

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
СУМСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ АГРАРНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ФАКУЛЬТЕТ ЕКОНОМІКИ І МЕНЕДЖМЕНТУ
Кафедра публічного управління та адміністрування

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

освітній ступінь «Магістр»

на тему: **Управління і адміністрування процесами планування
територіальної громади**

Виконав: студент спеціальності
073 «Менеджмент»
ОП «Адміністративний менеджмент»
Пугач Юрій Васильович

Керівник: **Гесенко Михайло Миколайович**
к.е.н., професор, завідувач кафедри фінансів,
банківської справи та страхування

Рецензент: **Ятлов Сергій Григорович**
Директор ТОВ «СВІДА»

Суми – 2023

АНОТАЦІЯ

Пугач Ю. В. Управління і адміністрування процесами планування територіальної громади.

Кваліфікаційна робота зі спеціальності 073 «Менеджмент», СНАУ, Суми-2023р. – Рукопис.

У кваліфікаційній роботі порушено одну з найважливіших проблем місцевого самоврядування – управління процесами планування територіальної громади в умовах децентралізації владних повноважень. Метою кваліфікаційної роботи є дослідження теоретичних та практичних аспектів, що стосуються шляхів покращення управління та адміністрування процесами планування Степанівської селищної територіальної громади, систематизації заходів, побудові організаційно-фінансових взаємодій задля забезпечення успішного стратегічного планування. У першому розділі - «Адміністрування та управління як основа планування діяльності територіальних громад в Україні: теоретичний аспект» було розглянуто особливості розподілу повноважень між рівнями влади у європейських країнах та проведено систематизацію найкращих практик. Проаналізовано сучасний стан нормативно-правового забезпечення діяльності адміністративно-територіальних одиниць в Україні. Здійснено теоретико-методологічне обґрунтування актуальності трансформації управління та адміністрування процесів планування громад. У другому розділі - «Аналіз основних аспектів адміністрування та управління процесами планування ресурсами Степанівської селищної територіальної громади» досліджено структуру та просторовий розподіл населення, проаналізовано основні аспекти адміністративно-фінансової діяльності громади, визначено проблеми та структуровано можливості розвитку території. У третьому розділі – «Модернізація стратегій управління та адміністрування процесами планування Степанівської селищної територіальної громади» розроблено адаптивну стратегію оцінки та забезпечення видаткової частини бюджету громади. Обґрунтовано актуальність випуску муніципальних цінних паперів, як компромісного джерела відновлення, модернізації, створення об'єктів інфраструктури. Обґрунтовано нагальність створення мікрорегіону пріоритетного розвитку, як осередку повоєнного відновлення регіону. Результати кваліфікаційної роботи були опубліковані у трьох наукових фахових виданнях та представлені на трьох науково-практичних конференціях.

Ключові слова: управління та адміністрування процесами планування, територіальна громада, децентралізація, видатки, облігації місцевих позик, інвестиції, мікрорегіон пріоритетного розвитку.

SUMMARY

Puhach Y. V. Management and administration of the processes of planning the territorial community.

Master thesis in specialty 073 "Management," Sumy National Agrarian University, Sumy, 2023. - Manuscript.

The qualification work raised one of the most important problems of local self-government - the management of the territorial community planning processes in the context of decentralization of power. The purpose of the qualification work is to study the theoretical and practical aspects related to ways to improve the management and administration of planning processes of the Stepanivka settlement territorial community, systematizing activities, and building organizational and financial interactions to ensure successful strategic planning. In the first section - "Administration and management as the basis for planning the activities of territorial communities in Ukraine: theoretical aspect" the features of the distribution of powers between the levels of power in European countries were considered and the best practices were systematized. The current state of regulatory support for the activities of administrative-territorial units in Ukraine is analyzed. The theoretical and methodological substantiation of the relevance of the transformation of the management and administration of the community planning processes has been carried out. In the second section - "Analysis of the main aspects of the administration and management of the planning processes of the resources of the Stepanovsky settlement territorial community" the structure and spatial distribution of the population have been studied, the main aspects of the administrative and financial activities of the community have been analyzed, the problems have been identified and the possibilities of the development of the territory have been structured. In the third section - "Modernization of management strategies and administration of the planning processes of the Stepanovsky settlement territorial community" an adaptive strategy for assessing and ensuring the expenditure part of the community budget was developed. The relevance of issuing municipal securities as a compromised source of restoration, modernization, and creation of infrastructure facilities has been substantiated. The urgency of creating a microregion of priority development as a cell of the post-war recovery of the region has been substantiated. The results of the qualification work were published in three scientific professional publications and presented at three scientific and practical conferences.

Keywords: management and administration of planning processes, territorial community, decentralization, expenditures, bonds of local loans, investments, microregion of priority development.

ЗМІСТ

ПЕРЕЛІК УМОВНИХ СКОРОЧЕНЬ.....	7
ВСТУП	8
РОЗДІЛ 1. АДМІНІСТРУВАННЯ ТА УПРАВЛІННЯ ЯК ОСНОВА ПЛАНУВАННЯ ДІЯЛЬНОСТІ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД В УКРАЇНІ: ТЕОРЕТИЧНИЙ АСПЕКТ.....	11
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ОСНОВНИХ АСПЕКТІВ АДМІНІСТРУВАННЯ ТА УПРАВЛІННЯ ПРОЦЕСАМИ ПЛАНУВАННЯ РЕСУРСАМИ СТЕПАНІВСЬКОЇ СТГ	23
2.1 Загальна характеристика Степанівської СТГ та демографічний аналіз....	23
2.2 Аналіз фінансово-господарської спроможності Степанівської СТГ	29
2.3 Оцінка ефективності діяльності Степанівської СТГ на основі SWOT- аналізу.....	44
РОЗДІЛ 3. МОДЕРНІЗАЦІЯ СТРАТЕГІЙ УПРАВЛІННЯ ТА АДМІНІСТРУВАННЯ ПРОЦЕСАМИ ПЛАНУВАННЯ СТЕПАНІВСЬКОЇ СТГ.....	50
3.1 Розроблення адаптивної стратегії оцінки та забезпечення видаткової частини бюджету Степанівської СТГ	50
3.2 Обґрунтування випуску облігацій місцевих позик: рекомендації з відновлення інфраструктури.....	56
3.3 Формування стратегічного курсу Степанівської СТГ в межах побудови концепції мікрорегіону пріоритетного розвитку	63
ВИСНОВКИ.....	72
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	75
ДОДАТКИ.....	81

ПЕРЕЛІК УМОВНИХ СКОРОЧЕНЬ

[illegible]

ВСТУП

Україна завершує реформу децентралізації, що передбачає поступову передачу відповідальності, повноважень та фінансових ресурсів до місцевих органів влади. Пріоритетного значення набуває питання ефективності управління та адміністрування процесами планування, розподілу ресурсів, реалізації поставлених цілей, від яких залежать поточні та стратегічні можливості забезпечувати становлення територій. На сучасному етапі розвитку України також нагальними питаннями є раціональний вибір напрямків удосконалення реформування місцевого самоврядування, часткового перегляду політики планування спроможності регіонального розвитку.

У результаті проведених перетворень значення та фінансові можливості адміністративно-територіальних одиниць відчутно посилилися, що є ключовим принципом місцевого самоврядування. Проте децентралізація адміністративних повноважень щодо реалізації секторальних реформ в громадах віддзеркалює виклики, що постають перед управлінською спроможністю місцевого самоврядування. Залучення місцевого населення до вирішення проблем своїх громад, делегування видаткових повноважень, створення фінансової бази для органів місцевого самоврядування, розробка та застосування ефективних моделей фінансового вирівнювання – повноваження, що покликані максимізувати економічний ефект від процесів планування на рівні громад.

Вивчення проблематики процесів планування розвитку громад дає можливість зрозуміти, що поштовхом до самоуправління територіями можуть бути безліч чинників, а особливо причини економіко-географічного характеру. Важливості такі тенденції набувають для прикордонних регіонів після російського вторгнення на територію України.

Сучасне управління та адміністрування територіальних громад є актуальною проблемою, особливо в контексті сталого розвитку та підвищення якості життя їх мешканців, досягнення стратегічних цілей.

Проведена робота спрямована на вирішення актуальних завдань збагачення наукового розуміння та практичного впровадження принципів ефективного управління та адміністрування процесами планування, що може сприяти сталому розвитку громади.

Мета роботи полягає у дослідженні теоретичних та практичних аспектів, що стосуються шляхів покращення управління та адміністрування процесами планування Степанівської селищної територіальної громади (СТГ), систематизації заходів, побудові організаційно-фінансових взаємодій задля забезпечення успішного стратегічного планування.

Відповідно до вищевказаної мети з'являється необхідність вирішення наступних завдань:

- охарактеризувати нормативно-правове забезпечення функціонування територіальних громад в Україні;
- здійснити аналіз європейського досвіду запровадження реформ децентралізації владних повноважень;
- визначити передумови, перешкоди в управлінні та адмініструванні процесів планування територіальних громад в Україні;
- дослідити загальні показники Степанівської СТГ: просторово-демографічну структуру населення, оцінити ефективність бюджетного процесу, узагальнити стан фінансової забезпеченості;
- систематизувати ефективність використання ресурсів та розмежувати проблематику у плануванні розвитку громади, проаналізувати інвестиційні можливості;
- запропонувати шляхи вдосконалення процесів планування розвитку Степанівської СТГ;
- розробити стратегію оптимізації фінансових витрат;

- запропонувати шляхи стимулювання випуску муніципальних цінних паперів;

- обґрунтувати доцільність кооперації громад як вибору стратегічного планування розвитку територій.

Об'єктом дослідження є Степанівська СТГ як соціально-економічний та адміністративний об'єкт.

Предметом дослідження є оцінка економічної ефективності управління та адміністрування процесами планування Степанівської СТГ, розподіл повноважень громади в умовах децентралізації.

Методи дослідження. Теоретична основа, наукова та методична база магістерської роботи ґрунтується на положеннях економічної теорії з управління і адміністрування процесами планування місцевих фінансів та міжбюджетних відносин. Для формування організаційно-економічних засад управління процесів планування в умовах становлення місцевого самоврядування використана низка сучасних наукових методів, зокрема: діалектичний метод пізнання (системний підхід до вивчення економічних явищ); абстрактно-логічний (при теоретичному узагальненні сутності і змісту процесів управління); економічного аналізу та порівняння (при оцінці сучасного стану бюджету територіальної громади); табличний і графічний метод (для відображення інформації щодо фінансового стану бюджету територіальної громади); формальної і діалектичної логіки (для виявлення можливостей адаптації зарубіжного досвіду адміністрування процесів планування в умовах вітчизняної практики та обґрунтування стратегічних підходів до подальшого удосконалення місцевого самоврядування).

Інформаційною базою дослідження слугували матеріали праць українських і зарубіжних науковців, інформація державних органів статистики, законодавчі та нормативні документи з питань регулювання діяльності органів місцевого самоврядування, звітно-статистичні дані досліджуваної публічної організації, аналітичні публікації в науковій і спеціалізованій літературі.

РОЗДІЛ 1

АДМІНІСТРУВАННЯ ТА УПРАВЛІННЯ ЯК ОСНОВА ПЛАНУВАННЯ ДІЯЛЬНОСТІ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД В УКРАЇНІ: ТЕОРЕТИЧНИЙ АСПЕКТ

Збалансований адміністративно-територіальний устрій – передумова ефективного функціонування місцевого самоврядування. Головними пріоритетами, які закладалися в основу стратегії управління територіальних громад в Україні, стали зосередження на ефективності, самостійності, управлінських інноваціях, швидкості та обґрунтуванні прийняття рішень. Саме тому менеджмент територіального сектору здебільшого побудований на принципах та положеннях Європейської хартії місцевого самоврядування.

Зважаючи на світові тенденції, з відновленням незалежності України 1991 року питання розподілу повноважень між рівнями влади та ефективної регіональної політики зосереджувалися на намаганнях лібералізації відносин. Проте активної перебудови адміністративно-територіального устрою на початках не спостерігалось через загальну економічну кризу в країні.

У 1996 році з прийняттям Конституції України було зафіксовано засади побудови територіального устрою, який ґрунтувався на поєднанні централізації та децентралізації у здійсненні державної влади, збалансованості соціально-економічного розвитку регіонів. Було окреслено основи місцевого самоврядування, що повинно формуватися на принципах розподілу повноважень, чіткого розмежування матеріальної та фінансової приналежності [1].

У 1997 році було прийнято ЗУ «Про місцеве самоврядування в Україні», де було уточнено та доповнено відносини між бюджетними рівнями [2]. На цьому етапі, не дивлячись на намагання улагодити відносини між інститутами державного управління, система залишалася досить централізованою в силу деяких протиріч з пережитками радянських підходів управління. Перші кроки

державної політики розмежування повноважень між рівнями влади не були достатньо ефективними, тож вимагали подальшого удосконалення.

Прийняття прогресивних на той час Бюджетного кодексу України у 2002 році [3] та ЗУ у 2004 році «Про міжбюджетні відносини між районним бюджетом та бюджетами міст районного значення, сіл, селищ та їх об'єднань» [4] мали на меті оптимізувати та збалансувати бюджетні взаємовідносини. Але несприйняття децентралізаційних намірів у суспільстві та між рівнями влади зумовили зворотні процеси – зосередження та розподіл за вертикально-централізованим принципом фінансових ресурсів, концентрацією адміністративних повноважень на вищих рівнях влади.

Проблеми накопичувалися та потребували вирішення. Для їх виправлення законодавцями було прийнято у новій редакції Бюджетний [5] та Податковий [6] кодекси України, внесено зміни до Конституції та деяких законів України. Це дало змогу уникнути різночитань між різними рівнями влади. Згідно нововведень було дещо розширено можливості місцевого самоврядування з наданням їм відповідних обов'язків. Зокрема посилено дохідну базу місцевих бюджетів, визначено можливості по залученню кредитних ресурсів, що мало сприяти пожвавленню у плануванні розвитку громад. Такі кроки мали на меті наблизити можливості на місцях до вимог, визначених у Європейській хартії про місцеве самоврядування. Бажаного всеохоплюючого ефекту не вдалося досягти на цьому етапі. Адже повноцінні міжбюджетні відносини не розповсюджувалися на рівень громад, що робило їх залежними від центральних органів влади. Також залишався старий адміністративний устрій, що не відповідало сучасним економічним викликам.

Кардинальних змін організація влади почала зазнавати лише з кінця 2014 року. Цей процес реорганізації територіального устрою з урахуванням положень ратифікованої Україною Європейської хартії місцевого самоврядування триває до сьогодні [7]. Саме в цьому документі наголошується на праві та реальній здатності муніципалітетів регламентувати значущу частину державних справ і управляти нею, діючи в рамках закону, під

свою відповідальність і в інтересах місцевого населення та на розвиток громад. Реформа місцевого самоврядування в Україні дала можливість розширити повноваження і рівень відповідальності місцевих органів влади. Підвищилась фінансова незалежність через механізми розподілу доходів між бюджетними рівнями. Звісно це посприяло більш ефективному адміністративному плануванню таких важливих функцій, як соціальне забезпечення громадян, гарантування безпеки, місцевих програм відновлення та розвитку, надання різноманітних послуг тощо.

Розуміння держави щодо підтримки процесів об'єднання місцевих громад вийшло на новий якісний рівень. Адже така політика сприяє оптимальному використанню ресурсів та розвитку регіонів. Крім того, держава шляхом стимулювання прямих міжбюджетних відносин дозволяє місцевим громадам отримувати більше фінансування з центрального бюджету.

Отже реформа місцевого самоврядування в Україні має вирішальне значення для загального розвитку країни. Це сприяє децентралізації влади та підвищенню значення місцевих громад у процесі управління державою. Законодавче підґрунтя для таких перетворень напрацьовувалося та запроваджувалося поступово. Серед інших прийнятих нормативно-правових актів, які сьогодні забезпечують правове регулювання створених територіальних громад можна виділити:

- Концепцію реформування місцевого самоврядування та територіальної організації влади (2014 р.) [8];
- ЗУ «Про засади державної регіональної політики» (2015 р.) [9], що дало змогу реалізувати в регіонах більше 12 тисяч проєктів за рахунок збільшення державної підтримки розвитку інфраструктури;
- ЗУ «Про добровільне об'єднання територіальних громад» (2015р.) [10].
- ЗУ «Про засади державної регіональної політики» (2015 р.) [11], що визначає регіональний напрямок розвитку на основі урахування потреб та особливостей кожного регіону;

-ЗУ № 2389-IX від 09.07.2022 року «Про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо засад державної регіональної політики та політики відновлення регіонів і територій», де викладено загальне бачення відновлення регіонів та територій, що постраждали внаслідок збройної агресії проти України [12].

Узагальнюючи вищевикладене можна констатувати, що в основу українського місцевого самоврядування покладені принципи Європейської хартії місцевого самоврядування, Конституції України, ЗУ «Про місцеве самоврядування» та нормативно-правових ініціатив, які уточнюють, регулюють місцеві процеси згідно вимог та обставин часу. Еволюційні законодавчі перетворення відкрили шлях органам місцевого самоврядування до покращення загального рівня життя населення, змін інфраструктури, умов ведення бізнесу, затверджуючи спроможність, самодостатність територіальних громад.

Перш ніж давати оцінку можливостей громад у плануванні свого розвитку на основі запроваджуваної адміністративно-територіальної реформи в Україні ми маємо ознайомитися та проаналізувати досвід децентралізаційних змін у зарубіжних країнах. На нашу думку, слід зупинитися на країнах Балтії та Польщі, які мали схожі до України стартові позиції перетворень місцевого самоврядування.

