету виділені кошти : - на придбання обладнання для кабінетів української мови в сумі-47692 грн. для КЗ

«Тимошівська ЗОШ-III». - на придбання персонального комп'ютера та техніки для друкування для перших класів закладів загальної середньої освіти – 128 882 грн. - на надання підтримки особам з особливими освітніми потребами в сумі - 72 779 грн. - на забезпечення якісної, сучасної та доступної загальної середньої освіти «Нова українська школа» в сумі - 730827 грн. За кошти обласного бюджету поставлені інтерактивні комплекси з програмним забезпеченням до КЗ «Тимошівська ЗОШ I-III ст.», КЗ «Михайлівський НВК I-III ст.«ДНЗ-ЗОШ»». За кошти місцевого бюджету та бюджетів сільських та селищних рад: - придбані шкільні меблі для 1 класу КЗ « Михайлівська ЗОШ I-III ст.» в сумі-19800 грн. - придбані матеріали на утримання дитячого садка при КЗ «Михайлівський НВК I-III ст.«ДНЗ-ЗОШ»» в сумі - 7000грн. - для закладів дошкільної освіти виділено з бюджетів сільських та селищних рад на поточні ремонти -61000 грн., на капітальні ремонти 158 000 грн., на укріплення матеріально-технічної бази закладів - 44360 грн. До шести шкіл району підвозились 223 учні. Підвезення організовувалось сільськими та селищними радами. У 2018 році відділу освіти, молоді та спорту підпорядковувалось 8 закладів дошкільної освіти та 1 навчально-виховний комплекс, в яких здобувають освіту 850 дітей. Чисельність вихованців у розрахунку на 100 місць становить по місту 130, по селу 70 дітей. З метою залучення до навчання та виховання дітей з особливими освітніми потребами в соціумі відкрито в закладах освіти 12 інклюзивних класів. У 2018 році в районі створено інклюзивно-ресурсний центр, який надаватиме послуги дітям з особливими освітніми потребами. Завдання центру: - проведення комплексної оцінки з метою визначення особливих освітніх потреб дитини, розроблення рекомендацій щодо програми навчання. - надання психолого-педагогічної допомоги дітям з особливими освітніми потребами. - надання консультацій та взаємодія з педагогічними працівниками дошкільних, загальноосвітніх та професійно-технічних навчальних закладів з питань організації інклюзивного навчання. - надання консультативно-психологічної допомоги батькам. На надання підтримки особам з особливими освітніми потребами виділено субвенцію з державного бюджету в розмірі 72,8 тис.грн. (для

КЗ «Михайлівська ЗОШ І-ІІІ ст. №3», КЗ «Михайлівський НВК І-ІІ ст.«ДНЗ-ЗОШ») та 125,9 тис.грн. для інклюзивно-ресурсного центру. За рахунок субвенції із державного бюджету придбано обладнання та облаштовано кабінети інклюзивно-ресурсного центру на суму 235,3 тис.грн. У 2018 році реформована районна методична служба, яка була призвана надавати методичну допомогу керівникам та педагогічним працівникам освітніх закладів щодо забезпечення організації процесу навчання, впровадження новітніх технологій в практику педагогічної діяльності. У 2018 році «Михайлівський НВК «ЗОШ І-ІІІ ст. - гімназія»» реорганізовано в опорний заклад. Це дало можливість отримати в цьому ж році на умовах співфінансування обласного та районного бюджетів новий шкільний автобус для підвезення учнів гімназії. Щоденно в комфортних та безпечних умовах цим автобусом підвозиться 28 дітей. Харчування учнів у закладах загальної середньої освіти організовано шляхом встановлення прямих господарських відносин на поставку продуктів харчування. Норми харчування виконуються на 77%. Згідно рішення Михайлівської районної ради харчування учнів пільгової категорії, та дітей початкової ланки здійснюється безкоштовно. Всього харчуються безкоштовно 1327 учнів. Гарячим харчуванням охоплено близько 1760 учнів 1-11 класів, що складає 79%. В п'яти закладах загальної середньої освіти впроваджено закупівлю послуг з постачання теплової енергії. Учні шкіл району забезпечені підручниками на 85%. Тому в деяких школах використовуються електронні підручники. Літнім відпочинком було охоплено 433 дитини. У пришкільних таборах денного перебування відпочивала 241 дитина. Для них було організовано дворазове харчування, вартість якого становила 24 грн. в день. Позашкільна освіта має значний потенціал для розвитку здібностей кожної дитини. В районі функціонувало 2 позашкільні заклади, КЗ «Дитячий центр» та КЗ «КДЮСШ». На базі комунального закладу «Дитячий центр» працювало 26 гуртків, 38 груп, які об'єднували 468 дітей. Освітній процес здійснювався за інтересами вихованців за напрямками: художньо-естетичний, науково-технічний, туристсько-краєзнавчий, фізкультурно-спортивний, а також дослідницько-експериментальний (МАН). КЗ «КДЮСШ» відвідувало 272

вихованця. Тренерсько-викладацьку роботу забезпечували 13 працівників. За даними інформаційно-освітнього ресурсу Михайлівський НВК «ЗОШ I-III ст. - гімназія» посів I місце серед шкіл Запорізької області за підсумками ЗНО 2018 року. Протягом 2018 року у щорічному оцінюванні фізичної підготовленості населення взяло участь 142 особи. До тестування допущено 64 особи.

Таблиця 2. 6

Школи і ДНЗ

Показники	2019	2020	2021
Кількість дошкільних закладів, одиниць	9	9	9
Кількість дітей в дошкільних закладів, осіб	170	148	133
Завантаженість дошкільних закладів (дітей на 100 місць)	108	108	0,82
Кількість загальноосвітніх навчальних закладів, одиниць	4	4	4
Кількість учнів у загальноосвітніх навчальних закладах, осіб	481	475	482
Кількість вчителів у загальноосвітніх навчальних закладах, осіб	110	110	112

З 21.12.2017 року згідно рішень сесії Михайлівської сільської ради та розпоряджень голови Машівської районної державної адміністрації, рішень сесії Машівської районної ради відбулася передача у власність та управління Михайлівській ОТГ шкільних начальних закладів та дошкільних навчальних закладів. Після передачі, в даних навчальних закладах проведено поточні ремонти та капітальні ремонти дахів за рахунок субвенції з державного бюджету місцевим бюджетам на формування інфраструктури об'єднаних територіальних громад. Потреба в розширенні мережі загальноосвітніх навчальних закладів в ОТГ відсутня.

Територіальний центр соціального обслуговування (надання соціальних послуг) Михайлівської сільської ради. Надання соціальних послуг Виконавчий

комітет Михайлівської сільської ради веде облік соціально незахищених категорій населення Михайлівської ОТГ та реалізовує державні соціальні програми, в ході яких здійснюються заходи щодо поліпшення становища громадян похилого віку, ветеранів війни, учасників АТО, інвалідів та інших соціально-незахищених категорій. Реалізацією соціальної політики у Михайлівській ОТГ займається «Центр надання соціальних послуг» Михайлівської сільської ради, що функціонує з 1 березня 2018 року, де працює 13 чоловік. В центрі працюють 9 соціальних робітників, які надають соціальні послуги за місцем проживання осіб, які їх потребують. За 4 роки соціальними робітниками надано 12457 тис. послуг. В центрі працює соціальний працівник, який надає послуги з питань соціального захисту населення та питань пенсійного фонду України, за даний період надано 443. В Центрі функціонує «Соціальне таксі» та є пункт прокату технічних засобів. Працює інтегрована програма «Соціальна громада».

Центр надання адміністративних послуг

На території Михайлівської СТГ діє ЦНАП, який надає 104 адміністративні послуги. Центр діє з січня 2021 року і охоплює всі основні напрямки надання адміністративних послуг для населення, фізичних осіб-підприємців та юридичних осіб. Віддалені робочі місця ЦНАПу працюють у всіх крупних населених пунктах громади.

Фінансово-бюджетна ситуація

Протягом 2018 року з державного бюджету отримано такі субвенції: Субвенція з державного бюджету місцевим бюджетам на виплату допомоги сім'ям з дітьми, малозабезпеченим сім'ям, інвалідам з дитинства, дітям-інвалідам, тимчасової державної допомоги дітям та допомоги по догляду за інвалідами I чи II групи внаслідок психічного розладу в сумі 53102,1 тис. грн., що на 803,7 тис. грн. більше ніж у 2017 році (1,5%). Субвенція з державного бюджету місцевим бюджетам на надання пільг та житлових субсидій населенню на оплату електроенергії, природного газу, послуг тепло-, водопостачання і водовідведення, квартирної плати (утримання будинків і споруд та

прибудинкових територій) в сумі 768816,3 тис. грн., що на 3176,0 тис. грн. менше ніж у 2017 році (4,4%). Субвенція з державного бюджету місцевим бюджетам на надання пільг та житлових субсидій населенню на придбання твердого та рідкого пічного побутового палива і скрапленого газу в сумі 3744,9 тис. грн., що на 312,3 тис. грн. більше ніж у 2017 році (9,1%). Субвенція з державного бюджету місцевим бюджетам на відшкодування вартості лікарських засобів для лікування окремих захворювань в сумі 634,0 тис. грн., що на 215,8 тис. грн. більше у 2017 році (51,6%). Субвенція з державного бюджету місцевим бюджетам на надання державної підтримки особам з особливими освітніми потребами в сумі 189,4 тис. грн. (у 2017 році не отримувалась). Субвенція з місцевого бюджету на забезпечення якісної, сучасної та доступної загальної середньої освіти «Нова українська школа» в сумі 739,4 тис. грн.,(у 2017 році не отримувалась). Субвенція з місцевого бюджету за рахунок залишку коштів освітньої субвенції, що утворився на початок бюджетного періоду в сумі 176,6 тис. грн., (у 2017 році не отримувалась). Освітня субвенція з державного бюджету місцевим бюджетам в сумі 38833,4 тис. грн., що на 13281,6 тис. грн. більше ніж у 2017 році (52%). Медична субвенція з державного бюджету місцевим бюджетам в сумі 23464,6 тис. грн., що на 228,8 тис. грн. більше ніж у 2017 році (1%). Субвенція з державного бюджету місцевим бюджетам на виплату державної соціальної допомоги на дітей-сиріт та дітей, позбавлених батьківського піклування, грошового забезпечення батькам-вихователям і прийомним батькам за надання соціальних послуг у дитячих в сумі 3248,6 тис. грн., що на 262,8 тис. грн. більше ніж у 2017 році (8,8%). Субвенція з державного бюджету місцевим бюджетам на проведення виборів депутатів місцевих рад та сільських, селищних, міських голів в сумі 602,7 тис. грн., що на 184,3 тис. грн. більше ніж у 2017 році (44%). Всі субвенції, отримані у 2018 році, використані в повному обсязі. Власних доходів протягом 2018 року отримано 70729,2 тис. грн., що на 6145,1 тис. грн. менше ніж у 2017 році, які направлено на утримання бюджетних установ та виплату заробітної плати працівникам бюджетних установ, розрахунки за спожиті енергоносії. Видатки за 2018 рік склали 34820,8 тис. грн., що на 34820,8

тис. грн. менше ніж у 2017 році (12,3%). В тому числі захищені видатки: заробітна плата з нарахуваннями – 91785,2 тис. грн., що на 12264,5 тис. грн. менше ніж у 2017 році (11,8%); медикаменти – 503,4 тис. грн., що на 12,7 тис. грн. менше ніж у 2017 році (2,5%); продукти харчування – 1210,5 тис. грн., що на 11,79,2 тис. грн. менше ніж у 2017 році (49,3%); оплата комунальних послуг та енергоносіїв – 8488,5 тис. грн., що на 2232,1 тис. грн. менше ніж у 2017 році (21%); інші виплати населенню – 133232,3 тис. грн., що на 124,0 тис. грн. менше ніж у 2017 році (0,09%). Зменшення показників пояснюється відокремленням бюджетних показників Плодородненської ОТГ.

Головними напрямками щодо забезпечення наповнюваності бюджету у 2021 році визначено:

- забезпечення повноти сплати орендної плати за земельні ділянки державної і комунальної власності згідно з укладеними договорами оренди землі;

- удосконалення управління приватними майновими паями селян, шляхом передачі їх в оренду та концесію, корпоратизації, акціонування чи продажу через аукціони;

- забезпечення своєчасності і повноти сплати податків і зборів (обов'язкових платежів) до зведеного, державного та місцевих бюджетів;

- цільове, раціональне та економне витрачання бюджетних коштів;

- забезпечення першочергових та соціально захищених видатків;

- забезпечення своєчасних та повних розрахунків об'єктів бюджетної сфери села за спожиті енергоресурси;

- посилення попереднього та поточного контролю за цільовим та ефективним використанням бюджетних коштів, вжиття дієвих заходів щодо попередження порушень та вчасного усунення виявлених порушень.

