

ХМЕЛЬНИЦЬКИЙ УНІВЕРСИТЕТ УПРАВЛІННЯ
ТА ПРАВА ІМЕНІ ЛЕОНІДА ЮЗЬКОВА
ФАКУЛЬТЕТ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ

Кафедра: публічного управління та адміністрування

БАКАЛАВРСЬКА РОБОТА

на здобуття освітнього ступеня бакалавра

на тему:

**Управління потенціалом розвитку
об'єднаної територіальної громади (на прикладі
Лісовогринівецької об'єднаної територіальної громади)**

Виконав: студент 5 курсу
за спеціальністю 281 Публічне
управління та адміністрування
заочної форми навчання

Колоднюк О.І.

(прізвище та ініціали)

Керівник: _____

(прізвище та ініціали)

Рецензент: _____

(прізвище та ініціали)

Хмельницький – 2024 рік

ЗМІСТ

ВСТУП.....	5
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ПОТЕНЦІАЛОМ РОЗВИТКУ ОБ'ЄДНАНОЇ ТЕРИТОРІАЛЬНОЇ ГРОМАДИ.....	9
1.1.. Сутність потенціалу розвитку об'єднаної територіальної громади	9
1.2.. Зміст та складові процесу управління потенціалом розвитку об'єднаної територіальної громади.....	16
РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ ПРОЦЕСУ УПРАВЛІННЯ ПОТЕНЦІАЛОМ РОЗВИТКУ ЛІСОВОГРИНІВЕЦЬКОЇ ОБ'ЄДНАНОЇ ТЕРИТОРІАЛЬНОЇ ГРОМАДИ.....	23
2.1.. Особливості управління соціально-економічним розвитком об'єднаної територіальної громади.....	23
2.2.. Оцінка передумов формування потенціалу Лісовогринівецької об'єднаної територіальної громади	32
РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ПОТЕНЦІАЛОМ РОЗВИТКУ ЛІСОВОГРИНІВЕЦЬКОЇ ОБ'ЄДНАНОЇ ТЕРИТОРІАЛЬНОЇ ГРОМАДИ.....	36
3.1.. Встановлення стратегічних пріоритетів соціально-економічного розвитку об'єднаної територіальної громади	36
3.2.. Розвиток інструментів залучення підприємницьких структур в процесі розвитку територіальної громади	38
ВИСНОВКИ	48
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	52
ДОДАТКИ	56

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ПОТЕНЦІАЛОМ РОЗВИТКУ ОБ'ЄДНАНОЇ ТЕРИТОРІАЛЬНОЇ ГРОМАДИ

1.1. Сутність та структура потенціалу розвитку об'єднаної територіальної громади

Реформування територіальної організації влади на засадах децентралізації є важливим аспектом системних суспільних трансформацій в Україні. Основною складовою цієї реформи є оптимізація просторової основи функціонування органів влади через адміністративно-територіальний устрій. Мета цієї оптимізації полягає в створенні ефективної системи публічної влади на місцях, здатної забезпечити належні умови для життя людей та сприяти стійкому соціально-економічному розвитку усіх регіонів шляхом раціонального використання їх потенціалу. Важливою передумовою для розробки концептуальних засад, напрямків та заходів державної політики щодо удосконалення системи територіального управління є чітка наукова ідентифікація поняття «потенціал розвитку об'єднаної територіальної громади» як основної категорії реформування територіальної організації влади з урахуванням децентралізації.

Для початку наукового аналізу ми визначимо дефініцію «потенціал». Під потенціалом в цілому розуміють можливості, здібності та нереалізовані резерви об'єкта, які за зміни умов можуть перетворитися в реальність. Наявність потенціалу передбачає значну кількість варіантів його використання. Сам потенціал не може існувати автономно без визначення мети його використання, оскільки він передбачає резерви і можливості для досягнення кінцевого результату. У радянській економічній науці це поняття стало активно використовуватися на початку 1970-х років, коли виявилось,

що ресурси для екстенсивного зростання вичерпуються. Соціально-економічний потенціал розглядається як сукупність факторів, джерел, стимулів та форм зростання ефективності використання продуктивних сил, а реалізація його розглядається як додаткове джерело ресурсів.

У радянській економічній літературі у поняття «потенціал» включалися фактори виробництва (природно-кліматичні ресурси, основні фонди, трудові ресурси) в їх кількісній та якісній оцінці. В рамках планової системи завдання об'єднання цих факторів розглядалися переважно як організаційно-технологічні. Проте, починаючи з 1970-х рр. виникла усвідомлення того, що матеріальні блага, природні ресурси та робоча сила не можуть повністю охопити всю сукупність можливостей економічного розвитку. Почала формуватися необхідність системного підходу, що враховує значення якості самої системи, яка їх об'єднує.

У сучасній науковій літературі економічний потенціал території розглядається як структурована сукупність різних ресурсів, що є основою економіки регіону. Ці ресурси мають просторове та часове розміщення і визначають стан та перспективи розвитку регіону. Сукупний економічний потенціал регіону формується з економічних потенціалів адміністративно-територіальних одиниць, що входять до складу даного регіону, і передбачає прояв синергетичного ефекту «успішності» при поєднанні окремих господарюючих одиниць у єдиній системі.

Такі вчені, як А. Н. Тищенко, Н. А. Кизим, А. І. Кубах, Е. В. Давискиба, в монографії «Економічний потенціал регіону: аналіз, оцінка, діагностика», розглядають різні трактування економічного потенціалу. Вони підкреслюють регіональний аспект цієї категорії, враховуючи регіональні особливості суспільного розвитку. Запропоноване визначення економічного потенціалу регіону визначає його як сукупну здатність наявних економічних ресурсів в межах регіону виробляти максимально можливий обсяг матеріальних благ і послуг, що задовольняють потреби суспільства на даному етапі його розвитку.

Р. І. Шніпер використовує поняття соціально-економічного потенціалу, визначаючи його як сукупність елементів національного багатства, які задіяні в регіональному відтворювальному процесі. Ці елементи забезпечують формування інтеграційних зв'язків і створюють умови для комплексного економічного і соціального розвитку регіональної системи.

Дослідники постійно намагаються проаналізувати поняття «розвиток». Зокрема, Т. Розанова вказує, що «розвиток» включає три взаємопов'язані характеристики: зміну, зростання та поліпшення. Розвиток завжди передбачає різноманітні структурні зміни, такі як модифікація факторів виробництва, зміна структури економіки та функцій інститутів, покращення використання ресурсів тощо. В контексті розвитку як зростання відбуваються такі структурні зміни, як технологічний прогрес, підвищення якості продукції та поліпшення розподілу товарів і послуг. Розвиток як поліпшення означає соціальні зміни, які забезпечують рівні можливості для широкого кола людей у використанні загальнодоступних благ, таких як освіта та охорона здоров'я.

У загальному вигляді метою розвитку регіону є добробут населення, який включає в себе створення нових робочих місць, підвищення доходів населення, «зовнішні ефекти» (наприклад, впровадження нових технологій) та благоустрій. Важливо враховувати співвідношення між робочими місцями та запитами на них для території.

Тепер розглянемо категорію «об'єднана територіальна громада». Поняття «територіальна громада» є відносно новим для сучасної української державно-управлінської науки, хоча традиції «громадянського» участі в рішеннях місцевого значення існували в Україні віддавна. В Україні у XIV-XVII століттях існували моделі європейського самоврядування, які з часом були знищені у період російської імперії.

У західній науці було проведено значне дослідження громад як територіальних спільнот людей. Громаду розглядають як первинний осередок суспільства, в якому виникають основні соціально-політичні та

економічні відносини. Самоврядна громада розглядається як гарантія захисту особистості від державного централізму [55, с. 348].

Вагомий внесок у вивчення теоретичних основ функціонування місцевих територіальних спільнот зробила видатна вчена та лауреат Нобелівської премії з економіки Еліно́р Остро́м. Особливістю її методологічного підходу є дослідження індивідуальних особливостей різних територіальних громад в управлінні спільними ресурсами. Е. Остро́м визначає інституції колективного використання спільної власності («громади») як чітко визначену групу особистостей, яка, встановивши правила користування ресурсом, створює довгострокові інституційні об'єднання для моніторингу використання ресурсу, вирішення конфліктів та накладення санкцій [60].

Кожен рівень влади може бути найбільш ефективним у наданні конкретного набору послуг на відповідній території. Тому цілком доцільно виділяти «місцеві суспільні блага», «регіональні суспільні блага» та «національні суспільні блага» з визначенням одержувачів та джерел фінансування їх надання. Враховуючи це та обґрунтовуючи напрями реформування територіальної організації влади на місцевому рівні Еліно́р Остро́м сформулювала такі положення:

- місцеві громади можуть ефективно управляти суспільними ресурсами;
- якість громадського користування ресурсами залежить від особливостей кожної громади та її здатності до саморегулювання;
- результати створення суспільних благ залежать не тільки від форми власності, але від набору правил, які регламентують створення і використання суспільних благ. Тому формування таких передумов повинно базуватись на інституціоналізації соціальних норм громад, які є ефективними не лише при формуванні кооперативної поведінки, але й сприяють кооперативній поведінці в тривалій перспективі;

– децентралізація влади та процесу ухвалення рішень стає можливою і доцільною, якщо всі учасники процесу мають інтереси, інтереси користувачів суспільних ресурсів узгоджені, а якість життя населення покращується [104].