Польща стрімко почала запроваджувати новації: змінила територіальний устрій, розподілила приналежність податків, чітко визначила функції та повноваження між рівнями місцевого самоврядування з пріоритетом розвитку своїх територій. Сучасна Польща характеризується високим рівнем децентралізації:

- регіони представлені 16 воєводствами, основними напрямками діяльності яких є забезпечення максимально врівноважуючої економічної, соціальної політики, створення умов для інвестицій, планування розвитку територій в довгостроковій перспективі;

- 314 повітів та 66 міст на правах повіту зосереджуються на взаємовідносинах з державними органами, захисті здоров'я, соціальній допомозі, підтримці сімей, підтримці людей з обмеженими можливостями, питаннях доріг загального користування, охороні пам'яток, управлінні нерухомістю, громадському порядку та безпеці, захисті прав споживачів, питаннях фізичної культури та туризму та іншому. Це не вичерпний перелік, адже до компетенцій повіту належать також ті питання, які немає можливості вирішити на рівні гміни, а деколи на цей рівень передаються повноваження воєводств.

- 2477 найнижчих одиниць адміністративного поділу – гмін, до повноважень яких належать питання місцевого значення, забезпечення населення комунальними послугами, охорона навколишнього середовища, громадський порядок, муніципальні дороги, комунальне озеленення, відносини з державними інститутами, питання освіти, культури, місцевий громадський транспорт, організація торгівлі, сімейна політика, співпраця з місцевими і регіональними громадами інших країн [13].

Слід зазначити, що ОМС Польщі мають велику свободу у сфері планування, головне, щоб це відповідало потребам розвитку громади. На законодавчому рівні про ОМС визначено основні положення та принципи реалізації політики розвитку. Такі документи ухвалюються окремо територіальними одиницями зі своєю властивою програмою планування заходів та дій. Планування на всіх рівнях урядування зосереджується на довгострокових стратегіях розвитку територій: інвестиційна політика, підтримка підприємництва, бажані цивілізаційні зміни, економічна промоція, просторова політика, інноваційність підходів.

Після здобуття незалежності Естонія, Латвія та Литва не гаяли часу на перехід до ринкової економіки, що в тому числі визначається стрімким поділом субнаціональних рівнів на невеликі громади. Процес реформування мав на меті демократизувати країни, утвердити фінансову ефективність функціонування органів місцевого самоврядування, залучити населення до

місцевого управління. В основу адміністративно-територіального устрою були покладені принципи Європейської хартії про місцеве самоврядування. Хоча у цих країнах відбувалися подібні процеси з розширення прав та можливостей муніципалітетів, проте кожна країна обрала свою власну модель територіального устрою.

Відмінність Естонії полягає у сформованій системі місцевого самоврядування, яка складається з міст та волостей. Кожна громада для підтвердження свого статусу самоврядності мала розробити та впровадити програми соціально-економічного розвитку. Система управління складається з двох рівнів. При цьому до місцевого рівня належало 215 самоуправлінь, а проміжний рівень складався з 15 повітів. Дивлячись на велику подрібненість самоуправлінь в Естонії відбулася реорганізація кордонів громад шляхом об'єднання. При цьому кожному місцевому уряду довелося переглядати свої стратегічні плани та шукати нові підходи організації місцевого життя. Це виявилось непростим завданням, зважаючи на досвід та ідентичність новоутворених громад. В результаті примусово-добровільним порядком було утворено 79 нових громад. Після укрупнення відбулися зміни в місцевому управлінні та управлінських компетенціях, що надало більше можливостей з доступності та ефективності послуг на місцевому рівні [14].

Латвія до вступу у 2004 році до Євросоюзу напрацювала основні реформи, які були пов'язані зі змінами на місцях. Основні реформи місцевого самоврядування відбулися у 2009 році, коли було створено 110 муніципалітетів і 9 міст. Регіональний рівень був представлений представництвами від уряду з обраними представниками від муніципалітетів [15]. У 2021 році завершився черговий етап реформи, де країну поділено на 36 країв та 7 республіканських міст. Практичне втілення управлінських рішень покладається на посадових осіб, які реалізують делеговані державою та власні повноваження. До автономних повноважень належить планування та реалізація соціального забезпечення, місцевої інфраструктури, культурних заходів, утримання громадянських служб, управління комунальними

службами. Фінансові ресурси також здебільшого формуються на місцевих рівнях: близько 63,5% - розподіл податків, 29,4% - трансферти, 5,2% - власні доходи, 1,8% - неподаткові доходи, решта – пожертви та фінансова допомога. Як і в багатьох країнах, у Латвії існують проблеми непропорційності потенціалів розвитку територій. Свою дієвість доказала інформаційна система територіального планування, яка надає супровід процесам розробки документів планування територіального розвитку, ведення діловодства на всіх етапах планування, обміну даними з іншими інформаційними системами, отримання електронних послуг. Такі рішення спонукають жителів громад брати активну участь у житті громади та прийнятті локальних рішень.

Процеси децентралізації в Литві вирізняються своєю тривалістю впровадження. Лише у 2010 році запущено було останній етап реформ. У результаті було сформовано чотири рівні місцевого врядування:

- повіти та великі міста, що належать до юрисдикції центральної влади;
- самоврядування – другий рівень адміністративно-територіального поділу. На території Литви сформовано 60 самоврядувань, до яких належать утворення, що мають здатність забезпечувати функціонування та розвиток муніципальної економіки, надавати місцевим жителям необхідні комунальні та інші послуги.;

- сянюнія – муніципалітети третього рівня. Вони не наділені статусом адміністративно-територіальних одиниць та підпорядковуються органам самоврядування.

- сянюнайтія — найменша адміністративна одиниця Литовської Республіки, яка має досить обмежене коло повноважень [16].

Така система вирізняється простотою та гнучкістю у плануванні та прийнятті рішень, враховуючи розміри країни та однорідність заселення території. На рівні муніципалітетів самоврядування функціонує через представницькі та виконавчі органи, які фінансуються з місцевих бюджетів. Примітно, що у Латвії діють філії муніципальних адміністрацій (сянюній) на чолі зі старостами, основним завданням яких є внутрішнє адміністрування,

управління виділеними асигнуваннями, планування та розробка діяльності такого утворення, укладення договорів, забезпечення реалізації проєктів. Реальне виконання функцій місцевого самоврядування, яке фінансується з місцевого бюджету, здійснюється виключно через самоврядування.

Нині країни Балтії досягли певних успіхів у зміцненні фіскальної спроможності муніципалітетів та у зменшенні диспропорцій у доходах. Важливим аспектом в управлінні громадами є використання інформаційних технологій, що сприяють ефективнішому збору та обробці даних, а також поліпшують комунікацію між владою та громадянами.

Маємо визнати, що процес розширення повноважень місцевого самоврядування досить тривалий. Розвинуті економіки європейських країн розпочали процеси внутрішніх економічних трансформацій у 1950-х роках та пройшли складні еволюційні зміни. На початковому етапі основною ціллю у плануванні розвитку громади вважався внутрішній розвиток за рахунок привабливих пропозицій для великих виробництв, що в подальшому часто спричиняло зворотній ефект залежності муніципалітетів. Поступово прийшло розуміння важливості сприяння умов для розвитку малого та середнього бізнесів, усвідомлення взаємозалежності економічного, екологічного та соціального добробуту. Запровадження інноваційних підходів, враховуючи економічні реалії глобалізаційних процесів, взаємозалежності територій, потреб громадян, ідей стратегічного планування, орієнтованих на довгостроковий успіх зумовили рух до розширення повноважень громад.

Розвиток державотворення останніми роками тісно пов'язаний з намаганнями європейської інтеграції України, пріоритетом децентралізації і наданням відповідних повноважень базовим суб'єктам місцевого самоврядування.

В історичному вимірі Україна лише віднедавна почала активно вивчати та впроваджувати передовий досвід інших країн у сфері розширення можливостей місцевого врядування, адміністрування та управління процесами планування громад. Розуміння застосування найкращих практик грає важливу

роль у процесі реформування адміністративно-територіального устрою України, а тому ініціативність стає ключовим фактором для успішної реалізації таких перетворень.

Усвідомлення нагальності змін у нашій державі визначило реформу децентралізації одним з пріоритетних напрямків для розвитку місцевого самоврядування. Зменшення залежності від центру та відновлення довіри до місцевої влади, якісне планування розвитку та підвищення ефективності прийняття управлінських рішень, покращення інвестиційного середовища та можливості співпраці на рівні громад, покращення інфраструктури та вирішення демографічних питань, підвищення рівня надання соціальних послуг та урегулювання питань соціально-економічного характеру стали основними завданнями місцевого самоврядування та територіальної організації влади. Власне, сутність поняття «місцевого самоврядування» полягає у праві населення бути учасником державного управління, що забезпечує зв'язок громадянина з державою. Основою в адмініструванні та управлінні планування розвитком стало визначення потенційних ресурсних можливостей територіальних громад для економічного та соціального розвитку. Таке узагальнення включає в себе більше понять, що взаємно перетинаються, а саме такі як політична, адміністративна та фінансова децентралізація.

Громади отримали більше фінансових повноважень та ресурсів, ніж мали до цього. Зокрема левову частину бюджетів громад почали складати такі податки: 60% податку на доходи фізичних осіб, повністю залишаються надходження в громадах від єдиного податку, акцизного податку від роздрібної торгівлі, податку на майно, неподаткових платежів, частини податку на прибуток підприємств, частини рентної плати за спеціальне використання лісових, водних ресурсів, користування корисними копалинами місцевого значення та інші надходження. [5, ст. 64]. Слід зазначити, що територіальні громади мають прямі міжбюджетні відносини з державним

бюджетом в частині забезпечення ресурсами за рахунок трансфертів, де державна допомога ґрунтується на принципі необхідності та вирівнювання.

У цілому децентралізація дала можливість приймати більш якісні та справедливі рішення щодо управління територіальними фінансовими ресурсами, враховувати інтереси жителів в розподілі соціальних благ.

Хоча соціально-економічна складова є пріоритетним напрямком змін, не слід забувати про екологічну безпеку. Місцева влада має зважувати дії у стратегічному плануванні з позиції екологічних наслідків, охороні здоров'я, збереження довкілля. Дотримання екологічних норм має супроводжувати будь-яке починання у громаді, адже життєздатність середовища, збереження невідновлюваних ресурсів та природи має стати усвідомленим вибором задля безпечного майбутнього наступних поколінь.

На нашу думку, планування місцевого розвитку має зосереджуватися на покращенні якості життя на майбутнє кожного мешканця громади, де в основу повинно закладатися дотримання основних цілей сталого розвитку. Нові економічні підходи в плануванні розвитку громад мають обов'язково враховуватись, де наявність знань, застосування інноваційних підходів з розв'язання проблемних питань, стратегічна співпраця з високотехнологічними компаніями, залучення висококваліфікованого персоналу мають давати синергетичний ефект. Довгострокове стратегічне бачення управлінців всіх рівнів має зосереджуватися на якісній модернізації усталених рамок господарювання з концентрацією на регіональній ідентичності.

Ознайомившись з основними нормативно-правовими актами в Україні, які не суперечать, а здебільшого відповідають передовим закордонним практикам у сфері адміністрування та управління громадами, маємо наголосити на критичній важливості усвідомлення ключових підходів до планування у сучасних умовах як запоруки успішного розвитку громад, а саме:

- місцеві ініціативи мають базуватися на цілеспрямованості та багатоплановості. Врахування специфічних чинників визначених територій

при плануванні повинні бути нерозривно пов'язані з забезпеченням сталого розвитку громади;

- запровадження інститутів лідерства, що передбачає наявність спільного бачення перспектив розвитку, ефективність вирішення проблем, забезпечення високих стандартів життя;

- застосування креативних підходів, адже швидкі зміни в технологіях, політиці, економіці вимагають від управлінців нових нестандартних виважених швидких рішень;

- співпраця між різними зацікавленими сторонами, що спонукає об'єднувати досвід та ресурси з метою досягнення спільно поставлених завдань. Синергія часто сприяє появі нових інноваційних рішень, що в сучасних умовах може бути якісною альтернативою;

- зосередження на конкурентних перевагах громади у відкритому глобальному світі, що дасть можливість як залучати інвестиційний ресурс, так і пропонувати свій унікальний продукт на міжрегіональному, глобальному ринках;

- довгострокові горизонти планування дають змогу зрозуміти внутрішнім споживачам та зовнішнім інвесторам реальність та виваженість намірів розвитку громади. Покроковість та періодичне звіряння відповідності зі стратегією дають змогу оцінити проміжні результати в короткостроковому періоді;

- можливості адаптації до оточуючого середовища дають змогу в короткі проміжки часу підлаштовуватися до мінливих соціально-економічних умов на основі гнучких методів всеохоплюючого прогнозування;

- зосередженість на результаті ставить перед управлінцями конкретні завдання які необхідно досягти в розвитку громади, при цьому визначаючи конкретні заходи, залучаючи ефективних учасників, використовуючи сучасні методи;

- відкритість та доступність встановлює рівень довіри до запроваджуваних заходів та може бути властивим індикатором для

потенційних партнерів в розвитку подальшої співпраці, а для громадян – готовності адміністративного апарату звітувати та бути відповідальним за свої дії;

- сприяння конкурентоспроможності досягається за створення сприятливих умов для ведення бізнесу, залучення фінансових ресурсів. Прозоре зрозуміле планування економічного розвитку, діловий клімат мають привертати увагу потенційного інвестора.

Планування розвитку громад сьогодні утруднюється через російське вторгнення на територію України та розв'язані росією військові дії. Дисбаланси бюджетного планування, невизначеність стратегічних напрямків розвитку, зниження інвестиційної привабливості – це не повний перелік причин, які мають значний вплив на майбутнє місцевого самоврядування. Особливої актуальності процеси адміністрування набувають у прикордонній смузі, де здебільшого, громади мають реагувати на миттєві потреби за дуже обмежених ресурсів.

Незважаючи на проблеми, слід зазначити, що планування розвитку громад покликано сформулювати бачення з досить конкретними результатами. Децентралізаційні перетворення сприяють підвищенню спроможності місцевих громад, а головне – місцевої демократії. Навіть у складні часи стало зрозуміло, що місцеве самоврядування здатне справлятися з найсерйознішими викликами.

Основні наукові результати, представлені у розділі 1, висвітлені у працях автора [32, 33].

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ ОСНОВНИХ АСПЕКТІВ АДМІНІСТРУВАННЯ ТА УПРАВЛІННЯ ПРОЦЕСАМИ ПЛАНУВАННЯ РЕСУРСАМИ СТЕПАНІВСЬКОЇ СТГ

2.1 Загальна характеристика Степанівської СТГ та демографічний аналіз

Степанівська СТГ – об’єднана територіальна громада Сумського району Сумської області, що утворилася 29 жовтня 2017 року шляхом об’єднання Степанівської, Косівщинської, Підліснівської сільських рад Сумського району [1]. До складу громади входить 18 населених пунктів, а саме: смт. Степанівка, с. Головашівка, с. Глиняне, с. Підліснівка, с. Новомихайлівка, с. Олександрівка, с. Степне, с. Миловидівка, с. Білоусівка, с. Червоний Кут, с. Косівщина, с. Солідарне, с. Малі Вільми, с. Кононенково, с. Надточієве, с. Чернецьке, с. Закумське, с. Новосуханівка. Степанівська селищна рада є юридичною установою, яка включена до єдиного Державного реєстру юридичних осіб та фізичних осіб-підприємців.

Адміністративний центр – селище Степанівка.

Територія – 192,7 км².

Площа сільськогосподарських земель – 86,05 км².

Густота населення – 57,7 осіб/км².

Степанівська СТГ розташована в західній частині Сумського району. На півночі вона межує з Миколаївською сільською територіальною громадою Сумського району, на сході – з Сумською міською територіальною громадою Сумського району, на півдні – з Садівською сільською територіальною громадою Сумського району, на заході – з Миколаївською СТГ Сумського району, що наочно відображено на рисунку 2.1.

Степанівська територіальна громада має вигідне транспортне сполучення. Територією громади проходить автомобільна дорога

регіонального значення Р-61 Батурин — Конотоп — Суми що є складовою автомобільного шляху міжнародного значення М-02 Кіпті — Глухів — Бачівськ. На території розташована залізнична станція Торопилівка Сумської дирекції залізничних перевезень Південної залізниці на двоколінійній неелектрифікованій лінії Баси - Ворожба між станціями Суми та Головашівка.