Обсяг доходів зведеного бюджету Михайлівської сільської територіальної громади на 2021 рік (без врахування трансфертів) заплановано в сумі 70133863 грн., у тому числі:

загальний фонд –69907738 грн. , а саме:

- Податок та збір на доходи фізичних осіб – 45463038 грн.;
- Податок на прибуток підприємств – 4000 грн.;
- Рентна плата за користування надрами – 3004000 грн.;
- Акцизний податок з реалізації суб'єктами господарювання роздрібною торгівлі підакцизних товарів – 150000 грн.;
- Податок на майно – 12067000 грн.;
- Єдиний податок – 9125000 грн.;
- Адміністративні штрафи та інші санкції – 2200 грн.;
- Плата за надання адміністративних послуг – 42500грн.;
- Інші надходження - 50000 грн.
- спеціальний фонд – 226125грн., а саме:
- власні надходження (батьківська плата) –226125.грн.
- Офіційні трансферти загального фонду на 2021 рік передбачені в сумі 19197792 грн. а саме:
- освітня субвенція – 19072400 грн.;
- Субвенції з місцевого бюджету на надання державної підтримки особам з особливими освітніми потребами за рахунок відповідної субвенції з державного бюджету –16692грн.;
- інші субвенції з місцевого бюджету – 108700 грн.
- На 2021 рік в бюджеті загального фонду сільської територіальної громади заплановано 10828500 грн. міжбюджетних трансфертів з них:
- реверсна дотація склала 7845500 грн.;
 - субвенція з місцевого бюджету на утримання об'єктів спільного користування чи ліквідацію негативних наслідків діяльності об'єктів спільного користування – 200000грн. з них передається 70000грн. на бюджет м.Полтави на утримання Полтавського пологового будинку, 30000 грн. на бюджет Карлівської СТГ на утримання Карлівської інфекційної лікарні, 100000грн. на бюджет Машівської СТГ на утримання Машівської лікарні;
 - інші субвенції з місцевого бюджету 2683000грн.

Таблиця 2.7

Прогноз обсягів бюджету розвитку Михайлівської СТГ у 2021-2024 роки

	2021 рік (план)	2022 рік	2023 рік	2024 рік
Прогноз бюджету розвитку	2640759	3168911	3802693	4563232

Обсяг бюджету розвитку громади є порівняно невеликим. Так, якщо у 2021 році реверсна дотація складає понад 7,8 мільйонів гривень, то весь бюджет розвитку громади – суму втричі меншу – 2,6 мільйона гривень. Таке співвідношення говорить про недостатній рівень капітальних вкладень в інфраструктуру громади, причиною якого є структура надходжень до бюджету, основним джерелом якого є ПДФО. ПДФО, який збираються на території громади у розрахунку на душу населення є значно вищим за середньоукраїнський рівень, що призводить до бюджетного реверсу

2.2 Дослідження системи управління Михайлівської ОТГ

Згідно теорії систем категорію "системи управління" можна визначити, з одного боку, як "концепцію взаємопов'язаних і взаємозалежних частин компонентів: наукових знань і практичних навичок щодо управління різними об'єктами для забезпечення їх конкурентоспроможності в ринкових умовах і всебічного задоволення потреб за оптимального використання ресурсів", а з іншого боку, як "сукупність активних соціальних і пасивних технічних об'єктів, що реалізують процеси управління в рамках існуючих організаційної структури і організаційної культури.

Пасивні технічні об'єкти являють собою збалансований комплекс окремих видів технічного обладнання та спеціальних засобів, що використовуються в процесі управління. Водночас, система управління підприємством є соціальною системою, під якою розуміється впорядкована в певному відношенні множина взаємодіючих індивідів і груп індивідів з відповідними професійними, духовними та соціально-психологічними аспектами діяльності, які утворюють

певну цілісність системи управління [27].

Тобто активні соціальні об'єкти представлені сукупністю соціальних відносин, створених в результаті спільної діяльності соціальних груп, зокрема колектив людей, які здійснюють спільну плановану та взаємопов'язану управлінську діяльність, що передбачає реалізацію функції управління. До елементів системи управління також відносять систему цілей і стратегій їх досягнення; організаційну структуру управління; систему процесів управління і структури інформації. Цілі в системі управління є конкретним кінцевим станом чи бажаним результатом, якого прагне досягти група, працюючи разом» [53]. Воно передбачає прагнення людей працювати заради досягнення визначених ідеалів. Даний підхід є актуальним сьогодні при розробці стратегій розвитку ОТГ, оскільки додає змісту праці, створює мотивацію та викликає зацікавленість у всіх задіяних до стратегування сторін. Також сучасним підходом при розробці стратегій розвитку ОТГ є застосування теорії змін, яка передбачає чітке розуміння і опис ланцюжку кроків, кожен з яких завершується досягненням встановленого результату, що приводить до досягнення кінцевих цілей стратегії [86].

В загальному розумінні стратегічні цілі мають такі характеристиками як чіткість, актуальність, досяжність, вимірюваність тощо. Організаційна структура системи управління передбачає розподіл завдань і повноважень з прийняття рішень між особами або групами осіб у створених відповідних структурних підрозділах. Логічно побудовані та взаємопов'язані рівні управління в системі управління дозволяють найбільш ефективно досягати поставлених цілей. Визначення системи управління підприємством як сукупності організаційної структури й процесів дасть можливість ефективної організації управління, адаптації до умов мінливого зовнішнього середовища [72].

Система управління Михайлівської СТГ може характеризуватись як централізованістю, так і децентралізованістю. Централізована система управління передбачає прийняття всіх важливих рішень в її центральному органі управління, а при децентралізованій системі управління рішення приймаються

окремими елементами системи незалежно один від одного і ці рішення не коригує центральний орган управління [72].

Враховуючи необхідність функціонування органів управління Михайлівської СТГ як відкритої для мешканців громади системи, при визначенні областей діагностики та відповідних груп критеріїв враховано також умови функціонування системи управління. Умови функціонування системи управління характеризуються перш за все впливом чинників зовнішнього і внутрішнього середовища, зокрема наявністю інформаційної та ресурсної бази для здійснення управлінського процесу та ухвалення відповідних рішень.

Система управління Михайлівської СТГ проявляє свої властивості та розвивається під впливом зовнішнього і внутрішнього середовища, але при цьому прагне до збереження власної якісної визначеності і властивостей, що забезпечують відносну стійкість її функціонування.

Рівень самостійності і відкритості системи характеризується її зв'язками із зовнішнім середовищем, зокрема інтенсивністю обміну інформацією чи ресурсами між системою управління та зовнішнім середовищем та ступенем впливу інших систем [272, 275]. Від ефективності системи управління залежить вчасне виявлення факторів зовнішнього та внутрішнього впливу, аналіз їх вагомості та наслідків, а також дієвість запропонованих заходів та способів реагування на відповідні впливи та виклики.

Організаційна структура Михайлівської ОТГ формувалась відповідно до законодавства за поданням голів державних адміністрацій та місцевих рад [16; 17].

Формування організаційної структури Михайлівської ОТГ здійснюється за структурно-функціональним підходом, який передбачає створення департаменту, управління та відділу відповідно до виконання тих чи інших функцій, а не за шаблоном.

Підвищення ефективності організаційної структури Михайлівської ОТГ може відбутися шляхом зміни вертикальної структури на горизонтальну. За умови ефективної структури Михайлівської ОТГ мешканці повинні стати

самоорганізованими. Це може бути виражено шляхом створення на добровільній основі об'єднань, спілок, так званих секторальних федерацій на певній території, які допомагатимуть органам місцевого самоврядування реалізовувати свої повноваження з надання якісних послуг населенню.

Михайлівська ОТГ це приклад успішного функціонування ОТГ, які в першу чергу спроектували організаційну структуру, прийняли статут, а лише потім перейшли до розробки стратегічних планів розвитку. При цьому слід вказати на важливу роль такої посади як проєктні менеджери громади, завдяки якому ОТГ залучалися до участі у грандах різного рівня.

Організаційна структура Михайлівської ОТГ побудована так, щоб ОТГ могли взяти на себе повноваження, які делегуються державою, в повному обсязі. Є такі ОТГ, які, наприклад, не виконують функції освіти на своїй території. Одразу виникає питання доцільності створення такої структури. Михайлівська ОТГ надає всі можливі адміністративні, освітні, медичні та інші послуги, починаючи з нуля та постійно розширюючи їх спектр.

Організаційна структура Михайлівської ОТГ не є статичним документом. Це «живий організм», який буде розвиватися та змінюватися, разом із інституційним становленням самого органу місцевого самоврядування. Ефективна організаційна структура – це та структура, яка здатна задовольнити питання життєдіяльності кожного жителя об'єднаної територіальної громади, та надавати адміністративні та місцеві послуги в достатньому обсязі та належної якості.

Основною метою соціально - економічного розвитку Михайлівської сільської територіальної громади на 2022 рік є покращення соціального добробуту громади та її економічного зростання.

Власне розпочавши сам процес стратегічного планування, Михайлівська сільська територіальна громада зайняла тим самим активну позицію у формуванні майбутнього, яке повинно реалізуватися саме за сценарієм стійкого зростання.

Такий сценарій дозволив сформулювати стратегічне бачення її розвитку -

майбутній бажаний стан громади, до якого вона прагне, реалізуючи заплановану діяльність.

Бачення виступає інтегруючим чинником, як на етапі планування, так і на етапі впровадження стратегії. Досягнення стану, описаного в баченні – це найбільш віддалена мета, до якої громада прямує, досягаючи чергових цілей.

Михайлівська громада-2027 :

- ⇒ впізнавана та приваблива територія півдня Полтавщини,
- ⇒ інвестиційно приваблива територія з розвиненим малим і середнім екологічним підприємництвом,
- ⇒ приваблива відпочинково-оздоровча територія регіону, що забезпечує туристів та гостей екологічно чистими ексклюзивними продуктами,
- ⇒ громада, яка забезпечує добробут, комфорт та якісні послуги мешканцям, туристам та гостям

Обґрунтування стратегічних та операційних цілей стратегії

СТРАТЕГІЧНА ЦІЛЬ 1.

РОЗВИТОК ЕКОНОМІЧНОЇ ПРИВАБЛИВОСТІ ГРОМАДИ

Операційна ціль 1.1 Розвиток зон диверсифікації економічної активності

Операційна ціль 1.2 Пожвавлення економічної активності жінок

Операційна ціль 1.3 Створення відпочинково-оздоровчої зони півдня громади

СТРАТЕГІЧНА ЦІЛЬ 2.

ЯКІСНЕ ЖИТТЯ МЕШКАНЦІВ - ПРИВАБЛИВА ГРОМАДА

Операційна ціль 2.1 Ідентичність громади та інтеграція територій.

Операційна ціль 2.2 Розвиток громадських просторів

Операційна ціль 2.3 Модернізація і розвиток технічної інфраструктури

СТРАТЕГІЧНА ЦІЛЬ 3.

КУЛЬТУРНА, ТУРИСТИЧНА ТА ЦИФРОВА ПРИВАБЛИВІСТЬ ГРОМАДИ

Операційна ціль 3.1 Актуалізація історичної та культурної спадщини

Операційна ціль 3.2 Розвиток напрямку культурно-масових заходів у

громаді

Таблиця 2.10

<p>СТРАТЕГІЧНА ЦІЛЬ 1. РОЗВИТОК ЕКОНОМІЧНОЇ ПРИВАБЛИВОСТІ ГРОМАДИ</p>	
<p>Стратегічна ціль передбачає використання господарських переваг громади. До них перш за все належать: вигідне розташування на півдні області, передбачається добре транспортно-комунікаційне сполучення, вільні майданчики для освоєння і наявність територій, привабливих для мешканців Полтави і Дніпра як зони відпочинку. Важливою перевагою для використання територій з високою родючістю ґрунтів. Мета цієї цілі – зниження сезонності зайнятості місцевого населення громади.</p>	
<p>Операційна ціль 1.1 Розвиток зон диверсифікації економічної активності</p>	<p>Ця операційна ціль передбачає створення на території громади для започаткування і розвитку бізнесу у сфері переробки сільгоспсировини, садівництва, овочівництва, горіхівництва, нових видів нішового сільського господарства, рибництва. Напрямок передбачає пошук як пошук зовнішніх інвесторів так і активізація місцевого населення та підприємництва. Очікуваний результат – повернення економічної привабливості сільським територіям сіл Михайлівка, Мала Нехвороща, Кустолово-Суходілка, Ряське.</p>
<p>Операційна ціль 1.2 Пожвавлення економічної активності жінок і молоді</p>	<p>Ця операційна ціль передбачає розвиток бізнес активності. Реалізація цілі передбачає - підвищення доступу місцевих жінок та молоді до консультаційних послуг центрів для тих, хто бажає відкрити свій бізнес або просувати його доступ до знань та інформації; проведення професійних тренінгів, можливості постійному навчанні. З іншого боку ціль передбачає створення нових робочих місць з акцентом на жіночу та молодіжну цільову аудиторію. Очікуваний результат - повернення привабливості сільським територіям сіл Михайлівка, Мала Нехвороща, Кустолово-Суходілка</p>
<p>Операційна ціль 1.3 Створення відпочинковооздоровчої зони півдня громади</p>	<p>Вибір даної цілі пов'язаний зі зростаючим попитом на рекреаційні послуги для мешканців міста Полтава та використанням природних переваг територій на Смарагдовій осі громади. Очікуваний результат - повернення привабливості сільським територіям сіл Ряське та Усть-Липянка.</p>
<p>СТРАТЕГІЧНА ЦІЛЬ 2. ЯКІСНЕ ЖИТТЯ МЕШКАНЦІВ - ПРИВАБЛИВА ГРОМАДА</p>	