Інший методологічний підхід, який активно використовується базується на дослідженні територіальних громад як публічних корпорацій. Наприклад, Ж. Гербер прийшов до висновку, що територіальні громади не лише самоорганізовані та засновані на праві власності, але й регульовані чіткою публічною політикою, яка спонукає їх взаємодіяти в межах політико-адміністративного об'єднання. Більшість інтересів учасників таких корпорацій є однорідними, і це спеціалізоване об'єднання, спрямоване на управління своїм майном [98].

Дослідник Дж. Хіллер, аналізуючи різні визначення «громади» (територіальної громади), висловив думку, що, незважаючи на розбіжності в їх визначеннях, існує загальна згода стосовно таких ознак громади: соціальна взаємодія, територія і загальний зв'язок [18, с. 52].

Залежно від мети дослідження можуть використовуватися різні підходи до вивчення територіальних громад, серед яких:

- якісний підхід, що передбачає вивчення якості життя (доступність житла, стан шкіл, якість освіти тощо, соціальний мікроклімат);
- екологічний підхід, що передбачає вивчення громади як спільноти в природо-географічному просторі (просторове розміщення, вплив природних факторів тощо);
- етнографічний підхід, що передбачає вивчення громади як певного способу життя (акцент на культурних особливостях);
- соціологічний підхід, що розглядає громаду як соціальну систему та описує соціальні взаємовідносини, типові для певних груп людей;
- економічний підхід, що досліджує взаємозв'язки різних секторів економіки, домогосподарств і підприємств, описує населення, його професійний склад та робочі місця [58].

Підбиваючи підсумок досягнень сучасної науки в галузі вивчення територіальних громад, український науковець О. Мороз пропонує наступний перелік їхніх характеристик:

- спільна територія проживання (включаючи місце проживання, роботу та володіння нерухомим майном);
- спільні інтереси у вирішенні питань повсякденного життя;
- соціальна взаємодія в процесі реалізації цих інтересів;
- психологічна самоідентифікація кожного члена з громадою;
- спільна комунальна власність;
- сплата комунальних податків [56].

Отже, територіальну громаду можна описати як первинний суб'єкт місцевого самоврядування, сформований з фізичних осіб, які постійно мешкають на відповідній території, що безпосередньо або через створені ними муніципальні структури вирішують питання місцевого значення, мають спільну комунальну власність, володіють нерухомим майном на цій території, сплачують комунальні податки та мають індивідуально-територіальні зв'язки системного характеру [39].

Підвищення ефективності управління державою можливе через розумний розподіл повноважень між органами державної влади та місцевим самоврядуванням у здійсненні їхніх публічних та господарських функцій на відповідних територіях. Функції територіальної громади визначають основні напрями та види муніципальної діяльності, що виражають волю та інтереси місцевих жителів та регулюють їхні відносини з державою та її органами. Обсяг функцій територіальної громади співпадає з обсягом функцій системи місцевого самоврядування.

Отже, здійснення оптимального розподілу обов'язків може позитивно вплинути на управління країною, забезпечуючи взаємодію між центральною та місцевою владою. З огляду на вищезазначені принципи та функції, територіальна громада може розглядатись як ключовий суб'єкт в місцевому

самоврядуванні, взаємодіючи з різними аспектами життя місцевого населення та визначаючи стратегічні напрями розвитку.

Підсумовуючи, на основі узагальнення вищеописаних категорій сформулюємо термін «потенціал розвитку об'єднаної територіальної громади». Під цим терміном пропонуємо розуміти можливості для безперервного соціально-економічного зростання конкретної території, використовуючи всі наявні ресурси та особливості існуючої та потенційної структури її господарства, географічного положення, з метою покращення якості життя місцевого населення.

В структуру цього потенціалу включаються ключові виробничі, невиробничі та оборотні засоби, трудові ресурси, рівень освіти та професійні навички, природні ресурси, знання та інформація щодо продуктивних сил і виробничих відносин. Згідно з поглядом деяких вчених, до основних компонентів структури потенціалу території можна віднести інвестиційний, інноваційний, природно-ресурсний та трудовий [93]. (табл. А додатку А.1)

Таким чином, поняття «соціально-економічний потенціал розвитку» включає в себе не тільки сукупність ресурсів, а й якісні характеристики самих територіальних систем. Ці характеристики дозволяють оцінити спрямованість існуючої системи виробничих відносин, пріоритетів розвитку, соціальної політики в межах об'єднаних територіальних громад. Розвиток потенціалу завжди має цілеспрямований характер та орієнтований на досягнення певних цілей і завдань соціально-економічного розвитку територій. Визначальною особливістю потенціалу розвитку об'єднаної територіальної громади виступає пріоритетний характер не тільки досягнутого рівня найважливіших параметрів, а й динаміки економічного і соціального розвитку відповідної території.

1.2. Зміст та складові процесу управління потенціалом розвитку об'єднаної територіальної громади

Проблеми розвитку національної економіки істотно відрізняються від проблеми економічного і соціального розвитку конкретних територій, які можуть бути вирішені за допомогою різноманітних умов і можливостей цих регіонів для досягнення максимального інтегрального ефекту. По-перше, необхідно організувати економічний простір України так, щоб забезпечити оптимальну спеціалізацію регіонів та формувати їх ефективну економічну інтеграцію, з урахуванням узгодження державних, регіональних і національних інтересів. По-друге, завданням розвитку національної економіки є створення економічної політики, спрямованої на стабільний розвиток, використовуючи повний потенціал регіону та міжрегіональних зв'язків, з урахуванням цілей регіонального розвитку.

Перспективи розвитку соціально-економічної системи значною мірою визначаються її потенціалом, ефективністю його використання та умовами господарювання як на рівні країни, так і в межах окремої об'єднаної територіальної громади. Потрібно враховувати, що потенціал розвитку, що є основою функціонування системи господарювання, повинен мати здатність до інноваційного та якісного зростання для досягнення ефективного рівня формування території, на яку впливають різноманітні фактори зовнішнього середовища.

Головним критерієм результативності управління є рівень ефективності керованого об'єкта, і тому в сучасних умовах на регіональному рівні ставиться завдання щодо формування належного управлінського потенціалу. Управлінський потенціал розглядається як сукупність всіх видів ресурсів, які використовує регіональна система управління для збільшення економічного потенціалу території. Його матеріальна форма включає витрати на управління, обсяг робіт і використані ресурси, в той час як інтелектуальна форма враховує характер управлінської праці, кадровий потенціал, методи і

технології управління, якість інформації, організаційні структури, корпоративну культуру та творчий підхід до розв'язання управлінських завдань.

Системний підхід до управління передбачає дослідження об'єднаної територіальної громади як об'єкту державного управління і, водночас, як суб'єкта самоврядування. У якості суб'єкта самоврядування, об'єднана територіальна громада володіє такими характеристиками: автономність у розробці регіональних нормативно-правових документів; затвердження та виконання бюджету і планів соціально-економічного розвитку; встановлення місцевих податків і зборів; контроль за освітою та відповідальність за прийняті рішення.

Кожна територіальна система та її підсистеми мають власні елементи, блоки, підсистеми і взаємозв'язки, а також унікальні цілі і завдання. Таким чином, кожен рівень управління характеризується власними особливостями, способами і методами впливу. Система управління складається з суб'єкта та об'єкта управління. Суб'єкт управління, або керуюча підсистема являє собою сукупність державних, громадських і господарських органів управління. Об'єкт управління, або керована підсистема, охоплює всі види відносин, що виникають у результаті господарської діяльності між цими суб'єктами та органами регіональної влади. За допомогою механізму управління здійснюється зовнішній та внутрішній взаємозв'язок елементів системи управління, де розпорядча інформація надходить до об'єкта управління по каналах прямого зв'язку, а звітна інформація – по каналу зворотного зв'язку.

Для ефективного управління об'єднаною територіальною громадою, суб'єктам управління необхідно мати чітку і цілісну картину функціонування територіального господарського комплексу. Ця інформація повинна бути достовірною, своєчасною, оперативно обробленою і централізовано вирішеною для оперативної та якісної розробки управлінських рішень. Таким чином, на сьогоднішній день у багатьох регіонах актуальним завданням у сфері управління є об'єднання всіх інформаційних ресурсів в єдиний простір,

що буде платформою для впровадження багаторівневої аналітичної системи управління територією. Використання нових комп'ютерних технологій надає можливість ефективно аналізувати, систематизувати, нагромаджувати й передавати інформацію – найважливіший управлінський ресурс.

Дослідження системи управління потенціалом розвитку об'єднаної територіальної громади включає такі етапи:

- виявлення тенденцій;
- уточнення цілей і завдань розвитку об'єднаної територіальної громади та її підсистем;
- розкриття чинників, які сприяють досягненню сформульованих цілей або перешкоджають їм;
- збір необхідних даних для розробки заходів щодо вдосконалення діючих систем управління;
- отримання необхідних даних для адаптації сучасних моделей і методів управління до умов конкретної об'єднаної територіальної громади.

Система управління має забезпечувати ефективне функціонування та розвиток цілісного об'єкта управління, яким є об'єднана територіальна громада. Держава, виступаючи в якості вищого суб'єкта управління, визначає соціально-економічну спрямованість системи управління об'єднаною територіальною громадою та несе відповідальність за її ефективне функціонування.