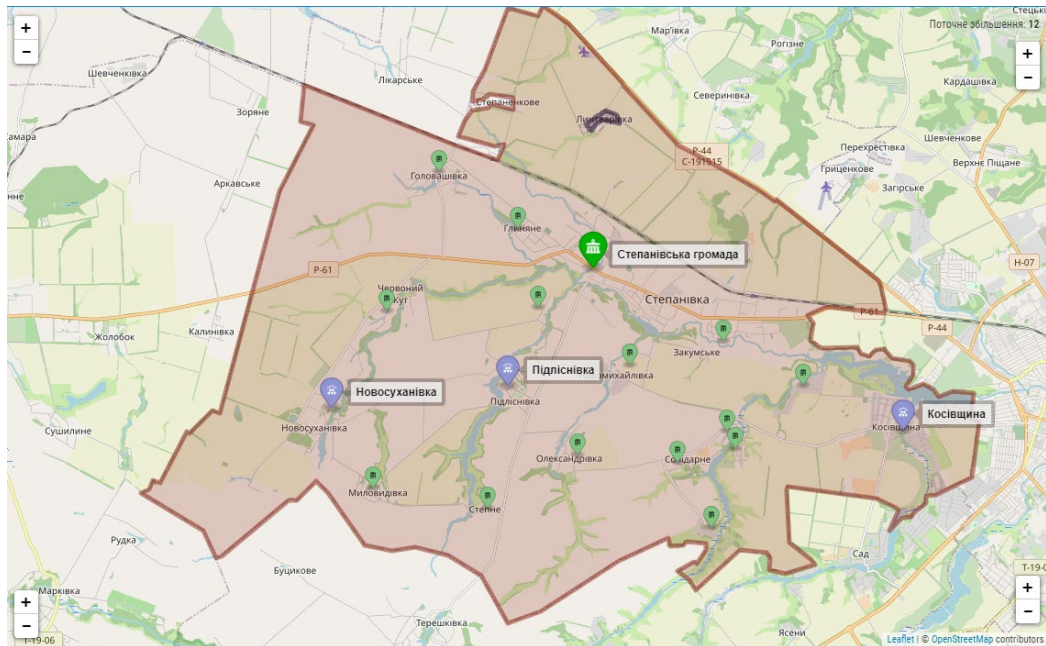


Рисунок 2.1 - Мапа просторового розташування населених пунктів громади та прилеглих територій

Джерело: за матеріалами офіційного сайту Степанівської СТГ

Сьогодні на території громади працює більше 100 трудових колективів. Найбільші ТОВ АФ «Владана», ТОВ «Хлібодар», ТОВ «Агротермінал Констракшин», ТОВ «Український дистрибуційний центр», ПрАТ «Райз Північ», ТОВ «Агролайфцентр», розвивається діяльність приватних підприємців.

Медичну допомогу населенню Степанівської громади надають: 1 - КЗ Степанівської селищної ради «Амбулаторія загальної практики сімейної медицини смт. Степанівка» до складу якої входять 2 фельдшерсько-

акушерські пункти смт Степанівка, с. Підліснівка та 4 фельдшерських пункти с. Олександрівка, с. Солідарне, с. Головашівка, та с. Новосуханівка.

Протягом останніх років проводилось оновлення матеріально-технічної бази цих закладів, проведено поточні ремонти фельдшерсько-акушерських пунктів та фельдшерських пунктів. Наявні медичні заклади оснащено на даний час всім необхідним обладнанням, згідно з вимогами МОЗ України.

Мережа закладів загальної середньої освіти включає 4 ліцеї, 2 з яких мають статус опорних (Степанівський, Косівщинський – опорні заклади, Підліснівський, Новосуханівський) та 1 філію у складі Степанівського ліцею, що відповідає освітнім потребам населення Степанівської громади. В цих закладах навчається 943 учнів. Загальна чисельність та вікова структура дітей до 18 років представлена на рисунку 2.2.

Дошкільна освіта включає 6 закладів дошкільної освіти (3 Степанівські ЗДО ясла-садки «Дзвіночок», «Жайворонок» «Орлятко», Косівщинський ЗДО ясла-садок «Золота рибка», Новосуханівський ЗДО ясла-садок «Ластівка», Підліснівський ЗДО ясла-садок «Малятко»), які виконують своє основне завдання – надання якісних освітніх послуг, та нараховують 294 дошкільнят.

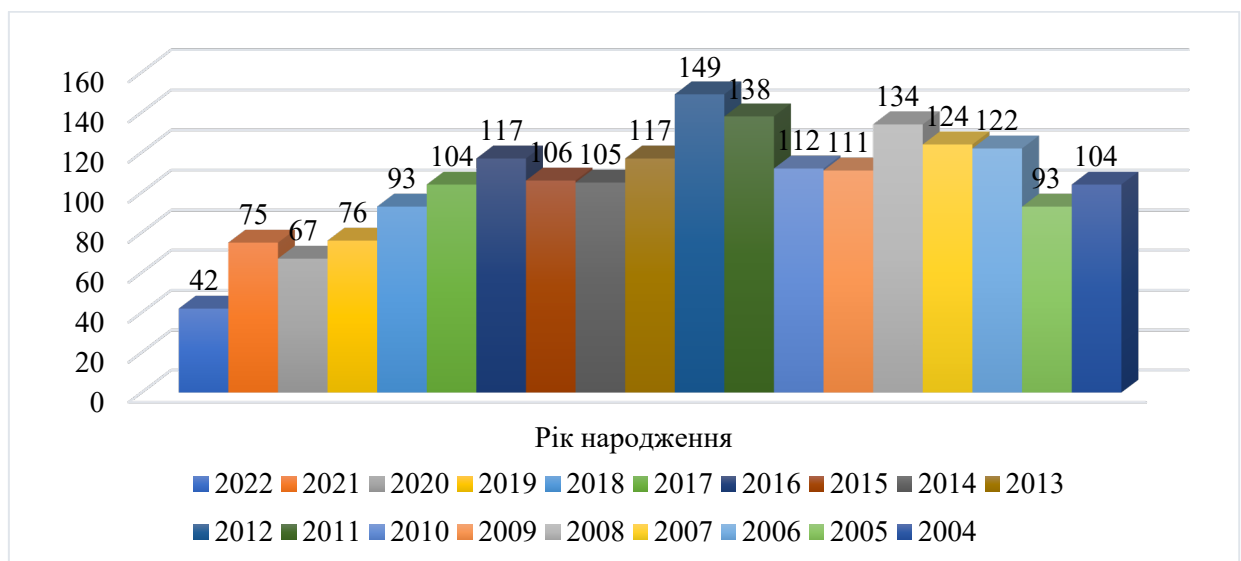


Рисунок 2.2 - Діти Степанівської СТГ віком від 0 до 18 років (станом на 31.12.2022 р., 1989 осіб)

Джерело: побудовано автором на основі статистичних даних

Позашкільна освіта включає в себе 1 - Комунальний заклад «Дитячо-юнацька спортивна школа» та 1 - Комунальний заклад «Центр позашкільної освіти – мистецька школа» Степанівської селищної ради, при ньому також діє «Народний музей побуту та народних ремесел Слобожанщини». У цих закладах виховується 360 дітей.

На території громади функціонує один інклюзивно-ресурсний центр для дітей з особливими освітніми потребами.

Також працює один заклад професійної підготовки КУ «Центр професійного розвитку педагогічних працівників», який надає свої послуги і іншим громадам району.

На території Степанівської територіальної громади функціонують 8 клубних закладів культури - 1 селищний будинок культури (Степанівський); 2 сільських будинки культури (Косівщинський, Підліснівський); 3 клуби (Солідарненський сільський, Степанівський селищний, Головашівський сільський); 2 об'єкти дозвілєвої роботи: (Червонокутянський та Новосуханівський) та 6 бібліотек (Степанівська селищна, Підліснівська сільська, Головашівська сільська, Олександрівська сільська, Солідарненська сільська, (Косівщинська сільська – на даний час не функціонує)).

У закладах культури громади налічується 41 клубних аматорських формувань, із загальною чисельністю 492 чоловік.

Шість колективів закладів культури відділу культури, молоді та спорту мають звання «Народний».

В громаді функціонує один Комунальний заклад «Дитячо-юнацька спортивна школа», який охоплює навчанням 212 дітей та селищний центр фізичного здоров'я населення «Спорт для всіх».

За статистичними даними, згідно Соціального паспорту Степанівської СТГ чисельність наявного населення становила 11118 чол. (станом на 2018 рік).

Особливістю розселення Степанівської територіальної громади є нерівномірність розподілу жителів у селах. Середньостатистично на один

населений пункт громади приходить ся 408 жителів, але фактично розміри сіл за чисельністю населення, що проживає в них відрізняються дуже суттєво. До прикладу, чисельність населення селища Степанівка складає 5442 особи, тоді як в селі Білоусівка мешкає лише 22 жителі. Різниця складає майже 235 разів. Населення одного населеного пункту – селища Степанівка складає 70% від загальної чисельності жителів усієї громади.

З таблиці 2.1 можна зробити деякі умовиводи. У громаді є два населених пункти з кількістю населення більше 1000 чоловік, а саме с. Степанівка та с. Косівщина.

Таблиця 2.1 - Розподіл населення за групами населених пунктів, чол.

	Одиниці виміру	Населені пункти з кількістю населення			
		Більше 1000 чол	500 - 999 чол	100 - 499	Менше 100 чол
Кількість населених пунктів	одиниць	2	2	7	7
Кількість населення	чоловік	8620	1360	1406	394
Питома вага	%	71,6	12,2	12,6	3,6

Джерело: складено та розраховано автором на основі статистичних даних

Загальна чисельність складає 8620 жителів, що становить 71,6% населення від кількості населення всієї громади. Два населених пункти з загальною чисельністю мешканців 1360 чол. або 12,2% мають населення від 500 до 1000 чоловік. Решта мешканців - 1800 чол. (16,2%) розосереджено по території всієї громади в 14 населених пунктах з середньою чисельністю населення близько 130 чол. Тобто переважна більшість жителів зосереджена лише у двох населених пунктах.

Це говорить про низький потенціал розвитку окремих територій, утруднений доступ до соціальних послуг, відсутності інженерної інфраструктури. Демографічна ситуація на території Степанівської селищної ради є несприятливою. За останні три роки спостерігається зменшення

кількості населення. Це пояснюється в основному міграцією населення до обласного центру, який розташований неподалік. Зрозуміло, що низька кількість населення в окремих селах також не сприяє економічному розвитку. Загальний спад чисельності населення на фоні війни також вносить свої корективи. Рано чи пізно громада зіштовхнеться з питанням функціонального призначення та соціального статусу малих сіл, їх перспектив, ролі та значення для громади.

Демографічна ситуація в селищі залежить від багатьох факторів, як на загальнодержавному, так і на місцевому рівні. Серед загальнодержавних факторів можна виділити фінансово-економічний стан країни, рівень добробуту населення, соціальну політику держави. Місцеві фактори, які впливають на демографічну ситуацію, включають в себе рівень розвитку економіки СТГ, наявність робочих місць, умови життя та рівень доступності соціальних послуг. Подолання фінансової кризи та поліпшення економічного стану країни в цілому має призвести до підвищення добробуту населення, а отже позитивно позначиться на демографічній ситуації в Степанівській СТГ. Однак, цей процес є тривалим і складним та вимагає комплексного підходу.

Натомість, можна виділити групу сіл, в яких є потенціал і можливості для перспективного розвитку, це зокрема – Степанівка, Косівщина, Новосуханівка, Підліснівка, Головашівка. З рисунку 2.1 бачимо, що вони розташовані відносно рівномірно по території громади. На нашу думку, географічне розташування має сприяти зосередженню у цих населених пунктах соціальної інфраструктури та дати поштовх реалізації економічних проєктів.

Степанівська СТГ у своїй концепції майбутнього розвитку керується такими принципами: забезпечення сталого соціально-економічного, екологічного і культурного розвитку населених пунктів селищної ради, створення нових робочих місць, підвищення рівня добробуту та соціальної захищеності населення, збереження належних умов для праці та гармонійного розвитку особистості – підвищення рівня та якості життя населення.

З 2022 року малий та середній бізнес зазнає потрясінь через війну, значна частка доходів бюджету громади спрямовується на захист населення громади від збройної агресії та соціальний захист. Були внесені корективи в реалізацію державних програм та субвенцій для спільнот.

Незважаючи на важку фінансово-економічну ситуацію, громаді вдається робити великий обсяг роботи практично в усіх напрямках.

Економіка Степанівської СТГ має здебільшого агропромислову спеціалізацію. Основним завданням має стати диверсифікація економіки, тобто зміна її структури, сприяння розвитку різноманітних галузей. Важливим напрямком діяльності громади має стати сприяння поступового переходу до промислово-аграрного типу економіки з елементами переробки сільськогосподарської продукції. Такі зміни мають пожвавити зайнятість населення, змінити структуру податкових надходжень, сприяти розвитку соціальної інфраструктури. Сміливі плани вимагають залучення великих обсягів інвестицій. Тому створення позитивного інвестиційного іміджу, розробка інвестиційних програм мають стати пріоритетними напрямками діяльності громади. Порівняльний аналіз з сусідніми ОТГ дає розуміння власних конкурентних переваг, серед яких можна виділити: зручність розташування, компактність територіального поділу, наявність вільних земельних ресурсів, розвинута логістична мережа, кількість кваліфікованих кадрів.

2.2 Аналіз фінансово-господарської спроможності Степанівської СТГ

Місцеве самоврядування є інститутом організації суспільного життя. На місцеві фінансові органи покладаються функції розподілу грошових коштів [2]. Вдале та розумне планування та слугування суспільним інтересам формують спроможність територіальної громади [7].

Спроможні територіальні громади – «територіальні громади сіл (селищ, міст), які в результаті добровільного об'єднання здатні самостійно або через відповідні ОМС забезпечити належний рівень надання послуг, зокрема у сфері освіти, культури, охорони здоров'я, соціального захисту, житлово-комунального господарства, з урахуванням кадрових ресурсів, фінансового забезпечення та розвитку інфраструктури відповідної адміністративно-територіальної одиниці» [17].

Тому можна вважати, що у спроможних територіальних громадах ОМС здатні забезпечити надання всього вичерпного спектру публічних послуг мешканцям.

Із запровадженням реформи децентралізації, що почалася у 2014 році держава першочергово зосередилася на розмежуванні повноважень між центральним та місцевими рівнями влади. Важливими завданнями визначено розподіл доходів та видатків за рівнями бюджетної системи; обсяг повноважень, у межах яких органи влади можуть визначати свої видаткові зобов'язання та джерела доходів. Саме від повноти завершеності таких процесів залежить реальний рівень політичної, адміністративної та фінансової децентралізації [18]. Тому важливим аспектом фінансової спроможності громад є передача не лише повноважень, а й ресурсів у вигляді податків [19], [20].

З таблиці 2.2 можемо побачити, що основу надходжень місцевих бюджетів складають податкові платежі. Їх питома вага в структурі доходної частини бюджету громади становила від 71,5% до 75%.

Іншим вагомим джерелом надходжень до бюджету громади були офіційні трансферти, їх питома вага коливається між 20% та 24%. Інші джерела не мають визначального значення на показники дохідної частини бюджету. Слід зазначити, що обсяг в абсолютних показниках доходів бюджету громади зріс у 2,1 рази та склав за результатами 2022 року 131,93 млн. грн.

Таблиця 2.2 - Дохідна частина бюджету Степанівської СТГ за 2020-2022 р.р.

Показник	2020		2021		2022		Темпи приросту, %	
	млн. грн	%	млн. грн	%	млн. грн	%	2022/2020	2022/2021
Податкові надходження	44,69	71,46	92,15	65,99	98,79	74,89	121,07	7,22
Неподаткові надходження	2,50	4,00	5,37	3,84	3,67	2,78	46,63	-31,56
Доходи від операц. з кап-м	2,61	4,17	8,24	5,90	0,08	0,06	-97,09	-99,08
Офіційні трансферти	12,73	20,35	33,87	24,26	29,32	22,22	130,34	-13,44
Цільові фонди	0,01	0,01	0,02	0,01	0,07	0,05	672,26	234,75
Всього	62,54		139,64		131,93		110,96	-5,52

Джерело: обраховано автором на основі статистичних даних

Особливої уваги потребує тлумачення показників приросту деяких статей доходів місцевого бюджету 2022 р. у порівнянні з попередніми роками. Більш детальна інтерпретація пов'язана з аналізом змін у 2022 році, як роком початку повномасштабної війни.

Дійсно, загальний темп приросту доходів у 2022 році склав 111% у порівнянні з 2020 роком. У відсотковому значенні особливо зросли податкові надходження на 121%, офіційні трансферти на 130,3% та доходи від цільових фондів на 672%. Останній показник не є значущим для бюджету громади, так як в структурі доходів займав лише від 0,01% до 0,05%. Така тенденція спостерігалася майже за усіма показниками, за виключенням статті доходів від операцій з капіталом, який склав від'ємне значення на рівні (-97%).

Порівнюючи темпи приросту дохідної частини бюджету 2022 року з 2021 роком слід відмітити загальне падіння темпів приросту доходів на рівні (-5,5%). Податкові надходження зросли лише на 7,2%, решта показників демонстрували спад: неподаткові надходження (-31,5%), доходи від операцій з капіталом (-99%), офіційні трансферти (-13,4%).

Можемо стверджувати, що до 2022 року спостерігалася загальна тенденція до зростання доходів бюджету громади. З 2022 року рівень доходів значно скоротився, що спричинено загальним спадом економіки під час війни. У докладних розрахунках нами не враховано показник індексу споживчих цін на рівні 110% у 2021 році та 126,6% у 2022 році, що, звісно, посилює негативні явища. Розрахуємо лише показник загальних доходів у цінах 2020 року:

- всього надходжень у 2021 році: 139,64 млн. грн / 1,1 = 126,95 млн. грн.;
- всього надходжень у 2022 році: 131,93 млн. грн / 1,1 / 1,266 = 94,74 млн. грн.

Реальне падіння доходів відбулося на четверть, від'ємне значення темпу приросту у 2022 році порівняно з 2021 роком у цінах 2020 року склало (-25,4%).

Щодо структури міжбюджетних трансфертів, то зазначимо більшість надходжень з вищих бюджетів спрямовуються на підтримку освітнього процесу та у 2022р. з 29,32 млн. грн склали:

- освітня субвенція – 24,98 млн. грн.
- субвенція на інклюзивно-ресурсні центри – 1,74 млн. грн.
- інша субвенція – 2,27 млн. грн.
- субвенція на підтримку осіб з особливими освітніми потребами – 0,32 млн. грн.