	<p>Відтік молодих мешканців з сільських територій і занепад традиційної аграрної діяльності у селах громади обумовлює неминучість принципових змін на цій території. Ключовий виклик для сталого розвитку всієї громади - це поліпшення якості життя мешканців і забезпечення доступу до базових публічних і ринкових послуг.</p>
<p>Операційна ціль 2.1 Ідентичність громади та інтеграція територій.</p>	<p>Необхідність цієї операційної цілі пов'язано з особливістю громади – великою площею і низьким ступенем заселення, а відтак – низьким рівнем густоти населення, що є подібним для північної частини України, а не для Полтавщини. Явище відтоку молодих мешканців села призвело до принципових змін у структурі місцевої спільноти. Зважаючи на таку тенденцію, яка точно триватиме й у найближчі роки, треба посилити інтеграційну діяльність серед мешканців громади. Реалізація цілі пов'язана з необхідністю інтеграції "старої спільноти" громади Михайлівської сільської ради, яка базується на історичних коренях, з новою нещодавно прибулою в інших старостатах громади.</p>
<p>Операційна ціль 2.2 Розвиток громадських просторів</p>	<p>Ця операційна ціль передбачає розвиток публічних місць для внутрішньої комунікації у громаді, починаючи з якісних адміністративних приміщень, закінчуючи наявністю скверів, парків. Серед заходів, спрямованих на досягнення цілі, можна назвати формування у населених пунктах громади центральних площ і скверів, проектування й організація місць для зустрічей і центрів послуг для мешканців.</p>
<p>Операційна ціль 2.3 Модернізація і розвиток технічної інфраструктури</p>	<p>Вибір даної цілі обумовлений необхідністю модернізації існуючої і будівництва нової інфраструктури, яка б забезпечила мешканцям усієї громади доступ до базових громадських і ринкових послуг. Очікуваний результат діяльності - поліпшення якості життя на території цілої громади, що опосередковано вплине на зменшення відтоку населення з сільських територій. Передбачається модернізація і розвиток технічної інфраструктури, яка покращує якість життя мешканців, зокрема, будівництво централізованої системи водопостачання, будівництво спортивних майданчиків, перебудова існуючих навчальних і культурних закладів, створення умов для розвитку ринкових послуг.</p>

СТРАТЕГІЧНА ЦІЛЬ 3. Культурна, туристична та цифрова привабливість громади	
Ця стратегічна ціль передбачає відродження культурних традицій, актуалізацію у суспільній свідомості мешканців громади та її гостей важливих історичних віх розвитку громади, славетних постатей, що по'язані із громадою.	
Операційна ціль 3.1 Актуалізація історичної та культурної спадщини	Необхідність цієї операційної цілі пов'язано з особливістю громади - наявністю у період козаччини та більш пізні періоди потужного шляху, що пов'язував території Центру, Півночі та Сходу України з Кримом. Територія громади має велику кількість курганів скіфо-сарматської доби тощо. Ця операційна ціль передбачає узагальнення відповідних історичних матеріалів, продовження проведення досліджень, їх цифровізація. На цій основі відновлення елементів історико-культурного шару, або реконструкцію, зокрема, в цифровому режимі доступу та у режимі доповненої реальності.
Операційна ціль 3.2 Розвиток напрямку культурно-масових заходів у громаді	Операційна ціль 3.2 передбачає на основі результатів досягнень операційної цілі 3.1 напрацювати у громаді принаймні один впізнаваний постійно діючий захід. Цільова аудиторія - понад 50% - гості громади. Для досягнення цілі передбачається використання потенційних магнітів – «Ряжська фортеця» тощо.

Система управління проявляє свої властивості та розвивається під впливом зовнішнього і внутрішнього середовища, але при цьому прагне до збереження власної якісної визначеності і властивостей, що забезпечують відносну стійкість її функціонування. Рівень самостійності і відкритості системи характеризується її зв'язками із зовнішнім середовищем, зокрема інтенсивністю обміну інформацією чи ресурсами між системою управління та зовнішнім середовищем та ступенем впливу інших систем [10, 11]. Від ефективності системи управління залежить вчасне виявлення факторів зовнішнього та внутрішнього впливу, аналіз їх вагомості та наслідків, а також дієвість запропонованих заходів та способів реагування на відповідні впливи та виклики.

Аналіз фундаментальних положень сучасних теорій управління, теорії змін, теорії систем та системного підходу, які присвячені системному аналізу

об'єктів управління, характеристики систем управління, визначенню функціональних складових систем управління тощо, дав можливість сформувавши методологічний підхід до аналізу областей діагностики розвитку територіальних громад.

Слід зазначити, що комплексне дослідження будь-якої системи управління має здійснюватися у декілька етапів. На першому етапі обґрунтовується склад та аналізується стан системи управління на визначеному відрізку часу, тобто досліджується структура управління. На другому етапі здійснюється організація процесу управління, тобто досліджується функціонування системи управління [4, 10].

В цілому процес організаційно-управлінської діагностики може здійснюватися відповідно до таких етапів, які представлено на рис. 1 [7]. При цьому діагностика розвитку ТГ повинна здійснюватися на принципах: об'єктивності та неупередженості; прозорості (відповідності визначеним критеріям) та зрозумілості; релевантності (застосування єдиного підходу).

Для уточнення та отримання додаткової інформації стосовно окремих критеріїв можливе проведення опитування співробітників органів управління ТГ, SWOT-аналіз та фокус-групи за окремою областю діагностики, інтерв'ю та співбесіди з представниками функціональних підрозділів.

Слід враховувати, що діагностика розвитку ТГ зачіпає дуже важливі та чутливі для персоналу органів управління ТГ проблеми розподілу прав, обов'язків, повноважень, підпорядкованості тощо.

Дуже часто процес такого дослідження та отримання необхідної інформації може викликати супротив з боку співробітників (або навіть груповий організаційний спротив), що вплине на результати аналізу та оцінювання. Тому, незалежно від того, хто буде проводити такий аналіз (уповноважена особа або група осіб з числа співробітників, зовнішні експерти та консультанти), важливим є встановлення робочих відносин з персоналом органів управління ТГ та реалізація певної стратегії дослідження, яка буде відрізнятися для різних ТГ та відповідно існуючих умов і корпоративної культури. Але, в будь-якому

випадку насамперед необхідно донести до співробітників мету та важливість дослідження, забезпечити доброзичливий контакт, приділяти значну увагу міжособистісному спілкуванню та повазі до всіх співробітників.

Отже, на основі обґрунтування необхідності моніторингу та діагностики відповідних організаційної та економічної підсистем ТГ, на основі проведеного аналізу теоретичних положень, основних характеристик та умов функціонування системи управління територіальних громад, пропонується застосовувати такі області діагностики розвитку територіальних громад (табл 2.11).

Таблиця 2.11

Області діагностики розвитку територіальних громад відповідно до
визначених підсистем

Підсистема діагностики	Область діагностики
Організаційна	1. Умови функціонування системи управління ОТГ
	2. Наявність та якісний стан матеріально-технічних засобів для функціонування системи управління
	3. Цілі та стратегії
	4. Організаційна структура та розподіл повноважень
	5. Організація процесу прийняття рішень та партисипативність
	6. Система комунікацій
Економічна	1. Природно-ресурсний потенціал
	2. Кадровий потенціал громади
	3. Економічна інфраструктура
	4. Розвиток підприємництва
	5. Відповідність послуг у громаді її потребам
	6. Система бюджетування та фінансового менеджменту в громаді

При здійсненні діагностики за визначеними областями необхідно використовувати такі дані: національних інформаційних ресурсів та ресурсів ТГ, інформаційних ресурсів населених пунктів, що входять до ТГ; дані оцінювання рівня спроможності територіальної громади [6]; інвентаризаційні відомості та огляд споруд та обладнання органів управління ТГ, приміщень, меблі та оснащення робочих місць, умов праці тощо; стратегічних документів – Стратегії розвитку ТГ та плану заходів, Програми соціально-економічного розвитку та бюджетні програми, результати моніторингу виконання Стратегії та програм тощо; організаційної та розпорядчої документації (внутрішній регламент, номенклатура організаційної документації, положення про документообіг, положення про структурні підрозділи, положення або програма запобігання корупції, організаційна структура, штатний розпис, посадові інструкції, накази та розпорядження); додаткових джерел – положень про органи громадського контролю, дорадчі органи, бюджети участі, новини, проекти рішень, ухвалені рішення, повідомлення про засідання виконавчих органів та протоколи засідань, проведення громадських слухань, програма забезпечення рівних прав та можливостей жінок і чоловіків тощо. Для діагностики розвитку ТГ як організаційно-економічної системи пропонується підхід який базується на подальшому розвитку існуючих методик організаційно-управлінської та економічної діагностики.

Діагностику розвитку ТГ як організаційно-економічної системи пропонується здійснювати на основі послідовної реалізації таких етапів. Застосування запропонованої методики дасть змогу здійснити абсолютну та відносну діагностику розвитку ТГ як організаційно-економічної системи та дасть можливість визначити пріоритети управлінського впливу для розвитку ТГ за організаційними та економічними складовими.

Важливим етапом діагностики розвитку ТГ є представлення його результатів, які можуть бути не просто цікавими для кожного співробітника апарату управління, а, що більш важливе, корисним для визначення необхідних напрямів змін та розуміння кожним співробітником свого місця в реалізації

стратегії таких змін в діяльності органів управління, служби або функціонального підрозділу. Тому важливо забезпечити просту та зрозумілу для кожного співробітника форму представлення результатів та напрямів необхідних організаційних змін. Для цього пропонується застосовувати узагальнюючі таблиці та графічне представлення результатів аналізу та оцінювання з подальшою діагностикою (віднесення області до певного характерного діапазону значень).

Визначені таким способом області (критерії або групи критеріїв) будуть демонструвати ті напрями необхідних позитивних впроваджень, на яких слід зосередити увагу при розробці пріоритетних напрямів організаційно-економічного забезпечення розвитку територіальних громад.

Методика діагностики розвитку територіальних громад як організаційно-економічної системи У подальшому, застосування абсолютної та відносної діагностики кожної області та окремих критеріїв дасть змогу визначити найбільш важливі напрями, які негативно впливають на оцінки якості та на яких необхідно зосередити найбільшу увагу при удосконаленні організаційно-економічного забезпечення розвитку територіальних громад.

Враховуючи складність ТГ як організаційно-економічної системи та значну невизначеність впливу зовнішніх і внутрішніх чинників на розвиток ТГ необхідно активно застосовувати в процесах управління розвитком ТГ стратегічні підходи до управління в громаді.

2.3 Оцінка сучасного стану та напрями розвитку Михайлівської ОТГ

Економічний розвиток Михайлівської ОТГ базується на декількох складових, однією з яких є економічна сталість. Щоб компанії, які працюють на території ОТГ постійно, розвивалися і досягали високих економічних показників, необхідно створювати сприятливе середовище для бізнесу, проводити навчання та підготовку кадрів, з урахуванням майбутніх потреб

бізнесу, надавати максимальне сприяння компаніям, які працюють на території ОТГ і, насамперед, проводити активну роботу із залучення місцевих та іноземних інвестицій у місцеву економіку. На сьогодні, до основних факторів, які стримують розвиток Михайлівської ОТГ можна віднести низький рівень розвитку малого та середнього підприємництва, високий рівень трудової міграції, низький рівень комунікації у форматі: громада-бізнес-влада.

Для розробки, впровадження та реалізації результативного організаційно-економічного забезпечення розвитком ТГ необхідно розробити та впровадити відповідні інструменти економічної та організаційно-управлінської оцінки. На основі проведеного аналізу теоретичних положень, основних характеристик та умов функціонування системи управління територіальних громад, пропонується застосовувати організаційну та економічну області діагностики розвитку територіальних громад.

Подальший розвиток методики діагностики розвитку ТГ шляхом її застосування до ТГ як організаційно-економічної системи, має здійснюватись на основі: ідентифікації та декомпозиції областей діагностики, визначення критеріїв їх оцінювання, шкали оцінювання та її атрибутивних значень і відповідної графічної інтерпретації та представлення результатів діагностики, – що дасть змогу здійснити абсолютну та відносну діагностику розвитку ТГ як соціально-економічної системи та сприяти визначенню пріоритетів управлінського впливу для розвитку ТГ за організаційною та економічною складовими.

Застосування цього інструментарію стане підґрунтям для ухвалення управлінських рішень та дасть змогу органам управління територіальних громад визначити найбільш важливі пріоритетні напрями, які негативно впливають на оцінки якості, та на яких необхідно зосередити найбільше увагу при здійсненні організаційно-економічного забезпечення розвитку територіальних громад.

Інформація та знання, отримані та впорядковані в процесі проведеної інвентаризації чинників, стали важливим ресурсом для подальшого аналізу економічного та соціального стану громади. Проведений зовнішній аналіз –

оцінка основних загроз і можливостей визначили зовнішнє середовище, а внутрішній аналіз – аналіз сильних і слабких сторін громади забезпечили визначення основних проблем розвитку територіальної громади.

Важливим елементом оцінки розвитку Михайлівської об'єднаної територіальної громади є SWOT-аналіз, який базується на врахуванні конкурентних переваг та обмежень.