Сучасна практика регіонального управління характеризується різноманіттям методів, які використовуються. В Україні наразі існує майже два десятки нормативно-правових документів, які регулюють місцеве та регіональне управління. Однак така розсіяність тільки ускладнює процес, оскільки відсутність загально визнаних закріплених у єдиному нормативно-правовому положенні тлумачень щодо цілей і принципів, змісту і процедури регіонального управління призвела до того, що практично в кожному регіоні розробляється власний підхід до управлінських процедур, які часто базуються на евристичних методах «спроб і помилок».

Це, ймовірно, пов'язано з тим, що в процесі постійного реформування економіки, зміст управління часто звужується до реагування на мінливі умови функціонування соціально-економічних систем. При аналізі сучасних систем стратегічного планування [64; 86; 102], можна виділити ряд принципів, які визначають ефективність регіонального менеджменту:

- відмова від встановлення директивних завдань господарюючим суб'єктам у рамках розроблених стратегічних планів. Натомість, використання інструментарію планування як активного засобу регулювання економіки регіону.

- спрямованість плану на реалізацію стратегічних цілей і основних пріоритетних завдань розвитку на планований період.

- наукова обґрунтованість прийняття рішень щодо складання планів.

- безперервність й узгодженість довгострокового, середньострокового та поточного планування, періодичного уточнення та коригування середньострокових і довгострокових планів, виходячи зі ступеня фактичної реалізації, гнучкість та еластичність планування для своєчасної реакції на зміну умов відтворення.

- комплексний підхід при розробці планів, забезпечення узгодження інтересів основних стейкхолдерів: держави, бізнесу, домашніх господарств.

- використання статистичного матеріалу, даних соціологічних опитувань і обстежень, інтерактивної взаємодії з господарюючими суб'єктами та експертами для отримання більш достовірної інформації.

- перехід від індикативного планування до системи цільових програм та стратегічних прогнозів.

- використання планів як інформації, що дозволяє приватному бізнесу краще орієнтуватися в ситуації, вибудовувати свої власні плани й прогнози та координувати їх.

- урахування у системах стратегічного планування процесів самоорганізації на рівні регіональних соціально-економічних систем.

Виникнення ідей самоорганізації в управлінській практиці можна розглядати як два взаємопов'язані процеси: один напряму впливає з практики, в результаті виявлення неефективних організаційних принципів управління, а інший виходить із абстрактної теорії, включаючи інтуїтивні самоорганізаційні підходи в неявному вигляді [19, с. 27]. Самоорганізація визначається як процес встановлення певного порядку в системі, що відбувається виключно через взаємодію та зв'язки її компонентів відповідно до її попереднього досвіду і призводить до зміни її просторової, часової або функціональної структури. Процеси самоорганізації у розвитку регіональних соціально-економічних систем відбуваються на рівні окремих системних елементів і їх цілісних груп через реалізацію певних принципів управління [89, с. 72]. Характеристика цих процесів представлена у таблиці Б.1 додатку Б.

Наявність зазначених принципів не є достатньою гарантією для сприяння виникненню самоорганізації процесів. Обов'язковою умовою для появи самоорганізації є існування відповідного середовища, що складається з значної кількості взаємодіючих елементів. Кожен з цих елементів робить вибір із різноманітних альтернатив поведінки.

Іншим важливим чинником для виникнення самоорганізації є відкритість системи для забезпечення доступу до енергії та/або ресурсів, необхідних для зміни стану системних елементів. Ці ресурси можуть бути отримані як із зовнішнього середовища, так і внаслідок внутрішніх перетворень системи. Відносно економіки певної території, такими ресурсами можуть бути сировина, матеріали для виробництва та попит на господарські продукти (як внутрішній, так і зовнішній).

Останнім часом спостерігається зростання потенціалу інформаційних ресурсів, які використовуються для управління. Це обумовлено інтенсифікацією відтворювальних процесів і залежністю їхніх характеристик від обсягу інформації, доступної системним елементам у момент прийняття рішень. Тому наступною умовою для виникнення самоорганізації є

інформаційна замкнутість системи, оскільки вона пов'язана з інформацією, що впливає на процес ухвалення рішень окремими елементами економічної системи і стосується функціонування інших її елементів.

Окрім принципів, процес управління потенціалом розвитку об'єднаної територіальної громади включає послідовне виконання ряду функцій та вирішення типових завдань регіонального управлінського органу, зокрема:

1. Функція планування: стратегічне та поточне планування діяльності; розробка та затвердження програм економічного і соціального розвитку громади; здійснення прогнозу розвитку; планування діяльності комунальних підприємств; планування діяльності освітніх, культурних, медичних та спортивних закладів громади; складання та затвердження бюджетів; планування використання природних ресурсів регіонального значення.

2. Функція організації: забезпечення збалансованого соціально-економічного розвитку населення; організація виконання програм соціально-економічного розвитку; ефективне використання ресурсів; організація зовнішньоекономічної діяльності; управління соціальною сферою; організація роботи житлово-комунального господарства; забезпечення фінансування та виконання бюджету.

3. Функція мотивації: створення сприятливого соціально-психологічного клімату в громаді.

4. Функція координації: вплив на соціально-економічний розвиток; моніторинг ефективного використання ресурсів; сприяння впровадженню програм розвитку та соціального захисту.

5. Функція контролю: контроль за використанням ресурсів та діяльністю комунальних підприємств; моніторинг фінансової діяльності та розрахункових операцій; забезпечення дотримання природоохоронного законодавства та стандартів охорони праці; складання звітів щодо виконання програм розвитку.

Ці функції допомагають систематизувати та раціоналізувати управлінські процеси на рівні об'єднаної територіальної громади. Функції,

що реалізуються у процесі управління потенціалом розвитку об'єднаної територіальної громади, проявляють надзвичайну динамічність, зникаючи або з'являючись в залежності від конкретних обставин та вимог часу. Зміни та уточнення в функціях призводять до потреби перегляду структури управління та впровадження сучасних принципів менеджменту.

Загальна модель управління потенціалом розвитку об'єднаної територіальної громади (представлена на рис. Б.1 додатку Б) визначає цілі та процедури управління.

Наведена модель надає можливість систематизувати та структурувати управлінські процедури, що, в свою чергу, дозволяє здійснювати коригування та модифікацію управлінських функцій. Точність цієї моделі залежить від вибору методів, які є основними елементами управління.

Отже, управління потенціалом розвитку соціально-економічних систем, а також інших складних систем, реалізується шляхом впровадження процесів самоорганізації. Ці процеси включають періодичні трансформації, які полягають у руйнуванні старих структур та виникненні нових (таких як об'єднані територіальні громади), а також їх фіксації та утримання в стійкому стані. Загалом, процес управління потенціалом розвитку об'єднаної територіальної громади представляє собою послідовність реалізації управлінських функцій (планування, організація, мотивація, координація, контроль) та процедур суб'єкта управління (відповідного органу місцевого самоврядування, уповноважених органів державної влади) щодо об'єкта управління (територіальної громади). Все це реалізується з дотриманням визначених принципів з метою забезпечення найвищої якості життя та добробуту членів громади.

РОЗДІЛ 2

ДОСЛІДЖЕННЯ ПРОЦЕСУ УПРАВЛІННЯ ПОТЕНЦІАЛОМ РОЗВИТКУ ЛІСОВОГРИНІВЕЦЬКОЇ ОБ'ЄДНАНОЇ ТЕРИТОРІАЛЬНОЇ ГРОМАДИ

2.1. Особливості управління соціально-економічним розвитком об'єднаної територіальної громади

Лісовогринівецька сільська об'єднана територіальна громада (далі-ОТГ) розташована на північному сході Хмельницького району охоплює площу 257,986 кв. км, що складає 21% від території Хмельницького району (1220,1кв.км.), або 1,25% від території Хмельницької області (20 629 кв.км.). Територія громади межує на півночі з Краси́лівським і Старокостянтинівським районами, на сході з Летичівським районом, на півдні і заході з сільськими радами Хмельницького району, а також на південному заході з містом Хмельницьким. Громаду складають 14 сіл, і вона розташована в зоні лісостепу. Особливість розташування громади полягає в тому, що центральна садиба розташована лише за 2 км від обласного центру. Крім того, через територію громади проходить автомагістраль державного значення Житомир-Чернівці. У селі Климашівка розташована станція Жмеринської дирекції Південно-Західної залізничної магістралі.

Особливість розташування громади полягає в тому, що центральна садиба розташована лише за 2 км від обласного центру. Крім того, через територію громади проходить автомагістраль державного значення Житомир-Чернівці. У селі Климашівка розташована станція Жмеринської дирекції Південно-Західної залізничної магістралі. Чисельність населення станом на 01 січня 2023 року становить 7755 жителі, що складає 14,6% від населення Хмельницького району та 0,6% від населення Хмельницької

області. Лісовогринівецькій сільській раді підпорядковуються такі населені пункти (рис.В.1 додатку В):

Частка фізично активного населення в громаді складає (вік – від 15 до 59 років) – 63,0%. Частка людей віком 60 років і старше складає 23,9% населення територіальної громади. Частка дітей віком від 0 до 14 років – 13,0% (рис.В.2 додатку В).

Рельєф, ґрунтові та агрокліматичні умови території сприятливі для господарського освоєння. Понад 82% території ОТГ займають землі сільськогосподарського призначення, 80,3% яких складає рілля

Уже другий рік реалізація бюджету відбувається в умовах повномасштабного вторгнення Росії. У воєнних обставинах велика увага приділяється гнучкості фінансової системи та її здатності ефективно реагувати на виклики та потреби. Основним завданням за умов воєнного стану є наповнення бюджету, досягнення планових доходів, включаючи створення нових робочих місць та умов для переоснащення підприємств та переселення бізнесу до нашої громади. Важливо також надавати підтримку Збройним Силам та вносити свій вклад у перемогу у цьому жахливому конфлікті.