Як нам стало відомо, що основним джерелом надходжень є податкові платежі. Тому слід звернути увагу на цю статтю та розгорнуту її структуру. Обсяг податків в Степанівській СТГ наведений в таблиці 2.3.

За 2020 - 2022 роки податкові надходження до бюджету громади зросли з 44,69 млн. грн. до 98,79 млн. грн. Головним бюджетонаповнюючим податком є податок з доходів фізичних осіб з податком на прибуток, що склав за результатами 2022 року 66,44 млн. грн або 67,25% від загальних податкових надходжень. Примітно, що питома вага цього податку в структурі у 2021 році складала менше, а саме 60,43%.

Таблиця 2.3 - Структура податків Степанівської СТГ за 2020-2022 р.р.

Показник	2020		2021		2022		Темпи приросту, %	
	млн. грн	%	млн. грн	%	млн. грн	%	2022/ 2020	2022/ 2021
Податки на доходи, податки на прибуток	28,36	63,46	55,68	60,43	66,44	67,25	134,29	19,32
Рентна плата (інші ресурси)	0,03	0,06	0,01	0,01	0,01	0,01	-63,49	-19,30
Акцизний податок	1,16	2,60	2,83	3,07	1,41	1,43	21,81	-49,97
Податок на майно	9,31	20,84	21,31	23,13	19,63	19,87	110,84	-7,89
Єдиний податок	5,82	13,02	12,28	13,33	11,27	11,41	93,73	-8,24
Інші податки та збори	0,01	0,03	0,03	0,03	0,03	0,03	104,90	-4,14
Всього	44,69		92,15		98,79		121,07	7,22

Джерело: сформовано автором на основі статистичних даних

Натомість у 2021 році суттєво відрізнялася питома вага акцизного податку та податку на майно у бік збільшення. А саме: питома вага податку на майно становила у 2020 році – 20,84%, у 2021 році – 23,13%, у 2022 році – 19,87%; питома вага акцизного податку становила у 2020 році – 2,6%, у 2021 році – 3,07%, у 2022 році – 1,43%. Зменшились надходження від єдиного податку у відносних показниках з 13,33% у 2021 році до 11,41% у 2022 році. Структура податкових надходжень у 2022 році висвітлена на рисунку 2.3.

Як такі зміни можна пояснити? По перше, зміни у структурі податків з 2020р. до 2021р. відбувалися планово та регламентувалися на законодавчому рівні. У 2022 році структура бюджету зазнала змін під вимушеним впливом зовнішнього фактору – російської агресії проти України. Адже зменшення надходжень до бюджету від єдиного податку, податку на майно та акцизного податку пов'язано зі зменшенням ділової активності в громаді. З іншої сторони – надходження від податку з доходів фізичних осіб зріс на 11 млн. грн (або майже на 7%), що свідчить про суттєві відрахування з заробітних плат, імовірно, військовослужбовців до бюджету громади.

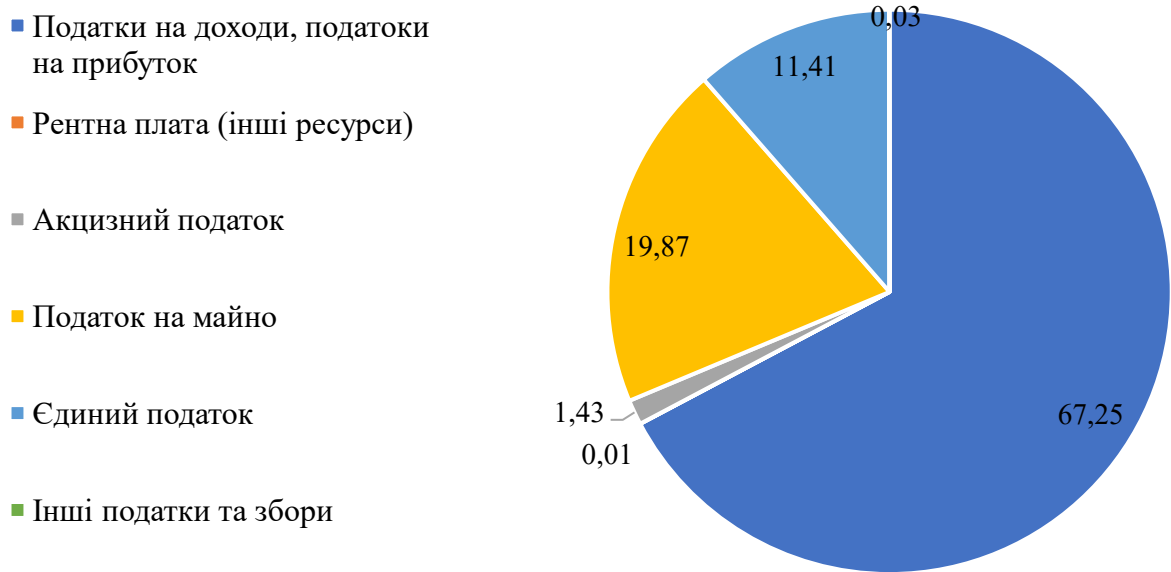


Рисунок 2.3 - Структура податкових надходжень до Степанівської СТГ, 2022р., %

Джерело: складено автором на основі статистичних даних

Темпи приросту у 2022 році у порівнянні з 2020 роком в основному демонстрували загальне збільшення, що склало 121,7%, серед яких: податок на доходи, податки на доходи, податки на прибуток на 134,3%, акцизний податок на 22%, податок на майно 111%, єдиний податок на 93,7%. Інші показники не мали суттєвого впливу на загальну величину податкових надходжень.

Темпи приросту у 2022 році у порівнянні з 2021 роком суттєво скоротилися та мали здебільшого від'ємні значення: акцизний податок (-50%), податок на майно (-7,9%), єдиний податок (-8,2%). Загальне значення приросту склало лише 7,22%, що свідчить про скорочення податкової бази та значного сповільнення темпів економічного росту.

Загалом доходи бюджету Степанівської СТГ були перевиконані згідно до плану на 1,54% або на 2 млн грн.

Для більш повного розуміння варто розглянути структуру та об'єми платежів до місцевого бюджету найбільших платників податків згідно кодів бюджетних класифікацій в таблиці 2.4.

Таблиця 2.4 - Найбільші платники податків до Степанівської СТГ у 2022р., млн. грн.

11010100	Податок на доходи фізичних осіб	
1	ГУНП у Сумській області	11,54
2	УПРАВЛІННЯ ОСВІТИ, КУЛЬТУРИ, МОЛОДІ ТА СПОРТУ	6,16
3	ТОВ “АВІС УКРАЇНА”	5,82
4	ДУ “СУМСЬКА ВИПРАВНА КОЛОНІЯ №116”	4,74
5	ТОВ “РАЙЗ ПІВНІЧ”	4,61
6	АТ “СУМІОБЛЕНЕРГО”	4,28
18010400	Податок на нерухоме майно відмінне від земельної ділянки сплачений юридичними особами, які є власниками об'єктів нежитлової нерухомості	
1	ТОВ “ХАНЗЕ АГРІ УКРАЇНА”	1,04
2	ТОВ “АГРОЛАЙФ ЦЕНТР”	0,58
3	ТОВ “ДОРИС”	0,55
18010600	Орендна плата з юридичних осіб	
1	ТОВ “РАЙЗ ПІВНІЧ”	5,40
2	ТОВ “АГРОТЕРМІНАЛ КОНСТРАКШИН”	2,49
3	ТОВ АФ “КОСІВЩИНСЬКА”	0,98
4	ТОВ “ХЛБОДАР”	0,67
5	ТОВ АФ “ВЛАДАНА”	0,67
6	ТОВ “ШЛЯХОВИК”	0,61
18050500	Єдиний податок з сільськогосподарських товаровиробників	
1	ТОВ “РАЙЗ ПІВНІЧ”	1,78
2	ТОВ “ХЛБОДАР”	0,94
3	ТОВ АФ “ВЛАДАНА”	0,56
4	ТОВ АФ “КОСІВЩИНСЬКА”	0,44
18010500	Земельний податок з юридичних осіб	
1	ПАТ “УКРЗАЛІЗНИЦЯ”	1,43
2	ТОВ “ХАНЗЕ АГРІ УКРАЇНА”	1,06
3	ТОВ “АГРОЛАЙФ ЦЕНТР”	0,25

Джерело: складено автором на основі статистичних даних

Слід зазначити, що за кодом бюджетної класифікації 11010100, що відповідає податку на доходи фізичних осіб, основні надходження складають відрахування із заробітних плат працівників державних установ, таких як ГУНП у Сумській області, Управління освіти, культури, молоді та спорту, ДУ “Сумська виправна колонія №116”. Проте наряду з іншими громада отримала ПДФО від ТОВ “Авіс Україна”, ТОВ “Райз Північ”, АТ “Суміобленерго” на

загальну суму 14,7 млн. грн. Це свідчить про наявність немалої кількості робочих місць у громаді за рахунок приватного капіталу. За іншими видами податків простежується чітка структура – основними платниками виступають приватні компанії. Тож всебічна підтримка сприятливих умов для існуючих бізнесів та створення привабливих гарантій для нових підприємств мають стати одним із пріоритетних напрямків розвитку громади.

Таблиця 2.5 - Видаткова частина бюджету Степанівської СТГ за 2020-2022 р.р., млн.грн

Показник	2020		2021		2022		Темпи приросту, %	
	млн грн	%	млн грн	%	млн грн	%	2022/2020	2022/2021
Загальнодержавні функції	15,55	25,99	25,75	20,80	17,13	15,17	10,13	-33,48
Громадський порядок, безпека та судова влада		0,00		0,00	1,59	1,41		
Економічна діяльність	2,69	4,49	4,06	3,28	0,41	0,37	-84,57	-89,79
Охорона навколишнього природного середовища	0,35	0,59	0,02	0,01	0,00	0,00	-100,0	-100,0
ЖКГ	2,82	4,71	4,55	3,68	4,52	4,00	60,18	-0,82
Охорона здоров'я	1,87	3,12	3,59	2,90	2,62	2,32	40,20	-27,09
Духовний та фізичний розвиток	3,64	6,09	7,84	6,33	5,95	5,27	63,15	-24,16
Освіта	31,52	52,68	74,13	59,88	72,67	64,37	130,56	-1,97
Соціальний захист та соціальне забезпечення	1,39	2,33	3,87	3,13	8,01	7,09	475,52	106,81
Всього	59,83		123,81		112,89		88,67	-8,82

Джерело: обраховано автором на основі статистичних даних

З таблиці 2.5 бачимо, що видаткова частина бюджету громади також зазнала суттєвих змін. Бачимо, що основну частину займають видатки на освіту, частка яких рік від року поступово зростала з 31,52 млн грн (52,68%) у 2020 році до 72,67 млн грн (64,37%) у 2022 році. Видатки на охорону здоров'я у відсотковому значенні мають тенденцію до зниження з 1,87 млн грн (3,12%) у 2020 році до 2,62 млн грн (2,32%) у 2022 році, хоча за абсолютними

показниками видатки на цю сферу зросли. Така тенденція пов'язана з поступовою передачею функцій держави на місцеві рівні. У 2022 році структура за деякими статтями різко змінилася. Припускаємо, що це обумовлено військовою агресією росії.

З'явилися видатки непритаманні місцевому рівню такі як забезпечення громадського порядку, безпеки та судової влади та склали 1,59 млн грн (1,41%). Збільшилися видатки на соціальний захист та соціальне забезпечення зі зрозумілих причин: на 4,14 млн грн у порівнянні з 2021 роком, що становило 7,09% у 2022 році. Різко скоротилося фінансування загальнодержавних функцій (державне управління) з 25,75 млн грн (20,8%) у 2021 році до 17,13 млн грн (15,17%) у 2022 році, економічної діяльності з 4,06 млн грн у 2021 році до 0,41 млн грн (0,37%) у 2022 році. Охорона навколишнього середовища взагалі була позбавлена фінансування. Видатки на духовний та фізичний розвиток також були зменшені на 1,89 млн грн, що становить 5,27% у 2022 році загальних видатків бюджету громади. На рисунку 2.4 наведено структуру видатків Степанівської СТГ.



Рисунок 2.4 - Видатки бюджету Степанівської СТГ, 2022 р., %

Джерело: обраховано автором на основі статистичних даних

Всього видатки бюджету у 2022 році склали 112,89 млн грн, з них із загального фонду 107,67 млн грн та 5,21 млн грн із спеціального фонду.

Планові показники по видаткам загалом не було досягнуто, при цьому виконання бюджету становило 76,7% або 34,4 млн грн недовиконання.

Темпи приросту показників у 2022р. у порівнянні з 2020 р. демонструють зростання на рівні 88,7%, а по відношенню до 2021 року спостерігається спад на (-8,82%). Навіть не враховуючи індекс споживчих цін маємо у 2022 році суцільний спад майже за всіма показниками у порівнянні з 2021 роком.

Скоригувавши загальні показники на рівень інфляції отримуємо:

- всього витрат у 2021 році: 123,81 млн. грн / 1,1 = 112,55 млн. грн.;
- всього витрат у 2022 році: 112,89 млн. грн / 1,1 / 1,266 = 81,06 млн. грн.

Тож реальний від'ємний приріст склав $(81,06 / 112,55) * 100 - 100 = - 28\%$

В цілому можна сказати, що з 2022 року структура видатків змінилася. В пріоритеті статті не розвитку, а забезпечення функціонування на достатньому рівні громади та захисту населення в цілому.

Також у вигляді трансфертів з бюджету Степанівської СТГ у 2022 році було перераховано кошти до:

До державного бюджету – 2,68 млн грн.:

- ГУНП у Сумській області – 0,60 млн. грн. (на придбання ПММ для службового автомобіля поліцейського офіцера громади, облаштування топкової відділення поліції, придбання твердопаливного котла);

- ДУ «Сумський слідчий ізолятор» – 0,60 млн. грн. (на придбання ПММ, придбання будівельних матеріалів для поточного ремонту укріття цивільного захисту, на поточний ремонт автомобілів);

- ДУ «Сумська виправна колонія №116» – 0,6 млн. грн. (на придбання ПММ, будівельних матеріалів та радіаторів, на виконання програми енергозбереження та підготовки установи до осінньо-зимового періоду);

- ДПРЗ ГУДСНС України в Сумській області – 0,03 млн. грн. (придбання будівельних матеріалів для проведення поточних ремонтів будівлі та приміщення);

- військова частина А_ – 0,46 млн. грн. (будівельні матеріали для облаштування контейнерів та придбання лісоматеріалів та дров, придбання комп'ютерної техніки);

- Сумський обласний ТЦК та СП – 0,02 млн. грн. (для придбання ПММ для Сумського районного ТЦК та СП);

- реверсна дотація – 0,36 млн. грн.

До обласного бюджету – 0,21 млн. грн. (для здійснення компенсаційних виплат за пільговий проїзд пільгової категорії громадян).

До інших бюджетів – 0,67 млн. грн.:

- Об'єднаний трудовий архів – 0,16 млн. грн. (на утримання);

- Сумська міська рятувально-водолазна служба – 0,06 млн. грн. (на утримання);

- Сумська районна рада – 0,03 млн. грн. (на виплату компенсацій фіз. особам, які надають соц. послуги);

- Лікарському НВК – 0,03 млн. грн. (на надання послуг);

- Будинку дитячої та юнацької творчості Верхньосироватської сільської ради – 0,38 млн. грн. (на забезпечення діяльності).

Тобто, ми бачимо, яким чином громада взаємодіє з зовнішніми контрагентами. Здебільшого перерахування коштів у 2022 році стосувалося соціальних послуг, охорони порядку та оборони держави.

Характеристика за бюджетними показниками не дає повноти інформації про спроможність громади та можливостей розвитку [22], [23]. Тож нами пропонується використати методику з застосуванням наступного переліку показників (таблиця 2.6).

Перші три показники допомагають визначити загальну бюджетну спроможність територіальної громади.

Таблиця 2.6 - Показники спроможності Степанівської СТГ, на основі даних 2022 року.

№	Показник	Формула для розрахунку	Результат розрахунку
1	Коефіцієнт спроможності за власними ресурсами (КС)	Видатки / (Податки + Доходи)	1,47
2	Коефіцієнт власного бюджетного забезпечення, тис.грн. на 1 особу	(Податки + Доходи) / Кількість населення	7,01
3	Профіцит – Дефіцит (ПД), тис.грн.	Доходи - Видатки	19 039
4	Витрати на владу, %	(Видатки на утримання ОМС / Видатки) * 100	15,17
6	Частка єдиного та земельного податку в податках, %	((Земельний податок + Єдиний податок) / Податки) * 100	31,3
7	Ефективність земельного податку, тис.грн. на 1 га	Земельний податок / Загальну площу	1,02
8	Ефективність витрат на дошкільну освіту, тис.грн. на 1 дитину	Витрати на дошкільну освіту / Кількість дітей дошкільного віку	62,63
9	Ефективність витрат на шкільну освіту, тис.грн. на 1 дитину	Витрати на шкільну освіту / Кількість дітей шкільного віку	44,84
10	Ефективність витрат на культуру, тис.грн. на 1 особу	Витрати на культуру / Кількість населення	0,4
12	Ефективність первинного медичного забезпечення, тис.грн. на 1 особу	Витрати на охорону здоров'я / Кількість населення	0,24

Джерело: розраховано автором на основі статистичних даних

При цьому значення першого коефіцієнта характеризує можливість покриття визначеними власними доходами певних витрат. Бажане значення має бути меншим за «1». У нашому випадку значення показника маємо 1,47, що свідчить про громада має потенційні фінансові проблеми, адже власні доходи не покривають бюджетних видатків. Ситуація виправляється за рахунок трансфертних надходжень.