Таблиця 2.12

Swot– аналіз Михайлівської сільської об'єднаної територіальної громади

Сильні сторони	Сильні сторони
<ol style="list-style-type: none"> 1. Повнокомплектні школи 2. Наявність потужних агропромислових підприємств, що забезпечують сплату податків і доходи домогосподарств 3. Сприятлива екологічна ситуація та наявність заказників Смарагдової мережі(Михайлівська балка ,Усть – Лип'янка) 4. Наявність елементів місцевої туристичної інфраструктури (турбаза у с. Ряське). 5. Збережені будівлі соціально-культурної сфери. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Застаріла містобудівна документація, зокрема у селах Андріївка,Красногірка 2. Слабкий рівень залучення інвестицій у південну частину громади. 3. Незадовільний стан дороги обласного значення, що проходить через громаду; 4. Відсутність зон відпочинку в населених пунктах. 5. Високий рівень безробіття, у т.ч. безробіття серед жінок у с. Кустолово-Суходілка. 6. Низький рівень громадської активності 8. Відсутність можливості утилізації ТПВ 9. Незначний досвід у залученні позабюджетних коштів 10. Відсутній ринок соціально-побутових послуг, зокрема громадського харчування. 11. Наявність багатоквартирного житлового фонду з високим ступенем зносу. 12. Низька якість води с.Андріївка , с.Павлівка с.Кустолово-Суходілка 13. Відсутній досвід у проведенні масштабних культурно-масових подій.
Можливості	Загрози
<ol style="list-style-type: none"> 1. Розвиток у межах Полтавської області нових туристичних маршрутів на базі історичної спадщини скіфської доби. 2. Ремонт дороги Т1735 3. Впровадження нових технологій та енергозберігаючих заходів завдяки зовнішнім донорам 4. Наявність зовнішніх донорів, що фінансують об'єкти культури 5. Збільшення фінансування зовнішніми донорами проєктів громадських організації та інших ініціатив у сфері освіти, культури, спорту 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Нестримне старіння, міграція, зменшення кількості працездатного населення 2. Продовження або замороження військового конфлікту на сході України. 3. Російський вплив на експорт і продаж с/г продукції через можливе блокування портів. 4. Поширення стихійних звалищ ТПВ

SWOT-аналіз є одним з найбільш популярних аналітичних методів. Він використовується у всіх областях стратегічного планування в якості основного інструменту стратегічного аналізу. SWOT-аналіз є основою для виявлення і формування основних проблеми та стратегічних питань. Цей аналіз заснований на поділі інформації про дану проблему на чотири групи, так звані, категорії факторів розвитку. Це сильні і слабкі сторони, можливості і загрози. SWOT назва є аббревіатурою похідним від перших букв англійських слів:

Сильні сторони (S – strengths)– аналіз внутрішніх можливостей, які є притаманні громаді та належного від їх використання сприятимуть розвитку (потрібно тримати їх в якості сильних, на основі яких відбуватиметься подальший розвиток);

Слабкі сторони (W – weaknesses)– аналіз внутрішніх чинників, які є слабкою ланкою громади, якщо їх не усунули, вони будуть перешкоджати її розвитку (потрібно мінімізувати їх вплив);

Можливості (O – opportunities)– аналіз зовнішніх факторів, які безпосередньо не залежать від поведінки спільноти громади, але які можна розглядати як можливість та після вжиття відповідних заходів, можуть використовуватися в якості факторів, що сприяють розвитку суспільства;

Зовнішні можливості, що відкриваються для громади полягають у наявності нових джерел Міжнародної технічної допомоги щодо фінансування інноваційних проєктів у сфері культури та освіти.

На рівні області розробляється тема туристичного маршруту, що поєднує пам'ятки скіфської доби. На території Михайлівської СТГ є велика кількість курганів, залишки «Ряжської фортеці», що зможуть стати туристичними магнітами. Залишки Ряжської фортеці на території с. Ряське можна використати для створення елементів туристичної інфраструктури.

Нерозкритий потенціал сильних сторін громади є у наявності великої кількості рекреаційних територій, «смагадкової мережі», в течії річки Оріль. У

період реалізації цієї Стратегії передбачається проведення капітального ремонту дороги Т1735, що скоротить час поїздки до Полтави та Дніпра.

Михайлівська громада характеризується якісно збереженою системою надання освітніх та культурних послуг сільському населенню громади з одного боку та наявністю на території громади завдяки родючим чорноземам кількох потужних агропідприємств, що забезпечують високий рівень сплати податків та доходів населення.

Зовнішні можливості, що відкриваються для громади полягають у наявності нових джерел Міжнародної технічної допомоги щодо фінансування інноваційних проєктів у сфері культури та освіти.

На рівні області розробляється тема туристичного маршруту, що поєднує пам'ятки скіфської доби. На території Михайлівської СТГ є велика кількість курганів, залишки «Ряжської фортеці», що зможуть стати туристичними магнітами. Залишки Ряжської фортеці на території с. Ряське можна використати для створення елементів туристичної інфраструктури.

Нерозкритий потенціал сильних сторін громади є у наявності великої кількості рекреаційних територій, «смарагдової мережі», в течії річки Оріль. У період реалізації цієї Стратегії передбачається проведення капітального ремонту дороги Т1735, що скоротить час поїздки до Полтави та Дніпра.

Такі можливості як активний розвиток малого та середнього бізнесу, розвиток сучасної транспортної інфраструктури, а також виробництво і переробка екологічно-чистої продукції, місцевого туризму зможуть значно зменшити вплив таких слабких. Створення туристично-відпочинкових зон дозволить знівелювати такі слабкі сторони як відсутність спортивно-оздоровчих, рекреаційних та розважальних закладів та відсутність ринку побутових послуг, в т.ч. закладів громадського харчування.

Найнебезпечнішими загрозами для розвитку громади є критичний вплив населення з території громади, що підсилює такі слабкі сторони як негативний природний приріст та міграція за кордон або до Полтав, а також зниження рівня питної води.

Економіка громади критично залежна від стану і ефективності роботи крупних агрофірм. Зовнішньо економічні та зовнішньополітичні події, які впливають на експорт сільгоспсировини з України можуть різко негативно вплинути на життя у громаді.

Відповіддю на ці загрози може бути лише створення нових робочих місць у сфері малого і середнього бізнесу та підвищення якості життя, зокрема будівництво системи централізованого. Поширення стихійних сміттєзвалищ можливо зупинити запровадженням системи роздільного збирання і переробки ТПВ.

Під час засідань робочої групи її представника відзначалось наявність у громаді великої території

Розвиток Михайлівської СТ громади в значній мірі визначається чинниками зовнішнього середовища. Однак правильне трактування впливу, потенційних можливостей та загроз, які несе за собою їхня реалізація, дозволяє сформуванню проактивну позицію громади, за якої вона виступатиме не як об'єкт, але до певної міри як суб'єкт управління процесами, що відбуваються.

У громаду заходять інвестори, створюючи потужності у сфері переробки та нові робочі місця. Незначні капітальні інвестиції у розвиток рекреаційної інфраструктури формують на території громади привабливі зони відпочинку та оздоровлення, зростає популярність «туризму вихідного дня». Зростання попиту на екологічну сільськогосподарську продукцію активізує сільських мешканців громади до вирощування нових культур: овочі, баштанні культури, розведення овець і кіз . Відроджується місцевого будівництва з екологічних матеріалів, зокрема очкерету. Місцева екологічна продукція популяризується на фестивалях і святкуваннях, які стають відомими у регіоні і приваблюють щораз більше учасників. Відбувається ремонт дороги, по якій туристи та гості громади можуть приїхати з Дніпра та Полтави. Внаслідок реорганізації у системі освіти зростає якість освітніх послуг.

Для розробки, впровадження та реалізації результативного організаційного-економічного забезпечення розвитком Михайлівської ОТГ

необхідно розробити та впровадити відповідні інструменти економічної та організаційно-управлінської діагностики розробити відповідну методичку діагностики.

Таблиця 2.13

Результати діагностики розвитку Михайлівської ОТГ як організаційно-економічної системи

Область діагностики	
<i>Організаційна підсистема</i>	
1. Умови функціонування системи управління ОТГ	3,83
2. Наявність та якісний стан матеріально-технічних засобів для функціонування системи управління	3,52
3. Цілі та стратегії	4,18
4. Організаційна структура та розподіл повноважень	2,85
5. Організація процесу прийняття рішень та партисипативність	2,02
6. Система комунікацій	3,93
<i>Економічна підсистема</i>	
1. Природно-ресурсний потенціал	3,15
2. Кадровий потенціал громади	3,06
3. Економічна інфраструктура	3,23
4. Розвиток підприємництва	3,16
5. Відповідність послуг у громаді її потребам	3,23
6. Система бюджетування та фінансового менеджменту в громаді	2,24

У зв'язку з необхідністю оцінки сучасного стану та напрямів розвитку Михайлівської ОТГ важливого значення набувають питання діагностики організаційної підсистеми, відносно якої може бути застосована організаційно-управлінська діагностика та економічної діагностики. Одним із головних елементів організаційно-управлінської та економічної діагностики є моніторинг.

Головний сенс моніторингу полягає у виконанні двох взаємопов'язаних функцій – спостереження (відстеження) та попередження: відстеження проводиться з метою виявлення відповідності наявного стану речей бажаному результату, а спостереження – з метою попередження небажаних наслідків [63].

Запровадження системи моніторингу є одним із ключових аспектів організаційно-управлінської та економічної діагностики розвитку Михайлівської ОТГ, а процес моніторингу передбачає використання комплексу критеріїв, на основі яких можна надати об'єктивну оцінку результативності досягнення поставлених цілей та завдань.

Організаційна підсистема є ключовим найважливішим чинником функціонування та розвитку ОТГ.

Таблиця 2.14

Визначення рангів областей розвитку Михайлівської ОТГ

Область діагностики	
Організаційна підсистема	
1. Умови функціонування системи управління ОТГ	4
2. Наявність та якісний стан матеріально-технічних засобів для функціонування системи управління	3
3. Цілі та стратегії	6
4. Організаційна структура та розподіл повноважень	2
5. Організація процесу прийняття рішень та партисипативність	1
6. Система комунікацій	5
Економічна підсистема	
1. Природно-ресурсний потенціал	3
2. Кадровий потенціал громади	2
3. Економічна інфраструктура	5
4. Розвиток підприємництва	4
5. Відповідність послуг у громаді її потребам	6
6. Система бюджетування та фінансового менеджменту в громаді	1

Отже, згідно отриманих оцінок областей діагностики розвитку Михайлівської ОТГ було здійснено ранжування оцінок, визначено загальну суму рейтингових балів отриманих для кожної області діагностики, і далі ці області діагностики проранжовано за загальним пріоритетом, що дає нам можливість побачити, що за першим пріоритетом розвитку знаходиться область 5 – "Організація процесу прийняття рішень та партисипативність" в організаційній підсистемі ОТГ, а що стосується економічної підсистеми, то першим пріоритетом розвитку є область 6 – "Система бюджетування та фінансового менеджменту в громаді" на чому необхідно сконцентрувати увагу у третьому розділі при формуванні організаційно-економічного забезпечення розвитку ОТГ. Таким чином, отримані результати діагностики розвитку Михайлівської ОТГ дали змогу визначити пріоритетні напрями організаційно-економічного забезпечення розвитку.

ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 2

Михайлівська сільська об'єднана територіальна громада була утворена 07 листопада 2017 року відповідно до Закону України «Про добровільне об'єднання територіальних громад». До складу громади увійшли наступні населені пункти: с.Кустолово-Суходілка, с.Андріївка, с.Красногірка, с.Павлівка, с.Грабівщина, с.Михайлівка, с.Жирківка, с.Любимівка, с.Первомайське. Свистунівка, с.Мала Нехвороща, с.Коновалівка, с.Усть-Липянка, с.Ряське. Цей документ розроблено відповідно до законів України «Про добровільне об'єднання територіальних громад», «Про державне прогнозування та розроблення програм економічного і соціального розвитку України».

Територія Михайлівської територіальної громади розташована у межах Полтавської рівнини, в Лівобережно-Дніпровській лісостеповій фізико-географічній зоні.

До Михайлівської ОТГ входить 14 населених пунктів із загальною чисельністю населення 6080 чол.

Обсяг бюджету розвитку громади є порівняно невеликим. Так, якщо у 2021 році реверсна дотація складає понад 7,8 мільйонів гривень, то весь бюджет розвитку громади – суму втричі меншу – 2,6 мільйона гривень. Таке співвідношення говорить про недостатній рівень капітальних вкладень в інфраструктуру громади, причиною якого є структура надходжень до бюджету, основним джерелом якого є ПДФО. ПДФО, який збирається на території громади у розрахунку на душу населення є значно вищим за середньоукраїнський рівень, що призводить до бюджетного реверсу

Зовнішнє середовище функціонування ОТГ, то нестабільність та невизначеність політичної та економічної ситуації в країні, постійне підвищення ціни на природний газ, коливання курсу валюти та загальна криза в економіці негативно впливають на розвиток ОТГ.

Система управління, система органів і посадових осіб місцевого самоврядування, організаційна структура діяльності та склад виконавчого комітету ОТГ відповідають сучасним вимогам зовнішнього та внутрішнього середовища, дослідження громади завершуються оцінкою сучасного стану ОТГ

Отримані результати діагностики розвитку Михайлівської територіальної громади дали змогу визначити пріоритетні напрями організаційно-економічного забезпечення розвитку та обґрунтувати необхідність розробки прикладного підходу до організаційно-економічного забезпечення розвитку Михайлівської територіальної громади та визначення відповідних напрямів щодо покращення областей, які встановлені за результатами діагностики.