Під час війни економічна ефективність та раціональне використання фінансових ресурсів стають особливо важливими, тому на місцевому рівні проводиться ретельний аналіз резервів для залучення додаткових коштів до бюджетів.

Незважаючи на війну рф проти України, завдяки швидкій адаптації органів державної влади та місцевого самоврядування вдалося забезпечити виконання та збільшення доходів загального фонду місцевих бюджетів та забезпечити фінансування невідкладних потреб на місцевому рівні.

Дохідна частина бюджету в період з 2020 по 2022 роки формувалась відповідно до методики, визначеної Бюджетним кодексом та Департаментом фінансів Хмельницької облдержадміністрації. Ця методика базувалась на використанні звітності Державної фіскальної служби Хмельницької області

щодо надходжень та нарахувань податків і зборів, а також звітності про виконання бюджету об'єднаної територіальної громади за попередні роки.

Протягом досліджуваного періоду до Лісовогринівецького бюджету планувалось залучити (з урахуванням змін і уточнень) доходів бюджету (з урахуванням трансфертів) 150288,8 тис.грн., при цьому вони склали 156376,4 тис.грн., або 104,1%, в тому числі до загального фонду – 145568,0 тис.грн., до спеціального – 10808,4 тис.грн. Майже половину доходів сільського бюджету (47,5%) складають офіційні трансферти. Виконання по доходах з урахуванням офіційних трансфертів у 2020 році до затверджених на відповідний період показників становили 109,2%, у тому числі: загального фонду – 107,5%, спеціального фонду – 422,2%; у 2021 році виконання становило 102,3% до затверджених на рік показників, у тому числі: загального фонду – 100,0%, спеціального фонду – 127,8%; у 2022 році виконання становило 101,8%, в тому числі: загального фонду – 101,2%, спеціального фонду – 111,1% до уточнених показників.

Таблиця 2.1 Виконання бюджету Лісовогринівецької ОТГ за доходами у 2020- 2022 роках, тис.грн.

Рік	загальний фонд з трансф			спецфонд з трансф			всього доходів		
	план	факт	%	план	факт	%	план	факт	%
2020	41541,1	44655,9	107,5	225,7	952,9	422,2	41766,8	45608,8	109,2
2021	50427,7	50430,1	100,0	4555,3	5820,6	127,8	54983	56250,7	102,3
2022	49905,7	50482	101,2	3633,3	4034,9	111,1	53539	54516,9	101,8

Джерело: [43].

За 2020-2022 роки доходи загального фонду (без урахування трансфертів) склали 78264,9 тис.грн, доходи спеціального фонду – 3896,6 тис.грн. Зокрема: у 2020 році загальний фонд (без врахування трансфертів) сільського бюджету виконано на 124,4%, спеціального фонду (без врахування трансфертів) – на 434,2%. У 2021 році виконання за доходами загального фонду (без врахування трансфертів) становило 102,8%, спеціального фонду 416,5%. За 2022 рік виконання становило за доходами загального фонду (без врахування трансфертів) 102,2%, спеціального фонду –

103,5%. Темпи росту доходів бюджету у 2021 році порівняно з 2020 роком склали 123,3%, власних доходів бюджету (без врахування трансфертів) – 124,5%, у 2022 році в порівнянні до 2021 року – 96,9%, тоді як власних доходів бюджету – 116,5%. Відповідно протягом досліджуваного періоду зростали і доходи в розрахунку на одного мешканця ОТГ. Так, у 2020 році вони становили 2786,9 грн, що вище середньообласного показника на 924,8 грн (довідково: середньообласний показник – 1862,1 грн.), у 2021 році зібрано 3367,5 грн. при відповідному середньообласному показнику 2576,0 грн., у 2022 році цей показник становив – 4003,0 грн, що на 635,5 грн. вище за середньообласний по ОТГ (довідково: середньообласний показник – 3182,6 грн.)

Ще значну роль у формуванні бюджету ОТГ протягом 2020-2022 року відігравали міжбюджетні трансферти: у 2020 році – 51,3%, у 2021 році – 50,8% та у 2022 році – 40,8%. Слід відмітити, що у 2022 році надійшло трансфертів у сумі, що перевищує річну суму власних надходжень у 2020 році. Поряд з цим, слід зазначити, що жодного року надходження трансфертів не було стовідсотковими (виняток по спецфонду у 2020 році). Так, обсяги надходжень офіційних трансфертів склали: у 2020 році – 95,7% до затверджених показників або 23380,1 тис.грн., у 2021 році – 97,5% або 28571,4 тис.грн., у 2022 році – 99,5% до затверджених показників або 22263,4 тис.грн.

Суттєвий вплив на формування бюджетів ОТГ мають субвенції з державного бюджету України. Основні з них, які безпосередньо стосуються фінансування соціальної інфраструктури, включають освітню субвенцію, розподіл якої базується на нормативному наповненні класів для стимулювання ефективної оптимізації мережі освітніх закладів, та медичну субвенцію, яка враховує витрати на придбання необхідних матеріалів і засобів для забезпечення медичної допомоги.

Найбільшу частку у офіційних трансфертах з державного бюджету до бюджету ОТГ складає «Освітня субвенція з державного бюджету місцевим

бюджетам» – 41,4% і «Медична субвенція з державного бюджету місцевим бюджетам» – 15,8% та «Субвенція з державного бюджету місцевим бюджетам на формування інфраструктури об'єднаних територіальних громад» – 15,7% (рис.2.3). «Базова дотація» склала 6,4%, «Додаткова дотація з державного бюджету місцевим бюджетам на здійснення переданих з ДБ видатків з утримання закладів освіти та охорони здоров'я» – 5,5%, «Субвенція з ДБ місцевим бюджетам на здійснення заходів щодо соціально-економічного розвитку окремих територій» – 5,2%. В загальному обсязі трансфертів питома вага субвенцій з бюджетів всіх рівнів склала 79,2%, або 58785,2 тис.грн. в тому числі: у 2016 році – 21387,5 тис.грн., 2017 році – 19289,8 тис.грн., 2018 році – 13985,0 тис.грн (рис.В.3 додатку В).

За результатами проведеного аналізу доходів загального фонду бюджету за бюджетною класифікацією встановлено, що пріоритетне значення у формуванні бюджету ОТГ мали податкові надходження, які у 2016-2018 роках складають 99,6% від загальної суми надходжень або 77963,3 тис.грн. Незначну питому вагу займають неподаткові надходження – 0,4% або 301,0 тис.грн.

Таблиця 2.2 Надходження доходів загального фонду за 2020-2022 роки, тис.грн.

№	Назва податку	2020		2021		2022	
		Затверд. з урахув. змін	Факт	Затверд. з урахув. змін	Факт	Затверд. з урахув. змін	Факт
1	Податок та збір на доходи фіз осіб	7081,0	8646,3	11314,5	10562,0	12903,4	14023,2
2	Акцизний збір	4555,4	5237,4	4037,9	5835,0	5664,2	4090,9 3
3	Рентна плата	5,0	40,4	17,0	23,8	72,0	130,2
4	Податок на майно	2167,3	2727,7	3345,9	3567,0	4254,1	4511,8
5	Туристичний збір	0	1,0	1,6	1,7	3,1	4,5
6	Єдиний податок	3294,3	4587,4	6396,8	5828,8	7303,2	8121,0

Джерело: [43].

В структурі доходів загального фонду бюджету ОТГ (без урахування трансфертів) за 2020-2022 роки основну питому вагу складав податок з доходів фізичних осіб (45,4%). Єдиний податок займає 26,3%, податок на

майно – 14,6%, акцизний податок з реалізації суб'єктами господарювання в роздрібній торгівлі підакцизних товарів – 13,2%

Найбільшими платниками податку на території Лісовогринівецької ОТГ були такі підприємства і організації:

Лісовогринівецька сільська рада: у 2020 році – 2264,9 тис.грн., у 2021 році – 3062,7 тис.грн., у 2022 р – 3774,9 тис.грн.;

ТОВ «Техколор»: у 2020 році – 240,5 тис.грн., у 2021 році – 184,5 тис.грн., у 2022 р – 403,5 тис.грн.;

ТОВ «Екопласт»: у 2020 році – 441,4 тис.грн., у 2021 році – 625,4 тис.грн., у 2022 р – 2351,6 тис.грн.;

ТОВ «Житниця Поділля»: у 2020 році – 210,0 тис.грн., у 2021 році – 1457,3 тис.грн., у 2022 р – 1605,3 тис.грн.;

ТОВ «Агролідер України»: у 2020 році – 246,1 тис.грн., у 2021 році – 153,21 тис.грн., у 2022 р – 410,1 тис.грн.;

ПП «Францішек»: у 2020 році – 183,7 тис.грн., у 2021 році – 220,7 тис.грн., у 2022 р – 306,1 тис.гривень.

Негативно впливає на надходження податку з доходів фізичних осіб уникнення підприємцями-роботодавцями оподаткування, шляхом приховування виплаченої заробітної плати найнятих працівників.