Коефіцієнт власного бюджетного забезпечення навпаки має бути позитивним значенням та більше за «1». Значення у 7,01 тис. грн говорить про те, скільки фінансових ресурсів в середньому припадає на одну особу і характеризує в певній мірі рівень фінансового добробуту населення.

Показник, що характеризує профіцит/дефіцит також говорить про забезпеченість громади фінансовими ресурсами. Профіцит склав 19,03 млн грн, що говорить ніби на перший погляд про надлишки фінансових ресурсів. Проте не все так просто. Великий фінансовий профіцит може говорити також про те, що управління ресурсами неефективне або існують певні перешкоди у використанні коштів, що відображається на благополуччі мешканців.

Показник витрат на владу дає нам розуміння, яка частина бюджету витрачається на утримання органу влади відносно загальних видатків. Цей показник склав 15,7%.

Частка земельного та єдиного податків в структурі податків становить 31,3%, що говорить про залежність бюджету на 1/3 від цих надходжень.

Показник ефективності земельного податку склав 1,02, що дає розуміння про кількість надходжень коштів у вигляді податків у розрахунку на 1 га землі.

Ефективність витрат на дошкільну освіту дає розуміння на скільки громада опікується малечею та які ресурси виділяються на дошкільні заклади. Відомо, що у 2022 році громада виділила на дошкільні заклади 18 414 тис. грн, а станом на вересень 2022 року було зареєстровано в закладах дошкільної освіти громади 294 дитини. Отож на утримання одного вихованця громада виділила 62,63 тис. грн.

Ефективність витрат на шкільну освіту дає розуміння на скільки громада опікується підростаючим поколінням та які ресурси виділяються на заклади загальної середньої освіти. Відомо, що у 2022 році громада виділила на дошкільні заклади 42 288 тис. грн (з них 24 982 тис. грн – освітня субвенція з державного бюджету). Станом на вересень 2022 року було зареєстровано в закладах дошкільної освіти громади 943 дитини. Отож на утримання одного вихованця громада виділила (враховуючи кошти державного бюджету) 44,84 тис. грн.

На фінансування закладів культури у 2022 році громада витратила 4 597 тис. грн. У розрахунку на одного мешканця це становило в середньому близько 0,4 тис. грн.

Відповідно, на охорону здоров'я в межах первинного медичного забезпечення поліклінічного та амбулаторного обстеження було витрачено з бюджету громади в середньому 0,24 тис. грн на одного мешканця.

В цілому проаналізувавши показники з таблиці 2.6, можна вважати, що громада є фінансово спроможною [23].

Для більш глибокого аналізу скористаємося обрахунком інтегрального показника фінансової спроможності Степанівської СТГ. Для цього на першому етапі визначимо визначені коефіцієнти бюджетної забезпеченості громади (таблиця 2.7).

Таблиця 2.7 - Показники бюджетної забезпеченості Степанівської СТГ

№	Показник	Формула для розрахунку	Вагове значення	Результат розрахунку
1	Коефіцієнт фінансової незалежності	$K_{\text{фн}} = \frac{ВД_{\text{мб}}}{ВД_{\text{мб}} + О_{\text{фт}}}$	0,3	0,78
2	Коефіцієнт податкової самостійності	$K_{\text{пс}} = \frac{МП}{ПН_{\text{мб}}}$	0,1	0,31
3	Коефіцієнт податкового забезпечення власних доходів	$K_{\text{пз}} = \frac{МП}{ВД_{\text{мб}}}$	0,2	0,30
4	Коефіцієнт бюджетної спроможності	$K_{\text{бз}} = \frac{Д_{\text{мб}}}{Д_{\text{мб}} + О_{\text{фт}}}$	0,2	0,78
5	Коефіцієнт трансфертної залежності	$K_{\text{тз}} = \frac{О_{\text{фт}}}{Д_{\text{мб}} + О_{\text{фт}}}$	0,1	0,22
6	Коефіцієнт вилучення	$K_{\text{в}} = \frac{Д_{\text{в}} Д_{\text{б}}}{Д_{\text{мб}}}$	0,1	0,02
7	Інтегральний коефіцієнт фінансової спроможності місцевих бюджетів	$K_{\text{інт}} = \sum_{i=1}^n K_i \times V_i$		0,505

Джерело: розраховано автором

Вихідними даними для розрахунків слугують такі показники:

$ВД_{\text{мб}}$ – власні доходи місцевих бюджетів;

$Д_{\text{мб}}$ – доходи місцевих бюджетів;

$О_{\text{фт}}$ – офіційні трансфerti з Державного бюджету;

$МП$ – місцеві податки і збори;

$ПН_{мб}$ – податкові надходження місцевих бюджетів;

$Д_{вДб}$ – доходи місцевих бюджетів, які вилучені до Державного бюджету (реверсна дотація).

Інтегральний коефіцієнт фінансової спроможності місцевих бюджетів розраховується як сума добутків коефіцієнтів бюджетної забезпеченості місцевих бюджетів ОТГ та вагових значень цих коефіцієнтів.

Отримані значення з таблиці 2.7 порівняємо з пороговими значеннями з таблиці 2.8.

Таблиця 2.8 - Порогові значення показників бюджетної забезпеченості

№	Показники	Тип бюджетної забезпеченості			
		Абсолютна	Нормальна	Нестійка	Кризова
1	Коефіцієнт фінансової незалежності	Більше 0,7	0,5 – 0,7	0,3 – 0,5	Менше 0,3
2	Коефіцієнт податкової самостійності	Більше 0,6	0,5 – 0,6	0,2 – 0,5	Менше 0,2
3	Коефіцієнт податкового забезпечення власних доходів	Більше 0,7	0,5 – 0,7	0,3 – 0,5	Менше 0,3
4	Коефіцієнт бюджетної спроможності	1	0,9 – 0,99	0,5 – 0,9	Менше 0,5
5	Коефіцієнт трансфертної залежності	Менше 0,2	0,2 – 0,3	0,3 – 0,4	Більше 0,4
6	Коефіцієнт вилучення	Менше 0,2	0,2 – 0,3	0,3 – 0,4	Більше 0,4
7	Інтегральний коефіцієнт фінансової спроможності місцевих бюджетів	Більше 0,7	0,5 – 0,7	0,3 – 0,5	Менше 0,3

Джерело: узагальнено автором на основі [24].

1. Коефіцієнт фінансової незалежності характеризує ступінь забезпеченості місцевих бюджетів власними доходами. У нашому випадку має значення 0,78, що відповідає пороговому значенню для абсолютно стійкого показника.

2. Коефіцієнт податкової самостійності має порогове значення 0,31 - «нестійкий» та характеризує ступінь формування податкових надходжень місцевих бюджетів за рахунок податків та зборів.

3. Коефіцієнт податкового забезпечення має значення 0,30, що говорить про нестійкий показник.

4. Коефіцієнт бюджетної спроможності відповідає також нестійкому пороговому значенню – 0,78 та характеризує ступінь забезпеченості місцевого бюджету власними та закріпленими доходами.

5. Коефіцієнт трансфертної залежності відповідає на питання, на скільки доходи місцевих бюджетів залежать від трансфертів. У нашому випадку він має значення 0,22, що відповідає нормальному пороговому значенню.

6. Коефіцієнт вилучення склав 0,02 – «абсолютний», що говорить про низький рівень повернення коштів до державного бюджету.

7. Інтегральний показник дає нам узагальнену оцінку бюджетної забезпеченості громади. У результаті розрахунків ми отримали значення 0,505, що говорить про граничність значення показника між нестійкою та нормальною спроможністю Степанівської СТГ.

Проведені розрахунки підтверджують, що для підвищення власного добробуту громада має відшукувати шляхи зміцнення фінансового потенціалу [24]. Звісно, близькість до кордону з агресором, військові дії не сприяють залученню інвестицій. Проте підготовкою формування інвестиційних пропозицій потрібно займатися вже зараз.

2.3 Оцінка ефективності діяльності Степанівської СТГ на основі SWOT-аналізу

Для об'єктивної оцінки можливостей всебічного розвитку територій пропонується провести SWOT-аналіз, який дозволить систематизувати проблеми та перспективи розвитку територій. Виділення слабких сторін допоможе розробити ефективні заходи для їх усунення, а сильні сторони дадуть підставу визначити потенційні можливості планування та розвитку території.

Під час складання матриці маємо за мету згрупувати наявну інформацію з різних джерел за обраними критеріями.

1. Сильні сторони: переваги громади у порівнянні з іншими; кращі відмінності для бізнесу, мешканців, умов праці; в яких секторах позиції громади сильніші.

2. Слабкі сторони: що виконується на низькому рівні; чим незадоволена громада; що потребує покращення; які фактори гальмують розвиток (таблиця 2.9).

Таблиця 2.9 - SWOT – аналіз сильних та слабких сторін Степанівської СТГ

Сильні сторони		Слабкі сторони	
1	Стратегічне географічне положення до логістичних шляхів (автошляхи, залізниця)	1	Низька якість транспортної інфраструктури, незадовільний стан об'єктів
2	Багатий природний потенціал: лісиста місцевість, родюча земля, водні резервуари	2	Відсутність дієвих програм по збереженню природного потенціалу, низький рівень екологічної свідомості
3	Наявність вільних земельних ділянок для підприємництва, інвестування	3	Низька доля місцевої продукції на ринку, низька диверсифікація
4	Близькість до баз переробки та зберігання сільськогосподарської продукції	4	Низький рівень інновацій та технологічних розробок, технологічна відсталість промисловості
5	Близькість до адміністративного центру	5	Низький рівень інфраструктурного розвитку
6	Неперевантажений ринок праці, наявність працездатної кваліфікованої робочої сили	6	Невисокі заробітні плати, низька зацікавленість в роботі, трудова міграція
7	Високий рівень самоорганізації населення, відповідальність громади	7	Відсутність системи управління побутовими відходами, незадовільний стан поводження з відходами
8	Розвинена інфраструктура як для населення так і для бізнесу: газопостачання, водопостачання, електроенергія.	8	Зношеність мереж, аварійний стан системи водопостачання та водовідведення
9	Розвинена мережа соціальних об'єктів: система освіти, культури, охорони здоров'я, доступність соціальних служб, служб зв'язку, іншої інфраструктури.	9	Поганий стан, проблеми в оснащеності об'єктів інфраструктури, недостатній рівень задоволення суспільних потреб
10	Відкритість влади до ініціатив громади, інвесторів	10	Дефіцит та низький рівень залучення інвестиційних коштів, низька капіталізація об'єктів інтелект. власності

Джерело: складено автором

3. **Можливості:** що може покращити ситуацію; які зміни передбачаються в громаді; які технології можуть вплинути на зростання показників; як взаємодія з зовнішнім середовищем може вплинути на позитивні зміни.

4. **Загрози:** які перешкоди існують; що зашкоджує зростанню добробуту мешканців; як зміна політики впливає на громаду (таблиця 2.10).

Таблиця 2.10 - SWOT – аналіз можливостей та загроз для розвитку Степанівської СТГ

Можливості		Загрози	
1	Пожвавлення експортно-імпортних відносин, поява нових ринків збуту продукції	1	Несприятливий соціально-економічний клімат
2	Зменшення обсягів енергоспоживання, запровадження програм енергоефективності, розвиток альтернативних джерел енергії	2	Зростання вартості енергоносіїв комунальних послуг, що може вплинути на бюджет громади
3	Підтримка створення підприємств та об'єднань для вирішення місцевих проблем, сприяння розвитку кооперативів	3	Політична та фінансова нестабільність в державі, недосконалість законодавства, інфляційні очікування
4	Розвиток сільського зеленого туризму, як потенційного джерела розвитку громади	4	Виникнення демографічних та соціальних криз, що може вплинути на структуру населення громади
5	Залучення коштів з регіональних, державних, міжнародних програм розвитку	5	Відсутність ефективних реформ, що може обмежити можливості громади у самоврядуванні
6	Створення умов для зайнятості населення	6	Високий рівень безробіття, навантаження на соціальні служби
7	Зростання бюджетної самостійності громади	7	Закриття або релокація бізнесів через низьку купівельну спроможність населення, безпекових факторів
8	Покращення інфраструктури з метою приваблення нових інвесторів	8	Зменшення інвестицій через повільний розвиток якісної інфраструктури, умов ведення бізнесу
9	Розвиток освітніх та навчальних програм для надання можливостей місцевому населенню підвищити свою кваліфікацію	9	Занепад соціальної сфери, зникнення деяких населених пунктів
10	Сприяння інноваційним ідеям для стимулювання економічного зростання	10	Загроза безпеки та невизначеність внаслідок воєнних дій та близькості до кордону

Джерело: складено автором

Перш ніж зробити висновки, слід зазначити, що SWOT-аналіз не слід вважати абстрактним процесом. Такий підхід передбачає серйозне критичне осмислення існуючих факторів і має нашоувхнути нас на актуальну проблематику розв'язання проблем громади та націлити на стратегічні напрямки подальшого розвитку.

Проведений SWOT-аналіз виявив цілий ряд проблемних питань, які потребуватимуть вирішення:

- обмеженість державних програм, адаптаційних заходів на період воєнних дій, недостатня підготовка громади до можливих майбутніх шоків із забезпечення свого функціонування в таких умовах;
- залежність громади від бюджетних асигнувань та обмеженість у розпорядженні фінансовими ресурсами;
- недостатня державна підтримка виробників сільськогосподарської продукції, що стримує розвиток національного товаровиробника;
- утруднена доступність до фінансово-кредитних ресурсів, страхових послуг, ринку цінних паперів;
- відсутність чіткого законодавства для поживавлення інвестиційної діяльності;
- незадовільні темпи з відновлення та будівництво інфраструктурних об'єктів, серед яких основної уваги потребує мережа автомобільних доріг, системи водопостачання та водовідведення;
- критичний стан житлово-комунального господарства, зокрема погіршення технічного стану житлового фонду;
- демографічні виклики, низький рівень народжуваності, відтік працездатного населення, старіння населення;
- недостатній рівень гуманітарних послуг, низький рівень матеріально-технічного оснащення закладів охорони здоров'я, закладів освіти, культури та спорту;

- екологічні проблеми пов'язані із забрудненням повітря, навколишнього середовища твердими побутовими відходами, недоцільним використанням природних ресурсів;

- нерациональне та самовільне використання земель сільськогосподарського, водного, рекреаційного призначення, утруднений контроль за користуванням надрами;

- відмінність у розвитку між територіями громади, що призводить до нерівності життя та доступу до ресурсів;

- відсутність програми поводження з побутовими відходами, проблеми з їх утилізацією та технологічною переробкою;

- низька частка місцевих товаровиробників на споживчому ринку громади;

Зазначений перелік не є вичерпним. Проблеми потребують системних та комплексних підходів для ефективного відновлення та стимулювання сталого розвитку громади на найближчі роки.

Наскільки це можливо, керівництво громади намагається піклуватися про підвищення рівня добробуту та соціальної захищеності населення, збереження належних умов для праці, забезпечуючи необхідні умови для комфортного проживання та розвитку. [25]. Головною метою адміністрування ресурсів є створення належних умов для розвитку та забезпечення сталого економічного прогресу громади, зокрема через підтримку інфраструктурних проектів та програм, спрямованих на створення нових робочих місць та розвиток підприємництва. Охороні здоров'я приділяється велика увага в громаді, надається фінансова підтримка закладам охорони здоров'я з придбання матеріалів, предметів обладнання та інвентарю медичного призначення. Діють програми соціального захисту населення, направлені на зниження рівня бідності, покращення умов життя, підтримку вразливих категорій населення, розроблено програми допомоги мешканцям з окремими видами захворювань. З метою оборони території та захисту населення громади від збройної агресії виділяються кошти на утримання Добровольчого

формування, на підтримку військовослужбовців та членів їх родин. Надаються послуги соціального характеру, зокрема сім'ям при народженні дитини, багатодітним та малозабезпеченим сім'ям, особам з інвалідністю. Запрацювало кілька ЦНАПів, головною метою роботи яких є зробити послуги доступними, швидкими та якісними. Громада приймає активну участь у міжнародних і державних програмах розвитку територій, за результатами чого було придбано автобус, реконструйовано футбольне поле та бігові доріжки спортивного комплексу, зроблено ремонти деяких будівель та доріг [26].

Проводиться активна робота щодо підготовки проєктних заявок на участь у конкурсному відборі інвестиційних проєктів, фінансування яких у здійснюється за рахунок коштів державного фонду регіонального розвитку та інших конкурсів.

Окрім нагальних операційних завдань перед громадою стоять виклики стратегічного характеру. Хоча громадою затверджена Стратегія розвитку на 2018-2025 р.р., ми маємо на меті запропонувати альтернативні рішення довгострокового характеру.

Основні наукові результати, представлені у розділі 2, висвітлені у працях автора [34].

РОЗДІЛ 3

МОДЕРНІЗАЦІЯ СТРАТЕГІЙ УПРАВЛІННЯ ТА АДМІНІСТРУВАННЯ ПРОЦЕСАМИ ПЛАНУВАННЯ СТЕПАНІВСЬКОЇ СТГ

3.1 Розроблення адаптивної стратегії оцінки та забезпечення видаткової частини бюджету Степанівської СТГ

Згідно стратегічного плану Степанівської СТГ визначено три головні сфери розвитку: стимулювання економічного розвитку та громадської активності, формування екологічного безпечного середовища, ефективна система освіти та розумна молодіжна політика. Наше дослідження спрямоване на висвітлення проблематики управління та адміністрування процесів планування громадою. Тому, на нашу думку, рекомендації з розвитку управлінської спроможності зі сприяння залучення інвестицій, модернізації комунальної інфраструктури мають першочергове значення.

Нові адміністративно-територіальні та економічні реалії на рівні місцевого самоврядування почали діяти відносно недавно, тому базові припущення розвитку громади на основі ретроспективних даних утруднені. В умовах невизначеності подальших соціально-економічних процесів в державі, Степанівська СТГ, як і більшість громад України, зіштовхується у своїй діяльності з проблемами планування стратегічного розвитку. Тому у процесі планування врахування зовнішніх факторів є основоположним. Основним рушієм прийняття якісних управлінських рішень на місцевому рівні видається фінансова потуга адміністративної одиниці та координація дій між національними, регіональними органами влади. Жодна країна не стоїть на місці у розробці та адаптації дієвих повноважень. Запропоновані рішення із залучення інвестицій, покращення якості соціальних послуг, розвитку місцевих бізнесів мають бути визначальними індикаторами дієвості місцевих органів влади.

Нами пропонується підійти до процесу планування територіальної громади, виходячи з планування видаткової частини бюджету та в цілому витрат громади за умов реалістичного сценарію. Узагальнюючи попередні розрахунки ми дійшли висновку, що Степанівська СТГ більше 80% своїх видатків спрямовує на соціальний напрямок. Тобто, економічні та екологічні напрямки фінансуються за залишковим принципом. Це типова ситуація функціонування місцевого самоврядування в Україні. Звісно, що соціальна сфера потребуватиме і майбутньому значних видатків, але таке різке співвідношення в подальшому потрібно поступово змінювати. У громади збільшилися повноваження, проте і обов'язків додалося. І це не значить, що адміністрування видаткової частини може відбуватися на розсуд громади. Степанівська СТГ має численні зобов'язання щодо витрат від імені центральної влади, що позначається на ефективності адміністрування та управління процесами планування. Тому в умовах обмеженості можливостей розподілу видатків Степанівська СТГ має запропонувати модель переваг для комфортного проживання мешканців, де рівень надання соціальних послуг, наявність сучасних інфраструктурних об'єктів, доступність робочих місць матимуть позитивний вплив на вибір кожного громадянина.

Рівень забезпеченості фінансовими ресурсами громади є одним із головних аспектів у питанні визначення спроможності забезпечувати притаманні функції. У перехідних умовах децентралізації ми пропонуємо на початковому етапі планування зосередитися на розробці адаптивної стратегії оцінки та забезпечення видаткової частини бюджету Степанівської СТГ (таблиця 3.1).

На першому етапі слід визначити об'єми можливих витрат, що обумовлено обсягами інвестицій. При цьому суттєвий вплив має масштаб фінансування, оскільки його спрямованість на конкретні завдання, проекти чи стратегії розвитку визначає можливості застосування комплексних підходів розрахунку витрат. При цьому визначаються кількість необхідних матеріальних, фінансових та людських ресурсів для успішної реалізації

конкретної мети або завдання. Степанівська СТГ має відшукувати різноманітні шляхи залучення коштів з нетрадиційних джерел, що виходить за межі внутрішніх резервів чи фінансових можливостей.

Таблиця 3.1 Стратегія оцінки та забезпечення видаткової частини бюджету Степанівської СТГ з пропозиціями апробації у 2024 році

I етап	Об'єми необхідних ресурсів та напрямки їх використання
	• Кінцева мета залучення коштів • Необхідний об'єм ресурсів. Можливості диверсифікації джерел • Суб'єкти залучення
II етап	Вибір типу методології
	• Концентрація на ключових витратах • Прогнозування строків фінансового забезпечення • Можливості адаптації кращих світових практик
III етап	Розрахунок бюджету витрат
	<i>Опрацювання сценаріїв</i> • Перегляд варіантів на основі передбачуваних сценаріїв • Аналіз факторів ризику • Визначення потенційних напрямків розвитку <i>Вплив</i> • Наслідки для мешканців • Порівнюваність витрат з майбутніми заощадженнями • Врахування екологічної складової <i>Взаємозв'язок між органами державної влади, секторами, напрямками</i> • Уникнення дублювання потреб у фінансуванні • Універсальність застосування підходів для суміжних напрямків
IV етап	Перевірка, виявлення та подолання недоліків
	• Висновки по фінансуванню • Виявлення недоліків • Можливі сценарії усунення недоліків

Джерело: сформовано автором

Не слід покладатися на власні мізерні можливості, обмежуватися державними інституціями та розраховувати на внутрішній приватний сектор. Це можуть бути іноземні інвестиційні програми, співпраця з міжнародними фондами, міжрегіональна кооперація, грантові програми, взаємодія зі спеціалізованими інституціями, укладення партнерств та співпраця з іншими структурами чи організаціями. Мета - забезпечити достатність ресурсної бази для виконання поставлених завдань і амбітних цілей проєкту або програми. Проведення глибокого аналізу зацікавленими сторонами напрямку

спрямування залучених коштів дасть змогу визначити методологічні підходи та надати узагальнені оцінки щодо розрахунку витрат та поточних потреб. Доступ до якісних даних сприятиме більш ефективному плануванню, бюджетуванню та досягненню поставлених цілей, адже статистичні показники часто не відображають правдивої картини. Гнучкість підходів адаптації до місцевих умов є важливими, оскільки інвестиційний клімат на окремій території вносить свої корективи. До таких факторів в першу чергу маємо віднести близькість до кордону з агресором, соціально-демографічну ситуацію, географічні характеристики, умови ведення бізнесу тощо. На жаль, діюча законодавча база обмежує можливості з адміністрування коштів, що впливає на здатність місцевих органів влади відігравати ключову роль у реалізації стратегічних ініціатив регіону, досягати цілей сталого розвитку. Чіткий розподіл повноважень влади у сферах охорони здоров'я, освіти та соціальної сфери може допомогти більш ефективно реагувати на місцеві потреби. Проте слід зазначити, що намагання рухатись до розподілу повноважень сприяють поступовому прогресу, де ОМС мають підготуватися до втілення цілей через оцінку потреб, визначення пріоритетів та мобілізацію власних ресурсів.

Наступним кроком нами пропонується провести обрахунки потреб у витратах, застосовуючи відповідний інструментарій. В основі вибору методології оцінювання потреб у фінансових ресурсах має лежати горизонт планування. А саме:

- плануванню витрат на осяжне майбутнє відповідають типи методологій «знизу-вгору» та «історичного підходу». При цьому витрати розраховуються за конкретним благом, послугою на рівні громади. Або за історичними тенденціями, що спирається на розширення чи продовження поточних заходів і програм, оскільки не може включати нових чинників витрат. Він вирізняється простотою та прозорістю, що передбачає використання даних про фактичні минулі видатки, скореговані на певну величину. Цей підхід здебільшого прийнятний для розширення програм, що

контролюються урядом. При реформуванні окремих секторів, розробці нових напрямків планування розвитку громади такий метод потребує суттєвого перегляду, що ускладнює його використання;

- стратегічне довгострокове планування на основі сучасних методів економетричного моделювання вбачається нами як найбільш перспективний напрямок у визначенні об'ємів витрат. Такий підхід відкриває можливості для більш точного передбачення майбутніх наслідків. Це один із перспективних напрямків, що може забезпечити стійкість фіскальної програми при розробці бюджету, особливо у довгостроковому фінансовому плануванні. Важливо зауважити, що комплексний інтегрований підхід дещо ускладнює розрахунки, проте забезпечує повну картину взаємозв'язків між різними напрямками втручання. При виборі моделі для оцінки обсягів витрат можуть виникати додаткові труднощі, які можуть впливати на кінцеві результати. По-перше, це чутливість до швидких змін економічного середовища, спричиненого глобальними викликами, що може впливати на достовірність її прогнозів. По-друге, взаємозв'язок між суміжними секторами, що може вимагати узгоджених кроків і компромісів для досягнення збалансованих результатів. По-третє, неможливість урахування всіх факторів впливу, що може привести до неконтрольованих викривлень у прогнозах витрат.

Для визначення шляхів підвищення ефективності планування та контролю над видатковою частиною місцевих бюджетів, ми пропонуємо звернути увагу на інноваційний підхід, що базується на використанні сучасних методів машинного навчання.

Цей метод дозволяє автоматизувати та оптимізувати процеси контролю за витратами в місцевих бюджетах, використовуючи аналітичні моделі та алгоритми, щоб ефективно виявляти та прогнозувати шляхи оптимізації фінансових ресурсів. Такий підхід не лише підвищить прозорість та відповідальність у фінансовому управлінні на місцевому рівні, але й сприятиме більш точному визначенню стратегічних цілей та напрямків для стійкого економічного зростання.

На наступному етапі маємо зосередитися здебільшого на взаємозв'язку між факторами впливу, їх зважуванні. В межах запропонованих рішень мають бути обрані найбільш прийнятні сценарії. Для розрахунку витрат пропонується провести комплекс заходів задля мінімізації впливу негативних наслідків.

Спочатку мають бути розглянуті сценарії впливу фінансових потреб на соціально-економічний розвиток громади та їх перегляд у разі зміни об'ємів фінансування. Аналіз факторів ризику таких як політичні курси, пандемії, стихійні лиха, військові дії, економічні кризи не повинні залишатися поза увагою. При цьому опрацьовуються варіативні тренди. В розрізі стратегічного планування витрат доречно встановлювати цілі з використанням гнучких підходів, що передбачають компромісні рішення.

На основі обґрунтованих сценаріїв, необхідно екстраполювати ефекти на індивідуальних споживачів, які вони можуть відчувати в ході запроваджуваних заходів, враховувати екологічну складову проєктів. У ході аналізу неодмінно з'ясовуються значущі фінансові витрати, оцінка яких може заповнити прогалини у фінансуванні. Визначити об'єми витрат та співставити їх з можливими заощадженнями, що у порівнянні може стати причиною коригувань. Всі ці дії необхідно розглядати з огляду на взаємозв'язок з іншими рівнями влади, уникати дублювання функцій. Адже повторення можуть призвести до завищених вимог, що буде перешкоджати раціональному розподілу ресурсів. Висновки щодо залучення коштів можуть знайти своє застосування і на інших напрямках, що відкриває певні можливості для оптимізації використання фінансових ресурсів.

На кінцевому етапі фахівцями має бути зроблений загальний висновок щодо охоплення проблематики та можливого фінансування, взяття за основу для прийняття стратегічного рішення. За необхідності можуть бути внесені незначні корективи з метою врахування визначених потреб.

Універсальність алгоритму полягає в застосовності окремих показників для різних процесів планування громади. Тому має сенс звернути увагу на

розробку структурованої системи спеціальних специфічних для Степанівської СТГ індикаторів, що послужить основою потужної підтримки моніторингу та оцінки місцевого прогресу у досягненні результатів розвитку. За основу доцільно використовувати рекомендації національного рівня з адаптацією до місцевих реалій. Картографування на постійній основі фінансових показників у сфері моніторингу та планування дають змогу узагальнювати інформацію, встановлювати причинно-наслідкові зв'язки, оцінювати пов'язаність програм, визначати задіяні ресурси. Базою даних можуть служити як місцеві джерела інформації, так і національні плани розвитку, галузеві плани, статистичні показники, дані міжнародних організацій, індикатори світового розвитку, міжнародна фінансова статистика тощо.

Серед проблем сучасної організації процесів планування потреб та їх запровадження можна виділити нестачу ресурсного потенціалу: низький технічний досвід, обмеженість фінансування заходів.

Отже, чітко сформульоване завдання у поєднанні з якісним плануванням має на меті удосконалити підходи в управлінні фінансовими ресурсами Степанівської СТГ. Очікуємо, що відмова від декларативного та примусового доведення обсягів планування майбутніх витрат відійде в минуле. Перспективи планування розвитку громад мають ґрунтуватися на сучасних економетричних методах оцінки фінансової спроможності. Ефективна стратегія змін у фінансових відносинах між державою та місцевим самоврядуванням може сформуватися лише через поєднання та чітке узгодження зусиль на всіх рівнях влади.

3.2 Обґрунтування випуску облігацій місцевих позик: рекомендації з відновлення інфраструктури

На даному етапі становлення децентралізаційних процесів в Україні підтверджується висока залежність видаткової частини місцевих бюджетів від трансфертних коштів та окремих видів податкових надходжень. Тому

ключовою проблемою планування постає пошук можливостей самостійного наповнення місцевого бюджету та зменшення залежності від державного бюджету.

З огляду на нові виклики, Степанівська СТГ має віднайти дієві механізми задіяння повноважень для самофінансування та створити передумови життєздатних рішень, розвитку започаткованої реформи децентралізації. Відправною точкою соціально-економічного розвитку територій має стати концентрація на регіональній ідентичності та створенні умов для залучення інвестицій.

Пошук додаткових ресурсів має стати одним із основних напрямків діяльності місцевих органів влади на майбутнє, що створить нові можливості в умовах децентралізації фінансів. Розширення інвестиційних можливостей Степанівської СТГ набуває особливого значення у повоєнному відновленні фінансової спроможності місцевого бюджету. Сьогодні та в осяжному майбутньому традиційні джерела фінансування у формі місцевих запозичень не обіцяють сприятливих умов для розвитку інфраструктури. Тому альтернативою банківському кредитуванню нами вбачається запровадження емісії Степанівською СТГ облігацій місцевих позик [27]. Додатково зазначимо, що особливий інтерес для громади матимуть зелені облігації та облігації, пов'язані зі сталим розвитком. За допомогою таким способом залучених фінансових ресурсів перед громадою відкриваються додаткові можливості реалізації програм соціально-економічного розвитку.

Муніципальні облігації (МЦО) – це цінні папери, кошти від розміщення яких можуть залучатися для фінансування бюджету розвитку та спрямовуються на задоволення інтересів населення Степанівської СТГ. Саме кошти, залучені через випуск таких облігацій за міжнародною класифікацією здебільшого скеровуються на інфраструктурні проєкти. Не зважаючи на складнощі у наповненні місцевих бюджетів, не варто розглядати такі кошти як інструмент покриття дефіциту. Особливістю даних цінних паперів для емітента є низькі відсоткові ставки, а для інвестора – безпечність, що робить

їх привабливими для всіх залучених сторін. Ризики інвесторів в облігації фондів місцевого розвитку зведені до мінімуму за рахунок забезпечення систематичного контрольованого грошового потоку з доходів місцевого бюджету, призначеного для погашення облігацій та виплати доходів за ними, та повного розкриття інформації щодо надходження та цільового використання коштів [28]. Дивлячись на те, що забезпечення облігацій за рахунок податкових надходжень є ризикованим, компромісним рішенням для сторін має стати пропозиція умов вкладення, за якими, переважно, джерелом розрахунків будуть виступати надходження від експлуатації створених, відновлених, модернізованих інфраструктурних об'єктів. Тобто, основна сума та відсотки сплачуються з доходу, отриманого від об'єкта, який будується на основі запозичення. Таким критеріям відповідають дохідні облігації, які мають безпосередній фінансовий ефект.

Експертною радою Світового банку було сформульовано для органів місцевого самоврядування базові умови для ефективного залучення та використання зовнішніх коштів. Серед них: чітка програма капіталовкладень із визначеними та оціненими проєктами розвитку є важливим інструментом для залучення фінансування відповідно до цілей розвитку громади; важливо продемонструвати, що зовнішні кошти використовуються для фінансування цільових проєктів, які є стійкими протягом тривалого терміну і є достатній бюджет для експлуатації та технічного обслуговування; якісне розроблення та своєчасне подання фінансової звітності; прозорий і збалансований бюджет; наявність операційного профіциту місцевого бюджету [29].

В Україні застосовувалася практика емісії облігацій внутрішніх державних позик, але досить в обмежено. Недостатня інформація щодо важливості МЦО, відсутність професійних знань місцевої влади щодо облігацій, політична нестабільність у країні, військові дії, а також інші причини мають неабиякий вплив на розвиток цього напрямку. Зрозуміло, що сьогодні, коли наша країна знаходиться фактично у стані війни, вкладення в

МЦО є надто ризиковою справою. Проте готуватися до відбудови держави ми маємо готуватися вже зараз.

Схема фінансування розвитку Степанівської СТГ за допомогою МЦО має стати взаємовигідним договором між інвестором та місцевою владою. Запозичення на ринках капіталу виховує фінансову дисципліну, оскільки впроваджуються лише ті проєкти, які дають достатній прибуток на інвестиції та в яких мінімізовано ризики, достатня впевненість в інституційних структурах. Значні розміри запозичень з досить великими термінами погашення мають стати оптимальною формулою для фінансування інфраструктурних об'єктів, при цьому більш гнучке фінансове планування зменшить обмеженість річних бюджетних циклів.

На прикладі Степанівської СТГ нами пропонується за допомогою SWOT-аналізу узагальнити основні характеристики середовища пов'язаного з емісією МЦО (таблиця 3.2).

Таблиця 3.2 - SWOT-аналіз залучення МЦО в Україні

Сильні сторони	Слабкі сторони
• Фінансова незалежність • Заохочення розробки якісних проєктів, що сприяють ЦСР • Диверсифікація ризиків • Різноманітність джерел фінансування, коротші строки залучення коштів • Високий рівень безпеки вимог • Можливість залучення фінансових ресурсів на вигідних умовах • Виокремлення ЦСР сприяє репутації емітента	• Ризик неплатоспроможності • Нестабільні політичні вподобання • Ризик зміни економічного курсу • Рівень гарантування нижче ніж на рівні держави • Конкуренція на ринку • Досягнення за ЦСР важко оцінити • Низький рівень суспільної свідомості фахівців
Можливості	Загрози
• Підвищення інвестиційної привабливості • Диверсифікація джерел надходження • Розвиток інфраструктури (важливо для повоєнного відновлення) • Стимулювання регіонального соціально-економічного розвитку • Початкове фінансування для місцевих капітальних проєктів • Поштовх для розвитку підприємництва, доступу до приватного капіталу	• Економічна нестабільність, ризик дефолту • Ризик військових дій • Зарегламентоване правове поле, зміни в законодавстві • Недостатня популярність на теренах України, супротив змінам • Ризик перенаправлення коштів • Відсутність розвинутого ринку капіталу

Джерело: складено автором

Як виявляється, серед слабких сторін з випуску облігацій місцевих позик, що стримують планування розвитку Степанівської СТГ особливу увагу необхідно зосередити на людському факторі. І тому, перш ніж сформулювати перелік конкретних заходів щодо планування випуску цінних паперів було вирішено більш детально розглянути проблематику та запропонувати дієві рішення з посилення фахових навичок адміністративно-управлінського персоналу та громадського сектору.

З метою активізації зацікавлених сторін Степанівської СТГ пропонується взяти за основу розроблене нами проєктне рішення, ціллю якого є формування підґрунтя залучення інвестиційних коштів за допомогою МЦО.

Щоб зрозуміти зацікавленим сторонам важливість вирішення такого аспекту нами надається обґрунтування актуальності проєкту:

- формування усвідомлення значущості громадських ініціатив та відповідальності, посилення взаємодії між громадськістю та органами місцевого самоврядування, підвищення якості прийнятих рішень, створення зв'язків та подальшого партнерства між громадами;

- стимулювання регіонального розвитку: засвоєння інструментарію випуску МЦО може допомогти органам місцевого самоврядування залучити кошти для проєктів регіонального розвитку, таких як будівництво інфраструктурних об'єктів, розвиток соціальних програм і створення нових підприємств. Це може призвести до економічного зростання та створення робочих місць, тим самим підвищуючи рівень життя місцевих жителів;

- спонукання місцевої влади до диверсифікації джерел фінансування: МЦО є альтернативним джерелом фінансування для місцевих органів влади, крім традиційних форм фінансування, таких як банківські позики та податки. Це може допомогти зменшити залежність від одного джерела фінансування та забезпечити більшу гнучкість в управлінні місцевою економікою;

- доведення переваг населенню такої форми інвестування: МЦО часто пропонують вигідні умови, такі як нижчі відсоткові ставки та довший період

погашення. Це може допомогти зменшити вартість фінансування та покращити фінансову стабільність органів місцевого самоврядування;

- підвищення довіри громадськості до інвестиційних фондів: проект може допомогти підвищити довіру громадськості до інвестиційних фондів шляхом забезпечення більшої прозорості та підзвітності у використанні державних коштів. Створивши добре структуровану та добре керовану програму МЦО, місцеві органи влади можуть продемонструвати свою відданість відповідальному фінансовому управлінню, що може допомогти покращити сприйняття інвестиційних фондів громадськістю.

Відповідно, на шляху реалізації таких ініціатив потрібно враховувати ризики, з якими може зіштовхнутися громада:

- відсутність усвідомлення необхідності змін;
- недовіра до такого фінансового інструменту. Широка громадськість може не мати чіткого розуміння того, що таке МЦО та як вони працюють, що може призвести до недовіри та небажання інвестувати;
- низький рівень навичок у відповідальних управлінців та погане управління муніципальними коштами або прийняття невдалих фінансових рішень може призвести до негативного розголосу та втрати довіри інвесторів;
- відсутність взаємодії з сусідніми територіями, державою;
- відсутність інтересу або участі з боку цільової аудиторії, що може обмежити вплив проекту;
- обмежені знання та досвід: особи, відповідальні за розробку та реалізацію навчального проекту, можуть не мати необхідних знань чи досвіду, щоб ефективно донести цільовій аудиторії про переваги та ризики інвестування в МЦО.

Щоб проаналізувати причинно-наслідкові зв'язки нами запропоновано графічний план вирішення - від дерева проблем (Додаток А) до дерева цілей (Додаток Б). Такий підхід демонструє розподіл загальної мети на окремі завдання, допомагає досягнути конкретну проблему та шляхи її вирішення.

Серед іншого нами було виділено основну проблему низького рівня суспільної свідомості фахівців місцевого самоврядування, як чинника відповідальності громад у процесі залучення інвестицій шляхом випуску МЦО. Для її вирішення, а саме формування усвідомлення можливості планування розвитку Степанівської СТГ за допомогою фінансових інструментів, пропонується розробити та реалізувати першочергові заходи:

1. Підготовка тренерів: залучення кваліфікованих тьюторів, які зможуть ефективно подавати контент. Такі наставники можуть бути професіоналами фінансової галузі з досвідом роботи з МЦО або особами з освітою, які можуть ефективно поширювати складні фінансові концепції.

2. Розробка та затвердження навчальної програми, яка охоплює всі аспекти МЦО, включаючи їх переваги, ризики. Програма повинна бути адаптована до потреб і рівня кваліфікації цільової аудиторії, яка може включати працівників підрозділів місцевих органів влади, інвесторів, фінансових консультантів та представників широкої громадськості.

3. Маркетинг і просування програми навчання: щоб залучити учасників до програми навчання та зробити промоцію таких заходів вдалою, необхідно ефективно просувати її. Це може включати розповсюдження інформації у соціальних мережах, кампанії електронною поштою та партнерство з фінансовими радниками та галузевими асоціаціями. Зосереджуватися слід на цільовій аудиторії як Степанівської СТГ, так і суміжних громад, які можуть бути в подальшому потенційними учасниками емісії облігацій.

4. Проведення навчальних занять: фактичні навчальні заняття повинні проводитися таким чином, щоб максимізувати залучення та зберегти знання. Це може включати поєднання лекцій, інтерактивних вправ, тематичних досліджень і групових дискусій.

5. Збір відгуків та оцінка ефективності: після завершення тренінгів важливо зібрати відгуки від учасників і оцінити ефективність програми. Це може включати опитування, фокус-групи та аналіз даних про ефективність, наприклад, кількість учасників, які збираються інвестувати у МЦО.

Можна стверджувати, що ініційовані громадою такі заходи підвищать рівень знань та розвинути навички щодо залучення інвестицій в громаду; удосконалять якість прийняття управлінських рішень; покращать комунікації на рівні громада-громада, громада-держава; підвищать привабливість та фінансову спроможність місцевих органів влади шляхом розробки планів по випуску МЦО.

Запропоновані заходи, що передують намірам емісії облігацій місцевих позик пов'язані з забезпеченням якісного планування, що буде основним чинником прийняття рішення інвестором. Окрім цього сама процедура емісії облігацій не проста та потребує фахових спеціальних знань. Тож нами пропонується наступним кроком зосередитися на алгоритмі здійснення емісії облігацій Степанівською СТГ (Додаток Б).

Повномасштабна війна Росії проти України призвела до серйозних пошкоджень інфраструктури, викликів у сфері соціального забезпечення та значних економічних втрат. Активація внутрішніх державних ресурсів розглядається як основний засіб фінансування цілей сталого розвитку. Збільшити обсяги та підвищити ефективність джерел надходжень можливо завдяки впровадженню інноваційних інструментів фінансування. Використання облігацій місцевих позик все ще не є широко поширеним засобом у плануванні залучення фінансових ресурсів до бюджетів громад. Однак при вдосконаленні організаційних, мотиваційних та економічних механізмів публічного управління, а також покращенні фінансової дисципліни емітентів, МЦО можуть стати потужним інструментом для ефективного вирішення проблем інфраструктурного характеру Степанівської СТГ.

3.3 Формування стратегічного курсу Степанівської СТГ в межах побудови концепції мікрорегіону пріоритетного розвитку

Війна вносить свої корективи, призупинилось багато видів діяльності, що вимагає більшого втручання уряду. Пріоритети в суспільстві зміщуються

ближче до стану «виживання». Перед населенням постають нові виклики, пов'язані з порушенням усталених норм суспільного та економічного життя.

Релокація виробничих потужностей у безпечніші регіони чи руйнування промислових об'єктів внаслідок обстрілів створюють дуже відчутні проблеми для місцевих бюджетів. У таких обставинах про додаткові інвестиції, звісно, не йдеться. Незадіяні інтелектуальні можливості, вивільнена робоча сила значно звужують відтворювальні можливості економіки регіонів. Окрім частини населення, яке тікає від загрози бойових дій, є ще інша - частина свідомих кваліфікованих працівників, які мігрують услід за виробництвами. Тож прикордоння в недалекому майбутньому може зіштовхнутися з гострою проблемою відтоку економічно активного населення, що неминуче матиме негативні довгострокові наслідки для фінансового забезпечення регіонів.

Тому пропозиції щодо швидкої післявоєнної реконструкції та збільшення економічного потенціалу прикордонних територій мають набути форми готових рішень, які повинні почати реалізовуватися наступного дня після настання миру. В таких умовах планування розвитку громад набуває особливої актуальності. Адже всі інфраструктурні та інвестиційні проєкти потребують значних капіталовкладень і займають багато часу.

Узагальнюючи стан економіки країни та базуючись на результатах соціально-економічного аналізу Степанівської СТГ нами виявлено загрозливі тенденції подальшого функціонування громади. Тому формування конкурентних переваг, шляхом мінімізації впливу на розвиток слабких сторін та максимально використовуючи свої сильні сторони, мають стати першочерговими орієнтирами комплексного розвитку.

Степанівська СТГ має не змарнувати унікальний шанс повоєнного відновлення, перезавантаження та швидкого економічного зростання. Де держава має виступити партнером та генератором комфортного законодавства, бізнес – рушієм розвитку, а громадяни – найбільш зацікавленими споживачами створених благ. Розробка та запровадження подекуди агресивних новаторських кроків на основі комбінації світового

досвіду створення територій пріоритетного економічного розвитку має повернути життя до прикордоння. Цей напрямок нами розглядається як доповнення до цілісної візії становлення регіональної ідентичності та національної фінансової стійкості.

Враховуючи вищевикладене, можна стверджувати, що в особливу зону ризику потрапляють громади, які розташовані недалеко від кордону. У вирішенні цієї проблеми може відіграти важливу роль запровадження спеціальних економічних зон, де застосовується кластерний галузевий підхід до розвитку та орієнтацією як на внутрішній, так і на зовнішні ринки.

Світова практика має багатий досвід успішного використання територій пріоритетного розвитку для вирішення актуальних проблем. Лише за останні двадцять років кількість таких територій збільшилася майже удвічі і становить близько 7000 зон [30], [31].

З метою нарощування економічного потенціалу Степанівської СТГ нами пропонується підійти до планування розвитку громади комплексно, зосередившись на її унікальних характеристиках. Пропонується використати досліджені переваги в межах громади або міжмуніципального співробітництва на умовах коопераційних зв'язків для досягнення спільних цілей. Таким характеристикам за нашими припущеннями може відповідати поняття МРПР.

Мікрорегіон (як визначена територія пріоритетного розвитку за спільними галузевими ознаками кластерного типу) чи територіальна громада має зосередитись на комплексному аналізі свого потенціалу, що дасть розуміння про актуальний соціально-економічний стан та визначить напрямки перед розробкою цільових заходів. Серед головних індикаторів пропонуємо зосередитися на:

- діагностиці фінансово-економічних показників, які допоможуть виявити сильні та слабкі сторони регіональної економіки, потребу у запровадженні спеціальних економічних важелів. А саме: валовий регіональний продукт, рівень інфляції, рівень зайнятості населення, рівень інвестицій, обсяги торговельного балансу регіону тощо;

- стані інфраструктури: об'єктах критичної інфраструктури та їх можливостях, якості надання комунальних послуг, стані доріг, рівні пошкоджень та зношеності енергетичних та комунікаційних мереж тощо. Це допоможе виявити потенційні сфери, які потребують покращення і напрямки для інвестування. Саме цю проблематику пропонується вирішувати шляхом механізму запровадження МЦО як інструменту для залучення фінансових ресурсів для розвитку та модернізації інфраструктури.

- регіональній конкурентоспроможності на основі аналізу таких факторів, як наявність кваліфікованої робочої сили, якість освіти, легкість ведення бізнесу, логістичне сполучення та таке інше. Може допомогти визначити переваги та недоліки територій порівняно з іншими;

- аналізі галузей – розуміння ключових галузей промисловості та сільського господарства, галузевих тенденцій, потенціалів зростання та конкурентних переваг. Дасть змогу зосередитися на розробці кластерних інвестиційних переваг таких територій;

- соціальних факторах. Діагностична оцінка стану охорони здоров'я, освіти, рівня злочинності та бідності дають розуміння про певні перешкоди, які необхідно подолати.

- екологічних факторах – стані довкілля, хімічного забруднення внаслідок бойових дій, впливові кліматичних змін, що визначають певні ризики для регіонального розвитку.

Такі кроки дадуть змогу скласти враження про самодостатність Степанівської СТГ або частин суміжних громад як єдиного цілого, оцінивши поточну економічну активність, наявні ресурси та потенціал для зростання.

Наступним кроком пропонується визначити потенційні напрямки економічного пожвавлення за результатами діагностичного дослідження. По перше, це узагальнення стану окремих територій у складі громад, що дасть розуміння про поточний рівень фінансової децентралізації (рівень залежності від вищих бюджетів), включно з обсягами надходжень на місцевому рівні, про

гнучкість у використанні коштів. По друге, виявлення потенційних сфер зростання, які відповідають сильним сторонам територій та мають потенціал для створення робочих місць, формування експортних можливостей, розвитку місцевого бізнесу, генерування прибутків. Це одне з найважливіших завдань, яке матиме безпосередній вплив на формування в майбутньому місцевих доходів у вигляді податків. У подальшому орієнтація на «точки росту» потребує зосередженості, як критерію, що формує інвестиційну привабливість. Особливу увагу необхідно приділити оцінці потенціалу державно-приватного партнерства та наявності зворотного зв'язку, як узагальнюючої характеристики майбутньої успішності залучення інвестиційних ресурсів і залучення досвіду приватного сектора для стимулювання економічного зростання регіону.

Слід зважати на те, що Україна обрала рух на делегування повноважень та поступової передачі фінансових ресурсів на місця. Вважаємо, що цю тенденцію не слід порушувати у повоєнний час, адже місцеве самоврядування навіть на період дії воєнного стану оперативно реагує на виникаючі виклики, а тому планування слід розглядати в цьому розрізі.

На основі виявлених «точок росту» для кожного мікрорегіону (території, що мають спільне географічне розташування, комплекс накопичених проблем та схожі умови для потенційного розвитку) необхідно сформувати окремі пропозиції кластерного розвитку.

Очікуваних економічний ефект може мати як прямий вплив, так і опосередкований. А саме, прямий внесок – це залучені інвестиції, надходження у іноземній валюті, створені робочі місця, зростання експортного потенціалу. До непрямих можна віднести дохід від створених робочих місць, рівень соціального добробуту, покращення та відновлення природного середовища. Саме цю складову важко виміряти, проте це є важливим компонентом сталого економічного зростання окремо взятої території. Зрозуміло, що першочерговим завданням для побудови концепції збалансованого зростання МРПР мають бути ексклюзивні економічні привілеї

для входження, щоб забезпечити прискорене зростання валового регіонального продукту. Після початкової фази входження та росту, на нашу думку, держава зобов'язана дотримуватися політики спеціальних умов для інвесторів, які мають бути більш привабливими ніж загальноприйняті по країні, щоб забезпечити випереджаюче зростання після початкової фази росту.

Тому достовірну ефективність від запровадження територій пріоритетного розвитку можна визначити порівнюючи економічні вигоди з витратами. Реалії економічного становища України не передбачають великих фінансових впливів у забезпечення інфраструктурних переваг. Ці витрати можуть бути включені до пакету переваг у вигляді компенсаційних механізмів для входження інвестора або шляхом залучення коштів через випуск МЦО. У свою чергу фінансову життєздатність мікрорегіону можна виміряти обсягом позитивного ефекту для бюджетів різних рівнів у довгостроковій перспективі. Не слід забувати, що значні корективи у доданій вартості можуть бути внесені за рахунок неекономічних факторів: кваліфікація персоналу, наукомістке виробництво, запровадження ноу-хау. Особливої уваги потребує дотримання соціально-екологічних норм на території запроваджуваного виробництва. Адже інвесторів не завжди хвилюють питання трудових прав, стан навколишнього середовища, який вони по собі можуть залишити. На виході ми отримаємо поєднання економічного, екологічного, соціального впливу кластерів на сталий розвиток МРПР, можливого перенесення досвіду для широкого запровадження реформ.

Удосконалення підходів до управління та адміністрування процесами планування Степанівської СТГ має на меті закласти фундамент для дієвого довгострокового планування. При цьому громада має усвідомити, що налагодження ефективної системи проєктного менеджменту може відіграти визначальну роль у розвитку громади. Тому вихованням кадрового потенціалу Степанівська СТГ повинна займатися вже зараз на постійній основі.

Створення МРПР кластерного типу може бути ефективним інструментом територіального розвитку завдяки залученню

транснаціонального бізнесу, але в основі повинні лежати зрозумілі та прозорі правила. Вимірювання прямого впливу МРПР кластерного типу є проблемою, частково через брак даних, частково через складність пошуку відповідних «контрольних груп» для порівняння.

Запропонована нами концепція запровадження МРПР розвитку охоплює проблеми різного характеру у ряді сфер (рисунок 3.1).



Рисунок 3.1 - Перспективна модель розвитку кластеру мікрорегіону на базі Степанівської СТГ

Джерело: сформовано автором

Синергія трьох напрямків у процесі планування створює передумови для збалансованого та стійкого розвитку Степанівської СТГ: модернізація інфраструктури, створення робочих місць, розвиток підприємництва, стимулювання інноваційної складової. Маємо наголосити на тому, що такий

підхід дозволить забезпечити гармонійний баланс між економічним зростанням та збереженням навколишнього середовища. У цьому розрізі прийняття екологічно обґрунтованих рішень та збалансованих стратегій розвитку будуть йти пліч-о-пліч з покращенням життя місцевого населення, зниженням забруднення територій. Взаємодія окремих галузей економіки, громадського сектору, місцевих органів влади сприятиме досягненню спільних економічних, соціальних та екологічних цілей.

Реалізації таких ініціатив потребуватиме залучення якомога ширшого кола зацікавлених сторін: державних установ, громадських організацій, міжнародних структур з технічної підтримки, бізнес представництв.

Серед ризиків, які можуть вплинути на запровадження плану розвитку Степанівської СТГ на основі виділення МРПР потрібно виділити: несприятливий інвестиційний клімат у країні, нераціональне використання природних ресурсів громади, забруднення навколишнього середовища внаслідок реалізації проєктів, відсутність належного рівня управлінської спроможності для реалізації проєктів, несвоєчасне вирішення нагальних питань.

Слід зазначити важливість просування в цьому напрямку та впливові на розвиток децентралізації. Сприяння залученню інвестицій в регіони сприятиме збільшенню надходжень до місцевих бюджетів у вигляді податків, а отже – збільшення ресурсної бази для подальшого планування програм з якості соціальних послуг. Запровадження на конкурсній основі інвестиційних проєктів державно-приватного партнерства із залученням коштів під гарантії місцевих органів влади у вигляді МЦО дасть змогу громадам окрім податкових надходжень отримувати дохід на розвиток інфраструктури, що зміцнить фінансову незалежність від бюджетів вищих рівнів. Проте слід завжди пам'ятати, що наші ініціативи повинні вписуватися у національну стратегію відновлення країни та не можуть розраховуватися з точки зору вигоди лише для іноземних економік.

Підсумовуючи, ми пропонуємо наступні загальні заходи, які мають вирішальне значення для прискорення управління та адміністрування процесів планування Степанівської СТГ, а також для успішної реалізації цих процесів на основі впровадження МРПР:

- прийняття консенсусних рішень, які враховують прагнення мешканців, побажання влади, інтереси бізнесу;

- залучення фахівців з навчання та сприяння розробки проєктів на початкових етапах реалізації планування розвитку громади з реалізацією нових підходів;

- долучення адміністративного персоналу до тематичних заходів з підвищення кваліфікації таких як семінари, обмін досвідом, навчальні програми, круглі столи;

- здійснення процесів планування та реалізації на основі відкритості влади, прозорості, залучення громадськості до моніторингу, координації дій, персональної відповідальності.

Основні наукові результати, представлені у розділі 3, висвітлені у працях автора [35, 36, 37].

ВИСНОВКИ

У результаті запроваджуваних реформ значення та адміністративно-фінансова незалежність місцевого самоврядування відчутно посилилися, що відкриває значні перспективи щодо підвищення якості життя в територіальних громадах і надає можливість самостійно вирішувати питання місцевого життя населення.

Оскільки на етапі становлення громади вразливі, то неабияку роль при цьому відіграє державна підтримка. Саме від центральної влади залежить стимулювання соціально-економічного розвитку, забезпеченість фінансовими ресурсами для реалізації намічених цілей і програм, посилення конкурентоспроможності регіонів. У зв'язку з цим було проаналізовано напрацювання у сфері нормативно-правового забезпечення становлення місцевого самоврядування. Визначено, що в основу українського місцевого самоврядування покладені принципи Європейської хартії місцевого самоврядування, Конституції України, ЗУ «Про місцеве самоврядування» та нормативно-правових ініціатив, які уточнюють, регулюють місцеві процеси згідно вимог та обставин часу. Еволюційні законодавчі перетворення відкрили шлях органам місцевого самоврядування до покращення загального рівня життя населення, змін інфраструктури, умов ведення бізнесу, затверджуючи спроможність, самодостатність територіальних громад.

На основі аналізу закордонного досвіду стало зрозумілим, що процес розширення повноважень місцевого самоврядування досить тривалий. Розвинуті економіки європейських країн розпочали процеси внутрішніх економічних трансформацій у 1950-х роках та пройшли складні еволюційні зміни. Запровадження інноваційних підходів, враховуючи економічні реалії глобалізаційних процесів, взаємозалежності територій, потреб громадян, ідей стратегічного планування, орієнтованих на довгостроковий успіх зумовлюють рух до розширення повноважень громад.

Враховуючи багатий закордонний досвід, можна стверджувати, що для успішних децентралізаційних перетворень необхідно створити сприятливі умови та посилити зацікавленість органів місцевого самоврядування в нарощуванні власного управлінського потенціалу. На шляху становлення місцевого самоврядування було запропоновано удосконалити теоретико-методичні засади та розроблено практичні рекомендації у відповідності з поставленими завданнями. Планування розвитку громад сьогодні утруднюється через російське вторгнення на територію України та розв'язані росією військових дій. Дисбаланси бюджетного планування, невизначеність стратегічних напрямків розвитку, зниження інвестиційної привабливості – це не повний перелік причин, які мають значний вплив на майбутнє місцевого самоврядування. Особливої актуальності процеси адміністрування набувають у прикордонній смузі, де здебільшого, громади мають реагувати на миттєві потреби за дуже обмежених ресурсів.

Проведені розрахунки підтверджують, що для підвищення власного добробуту громада має відшукувати шляхи зміцнення фінансового потенціалу. Незважаючи на проблеми, слід зазначити, що планування розвитку громад покликано сформувати бачення з досить конкретними результатами. Децентралізаційні перетворення сприяють підвищенню спроможності місцевих громад, а головне – місцевої демократії. Навіть у складні часи стало зрозуміло, що місцеве самоврядування здатне справлятися з найсерйознішими викликами.

На основі поетапної стратегії оцінки бюджету Степанівської СТГ обґрунтовано зміни пріоритетів від перерозподілу ресурсів до надання стимулів для вирішення потреб. Універсальність алгоритму полягає в застосовності окремих показників для різних процесів планування громади. Сформульоване завдання у поєднанні з якісним плануванням має на меті удосконалити підходи в управлінні фінансовими ресурсами Степанівської СТГ.

За допомогою SWOT-аналізу визначено напрямки процесів планування випуску цінних паперів. Розроблено практичні рекомендації зі стимулювання залучення фінансових ресурсів на основі емісії облігацій фондів місцевого розвитку, як компромісного джерела відновлення, модернізації, створення об'єктів інфраструктури. Запропоновано дієві кроки по випуску облігацій Степанівською СТГ. Структуровано алгоритм здійснення емісії облігацій місцевих позик.

Обґрунтовано нагальність створення МРПР, як осередку повоєнного відновлення регіону. Висунуто припущення реалізації відновлення економічного потенціалу з акцентом на територіальній ідентичності, що формує бачення перспективної моделі управління процесами планування Степанівської СТГ. Наголошується на важливості прийняття консенсусних рішень, підвищенні кваліфікаційних навичок фахівців місцевого самоврядування, здійсненні процесів планування на умовах відкритості та прозорості.

Саме тому, реалізація якісного планування має важливе значення з точки зору побудови ефективної системи публічного управління та адміністрування в Україні, що дозволить сформувати сучасну демократичну країну з розвинутим громадянським суспільством.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Конституція України : Конституція України; Верховна Рада України від 28.06.1996 № 254к/96-ВР // База даних «Законодавство України» / Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/go/254%D0%BA/96-%D0%B2%D1%80> (дата звернення: 02.11.2022).
2. Про місцеве самоврядування в Україні : Закон України від 21.05.1997 № 280/97-ВР // База даних «Законодавство України» / Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/go/280/97-%D0%B2%D1%80> (дата звернення: 05.11.2022).
3. Бюджетний кодекс України : Кодекс України; Кодекс, Закон від 21.06.2001 № 2542-III // База даних «Законодавство України» / Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/go/2542-14> (дата звернення: 05.11.2022)/
4. Про міжбюджетні відносини між районним бюджетом та бюджетами територіальних громад сіл, селищ, міст та їх об'єднань : Закон України від 01.07.2004 № 1953-IV // База даних «Законодавство України» / Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/go/1953-1> Податковий кодекс України : Кодекс України; Закон, Кодекс від 02.12.2010 № 2755-VI // База даних «Законодавство України» / Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/go/2755-17> (дата звернення: 10.11.2022).
5. Бюджетний кодекс України : Кодекс України; Закон, Кодекс від 08.07.2010 № 2456-VI // База даних «Законодавство України» / Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/go/2456-17> (дата звернення: 10.11.2022).
6. Податковий кодекс України : Кодекс України; Закон, Кодекс від 02.12.2010 № 2755-VI // База даних «Законодавство України» / Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/go/2755-17> (дата звернення: 10.12.2022).

7. Європейська хартія місцевого самоврядування : Хартія; Рада Європи від 15.10.1985 // База даних «Законодавство України» / Верховна Рада України. URL: https://zakon.rada.gov.ua/go/994_036 (дата звернення: 10.12.2022).

8. Про схвалення Концепції реформування місцевого самоврядування та територіальної організації влади в Україні : Розпорядження Кабінету Міністрів України; Концепція від 01.04.2014 № 333-р // База даних «Законодавство України» / Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/go/333-2014-%D1%80> (дата звернення: 10.12.2022)/

9. Про засади державної регіональної політики : Закон України від 05.02.2015 № 156-VIII // База даних «Законодавство України» / Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/go/156-19> (дата звернення: 15.12.2022)/

10. Про добровільне об'єднання територіальних громад : Закон України від 05.02.2015 № 157-VIII // База даних «Законодавство України» / Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/go/157-19> (дата звернення: 15.12.2022).

11. Про засади державної регіональної політики : Закон України від 05.02.2015 № 156-VIII // База даних «Законодавство України» / Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/go/156-19> (дата звернення: 15.12.2022).

12. Про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо засад державної регіональної політики та політики відновлення регіонів і територій : Закон України від 09.07.2022 № 2389-IX // База даних «Законодавство України» / Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/go/2389-20> (дата звернення: 03.02.2023).

13. Крат М., Софій М. Управління спроможними громадами. Досвід Польщі: інформаційно-аналітичне видання. Львів : ГО Європейський діалог, 2019. 90 с.

14. Eesti territooriumi haldusjaotuse seadus: seadus, Vastu võetud 22.02.1995, RT I 1995, 29, 356. URL: <https://www.riigiteataja.ee/akt/28751> (дата звернення 14.10.2023).

15. Петришин О. О. Реформа місцевого самоврядування: досвід Латвії. *Інформація і право*. 2020. № 2(33). С. 158-169. URL: [https://doi.org/10.37750/2616-6798.2020.2\(33\).208110](https://doi.org/10.37750/2616-6798.2020.2(33).208110) (дата звернення 14.09.2023).
16. Сірик З. О. Адміністративно-територіальний устрій: досвід пострадянських республік (Литва, Латвія, Естонія). *Держава та регіони. Серія: Державне управління*. 2016. №3. С.147-152. URL: http://pa.stateandregions.zp.ua/archive/3_2016/26.pdf (дата звернення 21.10.2023).
17. Козіна В. Формування спроможних територіальних громад. *Держслужбовець*. 2015. № 5. URL: <https://i.factor.ua/ukr/journals/ds/2015/may/issue-5/article-7879.html> (дата звернення: 18.07.2023).
18. Васильченко Г., Парасюк І., Єременко Н. Планування розвитку територіальних громад. Навчальний посібник для посадових осіб місцевого самоврядування. Київ : ВІ ЕН ЕЙ, 2015. С. 13-14. URL: <https://www.auc.org.ua/sites/default/files/library/1plangrweb.pdf> (дата звернення: 15.08.2022).
19. Бабич О. Вдосконалення законодавства щодо забезпечення децентралізації виконавчої влади в Україні. *Держава і право*. 2012. № 56. С. 203-208.
20. Tiebout C. A pure theory of local expenditures. *Journal of Political Economy*. 1956. № 64. С. 416-424. URL: <https://doi.org/10.1086/257839> (дата звернення 18.10.2023).
21. Christl M., Koepl-Turyna M. та Kucsera D. Determinants of Public-Sector Efficiency. *Decentralization and Fiscal Rules*. 2020. т. 73. № 2. С. 253-290. URL: <https://doi.org/10.1111/kykl.12224> (дата звернення 17.10.2023).
22. Canavire-Bacarreza G., Martínez-Vázquez V. та Yedgenov V. Identifying and Disentangling the Impact of Fiscal Decentralization on Economic

Growth. Inter-American Development Bank, 2019. 45p. URL: <http://dx.doi.org/10.18235/0001899> (дата звернення 04.11.2023).

23. Михайлів Г. Фінансова спроможність соціально-економічного розвитку регіональних суспільних систем. *Економічний аналіз*. 2010. № 7. С. 97–99. URL: https://econa.at.ua/Vypusk_7/myhayliv.pdf (дата звернення 05.07.2023).

24. Куценко Т., Сіренко Я. Забезпечення фінансової спроможності територіальних громад як пріоритет децентралізації управління. *ДВНЗ «Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана»*. 2019. 28с. URL: <https://core.ac.uk/download/pdf/197277715.pdf> (дата звернення 09.09.2023).

25. Занфіров В.А. Критерії якості управлінських послуг публічної сфери. *Держава та регіони. Серія: Державне управління*. 2009. № 4. С. 35-40.

26. Камінська Н.В. Організаційно-правові засади децентралізації публічної влади. *Науковий вісник Національної академії внутрішніх справ*. 2010. № 4. С. 9-10.

27. Про ринки капіталу та організовані товарні ринки : Закон України від 23.02.2006 № 3480-IV // База даних «Законодавство України» / Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/go/3480-15> (дата звернення: 04.11.2023).

28. Про облігації фондів місцевого розвитку : Проект закону від 27.08.2018 № 9023 // База даних «Законодавство України» / Верховна Рада України. URL: https://w1.c1.rada.gov.ua/pls/zweb2/webproc4_1?pf3511=64518 (дата звернення: 05.10.2023).

29. Farvacque-Vitkovic C., Kopanyi M. Municipal Finances. The World Bank, Washington : Library of Congress. 2014. 399 p. URL: <https://doi.org/10.1596/978-0-8213-9830-2> (дата звернення 19.08.2023).

30. S. O'Farrell. Free zones post bumper year in 2021. *The fDi Report 2023*. 3.10.2022. URL: <https://www.fdiintelligence.com/content/rankings-and->

[awards/free-zones-post-bumper-year-in-2021-81529](https://unctad.org/publication/world-investment-report-2023) (Дата звернення: 05.04.2023).

31. World Investment Report. UNCTAD. United Nations Conference on Trade and Development, 2023. URL: <https://unctad.org/publication/world-investment-report-2023> (Дата звернення: 04. 03. 2023).

32. Геєнко М. М., Пугач Ю. В. На шляху до самостійності регіонального розвитку: міжнародний досвід, загрози та можливості для України. Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство. 2019. Вип. 27. ч. 1. С. 29-33. URL: <https://doi.org/10.32782/2413-9971/2019-27-5> (дата звернення 17.06.2023).

33. Пугач Ю. В. Щодо деяких аспектів сталого розвитку регіонів під впливом глобальних викликів. Міжнародної н.-практ. інтернет-конф. пам'яті професора М.Г. Михайлова «Розвиток національних фінансово-економічних систем в умовах глобалізації», СНАУ, м. Суми, 22 листопада 2018 р., С. 288-291.

34. Пугач Ю. В. Можливості підвищення ефективності формування та використання фінансових витрат адміністративних одиниць. Міжнародна мультидисциплінарна інтернет-конференція "Світ наукових досліджень". Випуск 10, м. Тернопіль, за сприянням та при активній участі Громадської організації "Наукова спільнота" та Wyższej Szkoły Społeczno-Gospodarcza w Przeworsku (м.Переворськ, ПОЛЬЩА), 23-24 червня 2022 р., С. 40-43.

35. Пугач Ю. В. Облігації місцевих позик як джерело фінансування регіонального розвитку. XLIII міжнародна науково-практична конференція «Наука та інновації: глобальні виклики», Myśl Naukowa, Польща, Варшава, 19-20 грудня 2022 р., С. 94-98.

36. Пугач Ю. В. Мікрорегіони пріоритетного розвитку як альтернативний напрямок зміцнення регіональної економіки та фінансової децентралізації. Український журнал прикладної економіки та техніки. 2023. № 2. т. 8. С. 360-365. URL: <https://doi.org/10.36887/2415-8453-2023-2-52> (дата звернення 23.06.2023).

37. Пугач Ю. В. Зміна парадигми публічного управління: інновації як ключовий стимул економічного зростання мікрорегіонів пріоритетного розвитку. VI Всеукраїнська науково-практична конференція «Бухгалтерський облік, контроль та аналіз в умовах інституційних змін», ПДАУ, м. Полтава, 26 жовтня 2023 р., С. 802-804.