РОЗДІЛ 3

ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ ОЦІНКИ СУЧАСНОГО СТАНУ ТА НАПРЯМІВ РОЗВИТКУ ОБ'ЄДНАНОЇ ТЕРИТОРІАЛЬНОЇ ГРОМАДИ

3.1 Принципові підходи щодо удосконалення оцінки сучасного стану та напрямів розвитку об'єднаної територіальної громади

Україна вже є повноцінним учасником міжнародних відносин, а в середині країни відбуваються трансформаційні зрушення, які пов'язані з остаточним встановленням нового адміністративно-територіального устрою та відповідним перерозподілом повноважень відповідно до завершення процесу децентралізації. Ці зміни насамперед стосуються формування нових організаційних та економічних механізмів управління на рівні територіальних громад та повинні базуватися на цілісному та системному прикладному підході до організаційно-економічного забезпечення розвитку ОТГ.

Проведений у попередньому розділі аналіз дозволив виділити низку основних проблем, які сповільнюють або й перешкоджають розвитку громад і досягненню їх спроможності, а саме - відсутність в управлінців на рівні органів місцевого самоврядування досвіду щодо забезпечення розвитку територіальних громад; - неефективні механізми трансформації бюджетного ресурсу, в т. ч. й податкових надходжень, у чинник економічного росту адміністративно-територіального формування; - відсутність стратегічного розуміння розвитку територіальної громади на рівні органів місцевого самоврядування; - неповне подолання проблеми ресурсної залежності місцевого самоврядування від центру; - неефективне використання бюджетних коштів громади; - нестабільність інституційного середовища розвитку громад, їх формування та функціонування в умовах «турбулентності» реформи та нестабільності законодавчого супроводу; - відсутність балансу між потребами територіальної громади та наявними ресурсами. Враховуючи визначальний вплив податкової децентралізації на організаційно-економічне забезпечення розвитку ОТГ, необхідною є розробка стратегічних напрямів реалізації концептуальних засад розвитку ОТГ в умовах

податкової децентралізації, сформованих на основі чітко встановлених цілей, принципів та важелів втілення визначених кроків.

Зважаючи на виявлені проблеми та передумови, втілення концепції розвитку ОТГ в умовах податкової децентралізації потребує розробки та реалізації цілеспрямованого комплексу заходів щодо акумулювання ресурсного потенціалу в напрямках, які є критично важливими для комплексного розвитку громади у поточному та перспективному періодах.

Принципами розвитку ОТГ в умовах податкової децентралізації, які становлять основоположні засади забезпечення функціонування територіальних громад в напрямі досягнення ними позитивних якісних та кількісних змін, відповідно до сучасних вітчизняних реалій є такі:

- гласності – принцип, який у діяльності органів місцевого самоврядування доцільно розглядати в контексті так званого «відкритого врядування», що передбачає прозорість та публічність діяльності органів управління на місцевому рівні; вимагає реалізації у трьох аспектах: як принцип організації і діяльності органів й посадових осіб; як принцип взаємодії між суб'єктами місцевого самоврядування та інститутами громадянського суспільства; як принцип взаємодії муніципальних органів влади та жителів громади;

- субсидіарності – вимагає чіткого розмежування повноважень та ресурсів між різними рівнями управління для досягнення максимально ефективного виконання поставлених завдань; ґрунтується на максимальному наближенні надання послуг до їх безпосереднього споживача з урахуванням їх інтересів та якості наданих послуг;

- компліментарності – принцип, який побудований на засадах взаємовідповідності та взаємодоповнюваності суб'єктів економіки громади та суб'єктів зовнішнього середовища в контексті розвитку громади; ґрунтується на основі організаційної і правової автономії щодо вибору найбільш оптимального комплементора – оптимального та найдоцільнішого на відповідний період часу суб'єкту економіки громади, що домірний для суб'єкту, який безпосередньо представляє систему місцевого самоврядування;

- громадської участі – передбачає залучення громадянського суспільства до управління та розвитку територіальної громади;

- транспарентності влади – принцип, який ґрунтується на забезпеченні рівності прав на отримання інформації, участі у суспільно-політичному житті громади, контролю жителів за діяльністю органів влади та управління, розвитку території; реалізація принципу вимагає, щоб умови і норми використання транспарентності в якості інструмента демократії були чітко регламентовані законодавством та нормативно-правовими актами; спільно з принципом транспарентності влади слід застосовувати і принцип соціальної відносності, який обґрунтовує, що різні соціальні групи є неоднаково включеними у інформаційні потоки та неоднаково зацікавлені у прозорості інформації;

- самостійності – принцип, яким визначено, що органи місцевого самоврядування не несуть відповідальності за бюджетні зобов'язання одне одного та за бюджетні зобов'язання держави; самостійність місцевого самоврядування забезпечується закріпленням за ним відповідних повноважень та джерел доходів місцевого бюджету, а також правом визначати напрями використання таких коштів у відповідності до законодавства;

- єдності – принцип, яким передбачено існування єдиної правової бази, форм бюджетної документації, погоджених принципів бюджетного процесу, єдиної грошової системи, єдиної соціально-економічної політики, єдністю умов взаємодії бюджетів різних рівнів;

- соціетальності – принцип, який передбачає колективність для забезпечення життя та діяльності членів громади;

- проектованості – принцип, який ґрунтується на потребі теоретичного осмислення та моделювання певної дії або алгоритму дій і лише потім – її практичного впровадження, що вимагає певного наукового підходу до організації самоврядування;

- комплексності – принцип, який, з одного боку, передбачає застосування усіх елементів системи управління для повсюдного розвитку території, з іншого

– спрямування управлінських повноважень на розвиток усіх сфер життєдіяльності у громаді;

- економічності – принцип, який ґрунтується на тому, що зусилля, витрачені на певне покращення та розвиток у територіальній громаді, не мають перевищувати ефект, отриманий в контексті його реалізації;

- цілеорієнтованості – принцип, який передбачає, що розвиток територіальної громади у будь-якій сфері має бути результатом дій, здійснених в умовах стратегічного планування та орієнтування на чітко визначені цілі, а не в контексті миттєво прийнятих рішень;

- інноваційності – принцип, який акцентує увагу на врахуванні та пошуку можливостей застосування нових методів та розробок в процесі розвитку громади та управління територією;

- керованості – принцип, яким обґрунтовано, що хаотичні та некеровані процеси та зміни, спрямовані на розвиток територіальної громади, можуть бути причиною розбалансування громади як системи та її деградацію.

Ми опираємося на твердження, що розвиток ОТГ залежить від ефективності управлінської діяльності на її території та обсягу наявних у неї ресурсів. Оскільки процеси життєдіяльності та розвитку у громаді характеризуються постійним впливом чинників і внутрішнього, й зовнішнього середовища, цей вплив може як відкривати можливості до розвитку, так і створювати ризики, загрози та дисбаланси у середовищі громади.

При цьому, важливо аргументувати, що ресурси чи їх сукупність у контексті забезпечення розвитку громади потрібно відповідно організувати. «Рівень збалансованості функціональних процесів розвитку необхідно підтримувати шляхом дотримання обґрунтованих раціональних структурних пропорцій і співвідношень споживаних і відтворюваних ресурсів» [14].

Визначати такі співвідношення потрібно на засадах стратегічного планування та обґрунтування відповідних заходів для розвитку громади на основі таких постулатів: - частку використаних ресурсів на отримання відповідного результату не можна підвищувати без одночасної зміни їх якості та

ефективності використання; - зростання потреби у ресурсах не має перевищувати результатів, які ведуть до розвитку; - зміни обсягів використовуваних ресурсів і темпи їх використання мають чітко коригуватися з обсягами і темпами їх створення; - важливим є пошук можливості заміни дефіцитних ресурсів; - з метою розвитку громади для кожного елемента ресурсного потенціалу потрібно забезпечити рівновагу споживання та відтворення.

Окрім зазначеного, в процесі дослідження наукових висновків розвитку територіальних громад як в Україні, так і в країнах з розвиненою системою місцевого самоврядування, визначено також особливості впливу встановлення та справляння податків на місцевому рівні на соціально-економічний розвиток території.

Серед них варто виділити окремі критерії і забезпечити їх врахування у вигляді рекомендацій при формуванні податкової політики на рівні громад.

По-перше, встановлено, що однією з основних причин зниження ставок по окремих податках на місцевому рівні або встановлення пільг є стимулювання економічного розвитку громади та залучення на територію нових суб'єктів господарювання. Проте дослідження взаємозв'язку та взаємного впливу особливостей оподаткування та рівня розвитку суб'єктів господарювання свідчить про два важливі аспекти:

1) адміністративно-територіальні громади зі зниженими ставками місцевих податків та зборів не характеризуються швидшими темпами розвитку;

2) адміністративно-територіальні формування з розвиненим підприємницьким середовищем в основному встановлюють максимальні податкові ставки та не використовують податкові пільги як інструмент стимулювання економічного розвитку.

Такі результати отримано передовсім на основі проведених досліджень польськими економістами. Дані дослідження стосувалися особливостей розвитку економіки гмін в умовах децентралізаційних процесів в державі [254; 282]. По-друге, зниження ставок окремих місцевих податків чи зборів матиме низький вплив на економічний розвиток громади та залучення на територію

громади інвесторів. Значним впливом на стимулювання розвитку адміністративно-територіальної одиниці може характеризуватися ефективна та виважена система оподаткування, яка включає використання цілого комплексу податкових інструментів: податкових пільг, знижених податкових ставок, відстрочки платежів по податках. По-третє, основою ефективної податкової політики є стабільність встановлення податків хоча б на середньострокову перспективу.

Так, високі, але стабільні податки характеризуються меншим негативним впливом на економіку громади, ніж у випадку низьких податків, які постійно змінюються. Таким чином, визначення системи оподаткування на місцевому рівні має ґрунтуватися на основі забезпечення максимальної економічної ефективності від їх справляння, проте з дотриманням критерію повноти акумулювання, який передбачає балансування між ефектом від вилученням обсягів коштів до бюджету від платника податку та впливом на зниження рівня фінансової спроможності самого платника, а також із дотриманням соціальної справедливості та забезпеченням простоти, прозорості, стабільності механізму оподаткування і системності використання інструментів оподаткування.

Таким чином, із метою нарощення податкових надходжень місцевих бюджетів доцільно здійснити такі зміни безпосередньо в системі оподаткування на місцевому рівні:

- по-перше, розширити повноваження місцевого самоврядування в питанні оподаткування на місцевому рівні;

- по-друге, необхідно змінити систему справляння ПДФО в напрямі її удосконалення як основного бюджетоформуючого для територіальних громад податку;

- по-третє, удосконалити систему адміністрування місцевих податків та зборів в напрямку дотримання справедливого розподілу податкового тягаря та підвищення питомої ваги майнових податків в складі податкових надходжень місцевих бюджетів;

- по-четверте, запровадити місцеві податки з визначеним цільовим спрямуванням, серед яких збори за прибирання і освітлення вулиць, збирання сміття, упорядкування зон відпочинку та парків, а також кладовищ; такі платежі мали б характеризуватися позитивним сприйняттям із боку населення громади через простоту, доцільність та прозорість їх справляння;

- по-п'яте, оптимізувати збирання податків, передовсім за рахунок удосконалення податкового адміністрування в контексті реалізації контрольної функції фіскальних органів і забезпечення активного розвитку окремих напрямів податкового адміністрування – податковий аудит й досудове розглядання спорів у сфері оподаткування.

Оцінки сучасного стану та загальні характеристики напрямів розвитку об'єднаних територіальних громад в Україні в умовах становлення механізму децентралізації показали, що: залежно від типу громади, пріоритетним напрямом їх розвитку має стати системне сприяння зростанню доходів громадян, пошук альтернативних способів підвищення зайнятості населення, а також поліпшення умов соціального захисту. Поряд із цим пріоритетним завданням місцевого самоврядування повинно бути організаційно-економічне і практичне сприяння раціональному використанню ресурсів та активів, зокрема землі, інфраструктури, об'єктів комунальної власності тощо.

3.2 Рекомендації щодо оцінки сучасного стану та напрямків розвитку Михайлівської ОТГ

За нашим спостереженням, практична діяльність менеджерів і керівників територіальних громад не відзначається ґрунтовним і систематичним проведенням аналітичних процедур щодо оцінки реального стану розробки стратегій соціально-економічного розвитку, що може бути зумовлено такими причинами, як: недосконалість методичної основи аналітичних процедур (тобто недостатній ступінь їх розробки), відсутність чітких, єдиних і регламентованих алгоритмів впровадження методичної основи у практику управлінської ланки

громади, відсутність або не достатній рівень знань і навиків проведення таких аналітичних процедур, відсутність або не достатній рівень збору необхідної інформації та формування відповідного інформаційного забезпечення (що передбачає не тільки саму інформацію, але й відповідні засоби для її збору, накопичення, аналізу та представлення).

І цей ряд причин можна продовжувати. Попри це, вважаємо за необхідне передусім провести оцінку сучасного стану розробки стратегій соціально-економічного розвитку об'єднаної територіальної громад з метою виявлення слабких місць та формування підґрунтям для відповідної методичної основи.