Незначна частка неподаткових надходжень загального фонду (0,4%) складалась із надходжень доходів від власності та підприємницької діяльності – 26,1 тис.грн., плата за надання адміністративних послуг – 209,9 тис.грн., державне мито – 45,7 тис.грн., орендна плата за водні об'єкти (їх частини) – 12,0 тис.грн., інші надходження – 7,2 тис.грн. (рис.В.4 доатку В).

Основні труднощі у наповненні бюджету власними ресурсами визначаються такими факторами, як нестабільність роботи підприємств із сезонним циклом, низька активність у підприємництві, відсутність мотивації працівників до легальної та продуктивної зайнятості через недостатню якість робочих місць та невисоку оплату праці, а також наявність тіньових відносин. Це обумовлено значним податковим тягарем на роботодавців і

відсутністю ефективного стимулювання для створення робочих місць із гідними умовами і оплатою праці.

Бюджети об'єднаних територіальних громад (ОТГ) фінансують різноманітні видатки, що делегуються їм на виконання державою, такі як утримання установ бюджетної сфери, оплата комунальних послуг та енергоносіїв для закладів охорони здоров'я та освітніх установ. Фінансування цих витрат здійснюється за рахунок як власних доходів, так і міжбюджетних трансфертів з державного бюджету, таких як базова дотація, освітня та медична субвенції, інші дотації та субвенції.

На території об'єднаної територіальної громади функціонують:

школи – 7 ,

садочки – 6,

заклади культури – 21,

фельдшерсько - акушерські пункт – 10,

амбулаторії – 3.

Протягом 2020-2022 років із сільського бюджету Лісовогринівецької ОТГ здійснено видатки на загальну суму 137 830,8 тис. грн, в тому числі із загального фонду – 108061,8 тис. грн, із спеціального – 29769,0 тис. гривень. Зокрема: у 2020 році – 28828,1 тис.грн, або 74,6% до запланованих, у 2021 році – 54882,0 тис.грн., або 86,8% до планових показників, у 2022 році – 54 120,7 тис.грн, що становить 87,7% до запланованих. Видатки бюджету ОТГ (з урахуванням трансфертів) зросли із 28828,1 тис.грн у 2020 році до 54120,7 тис.грн у 2022 році. Темп росту становить 187,7%. В тому числі, ріст видатків загального фонду бюджету склав 147,2%: із 27370,8 тис.грн у 2020 році до 40295,5 тис.грн у 2018 році, а от спеціального на 948,7% з 1457,3 тис.грн. у 2020 році до 13825,2 тис.грн. у 2022 році. Фактично на одного мешканця Лісовогринівецької об'єднаної сільської територіальної громади припадає видатків бюджету у 2020 році – 3,7 тис.грн., у 2021 році – 12,1 тис. грн., у 2022 році – 7,1 тис. гривень.

Таблиця 2.3 Виконання бюджету Лісовогринівецької ОТГ за видатками у 2020-2022 роках, тис.грн.

Рік	загальний фонд з трансф			спецфонд з трансф			всього видатків		
	план	факт	%	план	факт	%	план	факт	%
2020	30018,6	27370,8	91,2	8608,3	1457,3	16,9	38626,9	28828,1	74,6
2021	42030,0	40395,5	96,1	21216,3	14486,5	68,3	63246,4	54882,0	86,8
2022	3047,3	40295,5	93,6	18669,7	13825,2	74,1	61717,0	54120,7	87,7

Джерело: [43].

Варто зазначити, що жодного року не забезпечено використання бюджетних коштів на рівні запланованих показників. Отже, через невиконання видаткової частини місцевого бюджету основні соціальні галузі недофінансовані на 25759,5 тис.гривень. Так, за загальним фондом не здійснено видатки в середньому на 7034,1 тис.грн. до уточненого плану, зокрема: 2020 рік – 2647,8 тис.грн., що становить 91,2% запланованого обсягу; 2021 рік – 1634,5 тис. грн. (96,1%); 2022 рік – 2751,8 тис.грн. (93,6%).

Загалом, недофінансування за спеціальним фондом склало – 18725,3 тис. грн. (у 2020 році – 7151,0 ти.грн., у 2021 році – 6729,8 тис.грн., у 2022 році – 4844,5 тис.гривень. При цьому, захищені статті видатків профінансовано загалом на 94,8%, в середньому у 2020 році на 95,1 %, у 2021 році на 96,7%, у 2022 році на 93,1%.

Фактичні видатки по галузях виконувалися, у 2020 році, на 57,7– 96,8% у 2021 році та на 63,0 – 98,8% порівняно з уточненим планом. Загалом найвищий рівень виконання по соціальному захисту та соціальному забезпеченню: у 2020 році 99,9%, у 2021 році – 98,8% та по державному управлінню у 2022 році – 96,8%. Найнижчий рівень виконання запланованого по будівництву: у 2020 році – 17,6%; у 2021 – 57,7%, у 2022 – 63,0 % (рис.В.5 додатку В).

Найбільшу питому вагу в структурі видатків сільського бюджету ОТГ займали (рис.В.6 додатку В) видатки на освіту – 46,9%, на забезпечення діяльності органів місцевого самоврядування – 11,9%, будівництво – 9%. Видатки на житловокомунальне господарство – 6,0%, на культуру і

мистецтво – 3,4%, транспорт, дорожнє господарство – 2,2%, соціальній захист – 1,9% (надання матеріальної допомоги).

За економічною класифікацією 100% видатків загального фонду Лісовогринівецького сільського бюджету (без урахування трансфертів) складають поточні видатки. Найбільший обсяг видатків протягом 2016-2018 років спрямовувалось на «Оплату праці і нарахування на заробітну плату» – 60,4%. Частка «Використання товарів і послуг» складала 20,3% (з них: на «Оплату комунальних послуг та енергоносіїв» – 35,9%, на «Оплату послуг (крім комунальних)» – 33,4%, на «Предмети, матеріали, обладнання та інвентар» – 20,8%) та «Поточних трансфертів органам державного управління інших рівнів» – 29 14,7%. Частка решти видатків не перевищує 3,0%.

Отже, внаслідок проведеного аналізу доходної та видаткової частин сільського бюджету можна визначити, що навіть при регулярному зростанні абсолютних обсягів доходів у бюджеті, внаслідок перевиконання доходної частини, витрати в рамках видаткової частини об'єднаної територіальної громади залишалися невиконаними. Фінансова децентралізація громад є важливим інструментом, який дозволяє їм мати більший контроль над формуванням фінансової політики та використанням ресурсів. Це сприяє розвитку соціальної інфраструктури, покращенню умов життя та підвищенню рівня розвитку територій. Однак, несприятливі економічні умови, викликані повномасштабним вторгненням в Україну, міграційні процеси, зниження ділової активності підприємств, заважають зміцненню економічного потенціалу об'єднаних територіальних громад, вимагаючи ефективних стратегій для покращення фінансового управління та забезпечення сталого розвитку.

2.2. Оцінка передумов формування потенціалу Лісовогринівецької об'єднаної територіальної громади

Економіка громади має аграрно-промислову спеціалізацію. Аграрний сектор економіки громади представлений 11 господарствами, в тому числі – 5 господарськими товариствами, 3 приватними підприємствами та 3 фермерськими господарствами. В цілому земельний фонд громади становлять 25 тис. га. Структура земельного фонду наведена на рис. Г.1 додатку Г.

Аграрний сектор громади спеціалізується на вирощуванні зернових та технічних культур, в тому числі цукрових буряків, кормових культур. Сільськогосподарські підприємства нарощують площі посіву сільськогосподарських культур та поголів'я тварин. Наведені дані свідчать, що найбільший обсяг в структурі земельного фонду складають сільськогосподарські угіддя (74,34%, або 18,59 тис. га, них 12,6 тис. га складає рілля). На другому місці за обсяг йдуть землі під лісами 15,39% або 3,84 тис. га, далі – болота – 3,49% (0,87 тис. га); землі під забудовою – 3,06% (0,76 тис. га); інші землі – 1,75% (0,43 тис. га); водойми – 1,53% (0,38 тис. га); землі під дорогами – 0,44% (0,11 тис. га).

Найбільші агроформування громади – ТОВ «Поділля Агро Сервіс», ТОВ «Волочиськ - Агро», ПП «Аграрна компанія 2004», ПП «Черевичник», ТОВ «Кронос і Компані», ТОВ «Агрофірма -Обрій», ФГ «Сачек», ТОВ «Данчес», Хмельницькоголвплемпідприємство та ПП «Агропасвіта», які на основі сучасних технологій і техніки з року в рік нарощують виробництво продукції рослинництва і тваринництва.

Таким чином, наведені дані свідчать, що Лісовогринівецька ОТГ володіє достатнім потенціалом для розвитку територій. Зокрема, наявний аграрний потенціал створює можливості для активного розвитку фермерського господарства, підтримки підприємництва в сільському господарстві, включаючи посередницьку діяльність, та відкриває

перспективи для створення значних потужностей у сфері переробки та обробки сільськогосподарської сировини.

Промисловий комплекс представлений такими галузями виробництва: харчова, металообробна, легка, виробництвом інших неметалевих мінеральних виробів.

Обсяги промислового виробництва Лісовогринівецької ОТГ відображено на рис. Г.2 додатку Г

Таким чином, наведені дані свідчать, що найбільший приріст промислового виробництва спостерігався за 2021 р. і складав 18,2%, погіршення економічної ситуації з початку війни призвело до скорочення обсягів виробництва підприємствами громади.

Основну промислову групу громади складають 31 промислове підприємство, продукція більшості з яких відома за межами району, області та України:

ТОВ «Екопласт» та ПП «Фасадвікнобуд», які виробляють вироби з пластмас, віконні та дверні конструкції;

ПП «Робінзон тім» , ПП Францішек, ПП Францішек-2- виробляють, оздоблюють та реалізують одяг;

ТОВ «Кармен меблі», ФОП «Собко», ТОВ «Явір –М»- виготовлення меблів;

ТОВ «Фруктовий світ»,ТОВ «Компанія Агролідер», ТОВ «Насолода Поділля»- харчова промисловість, виробництво продуктів борошномельно-круп'яної промисловості;

ТОВ «Золота ліга »- надання послуг мобільного харчування ;

ТОВ«Сантехмонтаж»- монтаж водопровідних мереж, систем опалення та кондиціонування;

ТОВ БНР Україна – виробництво промислового холодильного та вентиляційного устаткування;

ТОВ «Техколор»- кування , профілювання , порошкова металургія;

ПП «Хмельницьк Антисептик БМУ»- встановлення пожежних сигналізацій.

Важливу роль у забезпечення соціально-економічного розвитку Лісовогринівецької об'єднаної територіальної громади відіграє мале підприємство району. Так, у 2022 році на території діяло 19 малих підприємств, якими за 2020 рік реалізовано продукції (робіт, послуг) на суму 346981,7 тисяч гривень. Структура кількості малих підприємств Лісовогринівецької ОТГ за основними видами економічної діяльності зображена на рис. Г.3 додатку Г

Отже, найбільша частина малих підприємств діють у сферах громадського харчування та торгово-посередницької діяльності, що становить 42%, водночас 22% займаються переробкою, 11% займаються сільським господарством, а по 8% ведуть діяльність у сферах житлово-комунального господарства та будівництва.

Основні експортні товари: продукція рослинництва, лісопильні та стругальні вироби, текстильні вироби, товари народного споживання. Динаміка експортно-імпортних операцій та зовнішньоторговельне сальдо Лісовогринівецької об'єднаної територіальної громади за 2020-2022 рр. представлена на рис. Г.4 додатку Г.

Таким чином, протягом 2020-2022 періоду спостерігається позитивне зовнішньоторговельне сальдо ОТГ, що безумовно є позитивним явищем. Однак, спостерігається зменшення зовнішньоторговельного обороту, що пов'язано із ускладненням проходження кордону, тривалим періодом цього процесу тощо.

Важливу роль у забезпеченні соціально-економічного розвитку ОТГ відіграє і соціальна інфраструктура. Так, станом на 01.01.2023 р. у Лісовогринівецької ОТГ мережа закладів культури становить 21 установу, 13 клубних установ, 8 бібліотек; медична мережа громади нараховує 3 лікарських амбулаторій сімейного типу та 8 фельдшерсько-акушерських пунктів.

При розробці напрямів нарощування потенціалу територіальної громади значну увагу слід приділяти SWOT – аналізу, тобто оцінці стартових можливостей перед розробкою практичних кроків по реалізації плану соціально економічного розвитку. SWOT – аналіз допомагає визначити ті сфери громадської діяльності, де територіальна громада має великий потенціал для розвитку, а також формулювати конкретні завдання та заходи, необхідні для реалізації цього потенціалу. Крім того, аналіз дозволяє ідентифікувати основні проблеми та перешкоди, які ускладнюють приток інвестицій до територіальної громади. Після проведення такого аналізу бачення ситуації узагальнимо у таблиці Г.1 додатку Г.

Проведений аналіз свідчить про значний виробничий та аграрний потенціал Лісовогринівецької об'єднаної територіальної громади. У регіоні спостерігається активний розвиток малого бізнесу, проте його основна частина зосереджена в галузі торгівлі та громадського харчування. З цього випливає необхідність стимулювання розвитку підприємництва в аграрній сфері, щоб максимально використовувати наявний виробничий потенціал громади. Крім того, важливим є забезпечення сільських територій об'єктами соціальної та виробничої інфраструктури. Це включає в себе створення умов для сталого розвитку громади через надання доступу до освіти, медичних послуг та інших соціальних благ. Також важливо створити інфраструктуру, яка підтримує виробничі процеси, щоб підтримати ефективну роботу підприємств та сприяти економічному зростанню громади. Такі заходи сприятимуть стійкому та інтегрованому розвитку Лісовогринівецької об'єднаної територіальної громади.

РОЗДІЛ 3

УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ПОТЕНЦІАЛОМ РОЗВИТКУ ЛІСОВОГРИНІВЕЦЬКОЇ ТЕРИТОРІАЛЬНОЇ ГРОМАДИ

3.1. Встановлення стратегічних пріоритетів соціально-економічного розвитку об'єднаної територіальної громади

Реалізація завдань розвитку об'єднаних територіальних громад, співробітництва громад – це сфери, де природним чином інтегруються стратегічні та проектні технології. Свого часу дослідженнями у сфері стратегічного програмування розвитку територій обґрунтовано концепцію «пріоритет-проект», суть якої полягає у формуванні замість локальних заходів із досягнення стратегічних цілей комплексу проектів, спрямованих на реалізацію стратегічних пріоритетів [91, с. 32]. Зазначену концепцію реалізовано у вітчизняній практиці стратегічного планування місцевого розвитку, і сьогодні проектний підхід до реалізації стратегій розвитку територіальних громад і територій став загальноновизнаним в Україні.

Соціально-економічний розвиток об'єднаної територіальної громади – це, з одного боку, об'єктивний процес, що відбувається під впливом економічних, політичних, соціальних, демографічних, ресурсних та інших чинників, а з іншого боку розвиток об'єднаної територіальної громади – це суб'єктивний процес, адже він відбувається під впливом управлінських рішень сільської та загальнодержавної влади. Розробка ефективних механізмів стимулювання соціально-економічного розвитку Лісовогринівецької територіальної громади потребує вирішення такої системи завдань:

а) вивчення передумов стимулювання соціально-економічного розвитку об'єднаної територіальної громади в розрізі конкретних показників

розвитку території (позиційних, природних, соціально-економічних, демографічних тощо);

б) формування концепції, принципів, системи цілей і критеріїв ефективності стимулювання соціально-економічного розвитку об'єднаної територіальної громади;

в) випробування і обговорення різних альтернатив управління, їх оцінка і вибір найбільш ефективної в економічному, соціальному, екологічному відношеннях стратегії досягнення поставлених цілей.

Процес визначення передумов стимулювання соціально-економічного розвитку об'єднаної територіальної громади передбачає визначення та ідентифікацію сукупності показників, які згруповано у 7 класів (табл. Д.1 додатку Д).

Об'єкт дослідження – Лісовогринівецька об'єднана територіальна громада. Центр – с. Лісові Гринівці знаходиться безпосередньо біля обласного центру. В безпосередній близькості до території проходять міжнародні транспортні коридори та міжнародні автошляхи. У структурі природно-ресурсного потенціалу громада відрізняється низькими (відносно середньообласних) показниками забезпеченості мінеральними і природно-рекреаційними ресурсами; практично відповідними середньообласним – водними та фауністичними ресурсами: переважанням земельних ресурсів над показником Хмельницької області. Така структура природно-ресурсного потенціалу створює передумови для розвитку сільського господарства.

Для регіону дослідження характерним є незначна перевага в густоті населених пунктів, що свідчить про високий рівень господарської освоєності території.

Серед інших адміністративних одиниць області громада виділяється високими показниками зборів зернових культур, соняшнику, картоплі, овочів. Для території характерним є середня кількість закладів культури, амбулаторних закладів та фельдшерсько-акушерських пунктів та висока густота автошляхів. Оцінюючи наявні ресурси – Лісовогринівецької

об'єднаної територіальної громади та визначені цілі розвитку можемо сформулювати стратегічні пріоритети.

Систему стратегічних пріоритетів розвитку Лісовогринівецької об'єднаної територіальної громади відобразимо на рис.3.1. Більш детально систематизуємо стратегічні пріоритети у табл. Д.2 додатку Д.

Отже, визначення основних пріоритетів стимулювання соціально-економічного розвитку Лісовогринівецької територіальної громади сприятиме створенню умов для підвищення темпів соціально-економічного розвитку території, досягненню якісно нового рівня життя та може стати основою розробки відповідних регіональних програм функціонування територіальних утворень на середньо- та довгострокову перспективу.

3.2. Розвиток інструментів залучення підприємницьких структур в процесі розвитку територіальної громади

Економічний прогрес територіальної громади стає реальністю лише завдяки ефективній взаємодії з підприємницькими структурами. Ця ключова галузь економіки виступає визначальним катализатором виробництва та забезпечує підвищення економічної активності у всіх сферах. Для забезпечення соціально-економічного зростання конкретної території важливо встановити ефективний механізм співпраці між владою та бізнесом. Таким чином, вирішення питань, пов'язаних із залученням підприємницьких структур у розвиток територіальної громади, стає надзвичайно актуальним завданням.

Використання різних форм залучення підприємницьких структур у процесі розвитку територіальної громади може сприяти швидшій реалізації соціально значущих проектів та зменшенню залежності від наявності бюджетних і кадрових ресурсів у державі.