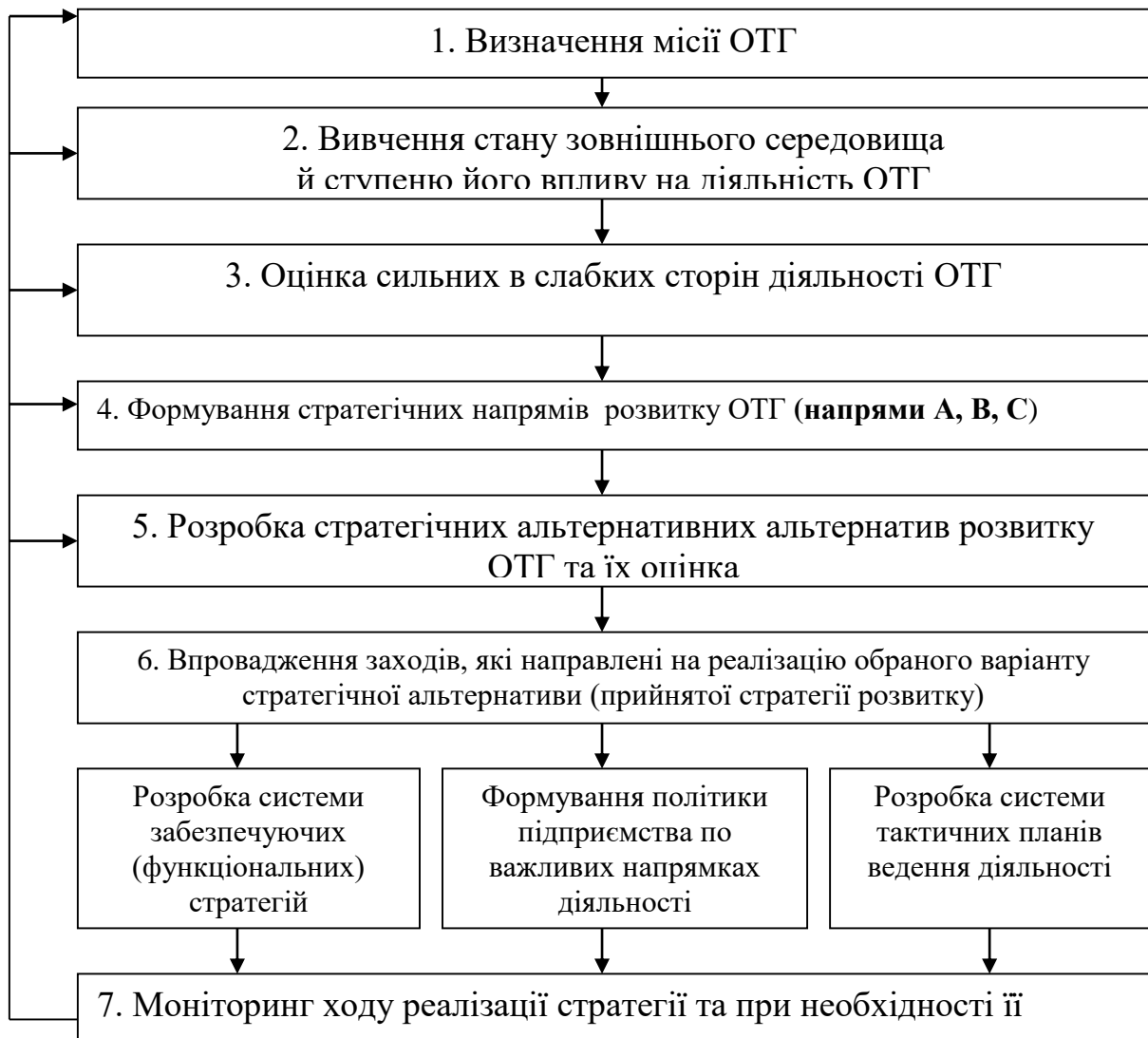
У результаті проведених досліджень встановлено, що здійснення практичної діяльності Михайлівської ОТГ з надання адміністративних послуг на місцевому рівні обумовлює необхідність врахування їх специфічних умов формування при розробці стратегії соціально-економічного розвитку ОТГ, науковим підґрунтям якої є концепція сталого розвитку, яка висуває нові вимоги до її проведення, а також необхідність врахування засад підвищення інвестиційного потенціалу Михайлівської ОТГ.

Така діяльність, яка має бути орієнтована на інвестиції та інновації, необхідно спрямовувати на обґрунтоване визначення як стратегії економічного розвитку Михайлівської ОТГ через подальший розвиток виробництва продукції, робіт, послуг; так і стратегії екологічного розвитку орієнтованої на покращення природоохоронної діяльності та стратегії соціально політики, через підвищення рівня купівельної спроможності населення громади.

З метою отримання інформації про реальний стан розробки стратегій соціально-економічного розвитку Михайлівської ОТГ за умов реалізації реформи децентралізації, вважаємо за необхідне провести передусім оцінку стану стратегії Михайлівської ОТГ.

Відмітимо, що нами виокремлено основні етапи формування стратегії соціально-економічного розвитку Михайлівської ОТГ на засадах підвищення інвестиційного потенціалу: організаційний, аналітичний, проєктувальний та імплементаційний.

З урахуванням цього, вважаємо за необхідне провести діагностику стану розробки стратегій соціально-економічного розвитку Михайлівської ОТГ.



Де

- А. Розвиток бізнесу та залучення інвестицій;*
- В. Розбудова інфраструктури ОТГ та надання якісних послуг*
- С. Чисте довкілля –активний відпочинок, оздоровлення та туризм*

Рис. 3.2 Етапи розробки стратегії розвитку Михайлівської ОТГ

Пріоритетними напрямками є: місцевий економічний розвиток, комфортний та безпечний життєвий простір, партнерство та співпраця, розвиток громадських інституцій та соціальний діалог [9]. Також виокремлено стратегічні цілі для громади Встановлено, що Михайлівської ОТГ стратегія розвитку відповідає нормативним документам, які регламентують просторовий і регіональний

розвиток області таким, як: «Комплексна регіональна цільова програма розвитку туризму в області на 2016-2027 роки» [11].

Варто зауважити, що реалізацію стратегії розвитку цієї громади розділено на 3 етапи (2019-2021 рр., 2022-2024 рр., 2025-2028 рр.) із ціллю ідентифікації пріоритетності упровадження проєктів.

Вивчення стратегії розвитку Михайлівської ОТГ дало змогу виявити, що виокремлені стратегічні напрями подальшого розвитку зумовлюють потребу в розробці відповідного механізму мобілізації й використання різних видів ресурсів з метою забезпечення реалізації інвестиційного потенціалу громади. При цьому, наявність виокремлених цілей засвідчує про намір місцевої влади здійснювати власну політику на принципах прозорості (транспарентності), публічності й підзвітності [9].

У контексті отриманих результатів можна стверджувати, що розвиток кожної сфери сталого розвитку на рівні окремої ОТГ уможлиблюється через застосування сучасних методик управління, які відповідатимуть за інформаційні запити керівництва.

Так, якщо керівництво ОТГ зорієнтоване на навколишнє середовище (зберегти навколишнє природне середовище для майбутніх поколінь, оптимізувати процес використання ресурсів, зменшити шкідливі викиди в атмосферу, здійснити переробку твердих побутових відходів), то у цьому випадку доцільно скористатися еколого-орієнтованим управлінням; якщо керівництво орієнтоване на соціальну сферу (поліпшити добробут, соціальні умови життя населення ОТГ, сприяти задоволенню потреб населення), то доцільно обрати систему управління якістю; а якщо орієнтоване на економічну сферу (забезпечити економічне зростання ОТГ, зростання добробуту громадян, подолання бідності), то доцільно обрати систему вартісно-орієнтованого управління [5; 20].

Таким чином, проведена оцінка стратегій у частині стану розробки була зорієнтована на оцінку сформованості стратегічного бачення та цілей, відповідності нормативним документам, які регламентують розвиток регіону, а

також наявності певних особливостей й додаткових інструментів (фінансових планів, планів заходів, дерева цілей, дорожніх карт, каталогу інвестиційних проєктів та ін.), що сприятимуть успішній реалізації стратегії.

Таблиця 3.4

Очікувані результати від реалізації запропонованого підходу щодо оцінки сучасного стану та напрямів розвитку об'єднаної територіальної громади за сферами розвитку

Сфера	Зміст очікуваних результатів
Соціальна	Підвищення якості надання соціальних послуг, зокрема забезпечення своєчасності надання та виплати різних видів державної допомоги; збільшення кількості реалізації програм щодо підтримки різних категорій населення, підвищення рівня відчуття безпеки в ОТГ, зменшення конфліктів в громаді.
Адміністративна	Розвиток системи надання адміністративних послуг для забезпечення задоволеності мешканців громади якістю та доступністю. Покращення кадрового забезпечення сфери надання адміністративних послуг
ЖКГ, транспорт і зв'язок	Поліпшення житлових і соціально-побутових умов для мешканців громади, покращення стану об'єктів дорожньої інфраструктури, забезпечення транспортного сполучення між всіма населеними пунктами об'єднаної громади; підвищення якості та територіальної доступності
Медична	Підвищення якості надання медичних послуг мешканцям ОТГ, зокрема вчасне реагування та недопущення виникнення і масового поширення інфекційних хвороб, оптимізація розташування медичних закладів для надання якісних та доступних медичних послуг, поліпшення їхньої матеріально-технічної бази
Економічна	Підвищення економічної активності та конкурентоспроможності ОТГ, розширення ринків збуту продукції та послуг у громаді, впровадження інвестиційних проєктів за різними видами економічної діяльності, створення інноваційних кластерів та інноваційних виробництв, збільшення доступності фінансових ресурсів.
Фінансово-бюджетна	Зміцнення спроможності місцевого бюджету, підвищення ефективності використання бюджетних коштів, збільшення надходжень до бюджету ОТГ від ефективного управління ресурсами та використанням сучасних інструментів партисипації, залучення коштів міжнародної та державної допомоги.

Також виявлено, що в Михайлівській ОТГ відсутня сформована стратегія як комплексний документ, у якому було б відображено перспективне бачення соціально-економічного розвитку громади, віднайти передумови, для забезпечення підвищення інвестиційної привабливості Михайлівської ОТГ, що в сучасних умовах обмеженості ресурсів та викликів, переконані, є важливим чинником забезпечення існування й сталого розвитку громади (розвиток інфраструктури, реалізація різних у тому числі соціальних проєктів, підвищення задоволеності умовами проживання населенням громади).

На наш погляд, реалізація запропонованого підходу до організаційно-економічного забезпечення розвитку Михайлівської ОТГ сприятиме досягненню зазначених результатів за відповідними сферами, але крім зазначеного можна очікувати досягнення певних додаткових результатів: посиленню організаційної, економічної, фінансової спроможності громад та органів управління ОТГ; прозорості процесів планування економічного розвитку громад та застосування практики партисипативного управління, зокрема у сфері бюджетування; підвищенню якості життя та забезпеченню рівних можливостей мешканцям громади; зростанню інвестиційної привабливості ОТГ; підвищенню узгодженості дій органів управління ОТГ, суб'єктів господарювання та активних мешканців громади; досягненню цілей, визначених в Стратегії розвитку ОТГ; підвищенню рівня безпеки та стійкості інфраструктури до загроз в умовах трансформацій у нестабільному зовнішньому середовищі.

Отже, сучасні виклики зумовлюють наявність у фахівців органів управління ОТГ відповідних професійних знань щодо управління фінансами та ресурсами ОТГ, оцінювання потреб, спроможності та потенціалу ОТГ в наданні соціально-економічних послуг, вміння визначити сильні сторони та сфери для вдосконалення, аналізувати та прогнозувати потреби у сферах розвитку громади, розробляти плани вирішення соціально-економічних проблем на засадах цілісного та системного підходу до організаційно-економічного забезпечення розвитку ОТГ.

Таким чином, запропонований прикладний підхід до оцінки сучасного стану та напрямів розвитку Михайлівської ОТГ за сферами розвитку передбачає взаємодію системи управління ОТГ з зовнішніми інституціями, діяльність яких спрямована на підтримку розвитку ОТГ шляхом надання експертної, консультаційної, фінансової, матеріальної та нематеріальної допомоги та певну сукупність прийомів та способів управлінського впливу на організаційну та економічну підсистему Михайлівської ОТГ, ефективність якого виявляється у підвищенні якісних показників життя населення громади, як результат розвитку відповідних соціально-економічних сфер впливу органів управління Михайлівської ОТГ.

ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 3

Принципами розвитку ОТГ в умовах податкової децентралізації, які становлять основоположні засади забезпечення функціонування територіальних громад в напрямі досягнення ними позитивних якісних та кількісних змін, відповідно до сучасних вітчизняних реалій є такі: гласності; субсидіарності; компліментарності; громадської участі; прозорості влади; самостійності; єдності; соціетальності; проектованості; комплексності; економічності; цілеорієнтованості; інноваційності; керованості.

Ми опираємося на твердження, що розвиток ОТГ залежить від ефективності управлінської діяльності на її території та обсягу наявних у неї ресурсів. Оскільки процеси життєдіяльності та розвитку у громаді характеризуються постійним впливом чинників і внутрішнього, й зовнішнього середовища, цей вплив може як відкривати можливості до розвитку, так і створювати ризики, загрози та дисбаланси у середовищі громади.

Оцінки сучасного стану та загальні характеристики напрямів розвитку об'єднаних територіальних громад в Україні в умовах становлення механізму децентралізації показали, що: залежно від типу громади, пріоритетним напрямом їх розвитку має стати системне сприяння зростанню доходів громадян, пошук альтернативних способів підвищення зайнятості населення, а також поліпшення

умов соціального захисту. Поряд із цим пріоритетним завданням місцевого самоврядування повинно бути організаційно-економічне і практичне сприяння раціональному використанню ресурсів та активів, зокрема землі, інфраструктури, об'єктів комунальної власності тощо.

У результаті проведених досліджень встановлено, що здійснення практичної діяльності Михайлівської ОТГ з надання адміністративних послуг на місцевому рівні обумовлює необхідність врахування їх специфічних умов формування при розробці стратегії соціально-економічного розвитку ОТГ, науковим підґрунтям якої є концепція сталого розвитку, яка висуває нові вимоги до її проведення, а також необхідність врахування засад підвищення інвестиційного потенціалу Михайлівської ОТГ.

Відмітимо, що нами виокремлено основні етапи формування стратегії соціально-економічного розвитку Михайлівської ОТГ на засадах підвищення інвестиційного потенціалу: організаційний, аналітичний, проєктувальний та імплементаційний.

У процесі досліджень, на підставі досвіду вітчизняних і зарубіжних науковців, а також узагальнення опублікованих в економічній літературі розробок були запропоновані наступні заходи, щодо оцінки сучасного стану та напрямів розвитку МИХАЙЛІВСЬКОЇ ОТГ: розглянуто основні принципові підходи щодо удосконалення управління розвитком громади; надано концепцію формування стратегії розвитку громади; розроблено послідовність етапів розробки стратегії розвитку селищної територіальної громади ;запропоновано застосування методики за допомогою якої можливо комплексно оцінити розвиток територіальної громади як організаційно-економічної системи, що в свою чергу дасть змогу визначити пріоритети управлінського впливу для її розвитку за організаційними та економічними складовими; представлено ментальну карту управління розвитком МИХАЙЛІВСЬКОЇ ОТГ; досліджено очікувані результати від реалізації запропонованого підходу щодо оцінки сучасного стану та напрямів розвитку МИХАЙЛІВСЬКОЇ ОТГ за сферами розвитку.

ВИСНОВКИ

Децентралізація дала поштовх соціально-економічному розвитку регіонів країн світу. Аналіз темпів створення ОТГ та фінансових показників місцевих бюджетів об'єднаних територіальних громад України показав позитивну динаміку, що свідчить про результативність та успішність впровадження реформи.

Дослідження теоретичних передумов розвитку ОТГ дало змогу виділити організаційну та економічну ознаки ОТГ. Організаційна ознака територіальної громади характеризується наявністю ієрархічної структури управління, підпорядкованих рівнів управління, раціональних відносин суб'єктів та об'єктів управління. Економічна ознака територіальної громади характеризується раціональним використанням продуктивних сил ОТГ, формуванням процесів, пов'язаних з бюджетуванням та наданням послуг, розподілом, обміном і споживанням, побудовою результативних комунікацій та відносин.

Для системного розуміння та виділення організаційного й економічного контекстів у визначенні поняття ОТГ в роботі запропоновано застосування системного підходу. В результаті його застосування ОТГ представлено як систему з організаційною та економічною підсистемами. Узагальнення наукових напрацювань з визначення поняття "організаційно-економічне забезпечення" дало змогу виокремити його змістовні ознаки.

Виокремлення змістовних ознак організаційно-економічного забезпечення надало підґрунтя для погляду на ОТГ з позиції єдності організаційної та економічної підсистем та уточнення поняття організаційно-економічного забезпечення розвитку ОТГ.

За результатами аналізу підходів до діагностики розвитку ОТГ та методик оцінювання розвитку ОТГ всю їх сукупність було поділено на підходи, які покладено в основу методик, що використовують органи державної влади, міжнародні організації та науковці.

Михайлівська сільська об'єднана територіальна громада була утворена 07 листопада 2017 року відповідно до Закону України «Про добровільне

об'єднання територіальних громад». До складу громади увійшли наступні населені пункти: с.Кустолово-Суходілка, с.Андріївка, с.Красногірка, с.Павлівка, с.Гравівщина, с.Михайлівка, с.Жирківка, с.Любимівка, с.Первомайське. Свистунівка,с.Мала Нехвороща, с.Коновалівка, с.Усть-Липянка, с.Ряське. Цей документ розроблено відповідно до законів України «Про добровільне об'єднання територіальних громад», «Про державне прогнозування та розроблення програм економічного і соціального розвитку України».

Територія Михайлівської територіальної громади розташована у межах Полтавської рівнини, в Лівобережно-Дніпровській лісостеповій фізико-географічній зоні.

До Михайлівської ОТГ входить 14 населених пунктів із загальною чисельністю населення 6080 чол.

Обсяг бюджету розвитку громади є порівняно невеликим. Так, якщо у 2021 році реверсна дотація складає понад 7,8 мільйонів гривень, то весь бюджет розвитку громади – суму втричі меншу – 2,6 мільйона гривень. Таке співвідношення говорить про недостатній рівень капітальних вкладень в інфраструктуру громади, причиною якого є структура надходжень до бюджету, основним джерелом якого є ПДФО. ПДФО, який збираються на території громади у розрахунку на душу населення є значно вищим за середньоукраїнський рівень, що призводить до бюджетного реверсу

Зовнішнє середовище функціонування ОТГ,то нестабільність та невизначеність політичної та економічної ситуації в країні, постійне підвищення ціни на природний газ, коливання курсу валюти та загальна криза в економіці негативно впливають на розвиток ОТГ.

Система управління, система органів і посадових осіб місцевого самоврядування, організаційна структура діяльності та склад виконавчого комітету ОТГ відповідають сучасним вимогам зовнішнього та внутрішнього середовища, дослідження громади завершуються оцінкою сучасного стану ОТГ

Отримані результати діагностики розвитку Михайлівської територіальної громади дали змогу визначити пріоритетні напрями організаційно-економічного

забезпечення розвитку та обґрунтувати необхідність розробки прикладного підходу до організаційно-економічного забезпечення розвитку Михайлівської територіальної громади та визначення відповідних напрямів щодо покращення областей, які встановлені за результатами діагностики.

Принципами розвитку ОТГ в умовах податкової децентралізації, які становлять основоположні засади забезпечення функціонування територіальних громад в напрямі досягнення ними позитивних якісних та кількісних змін, відповідно до сучасних вітчизняних реалій є такі: гласності; субсидіарності; компліментарності; громадської участі; транспарентності влади; самостійності; єдності; соціетальності; проектованості; комплексності; економічності; цілеорієнтованості; інноваційності; керованості.

Ми опираємося на твердження, що розвиток ОТГ залежить від ефективності управлінської діяльності на її території та обсягу наявних у неї ресурсів. Оскільки процеси життєдіяльності та розвитку у громаді характеризуються постійним впливом чинників і внутрішнього, й зовнішнього середовища, цей вплив може як відкривати можливості до розвитку, так і створювати ризики, загрози та дисбаланси у середовищі громади.

Оцінки сучасного стану та загальні характеристики напрямів розвитку об'єднаних територіальних громад в Україні в умовах становлення механізму децентралізації показали, що: залежно від типу громади, пріоритетним напрямом їх розвитку має стати системне сприяння зростанню доходів громадян, пошук альтернативних способів підвищення зайнятості населення, а також поліпшення умов соціального захисту. Поряд із цим пріоритетним завданням місцевого самоврядування повинно бути організаційно-економічне і практичне сприяння раціональному використанню ресурсів та активів, зокрема землі, інфраструктури, об'єктів комунальної власності тощо.

У результаті проведених досліджень встановлено, що здійснення практичної діяльності Михайлівської ОТГ з надання адміністративних послуг на місцевому рівні обумовлює необхідність врахування їх специфічних умов формування при розробці стратегії соціально-економічного розвитку ОТГ,

науковим підґрунтям якої є концепція сталого розвитку, яка висуває нові вимоги до її проведення, а також необхідність врахування засад підвищення інвестиційного потенціалу Михайлівської ОТГ.

Відмітимо, що нами виокремлено основні етапи формування стратегії соціально-економічного розвитку Михайлівської ОТГ на засадах підвищення інвестиційного потенціалу: організаційний, аналітичний, проєктувальний та імплементаційний.

У процесі досліджень, на підставі досвіду вітчизняних і зарубіжних науковців, а також узагальнення опублікованих в економічній літературі розробок були запропоновані наступні заходи, щодо оцінки сучасного стану та напрямів розвитку МИХАЙЛІВСЬКОЇ ОТГ: розглянуто основні принципові підходи щодо удосконалення управління розвитком громади; надано концепцію формування стратегії розвитку громади; розроблено послідовність етапів розробки стратегії розвитку селищної територіальної громади ;запропоновано застосування методики за допомогою якої можливо комплексно оцінити розвиток територіальної громади як організаційно-економічної системи, що в свою чергу дасть змогу визначити пріоритети управлінського впливу для її розвитку за організаційними та економічними складовими; представлено ментальну карту управління розвитком МИХАЙЛІВСЬКОЇ ОТГ; досліджено очікувані результати від реалізації запропонованого підходу щодо оцінки сучасного стану та напрямів розвитку МИХАЙЛІВСЬКОЇ ОТГ за сферами розвитку.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

- 1) Адміністративно-територіальний устрій України: методологічні основи та практика реформування : монографія / ДУ «Інститут регіональних досліджень імені М.І. Долишнього НАН України»; наук. ред. В.С. Кравців, Львів, 2016. 264 с.
- 2) Антипенко Іван. Процес повільний, але незворотний. Про реформу органів місцевого самоврядування на Херсонщині. Газета "День", № 205—206. 8 листопада 2019. Херсон, 2019. URL: <https://day.kyiv.ua/uk/article/podrobysci/procespovilnyualenezvortnyu> (дата звернення: 02.09.2022).
- 3) Баюра Д.О. Формування системи корпоративного управління на засадах соціальної відповідальності/ Д. О. Баюра // Вісник Київського національного університету ім. Тараса Шевченка. – Серія «Економіка». – 2013. – № 10. – С. 18–22.
- 4) Альошина Н. М. Поняття й ознаки територіальної громади. Державне будівництво та місцеве самоврядування. Харків : Право, 2011. Вип. 21. С. 173-180.
- 5) Амосов О. Ю., Ігнатенко О. С., Кузнєцов А. О. Територіальне управління. Харків : Магістр, 2011. 408 с. Белявська К.С. Соціальна відповідальність бізнесу: еволюція поглядів на проблему / К.С. Белявська // Вісн. Хмельниц. нац. ун. – 2011. – №1. – С. 228–233.
- 6) Бабінова О. О. Державна регіональна політика і регіональний розвиток: сучасні реалії України та європейський досвід. К. : Фенікс, 2011. 268 с. 5. Бажал Ю. М. Знаннева економіка – економіка конкурентоспроможності. Інформаційне суспільство. Шлях України. К. : Б-ка інформ. сус-ва, 2004. С. 219-224
- 7) Білявський В. Підвищення рівня соціальної відповідальності торговельного підприємства / В. Білявський // Вісн. КНТЕУ. – 2009. – №5. – С. 84–91.
- 8) Білоус Я. Ю. Аналіз чинників конкурентоспроможності об'єднаних територіальних громад. Вісник Східноукраїнського національного університету імені В. Даля. 2017. № 6(236). С. 26-32.