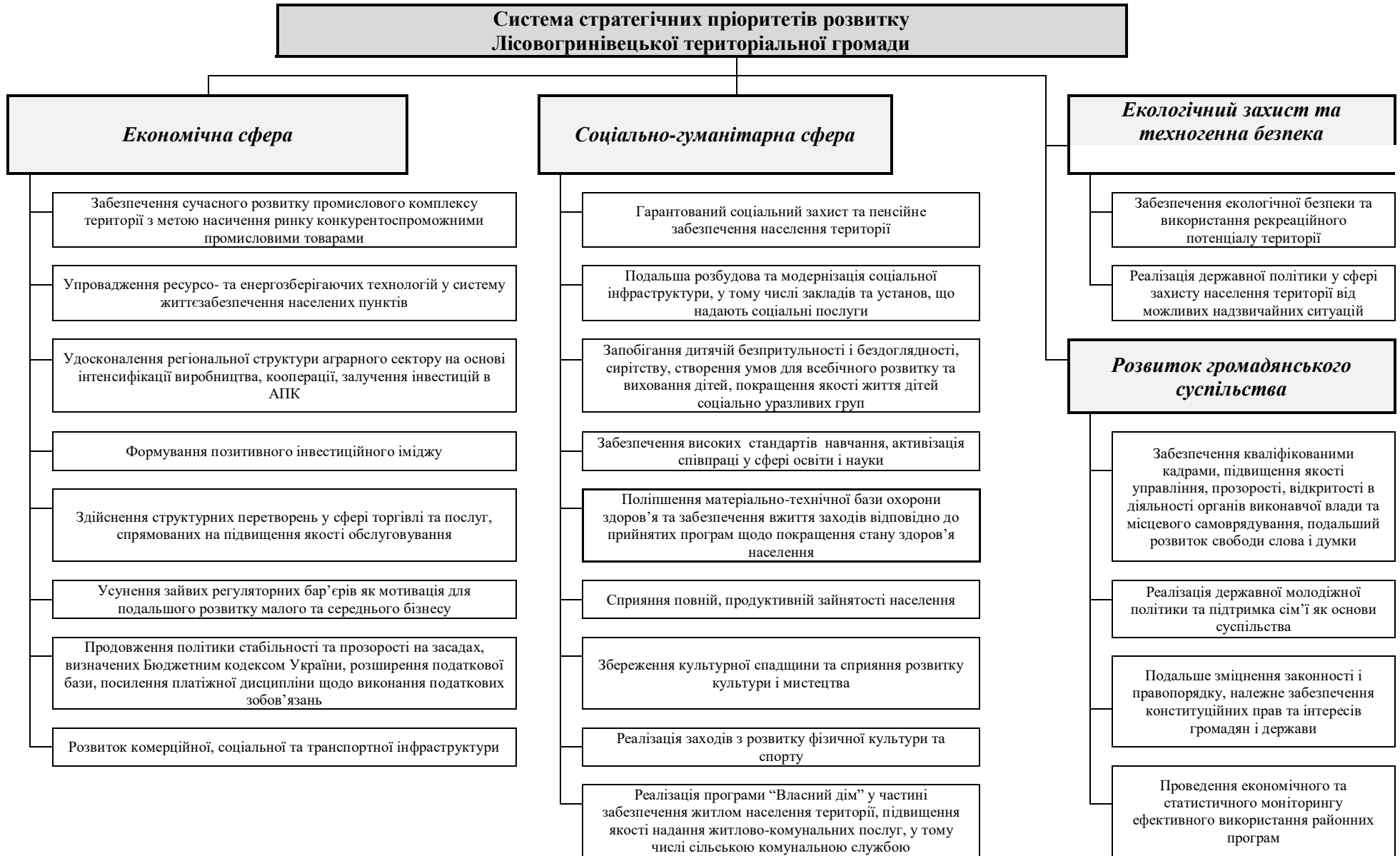


Рисунок 3.1. - Система стратегічних пріоритетів розвитку Лісовогринівецької територіальної громади

Примітка. Запропоновано автором

Швидка реалізація проектів дозволить швидше отримати вигоду від нових послуг або поліпшень існуючих, сприятиме збільшенню приватних інвестицій і економічному розвитку регіону [19, с.34].

Участь приватного сектору у розвитку громад виявляється у наданні свого внеску в сталий розвиток громад, зокрема через [87, с.70]: реалізацію проектів громадського розвитку; використання інклюзивних бізнес-моделей; створення унікальних ланцюгів вартості; застосування та підтримка загальноприйнятих практик відповідального бізнесу; врахування екологічних питань у своїй діяльності; інтеграцію принципів прав людини в підприємницьку діяльність; підтримку гендерної рівності; покращення відкритості та прозорості своєї діяльності; впровадження передових технологій для взаємодії з приймаючими громадами та інше.

Одним з найбільш поширених форм залучення бізнесу до розвитку громад є соціальне підприємництво. Соціальне підприємництво (СП) – це унікальний вид бізнесу, який об'єднує комерційні, соціальні та екологічні цілі. Підприємці в цій сфері присвячують свою діяльність вирішенню соціальних та/або екологічних проблем у громадах, прагнучи досягти економічного та соціального впливу за допомогою здобутих прибутків від своєї бізнес-діяльності [86, с.34]. В Україні на даний момент відсутній достатній рівень досвіду, практики та знань у сфері соціального підприємництва, особливо відзначається недостатньою кількістю соціальних підприємців. Останні, які об'єднують свої зусилля та доходять до спільної домовленості, стають підставою для захисту власних інтересів і розвитку соціального підприємництва в країні [27, с.31]. Сектор соціального підприємництва в Україні в сучасний період значно залежить від іноземної підтримки, зокрема від Сполучених Штатів Америки, Канади та Німеччини. Один із прикладів такої підтримки - діяльність Програми соціального інвестування Western NIS Enterprise Fund (WNISEF). За участю Ощадбанку та Кредобанку, WNISEF реалізує програму кредитування соціальних підприємств за низькими відсотковими ставками.

Соціальне підприємництво відкриває можливості для розширення активності громадян, що мають здатність самостійно вирішувати свої проблеми та взяти відповідальність за своє життя. Ця форма підприємництва також підсилює увагу до соціально незабезпечених груп населення, не лише надаючи благодійну допомогу, але й забезпечуючи їх корисною соціально значущою роботою. Крім того, соціальне підприємництво спрямоване на відродження сільських територій та поліпшення їх соціальної інфраструктури.

Ми вважаємо, що соціальне підприємництво ефективно використовувати у галузях соціальної інфраструктури, які не привабливі для приватного сектору. Наприклад, створення соціальних центрів, що не є комунальною власністю, для людей, що опинились у складних життєвих обставинах, прибирання територій, соціальні магазини, громадські ресторани тощо. Залучення соціально незахищених прошарків населення, які також не привабливі для приватного бізнесу, до роботи на соціальних підприємствах призводить до зниження соціальної напруги в суспільстві через зростання трудових доходів, розширення можливостей для забезпечення добробуту та підвищення якості життя.

Вплив соціальних підприємств на розвиток сільської місцевості можна розглядати в контексті кількох ключових аспектів (рис. Е.1 додатку Е).

1. Згуртованість громади. Соціальні підприємства в сільських районах не лише сприяють об'єднанню громад, але й створюють сприятливу атмосферу для взаємодії та взаємопідтримки. Залучаючи та стимулюючи добровільну участь, вони формують спільну культуру громади та створюють можливості для включення вразливих груп населення. Волонтерство також вносить вклад у соціальну згуртованість сільських територій.

2. Економічна стійкість та створення робочих місць. Соціальні підприємства у сільських районах є джерелом значних інвестицій, сприяючи економічній стійкості. Продаж місцевої продукції та створення робочих місць допомагають утримувати гроші в сільських місцевостях. Ці

підприємства також відповідають на конкретні потреби громад, надаючи місцеві послуги, що можуть бути унікальними та важливими для забезпечення потреб громади.

3. Додана соціальна вартість. Соціальні підприємства забезпечують довгостроковий вплив на громаду, зосереджуючись на підтримці та розвитку молоді. Шляхом надання підтримки та навчання навичкам, ці підприємства сприяють практичному досвіду, який може суттєво впливати на майбутнє економічне життя молоді та взагалі на життя громади.

Значним внутрішнім ресурсом розвитку соціального підприємництва для ОТГ можуть стати категорії населення, які найбільше постраждали від конфлікту, тобто біженці та внутрішньопереміщені особи, які таким чином можуть отримати робочі місця або стати підприємцями.

В 2021-2022 роках в Україні відбулась серія конкурсів проєктів соціальної дії на рівні областей, що проходив в рамках проєктів «Зміцнення міжсекторальної співпраці для соціальної згуртованості» (SC3) за підтримки Британської Ради та Європейського Союзу. Однією з умов такого чи подібних проєктів є представлення ідеї у вигляді структурованого плану. Досить часто потенційні підприємці відмовляють від участі в подібних конкурсах через невміння презентувати власну ідею та викласти її у рекомендованій формі. Розглянемо послідовність підготовки такого проєкту, що може стати шаблоном для подальшого практичного застосування. Проєкт підготуємо відповідно до методичних рекомендацій щодо написання проєктних заявок [53].

Назва проєкту - створення соціального підприємства на території Лісовогринівецької ОТГ з перешиття та вторинного вживаного одягу

Призначення проєкту. Призначення проєкту створення соціального підприємства з перешиття та вторинного використання одягу полягає у забезпеченні принципів та засад екологічної політики об'єднаної територіальної громади, а також вирішення питання щодо працевлаштування місцевого населення та внутрішньо переміщених осіб.

Очікуваним результатом проекту є зниження шкідливого впливу на навколишнє середовище, що відповідає основним принципам екологічної політики територіальної громади та країни в цілому, а також сприяння розв'язку проблеми щодо безробіття. Також це розв'язок старих соціальних проблем завдяки новим підприємницьким способам та потребам суспільства, що дає змогу швидко реагувати на гострі суспільно важливі проблеми та адаптуватись до змін із найменшими втратами за умов виникнення різного роду ризиків.

Аналіз зацікавлених сторін та визначити реалізаторів проекту.

Зацікавлені сторони:

- 1) люди, які мають відповідну професійну освіту;
- 2) внутрішньо переміщені особи, які мають відповідну професійну освіту;
- 3) фізичні-особи підприємці та юридичні особи, які здійснюють свою економічну діяльність із спеціалізацією пошиття чи реконструкції одягу, постачання та збут тканин і інших суміжних матеріалів;
- 4) органи державної влади та місцевого самоврядування, які можуть сприяти створенню та розвитку соціального підприємства;
- 5) трикутник взаємодії - держава, приватний сектор та громадяни - за умови створення навколо соціального підприємства індустріального парку
- 6) експерти у сфері критичного мислення, а також дизайн мислення, що спрямовано на генерацію інноваційних рішень та ідей з орієнтацією на потреби людини.

Цільові групи - виступають як зацікавлені сторони проекту, так і кінцеві споживачі, як в отриманні відповідних послуг, так і з перспективою покращення екологічної та економічної ситуації навколишнього середовища та соціально-економічного розвитку об'єднаної територіальної громади.

Бенефіціари - ті суб'єкти економічної діяльності, які можуть бути залучені як працівники та партнери у сприянні розвитку соціального підприємства, так і кінцеві отримувачі послуг.

Метою проекту є зменшення негативного впливу на навколишнє середовище шляхом утилізації та вторинної переробки одягу, що спрямовується на пошиття нових видів одягу чи предметів побутового споживання, що сприяє екологізації підприємств, а також створення нових робочих місць.

Основною метою проекту є забезпечення можливістю реалізації місцевих жителів територіальної громади власного потенціалу, а також потенційне залучення інвесторів у розвиток технологій, інноваційного капіталу та розширення потужностей соціального підприємства.

Створення підприємства сприятиме працевлаштуванню вразливих категорій населення, що також сприятиме розвитку відповідних умов для їх соціальної залученості.

Також здійснюється реінвестування прибутку у реалізацію соціальної місії та забезпечення реалізації політики корпоративної соціальної відповідальності.

Також не менш важливою метою проекту є демонстрація у перевагах розвитку соціальних підприємств, що мають на меті створення суспільного блага на сучасних засадах здійснення соціального управління та управління персоналом, імплементації принципів екологічного підприємства, політики корпоративної соціальної відповідальності та розвитку інновацій.

Опис, продукт проекту, інноваційність проекту та/або продукту. Продукт проекту - відповідне соціальне підприємство, що сформовано на сучасних принципах екологічної та соціальної політики, з пошиття та вторинного використання одягу, що спрямовано на вирішення та сприяння соціально-економічного розвитку територіальної громади.

Додатково продукт проекту є надання послуг споживачам щодо пошиття одягу за особистими параметрами та вимогами, враховуючи усі побажання та потреби й можливості споживача у задоволенні такої потреби. Також це може бути спрямовано на масове пошиття одягу для конкретних цілей першочергового порядку як укомплектування Збройних Сил України,

інших комунальних та соціальних установ, чи задоволення запитів різного характеру як пошиття одягу для окремих акцій, мітингів, волонтерських чи молодіжних організацій тощо.

Також продуктом проекту можуть стати напрямки вторинного використання одягу, як безпосереднє вторинне його використання із переробки на інші види одягу чи галантереї, а також виготовлення інших предметів побуту та господарського споживання.

Інноваційність проекту, продукту - виникнення соціального підприємства є продуктом генерації ідей для можливого вирішення конкретної задачі чи проблеми щодо використання одягу та його пошиття на вигідних умовах із врахуванням засад екологічної, соціальної та корпоративної політик підприємства та територіальної громади в цілому. Можливість попереднього тестування ідеї дає змогу якісно оцінити ризики та потенційні напрямки розвитку соціального підприємства враховуючи думки та запити зацікавлених сторін та бенефіціарів.

Глибоке занурення у проблемну ситуацію дає змогу поглянути на потреби людей та кінцевих споживачів з їх точок зору і дізнатися їх думки, страхи та очікування з метою формування напрямів діяльності через питання Чому? та Як це можна вирішити?

Очікувані якісні та кількісні результати (вигоди) проекту - це конкретні показники, які очікується отримати в результаті реалізації проекту. Якісні результати можуть включати поліпшення якості послуг, зміни в соціальному середовищі, підвищення рівня задоволеності споживачів тощо. Кількісні результати вимірюються числовими показниками, такими як обсяги виробництва, кількість нових робочих місць, економічні показники (прибуток, обіг тощо).

Вигоди проекту можуть включати зростання ефективності, покращення економічного становища, сприяння соціальному розвитку, підвищення конкурентоспроможності, зменшення негативного впливу на навколишнє середовище та інші позитивні аспекти, які відповідають меті та

завданням проекту. Очікувані якісні та кількісні результати (вигоди), а також відповідні витрати/втрати представлені у табл. Е.1 додатку Е.

Очікувані витрати проекту об'єднують в собі оцінку якісних та кількісних аспектів витрат. Якісні витрати включають в себе вартість ресурсів та матеріалів, які не завжди можна точно виміряти в грошовому еквіваленті. Кількісні витрати, навпаки, легко вимірюються у грошовому вираженні, такі як зарплата працівників чи витрати на обладнання. Неявні вигоди та неявні втрати - це аспекти, які можуть бути складніше вимірювати чи оцінювати, оскільки вони часто не виражені прямо в грошовому еквіваленті. Неявні вигоди можуть включати поліпшення репутації, задоволення клієнтів, покращення робочого середовища чи підвищення мотивації працівників. Ці аспекти, хоча й не виражені безпосередньо у фінансових цифрах, можуть мати значний позитивний вплив на довгостроковий успіх проекту.

З іншого боку, неявні втрати можуть включати негативний вплив на репутацію, зниження мотивації працівників чи погіршення стосунків з клієнтами. Хоча ці аспекти також можуть бути важко оцінити у грошовому еквіваленті, їхні наслідки можуть виявитися серйозними для проекту в цілому. Отже, при управлінні проектом важливо враховувати не тільки видимі фінансові витрати, але й ці неявні аспекти, щоб отримати повну картину його впливу і результативності.

Основні ризики проекту та напрями їх зниження. Заключним блоком є визначення ризиків проекту, з метою передбачення заходів для управління ними. Ризики реалізації проекту представлені у табл.3.1.

В Україні розвиток соціального підприємництва обмежується рядом причин і перешкод. Перш за все, відсутність ефективної державної підтримки стає головною перешкодою для цього виду підприємництва. Брак сприятливих програм та фінансових інструментів ускладнює розвиток соціальних підприємств. Нестача коштів та обмежений доступ до пільгових кредитів обмежують можливості розширення та стабільного функціонування

підприємств. Низький рівень соціальної свідомості в суспільстві також стає проблемою, ускладнюючи розуміння ролі та важливості соціального підприємництва.

Таблиця 3.1. Ризики реалізації проекту та напрями їх мінімізації

Ризики	Характеристика	Можливі заходи мінімізації
Правовий ризик	відсутність чітко регламентованої діяльності соціальних підприємств на основі чинного законодавства України, відсутність самого поняття у нормативних актах	Проведення юридичного аналізу та консультації із юридичними консультантами. Розробка внутрішніх правил та стандартів
Збитковість соціальних проектів	соціальне підприємство виділяє частку з прибутку на розвиток соціальних проектів, що не завжди є економічно обґрунтованими та гарантують стовідсоткову реалізацію	Залучення середнього та великого бізнесу міста до співфінансування проекту. Краудфандинг.
Соціальна реакція	Протистояння або неприйняття ідеї соціальних підприємств. Можливі протистояння або неприйняття ідеї перешиття вживаного одягу.	Розвиток програм соціальної взаємодії та вторинного вживаного одягу в громаді освітніх ініціатив. Залучення громадських лідерів та впливових осіб для підтримки проекту.
Низька мотивація та нерозуміння цінності ідеї	Неусвідомлення підприємцем, членами громади основної мети створення соціального підприємництва, де в першу чергу є вирішення соціальних завдань та лише потім одержання прибутку	Організація інформаційних кампаній про значення соціального підприємництва, а також самої ідеї відновлення та переробки одягу.

Примітка. Запропоновано автором.

Брак інформованості може призводити до недостатнього попиту на соціальні продукти та послуги. Проблеми кадрового потенціалу, такі як нестача кваліфікованих кадрів та досвіду отримання фінансування, ускладнюють ефективне управління соціальними підприємствами. Нестача пільгових кредитів, обладнання та приміщень є матеріальними обмеженнями для розвитку цих підприємств. Важливим бар'єром становить відсутність чіткої законодавчої бази та правового регулювання соціального підприємництва в Україні. Також потрібно підвищити розуміння цінності та ефективності соціального підприємництва серед державних структур та громадян для стабільного розвитку цього напрямку.