- 9) Білоус Я. Ю. Аналіз чинників конкурентоспроможності та перспектив розвитку об'єднаних територіальних громад. Забезпечення сталого розвитку регіону: економічні, управлінські, правові та інформаційно-технічні аспекти : колективна монографія / П. В. Кривуля, Н. Б. Чернецька-Білецька, С. С. Штапаук та ін. ; за заг. ред. Ю. І. Ключ., Н. В. Швець. Сєверодонецьк : Вид-во СНУ ім. В. Даля, 2017. С. 80-95.
- 10) Білоус Я. Ю. Визначення основних підходів до забезпечення розвитку об'єднаних територіальних громад. Університетська наука. Проблеми міжнародної інтеграції : тези доповідей Міжнародної науково-практичної конференції, м. Сєверодонецьк, 3-5 травня 2017 р. Сєверодонецьк : Вид-во СНУ ім. В. Даля, 2017. С. 84-86.
- 11) Білоус Я. Ю. Вплив адміністративно-територіальної реформи на розвиток регіону. Наука та інновації як основні шляхи вдосконалення економічного потенціалу країни : матеріали Міжнародної науково-практичної конференції, м. Сєверодонецьк, 29 червня 2019 р. Львів : ЛЕФ, 2019. С. 84-85.
- 12) Будьонна Л. Шляхи та напрями формування соціальної відповідальності бізнесу в Україні. / Л. Будьонна // Соціальна політика. – 2008. №8 – С. 9–10.
- 13) Вергун Л.І. Соціальна відповідальність бізнесу в умовах глобальної фінансово-економічної кризи / Л.І. Вергун // Теоретичні та прикладні питання економіки: Зб. наук. праць. – К., 2010. – Вип. 23. – С. 165–170.
- 14) Волосковець Н.Ю. Корпоративна соціальна відповідальність підприємств як основа інноваційного розвитку сучасної економіки [Електронний ресурс] / Н. Ю. Волосковець // Наук. праці КНТУ. Економічні науки. – 2010. – Вип. 17. – С. 125–131. – Режим доступу: http://www.kntu.kr.ua/doc/zb_17_ekon/index.html.
- 15) Врублевський О., Артеменко В. Територіальна реформа: від моделювання до реалізації. Інформаційні матеріали для Хмельницької області. К. : ІКЦ "Леста", 2006. 88 с.
- 16) Галгаш Р. А. Економіка узгоджень як теоретична основа стратегічної координації діяльності підприємства. Найновите постиження на

- європейската наука – 2013 : матеріали ІХ Міжнародної науково-практичної конференції, 17-25 чер. 2013 р. Софія : "Бял ГРАД-БГ" ООД, 2013. Т. 6. С. 10-11.
- 17) Галгаш Р. А. Огляд підходів щодо визначення меж регіональних кластерів підприємств. Ефективна економіка. 2015. № 12. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=5828> (дата звернення 13.02.2017).
- 18) Гройсман В.Б. *Ukraynia-nini-blizka-do-vtilennyakhartiy-mistsevogo-samovryaduvannya from.* 2017. URL: <http://www.unn.com.ua/uk/news/15100373>.
5. Інтеграція та самоорганізація аграрного бізнесу в умовах децентралізації влади: монографія / [Лупенко Ю.О., Кропивко М.Ф., Малік М.Й. та ін.] ; за ред. М.Ф. Кропивка, В. В. Россохи. Київ: ННЦ «ІАЕ», 2015. С. 482.
- 19) Довідка щодо стану реалізації договорів про співробітництво територіальних громад відповідно до Закону України "Про співробітництво територіальних громад" / Міністерство регіонального розвитку, будівництва та житлово-комунального господарства. URL: http://www.minregion.gov.ua/wpcontent/uploads/2017/06/Dovidka_stan_real_dogovor.pdf (дата звернення 10.06.2022).
- 20) Долішній М. І. Регіональна політика на рубежі ХХ-ХХІ століть: нові пріоритети. К. : Наукова думка, 2006. 512 с.
- 21) Дорогунцов С. І., Чернюк Л. Г., Борщевський П. П. та ін. Соціально-економічні системи продуктивних сил регіонів України : посібник. К. : КНЕУ ім. В. Гетьмана, 2002. 364 с.
- 22) Досвід об'єднання територіальних громад на сході України: економіко-правові аспекти : колективна монографія / за наук. ред. В. А. Устименка та І. В. Заблудської. НАН України. Інститут економіко-правових досліджень. К. : ТОВ "ВІСТКА", 2018. 210 с.
- 23) Дробот І. О., Шуляр І. В. Реформування систем місцевого управління: зарубіжний досвід. URL: <http://www.dbuara.dp.ua/zbirnik/2011-01%285%29/11diouzd.pdf> (дата звернення 10.09.2022).

- 24) Коваленко А. Об'єднання територіальних громад – реальність чи ілюзія. URL: <http://www.3republic.org.ua/ua/ideas/11298> (дата звернення: 12.01.2017).
- 25) Коваленко О. В., Зайцева М. О. Роль і місце економічної діагностики на підприємстві. Теоретичні і практичні аспекти економіки та інтелектуальної власності. 2013. Вип. 1(2). С. 218-221.
- 26) Конституція України / Відомості Верховної Ради України (ВВР), 1996, № 30, ст. 141. URL: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/254%EA/96-%E2%F0> (дата звернення 27.09.2022).
- 27) Концепція реформування місцевого самоврядування та територіальної організації влади в Україні / Розпорядження Кабінету Міністрів України від 1 квіт. 2014 р. № 333-р. Офіційний вісник України. 2014. № 30. Ст. 831
- 28) Місцеве самоврядування в Україні та світі. Цікаві факти / заг. ред. та упорядк. І. Л. Парасюк, Ю. В. Телешова. К. : ФОП Москаленко О. М., 2016. 15 с.
- 29) Місцеве самоврядування в Україні: проблеми та перспективи / за ред. В. М. Бесчастного. Донецьк : Донецький юрид. ін-т при Донецькому національному ун-ті, 2005. 37 с. 243
- 30) Місцеве самоврядування в Україні: сучасний стан та основні напрями модернізації : наукова доповідь / редкол.: Ю. В. Ковбасюк, К. О. Ващенко, В. В. Толкованов та ін. ; за заг. ред. д-ра наук з держ. упр., проф. Ю. В. Ковбасюка. К. : НАДУ, 2014. 128 с.
- 31) Місцеве самоврядування у громаді : практ. посіб. / за ред. А. Ткачука ; Інститут громадянського суспільства. К. : ТОВ "ІКЦ ЛЕСТА", 2004. 304 с.
- 32) Місцеві бюджети 159 об'єднаних територіальних громад. За 2016 рік: фінансово-аналітичні матеріали. URL: http://www.minregion.gov.ua/wpcontent/uploads/2017/04/Decentr_297x210_April-2017.pdf (дата звернення 14.12.2017).
- 33) Мойсеєнко К. Є. Механізм функціонування та розвитку соціально-економічної системи. Перспективи розвитку економіки України в контексті

- європейської інтеграції. Зб. наук. праць ДонДУУ. Серія "Економіка". Т. X. Вип. 123. Донецьк. 2009. С. 152-170.
- 34) Молла М. Г. Формування системи показників оцінки організаційних складових конкурентоспроможності підприємства. Вісник соціально-економічних досліджень ОДЕУ. 2012. №44. С. 252-257.
- 35) Молодожен Ю. Б. Теоретико-методологічні засади визначення самодостатності територіальних громад : автореф. дис ... д-ра держ. упр. : 25.00.04. Донецьк, 2011. 32 с.
- 36) Молодожен Ю., Базей М. Приклади моделювання адміністративно-територіального устрою Савранського району Одеської області. Теоретичні та прикладні питання державотворення. 2008. № 2. URL: www.br.com.ua/referats/Economical_topics/121139.htm (дата звернення 12.09.2022).
- 37) Моніторинг процесу децентралізації влади та реформування місцевого самоврядування. URL: <https://decentralization.gov.ua/news/7997?page=5> (дата звернення 23.08.2018).
- 38) Моргачов І. В. Інфраструктура розвитку регіонів. Сєверодонецьк : Вид-во СНУ ім. В. Даля, 2018. 180 с.
- 39) Пилипів Н. І., П'ятничук І. Д., Сологуб С. І. Роль стратегії соціально-економічного розвитку ОТГ в контексті зміни підходів до регіонального розвитку в Україні. Вісник. Миколаївський національний аграрний університет. 2021. URL : <http://dspace.mnau.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/10259/1/53-55.pdf> (дата звернення: 5.05.2022)..
- 40) Пилипів Н. І., П'ятничук І. Д., Сологуб С. І. Класифікація стратегій соціально-економічного розвитку об'єднаних територіальних громад. Journal of Vasyl Stefanyk Precarpathian National University. 2020. Vol. 7, №. 3. Pp. 27-35. URL : <http://journals.pnu.edu.ua> (дата звернення: 5.05.2022)..
- 41) Про утворення та ліквідацію районів : Постанова Верховної Ради України від 17.07.2020 р. № 807- IX. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/807->

- 20#Text. 9. Стратегія розвитку Брошнів-Осадської об'єднаної територіальної громади Івано-Франківської області на період до 2028 року. URL : <https://broshniv.info/wp-content/uploads/dodatok-do-rishennya347-142018.pdf>. (дата звернення: 5.05.2022).
- 42) Про добровільне об'єднання територіальних громад: Закон України від 05.02. 2015 року №157-VIII/Верховна Рада України. URL: <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/157-19>.
- 43) Про затвердження середньострокового плану пріоритетних дій Уряду до 2020 року та плану пріоритетних дій Уряду на 2017 рік: Розпорядження Кабінету Міністрів України від 03.04.2017 р. № 275-р. /Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/275-2017-%D1%80>.
- 44) Про Концепцію реформування місцевого самоврядування та територіальної організації влади в Україні: Розпорядження Кабінету Міністрів України від 01.04.2014. № 333 - р. URL: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/333-2014-%D1%80>.
- 45) Про Стратегію сталого розвитку «Україна - 2020»: Указ Президента України від 12 01.2015 р. № 5/2015. URL: <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/5/2015>.
- 46) Самборська О. Ю. Людський капітал як фактор економічного зростання. Економіка АПК. 2019. № 6. С. 64-72. 13. Серьогін С. М., Гончарук Н. Т. Теоретичні засади та основні напрямки реформування місцевого самоврядування й децентралізації влади в Україні. Аспекти публічного права. 2015. № 4. С. 111–120.
- 47) Скупченко Д. О. Нормативно-правове забезпечення розвитку територіальних громад в Україні. Теорія та практика державного управління. 2017. № 2. С. 1-7.
- 48) Слободянюк Н. О., Коніна М. О. Проблеми формування дохідної частини місцевих бюджетів в умовах фінансової децентралізації. Економіка і суспільство. 2016. Вип. 2. С. 611-616.

- 49) Стратегія розвитку Михайлівської ОТГ на період до 2021-2027 роки. URL : https://www.myhsilrada-otg.gov.ua/doc/strategiya-rozvitku/%D0%A1%D1%82%D1%80%D0%B0%D1%82%D0%B5%D0%B3%D1%8F_%D0%9C%D0%B8%D1%85%D0%B0%D0%B9%D0%BB%D1%96%D0%B2%D1%81%D1%8C%D0%BA%D0%B0%20%D0%9E%D0%A2%D0%93.pdf (дата звернення: 5.11.2022).
- 50) Сухарська Л. В. Правове регулювання фінансового забезпечення розвитку територіальних громад в Україні в умовах бюджетної децентралізації. Державне управління та місцеве самоврядування. 2016. № 3. С. 144-151.
- 51) Територіальна громада як базова ніша адміністративно-територіального устрою України: проблеми і перспективи реформування : аналітична доповідь / Павлюк А. П., Олійник Д. І., Баталов О. А. та ін. Київ: НІСД, 2016. 61 с.
- 52) Територіальний розвиток та регіональна політика в Україні / наук. редактор В.С. Кравців; ДУ "Інститут регіональних досліджень імені М. І. Долишнього НАН України". Львів, 2016. 218 с.
- 53) Тищенко О. М. Кластери як вектор розвитку економіки: організація, суть і концепції. Теоритичні та прикладні питання економіки. К. : Вид.-поліграф. центр "Київський університет", 2010. Вип. 21. С. 77-81.
- 54) Ткачук А., Кашевський В., Мавко П. Стратегічне планування у громаді : навчальний модуль. К. : Легальний статус. 2016. 96 с.
- 55) Токвиль А. О демократии в Америке; пер. з англ. М., 1992. С. 64-65. 265. Топух І. П., Білоус Я. Ю. Відтворення інтелектуального капіталу в умовах створення територіальних громад в регіоні. Вісник Східноукраїнського національного університету імені В. Даля. 2016. №3(227). С. 87-93.
- 56) Управління комплексним розвитком агропромислового виробництва і сільських територій: монографія / [Саблук П. Т., Кропивко М. Ф., Булавка О. Г. та ін.]; за ред. П. Т. Саблука, М. Ф. Кропивка. Київ: ННЦ «ІАЕ», 2011. С. 450.

- 57) Фінансова децентралізація: результати та перспективи.
URL:<http://decentralization.gov.ua/news/8342>.
- 58) Чикаренко І. Кластерний підхід в управлінні економічним розвитком муніципального утворення. Державне управління та місцеве самоврядування : збірник наукових праць. 2010. Вип. 4(7). URL: http://www.nbuuv.gov.ua/portal/Soc_Gum/Dums/2010_4/10ciarmu.pdf (дата звернення 19.09.2022).
- 59) Чорна М. В. Сучасні теорії менеджменту: можливості впровадження на вітчизняних підприємствах. URL: 255
http://www.rusnauka.com/8_NND_2010/Economics/60168.doc.htm (дата звернення 19.08.2022).
- 60) Шаповалов О. Надаймо самостійності, вивільнімо динамізм та енергію. Віче. URL: <http://www.viche.info/journal/147/> (дата звернення 07.05.2022).
- 61) Шарий В. І. та ін. Формування та реалізація публічної політики в умовах глобалізації : монографія / за заг. ред. В. І. Шарого. Черкаси : видавець Чабаненко Ю. А., 2018. 382 с.
- 62) Шевчук Л. Т. Регіональна економіка : навч. посіб. К. : Знання, 2011. 319 с.
- 63) Шилова О. Ю. Організаційно-економічне забезпечення розвитку підприємства : автореф. дис... канд. екон. наук : 08.00.04 / Донецький національний технічний університет. Донецьк, 2009. 24 с.
- 64) Шимановська-Діанич Л. М. Управління розвитком персоналу організації: теорія і практика : монографія. Полтава : ПУЕТ, 2012. 462 с.
- 65) Шокало К. Бюджетний процес vs. участь громадян: реалії громадських бюджетів у містах України : аналітика. URL: <https://www.centreua.org/article/byudzhetnij-proces-vs-uchast-gromadyan-realiyigromadskih-byudzhetiv-u-mistah-ukrayini> (дата звернення 19.11.2022).
- 66) Шпак Ю. О. Досвід реформування місцевого самоврядування у Великобританії. Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету. 2014. № 10-1. Т. 1. URL: