

ХМЕЛЬНИЦЬКА ОБЛАСНА РАДА  
ХМЕЛЬНИЦЬКИЙ УНІВЕРСИТЕТ УПРАВЛІННЯ ТА  
ПРАВА ІМЕНІ ЛЕОНІДА ЮЗЬКОВА

ФАКУЛЬТЕТ УПРАВЛІННЯ ТА ЕКОНОМІКИ

Кафедра публічного управління та адміністрування

МАГІСТЕРСЬКА РОБОТА

на тему: «*Механізми стимулювання економічного розвитку територіальних  
громад*»

(назва теми)

**Виконав:** студент магістратури  
за спеціальністю 281 Публічне  
управління та адміністрування  
Зданевич Я. В.

---

(прізвище імя та по-батькові)

**Керівник:** д.е.н. професор Чмир О.С.

---

(науковий ступінь, вчене звання, прізвище та  
ініціали)

**Рецензент:**

---

(науковий ступінь, вчене звання, прізвище та  
ініціали)

Хмельницький – 2021 рік

## ЗМІСТ

ВСТУП .....	5
РОЗДІЛ 1 НОРМАТИВНО-ПРАВОВІ ОСНОВИ ЕКОНОМІЧНОГО РОЗВИТКУ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД.....	9
1.1. Територіальні громади: загальні засади організації та функціонування у базовому законодавстві.....	9
1.2. Механізми управління економічним розвитком територіальних громад.....	15
РОЗДІЛ 2 МЕХАНІЗМИ СТИМУЛЮВАННЯ ЕКОНОМІЧНОГО РОЗВИТКУ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД.....	20
2.1. Фактори впливу на економічний розвиток та аналіз фінансово-економічного стану Полонської ОТГ.....	20
2.2. Класифікація та зміст механізмів стимулювання економічного розвитку на прикладі Полонської ОТГ.....	29
РОЗДІЛ 3 ПЕРСПЕКТИВНІ МЕХАНІЗМИ СТИМУЛЮВАННЯ ЕКОНОМІЧНОГО РОЗВИТКУ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД.....	43
3.1. Механізм стимулювання економічного розвитку територіальних громад на основі аналізу даних.....	43
3.2. Проектне управління як механізм економічного розвитку територіальних громад.....	53
ВИСНОВКИ.....	60
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	65

## АНОТАЦІЯ

Магістерське дослідження присвячене актуальній темі сучасного етапу розвитку Української держави – механізмам стимулювання економічному розвитку територіальних громад. Процеси децентралізації, які інтенсивно проходять на теренах нашої країни, мають у своєму результаті створення самодостатніх, економічно та соціально розвинутих територіальних громад, спроможних самостійно вирішувати завдання щодо забезпечення високого рівня та якості життя населення. З боку держави докладається чимало зусиль для нормативно-правового врегулювання цих процесів, які є складними та суперечливими, адже навіть найкращий світовий досвід економічного розвитку територіальних громад не завжди вдається екстраполювати в практику діяльності органів місцевої влади. Це обумовлюється низкою економічних та соціальних факторів: стану розвитку економіки регіонів, традицій і менталітету населення, загальної культури, особливостей у структурі форм власності на засоби виробництва, ефективністю співпраці органів влади та громадянського суспільства, ресурсної спроможності громад тощо. Саме ці особливості виступають тими наріжними засадами, які створюють вимоги до змісту та особливостей застосування механізмів управління та стимулювання економічного розвитку територіальних громад. В дослідженні розглянуто та висвітлено зміст факторів впливу, проведено класифікацію та окреслено зміст механізмів стимулювання економічного розвитку територіальних громад. В якості перспективних механізмів виділено механізми стимулювання економічного розвитку громад на основі аналізу даних та проектного управління. Розвиток алгоритмів та систем машинного навчання, оптимізації управлінських рішень на основі аналітичних розрахунків, формалізація та алгоритмізація процесів управління в цілому робить вищеозначені механізми дієвими факторами, що спроможні забезпечити якісне управління економічним розвитком територіальних громад в Україні.

## SUMMARY

The study considers and highlights the content of challenges and threats to the economic development of communities, classifies and outlines the content of mechanisms to stimulate their economic development. Mechanisms for stimulating the economic development of communities based on data and project management have been identified as promising mechanisms. The development of algorithms and systems of machine learning, optimization of management decisions based on analytical calculations, formalization and algorithmization of management processes in general makes the above mechanisms effective factors that can ensure quality management of economic development of territorial communities in Ukraine.

## ВСТУП

**Актуальність теми.** Модель євроінтеграційного зовнішньополітичного курсу України обумовила необхідність вирішення низки економічних та соціальних проблем: територіально-адміністративного реформування країни, інтенсифікації процесів децентралізації, удосконалення механізмів взаємодії між органами державної влади та місцевим самоврядуванням, подолання корупції та багатьох інших. Саме успішне їх розв'язання створює усі необхідні передумови до сталого економічного зростання країни, підвищення рівня та якості життя населення у відповідності до Європейських та кращих світових стандартів. Як зазначається у Стратегії сталого розвитку «Україна-2020» [8], положення якої є актуальними і для сьогодення, метою політики у сфері децентралізації є відхід від централізованої моделі управління в державі, забезпеченні спроможності місцевого самоврядування та побудова ефективної системи територіальної організації влади в Україні, реалізації у повній мірі положень Європейської хартії місцевого самоврядування, принципів субсидіарності, повсюдності і фінансової самодостатності місцевого самоврядування. Саме вимога фінансової самодостатності місцевого самоврядування виводить на перший план проблему сталого економічного розвитку громад та пошуку ефективних механізмів його стимулювання. Низкою досліджень проведеними як окремими науковцями М. Баяк [10], В.Ф. Ткачук [14] так і громадськими установами: школа проекту «Е-рішення для громад» [11], асоціацією міст України [35, 39] достеменно встановлено, що для успішного соціального, культурного тощо розвитку громад, забезпечення високого рівня та якості життя населення необхідний потужний економічний базис, ефективна і сучасна система виробництва матеріальних і нематеріальних благ, що забезпечить зайнятість населення та розвиток місцевої інфраструктури. Концептуальні засади економічного регіонального розвитку визначено у Державній стратегії регіонального розвитку на 2021-2027 роки [45], яка розроблена відповідно до

Цілей сталого розвитку України до 2030 року [53] провідними серед яких є: подолання бідності та сприянню поступальному, всеохоплюючому та сталому економічному зростанню, повній і продуктивній зайнятості та гідній праці для всіх. Саме в цьому контексті і для досягнення визначених цілей науковою спільнотою ведуться активні пошуки в напрямках щодо розробки ефективних механізмів управління соціально-економічним розвитком громад М.І. Баюк [10], ефективного управління активами громад: Школа проекту «Е-рішення для громад» [11], муніципального управління та місцевого самоврядування Р.М. Плющ [34], В.Ф. Погорілко [36], А. Олещенко, Н. Пашинська та ін.[54], О. Кобзарев [55], оптимізації процесів децентралізації А.Ф. Ткачук [51] та механізмів розвитку територіальних громад А.Ф. Ткачук [51], удосконалення процесів місцевого та регіонального управління Г. Васильченко та І. Парасюк [40,41] і водночас, зважаючи на велику чисельність наукових праць, усе ж таки актуальною залишається проблема обґрунтування та впровадження ефективних механізмів стимулювання економічного розвитку територіальних громад, що власне і обумовило вибір теми нашого дослідження з метою поглибленого вивчення змісту механізмів стимулювання економічного розвитку територіальних громад.

**Об'єкт дослідження:** децентралізація та сталий соціально-економічний розвиток територіальних громад.

**Предмет дослідження:** механізми стимулювання економічного розвитку територіальних громад України.

**Мета дослідження:** розкрити структурно-змістову та функціональну сутність механізмів стимулювання економічного розвитку територіальних громад.

**Завдання дослідження:**

1. Здійснити змістовий аналіз нормативно-правових засад організації та функціонування територіальних громад України.
2. Визначити зміст наукових категорій дослідження та розкрити сутність механізмів управління економічним розвитком територіальних громад.

3. Охарактеризувати сутність факторів впливу на економічний розвиток та визначити на основі аналізу фінансово-економічного стану Полонської ОТГ можливості щодо застосування механізмів стимулювання економічного розвитку ОТГ.
4. Провести класифікацію та визначити зміст механізмів стимулювання економічного розвитку Полонської ОТГ.
5. Дослідити та розкрити зміст перспективних механізмів стимулювання економічного розвитку Полонської ОТГ.

Для розв'язання поставлених завдань, досягнення мети використано такі **методи дослідження**: загальнонаукові й логічні методи пізнання об'єктивної дійсності (індукція, дедукція, абстрагування, узагальнення, аналіз, синтез, конкретизація), проблемний та системний аналіз для визначення характеристик, структури, функцій, принципів, особливостей функціонування механізмів стимулювання економічного розвитку територіальних громад. Застосовано порівняльно-правовий метод для дослідження особливостей законодавчого врегулювання процесів децентралізації в Україні та реалізації державної політики щодо регіонального її розвитку. Класифікація та формалізація як методи опису окремих складників механізмів стимулювання економічного розвитку територіальних громад.

**Інформаційна база дослідження** лежала в площині основних положень теорії публічного управління, економічної теорії, теорії економічного розвитку територій. Основними інформаційними джерелами виступали законодавчі та нормативно-правові акти України – Конституція та закони України, акти Президента України, Кабінету Міністрів України, центральних органів виконавчої влади, а також статистичні матеріали та наукові праці вітчизняних і зарубіжних учених з питань механізмів стимулювання економічного розвитку територіальних громад.

**Практичне значення одержаних результатів** полягає в обґрунтуванні доцільності впровадження механізмів стимулювання

економічного розвитку територіальних громад на основі даних та проектного управління в повсякденну діяльність органів місцевого самоуправління. Це дозволить оптимізувати процес управління економічним розвитком відповідних територій, а також забезпечить підвищення ефективності діяльності органів місцевого самоуправління.

**Апробація результатів дослідження:** Основні результати за обраною темою магістерської роботи обговорювались на X Всеукраїнській науково-практичній конференції «Становлення та розвиток місцевого самоврядування в Україні».

**Впровадження результатів дослідження** полягає в тому, що отримані результати дипломної роботи використано у практичній управлінській діяльності органів місцевого самоврядування, а саме Полонської міської об'єднаної територіальної громади.

**Структура роботи:** робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел (61 найменування). Основний зміст роботи викладено на 57 сторінках.

## РОЗДІЛ 1 НОРМАТИВНО-ПРАВОВІ ОСНОВИ ЕКОНОМІЧНОГО РОЗВИТКУ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД

### 1.1. Територіальні громади: загальні засади організації та функціонування у базовому законодавстві

Упорядкована та системна діяльність органів місцевого самоврядування щодо реалізації усього спектру своїх функціональних повноважень можлива лише за умови ефективно діючого та чітко окресленого правового поля. Будь яка держава у якій верховенство права та закону не є пустим гаслом, в першу чергу упорядковує нормативно-правові засади діяльності відповідних владних структур із чітким визначенням кола їх повноважень, функцій та територіальних меж дії. Питання економічного розвитку територіальних громад є надзвичайно важливими але водночас, їх вирішення цілком залежить від визначеності і правової регламентації кола функціональних повноважень місцевих органів влади щодо використання наявної ресурсної бази, бюджетування, управління фінансовими потоками, залучення інвестицій, міри самостійності в прийнятті управлінських рішень тощо. З огляду цих тверджень вважається доцільним коротко охарактеризувати діючу нормативно-правову базу щодо організації та функціонування територіальних громад в Україні.

Як зазначають науковці-практики [31,34,36] із сотень законів та постанов Уряду найбільш вживаними у діяльності органів місцевого самоврядування та депутатів місцевих рад є близько десяти законів, а усю сукупність нормативно-правової бази можна умовно розділити на три групи: загальне законодавство; закони, що визначають порядок і процедури для формування ресурсів місцевого самоврядування, порядку формування бюджетів, встановлення податків і зборів; галузеві закони, що визначають місце і роль органів та посадових осіб місцевого самоврядування у певних галузях правовідносин, що належать до предмету регулювання цими законами; нормативні акти Кабінету Міністрів України, міністерств, відомств та інших центральних органів

виконавчої влади; нормативні акти місцевих рад, що встановлюють особливості здійснення місцевого самоврядування в певній територіальній громаді, правила та процедури роботи органів місцевого самоврядування тощо. Розглянемо зміст найбільш визначальних нормативно-правових актів з огляду на завдання нашої дипломної роботи.

Конституція України [28] визначає конституційні основи місцевого самоврядування. Так у ст.140 основного закону України місцеве самоврядування є правом територіальної громади, які можуть самостійно вирішувати питання місцевого значення в межах Конституції і законів України. Матеріальною і фінансовою основою місцевого самоврядування є рухоме і нерухоме майно, доходи місцевих бюджетів, інші кошти, земля, природні ресурси, що є у власності територіальної громади (ст. 142), що власне і є базисом та джерелом економічного розвитку територіальних громад. Вагомою є норма, яка визначає повноваження відповідних рад щодо розробки, затвердження і контролю програм соціально-економічного розвитку відповідних територій.

Закон України «Про місцеве самоврядування в Україні» [24] є головним законом для депутатів місцевих рад та сільських, селищних, міських голів, працівників виконавчих органів місцевих рад, власне тих людей від фахової компетенції яких залежить успішність економічного розвитку відповідних адміністративно-територіальних одиниць. Закон є досить великим за обсягом, тому ми лише визначимо положення які дотичні до завдань нашого дослідження. У ст.6 закону визначено, що первинним суб'єктом місцевого самоврядування, основним носієм його функцій і повноважень є територіальна громада села, селища, міста, і які згідно закону можуть об'єднуватись в одну територіальну громаду, утворювати єдині органи місцевого самоврядування та обирати голів громад. Організаційно-правова основа місцевого самоврядування відображена у змісті повноважень сільських, селищних, міських рад, повноваженнях виконавчих органів сільських, селищних, міських рад, повноваженнях сільських, селищних, міських голів тощо, до яких законодавцем

віднесено розробку і затвердження програм економічного розвитку, застосування певних механізмів управління в змісті таких програм. Це є першою складовою економічного розвитку територіальних громад, яка утворює підґрунтя застосування групи механізмів із програмно-цільовими компонентами. Другою складовою є матеріальна і фінансова основа місцевого самоврядування: це право комунальної власності на рухоме і нерухоме майно, доходи місцевих бюджетів, інші кошти, землю, природні ресурси, підприємства, установи та організації, в тому числі банки, страхові товариства, житловий фонд, заклади культури та освіти та інше. Важливою частиною цієї складової є місцеві бюджети [5], які можуть виступати джерелом фінансування відповідних програм економічного розвитку громад, звісно ж за умови достатності в них грошових коштів, яка в свою чергу забезпечується дохідною частиною за рахунок сплати відповідних податків та зборів, частина яких залишається в бюджетах відповідних рівнів. Заможна громада – це в першу чергу наявність на її території розвинутого сектору матеріального і нематеріального виробництва усіх форм власності, які є платниками податків, роботодавцями та основними інвесторами в соціальну інфраструктуру територіальної громади.

Окремої уваги заслуговують визначені у законі фінансово-податкові механізми економічного розвитку громад на змісті яких ми зупинимось більш детально у другому розділі дипломної роботи, а саме: використання вільного залишку коштів місцевих бюджетів, наявність дотацій та субвенцій, надання трансфертів з державного бюджету, передання об'єктів державної власності у власність органів місцевого самоврядування, утворення цільових фондів, встановлювати місцеві податки та збори відповідно до Податкового Кодексу України [42]. Також органи місцевого самоврядування можуть приймати активну участь у фінансово-кредитних відносинах, здійснювати місцеві запозичення та отримувати позики місцевим бюджетам, створювати комунальні банки, виступати гарантами кредитів підприємств тощо.

Таким чином, організаційно-правова основа місцевого самоврядування є тим наріжним базисом, який утворює передумови для ефективного функціонування органів місцевої влади, відповідних рад, розробку і впровадження проектів економічного і соціального розвитку громад. Важко не погодитись із думку провідного фахівця із питань децентралізації і місцевого самоврядування А. Ткачука [14] про те, що ефективно працююча, розумна та швидка в ухваленні рішень рада територіальної громади, це основний мотор розвитку громади та гарант спокою і стабільності самої громади. Важливим фактором в даному контексті є спроможність депутатів ради, їх бажання узгоджувати партійні інтереси із потребами громади і наявними ресурсами, підтримання прямого контакту між радою, головою громади та усією громадою. Слід відзначити, що на нашу думку, і як свідчить практика, не партійні інтереси мають бути в пріоритеті під час ухвалення відповідних рішень, а інтереси громади, кожного окремого громадянина члена територіальної громади. А у разі і якщо партійні інтереси не узгоджуються з інтересами громади мають бути відпрацьовані правові механізми усунення таких партійних осередків та їх членів від участі в прийнятті рішень у відповідних радах.

Матеріальна і фінансова основа економічного розвитку територіальних громад згідно чинного законодавства забезпечується в першу чергу фінансовою децентралізацією, яка розглядається науковцями як провідний фактор економічного зростання регіонів [4].

Фіскальна децентралізація розглядається науковцями [1, 31] як делегування фінансових ресурсів та повноважень, формування дохідної частини бюджету. Це наділяє органи місцевої влади повноваженнями встановлювати місцеві податки, визначати видатки місцевих бюджетів, і таким чином значно впливати на економічний розвиток території встановлюючи «правила гри» на економічному полі суб'єктів господарювання усіх форм власності. Вищеозначені науковці визначають п'ять форм фінансово-бюджетної децентралізації: самофінансування або відшкодування збитків виробництва;

заходи часткового фінансування або виробництва, розвитку інфраструктури шляхом фінансових внесків або вкладу робочої сили; розширення місцевих доходів (податки на нерухомість, продаж або непрямі платежі); трансфери; надання дозволів на муніципальні запозичення або мобілізація грошових фондів місцевих органів влади через грантування кредитів тощо.

Розглядаючи за змістом матеріальну та фінансову основу економічного розвитку територіальних громад неможливо обійти стороною бюджетну складову цього процесу. Згідно бюджетного кодексу [5] особливим структурним елементом бюджету місцевих громад є бюджет розвитку, який за своєю економічною природою є цільовим фондом, який входить до складу спеціального фонду місцевих бюджетів та має притаманний лише йому перелік доходів та витрат. Бюджет розвитку згідно чинного законодавства це план формування і витрачання коштів на реалізацію проектів соціально-економічного розвитку територіальних громад. Як зазначають науковці [6] згідно теорії публічних фінансів та філософії Бюджетного Кодексу України [5], бюджет розвитку мав би нести основний тягар з фінансування інвестиційних проектів і програм, але як свідчить практика та реалії сьогодення бюджету розвитку вирішують декілька завдань: покриття дефіциту місцевого бюджету; спрощення процедури надання субвенцій з бюджетів вищого рівня до бюджетів нижчого рівня з метою дофінансування місцевих проектів із розвитку інфраструктури, а також здійснення видатків капітального характеру. Друге завдання є надзвичайно важливим, адже саме зміст капітальних видатків з бюджету розвитку визначає пріоритетні шляхи економічного розвитку територіальних громад, і до яких відносять [2]: соціально-економічний розвиток регіонів; виконання інвестиційних проектів; будівництво, капітальний ремонт об'єктів соціально-культурної сфери; будівництво газопроводів, житла, метрополітенів; розвиток дорожнього господарства, придбання шкільних автобусів та автомобілів швидкої допомоги, та багато інших заходів, пов'язаних із розширенням та відтворенням.

Таким чином, підводячи підсумки даного підрозділу роботи слід відзначити, що саме організаційно-правова та матеріально-фінансова основи місцевого самоврядування, які нормативно врегульовані низкою правових актів визначають загальні та організаційні основи функціонування територіальних громад з питань економічного їх розвитку.

## 1.2. Механізми управління економічним розвитком територіальних громад

З огляду на зміст другого завдання нашого магістерського дослідження доцільним вважається визначення змісту наріжних наукових категорій: «управління», «розвиток», «механізми», «механізми управління», «економічний розвиток», «механізми управління економічним розвитком територіальних громад» та навести типові схеми їх класифікації.

Виникнення терміну «управління», як наукового поняття пов'язують з 1948 роком, коли у світ вийшла книга американського математика Норберта Вінера під назвою «Кібернетика, або управління в живих організмах і машинах» [60]. Однак поняття «управління» виникло задовго до виходу цієї праці. Так, старогрецький філософ Платон використовував поняття кібернетика, як мистецтво управління. У такому ж розумінні більше 100 років тому вживав його фізик і математик Андре-Марі Ампер. У своїй праці «Нариси з філософії наук» він передбачив появу нової науки «кібернетика», предметом якої є управління державою і яке має забезпечити громадянам усі можливі блага цивілізації [27]. Більш повне і сучасне розуміння поняття «управління» знаходимо в енциклопедії державного управління [16] в якому визначено, що управління – діяння, яке призводить до зміну стану певного об'єкта; вплив на об'єкт, систему, процес тощо з метою збереження їх сталості або переведення з одного стану в інший відповідно до встановленої мети. Як бачимо поняття управління тісно пов'язане із поняттям «розвиток», адже саме це поняття розкриває сутність діалектичних змін, які обумовлюють наступність якісних станів елементів об'єктивної дійсності. Здатність об'єкту переходити до різних станів, оптимальних з точки зору процесу його розвитку, цілей функціонування, впливу внутрішньо організаційних обставин та зовнішніх факторів, є однією із найважливіших характеристик процесу управління. Суть поняття «розвиток» полягає у тому, що будь-яка матеріальна система при відповідних умовах може і здатна змінюватись, але це поняття не ототожнюється із будь-якими змінами взагалі, а тлумачиться як особливий тип

в першу чергу якісних змін. Розвиток – це довготривалі, накопичувальні, необоротні, поступальні зміни які відбуваються у матеріальних системах у великих інтервалах часу [57]. Зміст поняття «розвиток» найбільшою мірою відображається у змісті трьох універсальних законах діалектики: взаємного переходу кількісних та якісних змін, адже це утворення нових якісних ознак в процесі змін; єдності і боротьби протилежностей, характеризує джерела розвитку і рушійну його силу; заперечення, яке відображає зв'язок між старим і новим, визначає спрямованість змін [57].

Наступною базовою категорією є поняття «механізми» яке відображає в першу чергу інструментальну складову процесу і системи управління. Процесуальна складова поняття «механізми» дотична до поняття «розвиток» адже також розуміється через зміну станів, процесів які відбуваються в системі об'єкта або суб'єкта управління, і через які проходить система внаслідок свого еволюційного розвитку. Л. Юзьков [60], ще у минулому столітті вказував, що це поняття змістовно розкривається в двох площинах: структурно-організаційної та структурно-функціональної. Перша з них характеризує механізми, як сукупність елементів, які утворюють організаційну основу. В нашому дослідженні це може бути система органів місцевої влади які відповідальні за економічний розвиток підвладної їм територіальної громади. Друга площина характеризує це поняття через функції, які виконують органи місцевої влади в процесі реалізації економічної політики із розвитку територіальної громади: планування економічного розвитку, контроль, оцінка тощо.

Наступним, вже зведеним поняттям є поняття «механізми управління» яке на теперішній час є досить ґрунтовно дослідженим. В широкому розумінні «механізми управління» це впорядкована сукупність способів, методів, засобів, спеціально організована та послідовна реалізація дій, і які базуються на основоположних принципах, мають цільову і функціональну спрямованість на розв'язання суспільних суперечностей чи проблем [17,29]. Механізми управління, це складна упорядкована система яка складається із таких

змістових ознак: процедури цілепокладання; організаційної структури; функціональної спрямованості; упорядкованого процесу застосування та розгортання в часі; вимог до реалізації із дотриманням принципів управлінської діяльності; наявного специфічного набору інструментів: засобів, методів, способів, важелів впливу тощо. Як зазначає О. Федорчак усі механізми управління можна поділити на три типи: механізми-знаряддя (інструменти); механізми-системи (набір взаємопов'язаних елементів); механізми-процедури (послідовність певних перетворень) [56].

Сутність поняття економічного розвитку ще на початку минулого століття повно і ґрунтовно дослідив видатний німецький економіст та соціолог Й. Шумпетер [59], який чітко розмежував поняття економічного росту та економічного розвитку, які за своїм змістом не є тотожними. Економічне зростання це в першу чергу кількісні зміни, які відображаються у збільшенні обсягів виробництва та споживання одних й тих самих товарів та послуг. Економічний розвиток це в першу чергу позитивні якісні зміни, інновації у виробництві, принципово нові за змістом товари та послуги які є результатом високих технологій та наукомістких виробництв. Таким чином, економічний розвиток це складний, нелінійний процес, який охоплює економічне зростання, і на його основі створення інноваційної економіки та венчурного бізнесу, зростання продуктивності праці, і як наслідок підвищення якості життя населення. У більш широкому сенсі «економічний розвиток» це розширене відтворення і поступові якісні зміни у структурі економіки, виробничих сил, освіти, науки, культури, рівня і якості життя населення, збагачення людського капіталу. Це особливо актуально для сьогодення, адже розвиток цифрових технологій, штучного інтелекту значно розширює технологічні можливості і усуває від створення матеріальних благ низько кваліфіковану працю і працю людини взагалі, що на думку деяких дослідників є загрозою виникнення «цифрової диктатури і масового безробіття» [58].

Поняття «механізми управління економічним розвитком територіальних громад» є похідним від вищезначених понять і конкретизується за рахунок

введення до його складу ознаки територіальної обмеженості або належності. Досліджуючи зміст літературних джерел ми зупинились на нашу думку на більш вдалому визначені цього поняття наведеному у праці І.Л. Гасюка та М.І. Баюка [10] у якій автори визначають цю категорію як сукупність принципів, функцій і методів, засобів, важелів впливу, які мають забезпечити найбільш раціональний спосіб організації та ефективної реалізації стратегічних та операційних завдань сталого соціально-економічного розвитку громад.

Наступним важливим завданням даного підрозділу нашого магістерського дослідження є класифікація механізмів управління економічним розвитком територіальних громад.

Як зазначає М.В. Вишиванюк [9] механізм управління регіоном є комплексним організаційно-економічним механізмом, який складається із методів, функцій, принципів, інструментів, технологій, цілей і задач. Складовими цього механізму є: організаційна, економічна, фінансова, бюджетна, соціально-психологічна, адміністративна, інституціональна. До основних інструментів впливу на регіональному рівні автор відносить: прогнозування та планування регіонального розвитку, програмування розвитку та розробку стратегій розвитку, формування регіональної інноваційної системи, формування інвестиційної привабливості регіону, удосконалення міжбюджетних відносин, кластеризація економічної діяльності, державно-приватне партнерство, кадрове забезпечення. Також автор виділяє в окрему групу інструменти ринкового стимулювання, які на нашу думку відображають саме предмет нашого дослідження механізми стимулювання економічного розвитку і які більш ґрунтовно будуть розглянуті в наступних підрозділах нашого магістерського дослідження: податкові пільги, пільгове кредитування, співфінансування проектів та програм, підтримка конкуренції, концесії, цінове та тарифне регулювання, підтримка малого бізнесу, підтримка зовнішньоекономічної діяльності.

На думку І. Гасюка та М. Баюка до механізмів управління соціально-економічним розвитком територіальних громад доцільно віднести: механізм

інформаційно-цифрового управління, механізм управління розвитком економіки та підприємництва, механізм управління розвитком людського капіталу, громади, механізм управління просторового розвитку та привабливості територій [10]. Як зазначають автори: «Механізм управління розвитком економіки та підприємництва територіальної громади це сукупність засобів та інструментів щодо створення та забезпечення ефективного функціонування низки інституцій комунальної, приватної, інших форм власності, прибуткових та неприбуткових організацій, фінансових, благодійних, інвестиційних інших фондів, агенцій, які внаслідок своєї функціональної діяльності мають сприяти розвитку підприємництва в громаді та покращення її економічного та фінансового стану» [10, с.95]. В даному контексті автори виокремлюють наступні інструменти даного механізму: науково-технологічні парки; центри підтримки бізнесу; центри трансферу технологій; посівне фінансування; гранти для бізнесу; гарантії; бізнес інкубатори; мікрокредитування; індустріальні парки; агенція місцевого економічного розвитку.

Отже, проведенне дослідження змісту вихідних понять та класифікації механізмів управління економічного розвитку територіальних громад дозволяє зробити наступні висновки. По-перше, зміст вихідних понять є ґрунтовно дослідженим і який постійно оновлюється відповідно до вимог практики управління та досягнень науки. По-друге, наразі існує велика кількість класифікаційних схем механізмів управління економічним розвитком територіальних громад та широко представлені їх інструментальні складові, які дозволяють вирішувати як стратегічні так і специфічні завдання економічного та соціального розвитку територіальних громад. Слід відзначити, що на нашу думку, ефективність застосування даних механізмів та їх інструментів певною мірою залежить від зовнішніх та внутрішніх факторів, сили впливу негативних або позитивних чинників, які необхідно враховувати під час вибору і застосування відповідних механізмів. Саме це питання і стане предметом розгляду в наступному підрозділі нашого дипломного дослідження.

## РОЗДІЛ 2 МЕХАНІЗМИ СТИМУЛЮВАННЯ ЕКОНОМІЧНОГО РОЗВИТКУ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД

### 2.1. Фактори впливу на економічний розвиток та аналіз фінансово- економічного стану Полонської ОТГ

Розглядаючи економічний розвиток територіальних громад з точки зору системного підходу, низка науковців [40,41,51,51] відзначає, що на успішність цього процесу великий вплив чинить низка факторів зовнішнього і внутрішнього походження, які з одного боку можуть виступати як додаткове джерело позитивних імпульсів, які сприяють успішному досягненню цілей, або навпаки, які його уповільнюють, чи взагалі роблять його неможливим.

Звернемося до змісту Державної стратегії регіонального розвитку на 2021-2027 роки [8]. Як зазначають укладачі стратегії, проблеми соціально-економічного розвитку регіонів обумовлені впливом загальнодержавних викликів зовнішнього і внутрішнього походження. Першим і основним викликом укладачі вважають збройну агресію Російської Федерації проти України та тимчасову окупацію частини її територій. Агресія призвела до поглиблення розриву у рівнях розвитку регіонів, спричинила масовий відплив працездатного населення та капіталу з територій, прилеглих до тимчасово окупованих, а також посилила міграційне навантаження регіонів внаслідок вимушеного внутрішнього переміщення населення, підвищила підприємницькі та інвестиційні ризики на територіях, віддалених від зони стримування та відсічі збройній агресії Російської Федерації. В цілому, загальну суму втрат національного багатства Українського народу у зв'язку з тимчасовою окупацією території Автономної Республіки Крим та м. Севастополя оцінено у понад 1 трлн. гривень, або близько 70 відсотків валового внутрішнього продукту України. Також Україна втратила економічну присутність на тимчасово окупованих територіях у Донецькій та Луганській областях, а з національної економіки (за даними Інституту стратегічних досліджень) було

вилучено щорічний товарно-грошовий рух у розмірі 2,2 відсотка валового внутрішнього продукту нашої держави (до 3,5 млрд. доларів США на рік), у тому числі безпосередньо від вимушеного припинення переміщення вантажів через лінію розмежування – до 1,1 відсотка валового внутрішнього продукту (до 1,6 млрд. доларів США).

Наступним фактором, що уповільнює економічний розвиток територіальних громад є поглиблення економічної кризи. Починаючи із 1991 року населення України зменшилось на понад 9 млн. осіб, що на нашу думку є дуже оптимістичним показником, адже за даними інших джерел цей показник може сягнути 15 млн. осіб. Основними причинами демографічної кризи є перевищення смертності над народжуваністю та міграція населення України. На нашу думку це є не зовсім вдале визначення причинно-наслідкового зв'язку, адже причини високої смертності, низької народжуваності та міграції населення лежать в площині якості та рівня життя населення, які в свою чергу обумовлюються рівнем соціально-економічного розвитку країни, доступу до матеріальних благ, зайнятості, механізму розподілу соціальних та матеріальних благ тощо. Особливі втрати населення відбуваються у сільських територіях, малих та середніх містах, прикордонних регіонах внаслідок зовнішньої та внутрішньої трудової міграції. Особливо це актуально для щойно створених територіальних громад. Негативний вплив демографічної кризи на економіку країни полягає у зменшенні обсягу внутрішнього ринку та чисельності робочої сили, призводить до трансформації на ринку праці, змін у структурі економіки. Старіння населення призводить до збільшення частки витрат у галузі охорони здоров'я та соціального обслуговування. Виїзд молодих людей за межі держави, освітян та науковців призводить до втрати інтелектуального потенціалу, що призводить до зменшення можливостей економічного розвитку відповідних територій.

Наступним фактором є зміна клімату, погіршення екологічної ситуації. Згідно з висновками Національної академії наук, Української академії аграрних наук глобальне потепління в Україні матиме негативний вплив на стан степів

Причорномор'я, Приазов'я, Автономної Республіки Крим, а також зниженням продуктивності лісу на всій території України, зокрема внаслідок поширення інфекційних хвороб рослин та шкідників. Має місце значне техногенно-екологічне навантаження на навколишнє природне середовище у регіонах. Громадяни України втрачають природні території, внаслідок чого недоотримують екосистемні послуги (чисті вода, повітря, якісний відпочинок) та страждають все більше від стихійних лих, паводків, пожеж, нестачі води і забруднення ґрунтів, шкідників тощо. Масштабною проблемою є відсутність джерел якісної питної води в окремих регіонах, насамперед сільських населених пунктах. Станом на сьогодні лише 30,1 відсотка сільських населених пунктів забезпечені централізованим питним водопостачанням, ситуація у міських населених пунктах - міста (99,1 відсотка), селищ міського типу (89,9 відсотка). Фактично дві третини населення України проживає на територіях, де стан атмосферного повітря не відповідає гігієнічним нормативам, що впливає на загальну захворюваність населення. Для територіальних громад також актуальним є питання виснаження ґрунтів та зменшення питомої ваги чорноземів в складі земель сільськогосподарського призначення, що є вагомим чинником, адже сільське господарство є провідною сферою, що може забезпечити економічне зростання більшості територіальних громад України, особливо західних та південних областей України.

Погіршення якості людського капіталу обумовлено значними відмінностями у стані благополуччя населення України в порівнянні із країнами Європи і світу в цілому. Україна, в останні роки, стабільно посідає одне з останніх місць в доходах населення в перерахунку на одну особу. Рівень життя, який вимірюється валовим національним доходом на душу населення України, також скоротився приблизно на 25,6 відсотка протягом 1990-2018 років. Згідно з результатами розрахунку індексу регіонального людського розвитку, що проводиться щороку Мінрегіоном, існують значні відмінності за показником людського розвитку серед регіонів. Згідно з даними за 2018 рік, у дев'яти регіонах (2017 рік - 13 регіонах) значення індексу є нижчим за середній

показник в Україні (Херсонська, Житомирська, Кіровоградська, Рівненська, Чернігівська, Черкаська, Дніпропетровська, Хмельницька, Сумська області). Таким чином, рівень людського розвитку у зазначених регіонах потребує особливої уваги з боку центральних та місцевих органів виконавчої влади, органів місцевого самоврядування. Також, на рівень людського розвитку впливає низька мобільність населення регіонів та його адаптивність до перекваліфікації, що призводить до дисбалансу на регіональних ринках праці. Низька мобільність населення впливає на формування згуртованості населення, поглиблює взаємне відчуження між жителями різних регіонів.

Непродуктивна економіка України є основним викликом розвитку України в цілому, а зокрема територіальних громад. Проблемною тенденцією є орієнтація регіональної економіки переважно на сировинні галузі, зниження темпів впровадження інноваційних видів продукції, низька підприємницька активність населення. Впровадження виробництва інноваційних видів продукції за останні роки загалом майже відсутнє. Непродуктивність економіки та нерівномірність її розміщення посилює асиметрію міжрегіонального та внутрішньорегіонального соціально-економічного розвитку. Тенденції до збільшення диспропорцій спостерігаються і за показниками щодо обсягів реалізованої промислової продукції, експорту, залучення інвестицій, рівнем залучення капітальних інвестицій на одну особу тощо. Нерівномірний рівень соціально-економічного розвитку регіонів, що особливо поглиблюється на рівні міст, селищ, сіл, призводить до розбалансування території України, що загрожує її цілісності. Зростання територіальних диспропорцій у рівні та якості життя населення посилює зовнішні та внутрішні міграційні процеси, які практично є неконтрольованими, призводить до відпливу трудових ресурсів, особливо з прикордонних та сільських територій, монофункціональних міст, порушує систему розселення. Як наслідок, спостерігається зростання розриву між центром та віддаленими від нього територіями, втрата контролю над ними, подальше загострення кризи на слаборозвинених територіях та їх маргіналізація.

Наступним фактором є невідповідність інфраструктури сучасним потребам людини та економіки, недосконалість системи національної стійкості та захисту об'єктів критичної інфраструктури. Цей фактор свідчить про критичну зношеність основних фондів об'єктів інфраструктури та недостатній рівень їх фізичного захисту, неефективне управління безпекою систем життєзабезпечення. Через високий рівень зношеності основних фондів існує загроза виникнення аварій на об'єктах підвищеної небезпеки, а зношеність основних фондів підприємств становить майже 70 відсотків, житлово-комунальному комплексі майже 61 відсоток, що свідчить про неспроможність держави, органів місцевого самоврядування, власників компаній вести ефективне управління процесами відновлення основних фондів та вчасної заміни їх новими і високотехнологічними сучасними аналогами. Особливо це стосується стратегічних для України підприємств які були приватизовані і належать обраним олігархічним кланам.

Слабкість публічних інституцій є однією із загроз безпеці держави. Насамперед на регіональному та місцевому рівні, та органів місцевого самоврядування, що часто проявляється у відсутності ініціативи, досвіду та компетенцій щодо розв'язання проблем регіонального та місцевого значення, оперативного реагування на виклики, що постають, розроблення заходів щодо прискорення економічного розвитку територій. Децентралізація влади та формування спроможних територіальних громад вимагають якісного кадрового оновлення органів місцевого самоврядування. Крім нових податкових надходжень, регіони та територіальні громади отримали доступ до потужних державних інвестиційних ресурсів - державного фонду регіонального розвитку, субвенцій на соціально-економічний розвиток територій, розбудову інфраструктури територіальних громад тощо, що вимагає від посадових осіб органів місцевого самоврядування нових навичок, знань та кардинально вищої кваліфікації у сфері довгострокового планування та проектування регіонального та місцевого розвитку. Крім необхідності кадрового оновлення, нагальним є питання побудови ефективної взаємозв'язаної системи документів

стратегічного, програмного та бюджетного планування на центральному та місцевому рівні. З 2014 року на державному рівні прийнято більше 72 концепцій та 52 стратегій, механізм взаємоузгодження таких документів практично відсутній.

Отже, узагальнюючи зміст низки факторів загальнодержавного значення які уповільнюють соціально-економічний розвиток регіонів, територіальних громад доцільно відзначити, що низький рівень конкурентоспроможності регіонів обумовлений непродуктивною регіональною економікою більшості регіонів; низьким рівнем регіонального інноваційного розвитку; невідповідністю рівня освіти працівників потребам ринку праці; низькою мобільністю населення, що впливає на дисбаланс ринку праці; низьким рівнем цифровізації регіонів та цифрової обізнаності; низьким рівнем підприємницької активності серед населення, насамперед на територіях з особливими проблемами розвитку; невідповідністю існуючого рівня розвитку інфраструктури до потреб економіки та населення регіонів та країни в цілому [8]. І наостанок, провідним фактором, який уповільнює економічний розвиток територіальних громад згідно вищеозначеної стратегії є недостатня спроможність центральних та місцевих органів виконавчої влади, органів місцевого самоврядування та інституцій регіонального розвитку до ефективного впровадження реформ, надання високоякісних послуг населенню та розв'язання проблем соціально-економічного розвитку територій.

Проаналізуємо зміст дослідження [10] проведеного шляхом анкетування посадових осіб місцевого самоврядування щодо визначення ними викликів і загроз соціально-економічному розвитку територіальних громад в яких вони уособлюють місцеву владу. На думку переважної більшості опитаних провідним факторам який уповільнює або унеможлиблює соціально-економічний розвиток територіальних громад є недостатній рівень фінансового та ресурсного забезпечення, хоча в стратегії розвитку [8] відзначається, що створено дієву систему фінансового і ресурсного забезпечення: «Крім нових податкових надходжень, регіони та територіальні громади отримали доступ до

потужних державних інвестиційних ресурсів - державного фонду регіонального розвитку, субвенцій на соціально-економічний розвиток територій, розбудову інфраструктури територіальних громад тощо...», але з позиції укладачів стратегії посадові особи місцевого самоврядування просто не вміють цими можливостями користуватись. Другим фактором є також недостатність фінансових надходжень в бюджет громади грошових коштів (податки і збори), адже зрозуміло для того щоби їх було достатньо має бути в наявності необхідна кількість діючих підприємств та підприємців – платників податків із незбитковими показниками. Для більшості територіальних громад це є довготривалою проблемою і яка посилюється карантинними заходами внаслідок епідемії Covid-19. Наступними факторами на думку посадових осіб місцевого самоврядування є відсутність вмотивованості і зацікавлення населення, відчуття власної значущості в розвитку територіальної громади; недостатності людських ресурсів, внаслідок демографічної кризи, відтоку людей з громади; низький рівень підприємницької активності громади. Ми повністю погоджуємось із думкою авторів цього дослідження про те, що: «саме людський потенціал громади, його фаховий рівень є провідною силою щодо створення матеріальних та нематеріальних благ на території громади, а вмотивованість громадян є провідним фактором, який обумовлює якість та ефективність трудової діяльності і які знаходяться в прямо пропорційній залежності: чим вища вмотивованість людини, тим краща якість праці і навпаки. Звідси випливає і бажання займатись підприємницькою або іншими видами діяльності, що призводить до створення нових робочих місць, і як наслідок, до підвищення обсягів регіонального продукту, надходжень до місцевого бюджету грошових коштів у вигляді податків та зборів, які в свою чергу, є одним із можливих джерел фінансування програм сталого соціально-економічного розвитку громад. Власне людина є джерелом і першопричиною єдності засобів виробництва та праці, яка своєю працею приводить в рух засоби виробництва, перетворює предмет праці в кінцевий продукт, придатний до споживання і який здатний задовольнити певні потреби» [10, с.125].

Показовим є те, що як свідчить анкетування посадових осіб місцевого самоврядування провідною причиною кризових явищ в економічному розвитку територіальних громад місцева влада вбачає в невмотивованому, небажаючому займатись підприємницькою діяльністю населення і яке не сплачує достатньо грошей у вигляді податків в бюджет громади, і переходячи на щабель вище владних відносин, як наведено вище по тексту, центральні органи виконавчої влади та депутати вбачають джерелом кризових явищ розвитку регіонів непрофесійну місцеву владу і населення, знімаючи із себе будь яку відповідальність. Тому напрошується невтішний висновок про те, що відсутня рефлексія власної управлінської діяльності і здоровий глузд в посадових осіб найвищого рангу, адже винні у невдачах підлегли, населення, зовнішні обставини, а не власна непрофесійність, недооцінка значущості явищ корупції в органах влади, нездатність об'єднати населення для вирішення назрілих соціальних і економічних проблем, з одного боку, а з другого, наявні усі ознаки підтримки так званих «ринкових процесів» які призводять до подальшого майнового і фінансового розшарування населення та знищення економічного базису країни.

Хотілося б також навести низку власних даних отриманих під час спілкування із посадовими особами місцевого самоврядування під час збору матеріалів для магістерського дослідження. Однією із вагомих проблем соціально-економічного розвитку територіальних громад є ухилення приватними підприємствами від сплати податків, і не спроможність органів місцевого самоврядування та правоохоронних структур змінити ситуацію на краще. Це пояснюється наявністю значного впливу і контролю за цими підприємствами високопоставлених посадових осіб і фінансових груп. Наступним проблемним питанням є наявність тіньових заробітних плат у приватному секторі економіки громади, що також зменшує податкові надходження до бюджетів різних рівнів і державних фондів. Наступною проблемою є невпорядкованість нормативно-правової бази, бюрократизм в прийнятті управлінських рішень та процедур розгляду документів, наявності

рішень центральної влади які в свої більшості перешкоджає соціально-економічному розвитку територіальних громад. Тобто в посадових осіб місцевого самоврядування є переконання, з огляду глибокого знання ситуації на місцях, про те що посадові особи органів центральної влади не орієнтуються і не знають ситуації на місцях, а через механізм народної демократії (депутатів) приймаються рішення, які сприяють реалізації інтересів фінансових груп, а не місцевих жителів. Наступним важливим фактором посадові особи вважають те, що органам місцевого самоврядування відповідно до закону надано багато прав, але в одно час не передбачено належного забезпечення фінансовими ресурсами і можливостями щодо їх набуття та розпорядження. Це стосується в першу чергу питань економічного розвитку громад в частині взаємодії з державними органами такими, як: казначейство, Держгеокадастр, обов'язковими фондами, податковою службою, поліцією тощо.

Наступним фактором є перенесення значної кількості видатків з державного на місцеві бюджети, які абсолютно не здатні їх фінансувати, що призводить до занепаду соціальної, освітньої, культурної інфраструктури громад. Також, зазначається про відсутність повноважень і важелів впливу в органів місцевого самоврядування на економічну сферу для забезпечення економічного розвитку громади, в першу чергу це стосується механізмів впливу на діяльність підприємств які знаходяться на території громади, або таких, що орендують землі сільськогосподарського призначення, або здійснюють будь-яку іншу підприємницьку діяльність.

Наступну групу причин можна звести до якості управлінської діяльності. Як зазначають опитані посадові особи констатується низька ефективність роботи органів місцевого самоврядування, незнання та невміння застосовувати сучасні методи управління, відсутній необхідний рівень фахових компетенцій службовців щодо формування стратегій розвитку громад, лобіювання депутатським корпусом власних інтересів на території громад, відсутність будь-якої опозиції до діючої влади. Також відзначаються непоодинокі випадки

корупції: хабарництва, лобіювання приватних інтересів, перевищення службових повноважень тощо.

Таким чином, підводячи підсумки проведеного дослідження в даному підрозділі нашої роботи слід відзначити, що наразі існує низка факторів які чинять значний вплив на процеси економічного розвитку територіальних громад, і які вимагають вжиття заходів щодо усунення причин їх виникнення за допомогою відповідних механізмів стимулювання економічного розвитку територіальних громад, що і стане предметом розгляду у наступному підрозділі роботи.

## 2.2. Класифікація та зміст механізмів стимулювання економічного розвитку на прикладі Полонської ОТГ

В попередніх розділах нашої магістерської роботи ми дослідили зміст основних понять, тому зосередимось на визначенні змісту ще декількох категорій: «стимулювання», «економічне стимулювання» та «механізми стимулювання економічного розвитку територіальних громад».

Згідно словника сучасної української мови [7] «стимул» це те, що викликає зацікавленість у здійсненні чого-небудь; спонукальна причина до здійснення чогось або подразник який викликає відповідну реакцію. Там само знаходимо, що «стимулювання» або «стимулювати» дія, яка створює певні умови, обставини або надає право на розпорядження речами матеріального світу тощо, що призводить до прискорення, посилення, поліпшення чого-небудь. Згідно економічного енциклопедичного словника [15] стимулювання економічне це економічне спонукання, використання матеріальних стимулів з тим, щоб виробники, споживачі, покупці, поводитися належно, а особи, що застосовують стимулювання, мали з цього вигоду.

У базовому Законі України «Про стимулювання регіонів» [26] визначено, що стимулювання розвитку регіонів це комплекс правових, організаційних, наукових, фінансових та інших заходів, спрямованих на досягнення сталого

розвитку регіонів на основі поєднання економічних, соціальних та екологічних інтересів на загальнодержавному та регіональному рівнях, максимально ефективного використання потенціалу регіонів в інтересах їх жителів та держави в цілому. Таким чином, узагальнюючі усі вище наведені визначення можемо сформулювати зміст поняття «механізми стимулювання економічного розвитку територіальних громад» під яким ми розуміємо функціональний комплекс упорядкованих за цільовою спрямованістю методів, засобів, важелів впливу, інструментів які за своїм змістом спроможні заохочувати, спонукати суб'єкти економічної діяльності громади покращувати свою виробничу діяльність або розпочинати її на теренах громади, продуктивність праці найманих працівників, заохочувати підприємницькі структури інвестувати грошові кошти в економічний розвиток громади, створювати необхідну інфраструктуру у відповідності до цілей розвитку територій, залучати населення до підприємницької діяльності з метою покращення якості і рівня їх життя тощо. Як бачимо сутність вищезначеного поняття дозволяє класифікувати механізми за ознакою цільового впливу стимулювання: суб'єктів підприємницької діяльності – юридичних або фізичних осіб підприємців та підвищення продуктивності праці найманих працівників. Це власне обумовлює зміст інструментальної складової відповідних механізмів економічного стимулювання розвитку територіальних громад: організаційного, кадрового, правового, економічного, фінансового тощо.

На рівні суб'єктів господарювання до яких застосовуються з блоку владних інституцій такими інструментами найчастіше виступають: податкові пільги, пільгове кредитування, співфінансування проектів та програм, підтримка конкуренції, концесії, цінове та тарифне регулювання, підтримка малого бізнесу, підтримка зовнішньоекономічної діяльності. На рівні фізичних осіб – працівників це: премії та винагороди, доплати, грошові заохочення, пільгові або безвідсоткові споживчі кредити, надання безоплатних соціально-значущих послуг: освіта, лікування, оздоровлення, грошові відшкодування або

участь в розподілі прибутків підприємства як акціонерів, страхування усіх видів за кошт працедавця, забезпечення житлом тощо.

В Законі України «Про стимулювання розвитку регіонів» передбачено заходи щодо стимулювання розвитку депресивних територій, до яких законодавцем віднесено:

- цільове спрямування державних капітальних вкладень у розвиток виробничої, комунікаційної та соціальної інфраструктури;
- надання державної підтримки, у тому числі фінансової, малим підприємствам, сприяння формуванню об'єктів інфраструктури розвитку підприємництва, таких як бізнес-центри, бізнес-інкубатори, інноваційні та консалтингові центри, венчурні фонди тощо;
- спрямування міжнародної технічної допомоги на розв'язання актуальних соціально-економічних та екологічних проблем, а також здійснення інших найважливіших заходів;
- сприяння зайнятості населення, забезпечення цільового фінансування програм перекваліфікації та професійного розвитку трудових ресурсів, стимулювання трудової міграції, удосконалення соціальної сфери, зокрема житлового будівництва, охорони здоров'я та охорони довкілля.

Розглянемо більш детально деякі показники економічного стимулювання розвитку, бюджету участі та бюджетної політики, реалізації інвестиційних проектів на теренах Полонської об'єднаної міської територіальної громади, які відображають зміст інструментів механізмів стимулювання її економічного розвитку.

Першим найбільш розповсюдженим інструментом є фінансування відповідних програм, проектів розвитку з місцевого бюджету, дохідна частина якого залежить від розміру ставок, кількості платників податків, видів і кількості місцевих податків і зборів. З одного боку розмір таких доходів та їх динаміка свідчить про «економічне здоров'я» громади, інвестиційну привабливість регіону, спроможність громади витратити кошти на реалізацію нових проектів та програм розвитку інфраструктури, самодостатність і

незалежність, і з другого за цими даними можна зробити опосередкований висновок про рівень депресивності регіону. Розглянемо динаміку змін надходжень грошових коштів від сплати податків до місцевого бюджету та встановлені місцеві податки і збори на теренах Полонської ОТГ [47]. Згідно чинного законодавства [50] на території Полонської міської об'єднаної територіальної громади встановлені такі податки і збори: податок на нерухоме майно, відмінне від земельної ділянки; транспортний податок; плата за землю; єдиний податок; збір за місця паркування транспортних засобів; туристичний збір. Відстеження загальної динаміки та розподілу надходжень до бюджету Полонської ОТГ здійснювалось за даними звітів за 2016-2020 роки, які були надані відповідальними працівниками, та за офіційними даними оприлюднених на відповідних веб-порталах [21]. Динаміка надходжень доходів загального фонду до бюджету Полонської територіальної громади представлено у таблиці 2.1., розрахунки проведено із урахуванням вимог спеціальної літератури [30].

Таблиця 2.1.

Динаміка надходжень доходів загального фонду до бюджету Полонської місцевої об'єднаної територіальної громади за 2016-2020 роки

Види доходу	Роки, динаміка змін (%), тис. грн.									Всього змін за весь період	Накопичена частка
	2016	2017	Зміни	2018	Зміни	2019	Зміни	2020	Зміни		
ПДФО	23 662,1	38 113,6	161%	49 741,4	131%	63 546,0	128%	69 598,7	110%	294%	244 661,8
Акцизний податок	4 481,4	5 111,0	114%	5 163,6	101%	4 746,8	92%	5 716,9	120%	128%	25 219,7
Плата за землю	7 469,3	8 394,1	112%	8 767,4	104%	15 135,6	173%	12 975,3	86%	174%	52 741,7
Єдиний податок	8 946,2	12 088,2	135%	16 771,9	139%	19 770,2	118%	21 972,5	111%	246%	79 549,0
Інші податки та збори	1 474,4	1 926,2	131%	3 097,6	161%	3 996,2	129%	2 754,4	69%	187%	13 248,8
Трансферти	96 340,2	109 135,9	113%	129 987,6	119%	134 372,3	103%	120 303,5	90%	125%	590 139,5
Разом власні доходи	46 033,4	65 633,1	143%	83 541,9	127%	107 194,8	128%	113 017,8	105%	246%	415 421,0
Всього з трансфертами	142 373,6	174 769,0	123%	213 529,5	122%	241 567,1	113%	233 321,3	97%	164%	1 005 560,5

Як видно із таблиці за досліджуваний період динаміка змін була різноспрямованою, але в цілому усі показники мали позитивну динаміку. Найбільшими приростами надходжень до бюджету характеризувався податок з

доходів фізичних осіб, що свідчить про зростання заробітних плат працівників, або збільшення кількості платників податків тощо. У порівнянні із 2016 роком надходження грошових коштів у бюджет громади від сплати цього податку збільшився майже у три рази з 23662,1 тисяч гривень до 69598,7 тисяч гривень у 2020 році.

Наступним за найбільшою позитивною динамікою змін був єдиний податок які сплачують фізичні особи підприємці. Надходження до бюджету від сплати цього податку в досліджуваний період збільшився майже у 2,5 рази із 8946,2 тисяч гривень у 2016 році до 21972,5 тисяч гривень у 2020 році. Також слід відзначити, що 1,8 рази збільшились надходження від сплати податків за нерухоме майно, транспортного податку, туристичного збору тощо, а також у 1,74 рази від сплати плати за землю. Водночас, хоча й відстежується позитивна динаміка власних надходжень до бюджету, про що свідчить їх збільшення у 2,46 рази в 2020 році у порівнянні із 2016 роком, відстежується і зростання трансфертів у 1,25 рази. Це свідчить про недостатність власних надходжень до бюджету щоби забезпечити усіх необхідні видатки і про дотаційність бюджету територіальної громади. В цілому дохідна частина бюджету разом із трансферами збільшилась в досліджуваний період у 1,64 рази – з 142373,6 тисяч гривень у 2016 році до 233321,3 тисячі гривень у 2020 році.

Таблиця 2.2.

Нормалізовані показники доходів загального фонду до бюджету Полонської об'єднаної територіальної громади за 2016-2020 роки.

Види доходу	Роки, нормалізовані дані					Середня за період	Мінімальне значення	Максимальне значення
	2016	2017	2018	2019	2020			
ПДФО	0,00	0,31	0,57	0,87	1,00	48 932,4	23 662,1	69 598,7
Акцизний податок	0,00	0,51	0,55	0,21	1,00	5 043,9	4 481,4	5 716,9
Плата за землю	0,00	0,12	0,17	1,00	0,72	10 548,3	7 469,3	15 135,6
Єдиний податок	0,00	0,24	0,60	0,83	1,00	15 909,8	8 946,2	21 972,5
Інші податки та збори	0,00	0,18	0,64	1,00	0,51	2 649,8	1 474,4	3 996,2
Трансферти	0,00	0,34	0,88	1,00	0,63	118 027,9	96 340,2	134 372,3
Разом власні доходи	0,00	0,29	0,56	0,91	1,00	83 084,2	46 033,4	113 017,8

Всього з трансфертами	0,00	0,33	0,72	1,00	0,92	201 112,1	142 373,6	241 567,1
-----------------------	------	------	------	------	------	-----------	-----------	-----------

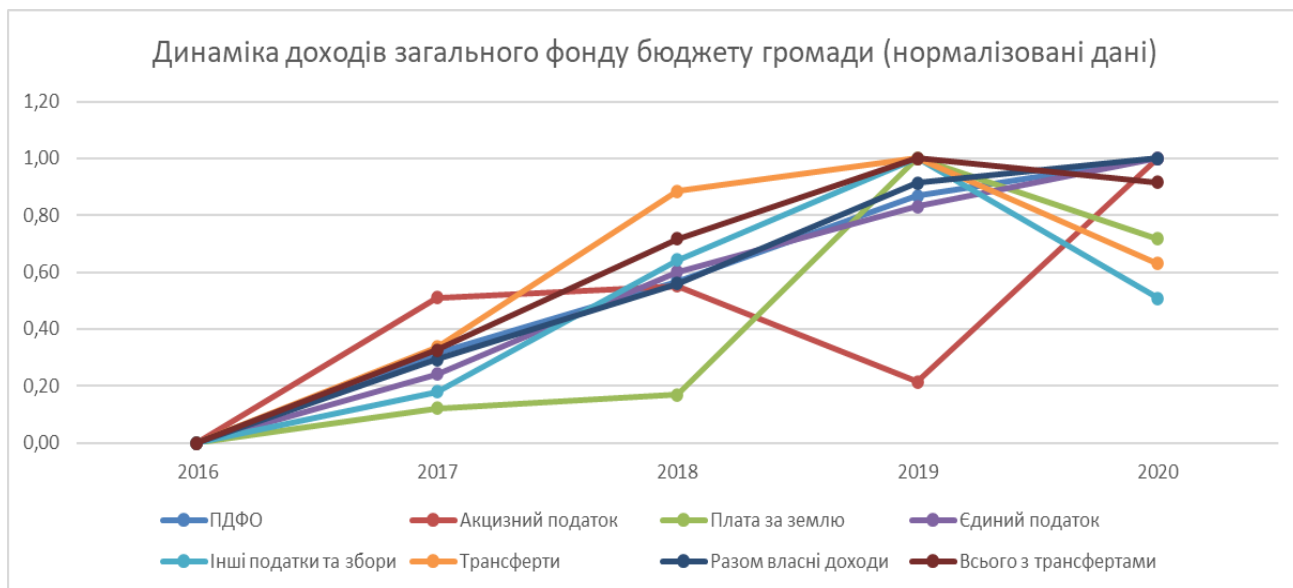


Рис. 2.1. (за даними фінансової документації Полонської ОТГ)

Більш інформативним показником з огляду достатності і фінансової спроможності територіальної громади є визначення накопленої частки доходів за досліджуваний період впорядкованої за їх походженням (див. рис. 2.2.).



Рис. 2.2. (за даними фінансової документації Полонської ОТГ)

Як бачимо, в цілому бюджет є дотаційним адже за усі роки частка трансферів у доходах бюджету становила 59 відсотків і це свідчить про те, що в громади не достатньо ресурсів для покриття усіх необхідних видатків і утримання соціальної сфери, не кажучи вже про самостійне фінансування інвестиційних проектів або застосування механізмів стимулювання економічного розвитку громади, таких як зменшення ставок місцевих податків і зборів, пільгового кредитування за рахунок власних (бюджетних коштів), повноцінної участі в спільному фінансуванні проектів розвитку, фінансової підтримки малого бізнесу або будь-яких міжнародних проектів. Можливості громади зводяться в даному випадку до організаційних заходів, щодо залучення або створення певних умов діяльності потенційних інвесторів, або власне для населення громади. Як і очікувалось на другому місці є надходження до бюджету громади грошових коштів від сплати податку на доходи фізичних осіб (24%), єдиного податку (8%) та плати за землю (5%).

Розглянемо структуру доходів за видами до спеціального фонду бюджету Полонської об'єднаної територіальної громади (див. табл. 2.3., 2.4 та рис. 2.3).

Таблиця 2.3.

Динаміка надходжень доходів спеціального фонду до бюджету Полонської місцевої об'єднаної територіальної громади за 2016-2020 роки

Види доходу	Роки, динаміка змін (%), тис. грн.									Всього зміни за весь період	Накопиче на частка
	2016	2017	Змін и	2018	Зміни	2019	Змін и	2020	Зміни		
Екологічний податок	52,5	41,6	79%	58,9	142%	54,8	93%	47,1	86%	90%	254,9
Відшкодування за втрати	0,0	0,0	0%	9,3	9%	0,0	0%	25,9	259%	0%	35,2
Неподаткові надходження	31,4	169,5	540%	4 850,9	2862 %	140,0	3%	67,2	48%	214%	5 259,0
Власні надходження бюджетних установ	3 326,7	3 158,2	95%	6 772,2	214%	5 406,8	80%	2 660,3	49%	80%	21 324,2
Кошти за відчуження майна	0,0	0,0	0%	0,0	0%	3,3	330%	0,0	0%	0%	3,3
Кошти за продаж землі	524,2	1 083,3	207%	412,3	38%	784,5	190%	79,6	10%	15%	2 883,9
Трансферти	3 711,9	8 390,7	226%	1 186,5	14%	179,6	15%	6 595,7	3672 %	178%	20 064,4
Разом власні доходи	3 934,8	4 452,6	113%	12 103,6	272%	6 389,4	53%	2 880,1	45%	73%	29 760,5
Всього з трансфертами	7646,7	12843,3	168%	13290,1	103%	6569	49%	9475,8	144%	124%	49 824,9

З метою коректного графічного відображення динаміки доходів спеціального фонду до бюджету громади ми провели нормалізацію вихідних даних.

Таблиця 2.4.

Нормалізовані показники доходів загального фонду до бюджету Полонської об'єднаної територіальної громади за 2016-2020 роки.

Види доходу	Роки, нормалізовані дані					Середня за період	Мінімальне значення	Максимальне значення
	2016	2017	2018	2019	2020			
Екологічний податок	0,63	0,00	1,00	0,76	0,32	50,98	41,60	58,90
Відшкодування за втрати	0,00	0,00	0,36	0,00	1,00	7,04	0,00	25,90
Неподаткові надходження	0,00	0,03	1,00	0,02	0,01	1051,80	31,40	4850,90
Власні надходження бюджетних установ	0,16	0,12	1,00	0,67	0,00	4264,84	2660,30	6772,20
Кошти за відчуження майна	0,00	0,00	0,00	1,00	0,00	0,66	0,00	3,30
Кошти за продаж землі	0,44	1,00	0,33	0,70	0,00	576,78	79,60	1083,30
Трансферти	0,43	1,00	0,12	0,00	0,78	4012,88	179,60	8390,70
Разом власні доходи	0,11	0,17	1,00	0,38	0,00	5952,10	2880,10	12103,60
Всього з трансфертами	0,16	0,93	1,00	0,00	0,43	9964,98	6569,00	13290,10

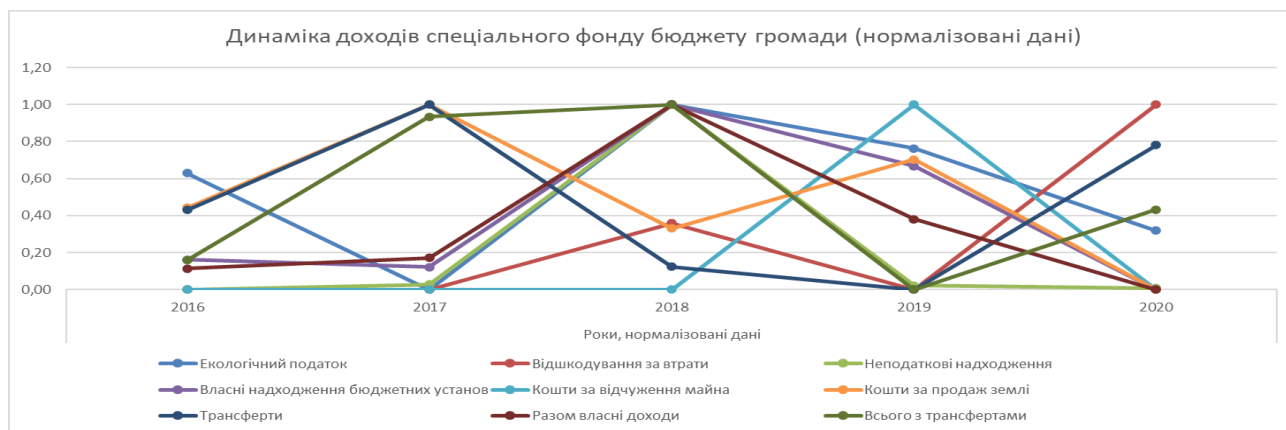


Рис. 2.3. (за даними фінансової документації Полонської ОТГ)

Доходи спеціального фонду до бюджету громади за своєю динамікою були різноспрямованими і характеризувались наступними показниками: неподаткові надходження до бюджету зростали за весь досліджуваний період і в порівнянні із 2016 роком до 2020 року збільшились у 2,1 рази, хоча також спостерігається і від'ємна динаміка (тобто зменшення цих надходжень) з 2019

до 2020 рік. Власні надходження бюджетних установ також в різні роки були не стабільними, що свідчить про їх залежність від факторів, які керівництву цих установ слід було б вивчити, і усунути ті з них, які чинять негативний вплив. Згідно наданих даних ми бачимо, що громада майже не здійснює реалізації майна, що знаходиться в її власності, лише у 2019 році до бюджету за відчуження майна надійшло 3,3 тисячі гривень. Так само і по відшкодуванню втрат за використання сільськогосподарських та інших угідь: до бюджету громади надійшло лише 9,3 тисячі гривень у 2018 році, що свідчить про необхідність більш детального аналізу в напрямі адміністрування і контролю відповідних структур щодо їх діяльності по нагляду за використанням орендарями земель сільськогосподарського призначення і дотримання ними норм чинного законодавства використання земель тощо. Продаж землі громади активно здійснювався в період з 2016 по 2017 та з 2018 по 2019 роки про що свідчить зростання доходів спеціального фонду до бюджету громади. В цілому слід відзначити, що громада не здійснює інтенсивної реалізації земель, що знаходиться у її власності і на нашу думку це є позитивним моментом, адже це є той ресурс, який може забезпечити громаді стале економічне зростання, а надання землі в оренду на пільгових або безкоштовних умовах може сприяти залученню потенційних інвесторів на терени громади і реалізації соціально та економічно вигідних проектів. Як і у загальному фонді бюджету громади, трансферти мають тенденцію до збільшення в своїх обсягах і в порівнянні із 2016 роком у 2020 році вони зросли в 1,24 рази.

І наостанок, визначимо структуру доходів за джерелами їх походження (див. рис. 2.4.).



Рис. 2.4. (за даними фінансової документації Полонської ОТГ)

Як бачимо, значна частка доходів формується за рахунок власних надходжень бюджетних установ – 43 % від загальної сукупності доходів, 40% - за рахунок трансфертів, 11 і 6% за рахунок неподаткових надходжень і коштів від продажу землі відповідно. Це свідчить про те, що в цілому фінансування із спеціального фонду бюджету проектів розвитку в повній мірі не можливо за рахунок власних коштів, і переважно це здійснюється за рахунок трансфертів. Більш детальну інформацію ми отримуємо під час розгляду динаміки інвестицій в соціально-економічну сферу громади (див. табл. 2.5, 2.6 та рис. 2.5, 2.6).

Таблиця 2.5.

**Динаміка інвестицій в соціально-економічну сферу Полонської об'єднаної територіальної громади в період з 2016 по 2020 роки**

Вид інвестиції	Роки, динаміка змін (%), тис. грн.									Всього зміни за весь період	Накопичена частка
	2016	2017	Зміни	2018	Зміни	2019	Зміни	2020	Зміни		
Заходи соц.-екном. розвитку	1 931,1	2 996,1	155%	4 503,8	150%	1 651,1	37%	1 665,1	101%	86%	12 747,2
Інвест проекти розвитку інфраструктури	13 680,3	8 860,9	65%	6 057,3	68%	6 341,6	105%	0,0	0%	46%	34 940,1
Кошти державного фонду регіонального	4 550,9	12 000,0	264%	13 806,4	115%	19 979,3	145%	12 996,2	65%	286%	63 332,8

розвитку											
Участь у державних програмах	0,0	1 443,7	1440%	17 035,5	1180%	8 686,3	51%	0,0	0%	602%	27 165,5
Участь обласних конкурсів	0,0	0,0	0%	0,0	0%	142,5	142%	0,0	0%	142%	142,5
Гранти, міжнародні програми	0,0	0,0	0%	3 114,5	3114%	250,0	8%	0,0	0%	8%	3 364,5
Субвенції обласного бюджету	0,0	0,0	0%	0,0	0%	0,0	0%	6 333,7	6333%	6333%	6 333,7
Разом	20 162,3	25 300,7	125%	44 517,5	176%	37 050,8	83%	20 995,0	57%	104%	148 026,3

Таблиця 2.6.

Нормалізовані дані динаміки інвестицій в соціально-економічну сферу  
Полонської об'єднаної територіальної громади в період з 2016 по 2020 роки

Вид інвестиції	Роки, нормалізовані дані					Середня за період	Мінімальне значення	Максимальне значення
	2016	2017	2018	2019	2020			
Заходи соц.-екном. розвитку	0,10	0,47	1,00	0,00	0,00	2 549,4	1 651,1	4 503,8
Інвест проекти розвитку інфраструктури	1,00	0,65	0,44	0,46	0,00	6 988,0	0,0	13 680,3
Кошти державного фонду регіонального розвитку	0,00	0,48	0,60	1,00	0,55	12 666,6	4 550,9	19 979,3
Участь у державних програмах	0,00	0,08	1,00	0,51	0,00	5 433,1	0,0	17 035,5
Участь обласних конкурсів	0,00	0,00	0,00	1,00	0,00	28,5	0,0	142,5
Гранти, міжнародні програми	0,00	0,00	1,00	0,08	0,00	672,9	0,0	3 114,5
Субвенції обласного бюджету	0,00	0,00	0,00	0,00	1,00	1 266,7	0,0	6 333,7
Разом	0,00	0,21	1,00	0,69	0,03	29 605,3	20 162,3	44 517,5

Позитивно сталою була динаміка фінансування інвестиційних проектів або проектів соціально-економічного розвитку громади за рахунок коштів державного фонду регіонального розвитку, адже обсяги фінансування з цього джерела постійно збільшувались з року в рік, і в цілому за досліджуваний період зросли майже у 3 рази. За рахунок участі у державних програмах керівництву громади вдалось залучити в окремі роки понад 17 мільйонів гривень на реалізацію різноманітних проектів, а загалом участь у державних програмах дозволила збільшити обсяг інвестицій за цим джерелом майже у 6 разів, що свідчить про активну роботу місцевої влади та агенції місцевого

економічного розвитку (організаційний механізм стимулювання економічного розвитку).

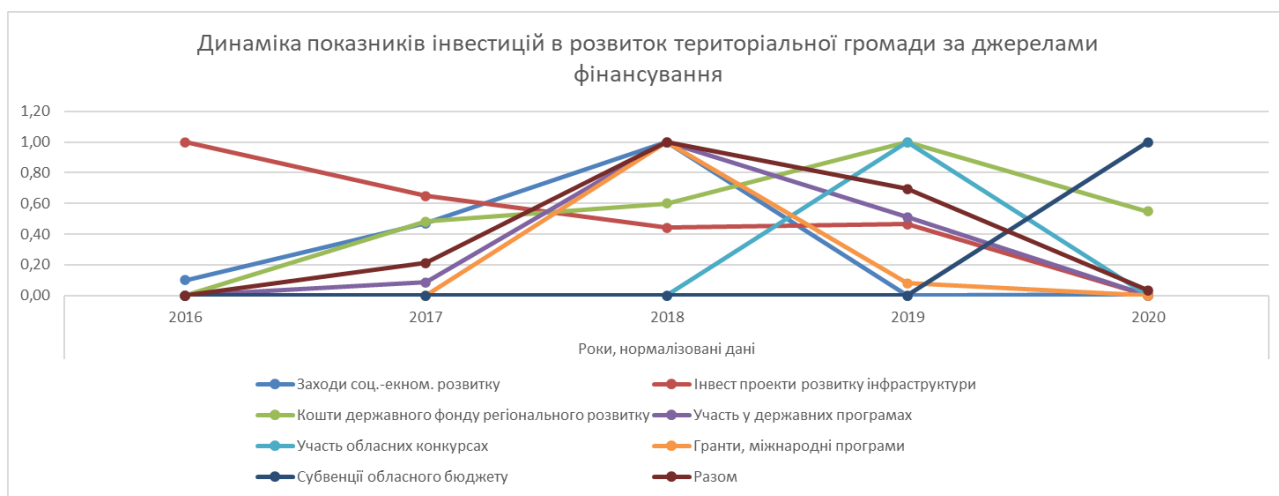


Рис. 2.5. (за даними фінансової документації Полонської ОТГ)

Наступним вагомим джерелом фінансування інвестиційних проектів громади є участь у обласних конкурсах, про що свідчить збільшення фінансування із цього джерела в досліджуваній період майже у 1,5 рази. Водночас хотілося б відзначити, що з року в рік відбувалось зменшення обсягів фінансування інвестиційних проектів розвитку місцевої інфраструктури, якщо у 2016 році було виділено для цієї мети понад 13 мільйонів гривень, то вже у 2020 році на ці проекти коштів не було передбачено взагалі. Також погано фінансувались заходи соціально-економічного розвитку громади якщо від 2016 року і до 2018 спостерігається збільшення фінансування, то починаючи з 2019 року воно було зменшено майже у 3 рази. Також слід відзначити, що керівництвом громади погано налагоджена робота щодо застосування механізму зовнішньоекономічної діяльності та залученню на терени громади міжнародних програм та грантів. Про це свідчить той факт, що за весь п'ятирічний період на реалізацію інвестиційних проектів на території громади було лише у 2018 році залучено 3 114,5 тисячі гривень грантової допомоги, що звісно для такої великої громади є дуже мізерними коштами. Також зростає частка коштів у отриманих у вигляді субвенцій з обласного бюджету на

реалізацію інвестиційних проєктів громади, у 2020 році було отримано понад 6 мільйонів гривень.



Рис. 2.6. (за даними фінансової документації Полонської ОТГ)

Як бачимо з рисунку лівова частка коштів спрямованих на інвестування проєктів економічного розвитку громади надходить від державного фонду регіонального розвитку 43%, 24% коштів спрямовується на проєкти розвитку інфраструктури, а 18% коштів отримано у вигляді субвенцій обласного бюджету.

Таким чином, підводячи підсумки даного підрозділу роботи доцільно зробити висновок про те, що зважаючи на дефіцит бюджету, його дотаційність керівництво територіальною громадою не може ефективно застосовувати фінансові механізми стимулювання економічного розвитку громади, тобто встановлювати низькі ставки місцевих податків і зборів, або звільняти від сплати за землю чи нерухомість, здійснювати пільгове кредитування важливих проєктів з місцевого бюджету розвитку, або повноцінно приймати щорічну участь у спільних проєктах економічного розвитку громади із підприємницькими структурами. Також, чітко відстежуються недоліки в роботі по залученню міжнародних грантів та коштів на реалізацію проєктів розвитку

місцевої інфраструктури. Водночас, навіть ті кошти які виділяються із відповідних бюджетів вищих рівнів і державних фондів не покривають усіх необхідних капіталовкладень на структурне оновлення економіки територіальної громади, розвитку її профільних сфер, в першу чергу сільського господарства, переробної промисловості, відновлення діяльності низки колишніх відомих і потужних підприємств. Зважаючи на обмеженість в застосуванні традиційних механізмів стимулювання економічного розвитку громади, ми вирішили зосередити свою увагу на можливості застосування механізмів стимулювання економічного розвитку громади на основі управління даними та проектного управління, чому і буде присвячено наступний розділ нашого магістерського дослідження.

## РОЗДІЛ 3 ПЕРСПЕКТИВНІ МЕХАНІЗМИ СТИМУЛЮВАННЯ ЕКОНОМІЧНОГО РОЗВИТКУ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД

### 3.1. Механізм стимулювання економічного розвитку територіальних громад на основі аналізу даних

Цифровізація державного управління в Україні є пріоритетним і стратегічним завданням уряду. Такі проекти як: «Дія – державні послуги онлайн», «Дія. Цифрова освіта», «Дія. Бізнес», «ЦНАП», «Євроінтеграція» та багато інших дозволяють в перспективі значно покращити якість надання населенню адміністративних послуг, зменшити бюрократичний тиск на розвиток підприємництва з одного боку, і з другого надавати всебічну допомогу підприємцям у створенні, розвитку та масштабуванні бізнесу. Це є дієвим механізмом стимулювання економічного розвитку країни шляхом надання персональної юридичної допомоги з боку держави діючим і майбутнім підприємцям [33]. Широкі можливості хмарних технологій, розвиток ІТ технологій, штучного інтелекту з одного боку і низка правових норм, які регулюють засади демократичного, громадського контролю за діяльністю органів державної і місцевої влади шляхом забезпечення вільного доступу до публічної інформації [22,23,25,44] забезпечують прозорість в ухваленні життєво важливих рішень для життя суспільства та гарантує можливість участі кожного громадянина в справах соціально-економічного розвитку населеного пункту, міста, громади в якій він проживає. Це дієвий механізм впливу на місцеві органи влади з боку громади, а з іншого, доступ до публічної інформації спонукає органи влади здійснювати управління на основі даних. Це дозволяє вчасно приймати оптимальні управлінські рішення щодо забезпечення нормальної життєдіяльності громади, планувати сталий її економічний і соціальний розвиток враховуючи запити кожного члена суспільства.

В своєму дослідженні ми широко застосовували матеріали курсу «Смарт-громада: управління на основі даних» [48]. Отже сутність механізму

стимулювання економічного розвитку територіальних громад на основі аналізу даних полягає в широкому застосуванні відповідальними особами комп'ютерних технологій, зокрема хмарних технологій, для отримання, обробки, первинних даних, застосування до них аналітичних методів з метою здобуття інформації і на основі якої, будуть прийматись рішення щодо векторів соціально-економічного розвитку громади. В подальшому такі рішення і результати їх виконання будуть оприлюднюватись із застосуванням технологій візуалізації (дашбордів) на веб порталах місцевої влади із метою забезпечення якісного контролю у режимі реального часу за змінами, що відбуваються у показниках моніторингу виконання програм та проєктів. Публічне користування такою інформацією має здійснюватись відповідно до правил доступу громадян до публічної інформації.

Ключовим поняттям цього механізму виступає поняття «дані» який розуміється як важливий ресурс та інструмент щодо ухвалення рішень. Однак, як ми визначали первинні дані набувають цінності тільки тоді, коли вони структуровані, упорядковані і за допомогою аналітичних інструментів перетворені на інформацію. Інформація – це дані, зміст яких інтерпретовано як значення в певному контексті або вони оброблені чи подані у формі, яка має сенс для одержувача.

Переваги застосування цього механізму в повсякденній управлінській діяльності полягає в тому, що на основі даних та отриманої з них інформації органи управління можуть змодельовати та спрогнозувати події соціально-економічного розвитку, і відповідно вжити найбільш доцільних заходів щодо стимулювання економічного розвитку громади: збільшити фінансування, зменшити податкове навантаження або навпаки збільшити його, реалізувати певні активи (земля, нерухомість), посилити заходи контролю за певними процесами, якщо вони відхилились від нормативних значень (обсяги планових і реальних податкових надходжень до бюджету) тощо. Однак для якісного та достовірного моделювання і прогнозування інформація має відповідати наступним вимогам: бути достовірною; повною; своєчасною; перевіреною;

економічно доцільною; представленою в зручній формі для опрацювання і користування.

Інструментальною складовою цього механізму є поняття «аналіз даних», адже цей процес є рушійною силою перетворення даних на інформацію (див. рис. 3.1.).



Рис. 3.1. Життєвий цикл даних (за джерелом [48])

Аналіз даних це процес дослідження первинних даних (цифрових, текстових) із застосуванням логічних, статистичних, математичних інших методів для пошуку в них фактів, патернів, шаблонів, тенденцій, залежностей та відношень, закономірностей та взаємозв'язків між ними тощо. Аналітика даних поєднує процеси аналізу даних та управління життєвим циклом даних: збирання та створення даних, їх обробку (очищення), організацію, зберігання, методи аналізу та використання.

В практичній діяльності по стимулюванню економічного розвитку територіальних громад виділяють декілька категорій аналітики даних для прийняття обґрунтованих управлінських рішень: описова аналітика; діагностична аналітика; прогнозна аналітика; рекомендаційна аналітика.

Описова аналітика це пошук відповідей на події чи закономірностей в них, які відбулися (наприклад, який обсяг доходів громади). Найпоширенішою формою відображення описової аналітики це інформаційні звіти. Діагностична аналітика спрямована на виявлення причин певних явищ, що відбулися в економічному житті громади (наприклад, чому надходження зменшилися). Прогнозна аналітика має на меті передбачення результатів внаслідок реалізації управлінських рішень на визначений період в майбутньому (наприклад, прогноз надходжень до бюджету громади на основі тенденцій попередніх років). Рекомендаційна аналітика узагальнює результати описової, діагностичної та прогновної аналітики та формує зміст та алгоритми ухвалення рішень з метою вирішення проблеми (наприклад, ставка податку має бути підвищена на кілька відсотків, щоб збільшити надходження в громаду) (рис. 3.2).

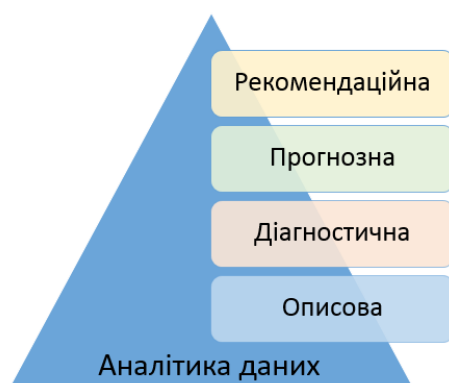


Рис. 3.2. Співвідношення категорій аналітики даних (за джерелом [48])

На теренах України набуває широкого поширення проект «Е-рішення для громад» [18] який надає органам місцевого самоврядування аналітичні рішення, що стосуються вирішення найбільш актуальних проблем громади: економічний аналіз та моделювання; аналіз та прогнозування демографічних процесів; аналіз та прогнозування бюджету громади; адміністрування податку на землю; моніторинг використання ресурсів громади; моніторинг забудови управління мережею соціальної інфраструктури та багатьох інших. Слід відзначити, що це

готові аналітичні рішення, які містять методика, інформацію про вхідні набори даних, інструменти їх оброблення, методи аналізу та візуалізації та рекомендації щодо ефективного застосування, що робить цей проект безцінним інструментом для органів місцевого самоврядування щодо стимулювання економічного розвитку своєї громади.

Усі ці аналітичні рішення базуються на єдиній системі даних, містять прогнози, моделі, сценарії розвитку та надають можливість керівництву громад ухвалювати рішення щодо соціально-економічного їх розвитку. Єдина система даних це – дані реєстрів, дані бюджету та кадастрові дані. Реєстри надають інформацію про фізичних і юридичних осіб територіальної громади, які сплачують податки та збори, з даних бюджетної системи – структуру надходжень та їх суми, а з кадастру земельних ресурсів дані про те, який потенціал надходжень, наприклад від земельного податку, ще не задіяний. Усе це дозволяє задіяти додаткові резерви оподаткування, здійснювати моніторинг та контролювати сплату податків, відстежувати динамік доходів та видатків бюджету у режимі реального часу. Таким чином, доходимо першого висновку – стимулювання економічного розвитку громадою має ґрунтуватися на аналітиці даних, створенні єдиної інформаційно-аналітичної системи управління для ухвалення ефективних оперативних і стратегічних рішень.

Важливою складовою цього механізму є інструменти аналізу та візуалізація даних: дашборди [54]. Дашборди – це інтерфейси візуалізації, призначені для користувача, у яких зібрані дані на одному екрані і які забезпечують постійне їх оновлення. В перекладі з англійської «dashboard» це панель приладів яка подібна до панелей управління літаком чи автомобілем. Саме на цій панелі відображаються усі необхідні показники в реальному режимі часу для:

- ухвалення обґрунтованих управлінських рішень;
- швидкого реагування на зміни;
- запобігання ризикам;
- планування стратегій і програм економічного розвитку території.

Дашборди відмінно себе зарекомендували як ефективні інструменти управління громадою, моніторингу поточних показників і надання публічної інформації (див. рис. 3.3.).

Серед пріоритетних напрямів використання дашбордів для ефективного управління громадою такі: ухвалення обґрунтованих управлінських рішень, розробка стратегій і програм, створення паспорта громади, візуалізація даних, моделювання та прогнозування розвитку громади, побудова сценарних моделей розвитку, швидке реагування на зміни, запобігання ризикам.

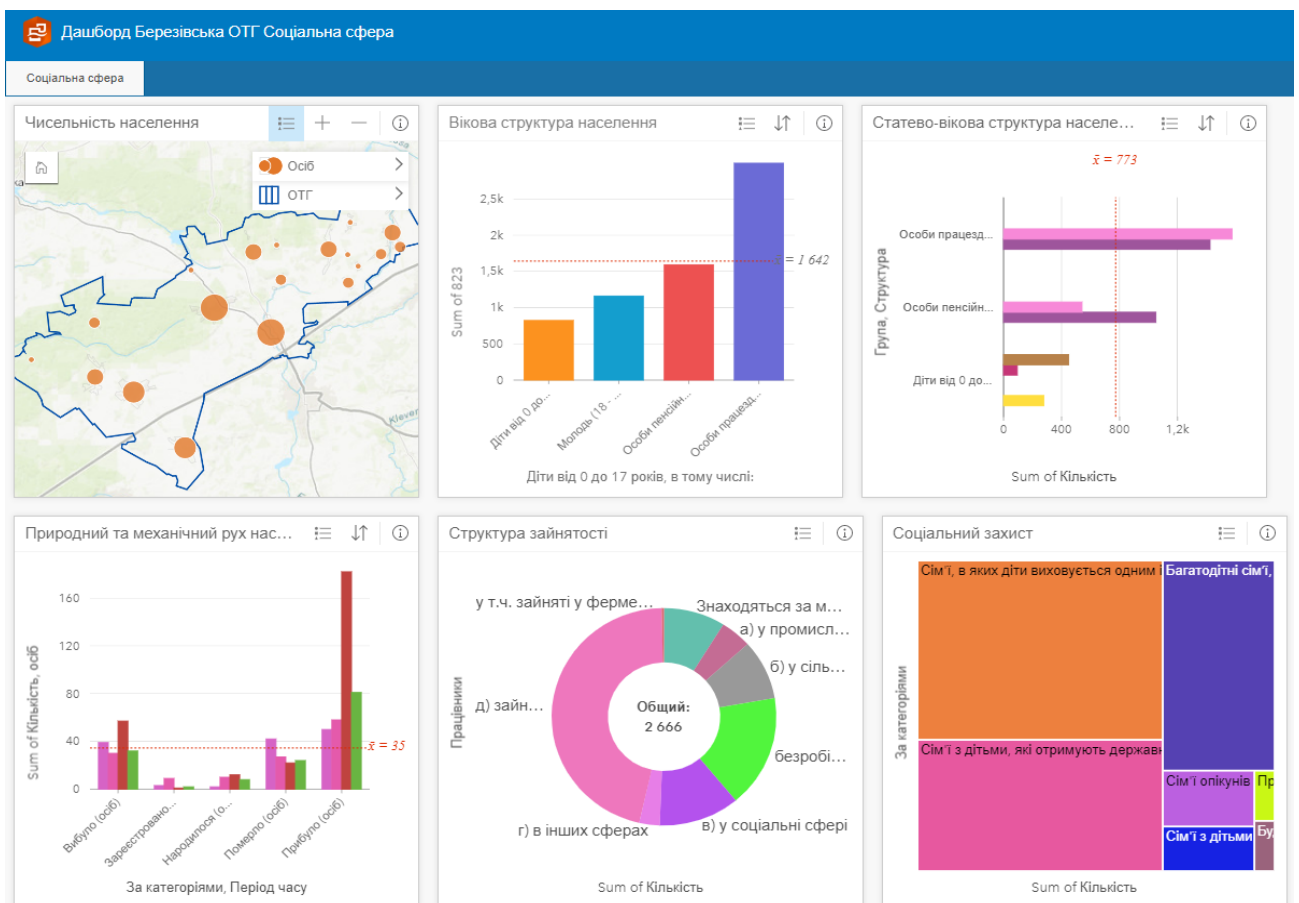


Рис. 3.3. Приклади дашбордів (за джерелом [54])

Зокрема, використання інструментарію дашбордів для створення паспорта територіальної громади має такі переваги: єдиний інформаційний простір, швидке оновлення даних, зручність сприйняття інформації, моніторинг інформації, можливості сценарного моделювання.

Ще одним інструментом механізму стимулювання економічного розвитку територіальних громад на основі аналізу даних є геопросторові інформаційні системи [11]. Вищезначені системи призначено для управління активами територіальних громад, адже вони є основою соціально-економічного розвитку територіальної громади. Активами територіальної громади є усі ресурси, які можуть бути використані для підтримки або стимулювання економічного і соціального розвитку громади. У вузькому розумінні активи територіальної громади це комунальне майно, що знаходиться у її власності і до яких відносять: земельні активи, рухоме та нерухоме майно, немайнові активи територіальної громади (людські ресурси). Основним джерелом отримання даних для застосування цього інструменту є дані про активи територіальної громади отримані з наступних джерел: єдиний державний реєстр нормативно-правових актів; єдиний державний демографічний реєстр; державний реєстр виборців; єдиний державний реєстр юридичних осіб, фізичних осіб-підприємців та громадських формувань (ЄДР); державний реєстр речових прав на нерухоме майно; державний реєстр обтяжень рухомого майна; єдиний реєстр боржників; спадковий реєстр; державний реєстр актів цивільного стану громадян; державний реєстр фінансових установ; єдиний реєстр підприємств, щодо яких порушено провадження у справі про банкрутство; державний реєстр потенційно небезпечних об'єктів тощо. В практиці управління об'єднаною територіальною громадою як правило найбільш часто вживаними є: система державного земельного кадастру та містобудівного кадастру.

В контексті предмету нашого магістерського дослідження доцільно приділити більше уваги щодо можливостей аналітичних інструментів представлених у дашбордах щодо оцінки інвестиційної привабливості громади за однойменним індексом [54], який розраховується як відношення обсягу інвестицій до валового внутрішнього продукту і приведений у відсоткове представлення. Величина даного індексу має бути не менше 25 відсотків, що свідчить про рівень інвестиційної безпеки територіальної громади. Слід відзначити, що в аналітичні можливості даного механізму надають повний

контроль за інвестиційною діяльністю на теренах територіальної громади, і за якою можна здійснювати моніторинг за наступними показниками: схильність до інвестування в економіку громади; фінансові умови інвестиційної діяльності; інвестиційний клімат на теренах громади; інвестиційна активність суб'єктів господарювання; фактори інвестиційної привабливості громади; ресурсний потенціал та активи громади для інвестиційної діяльності. Усі ці показники згруповано за складовими інвестиційної привабливості територіальної громади:

- показники, що впливають на інвестиційний потенціал громади;
- показники, що визначають рівень некомерційних інвестиційних ризиків інвестування в громаду;
- показники, що визначають інвестиційну активність громади.

Перша група показників складається з наступних індикаторів: виробничий капітал громади, інституціональний капітал, фінансовий потенціал, людський капітал, природно-географічний потенціал, споживчий потенціал, інноваційний потенціал, інфраструктурний потенціал. Друга група показників передбачає дослідження таких індикаторів: екологічні ризики, кримінальні ризики, економічні ризики. До третьої групи віднесено такі індикатори: приплив інвестицій, динаміка інвестицій в попередні періоди, ретроспективна інвестиційна активність в певних економічних сферах.

Як правило громада отримує аналітичне рішення щодо її інвестиційної привабливості у вигляді дашборду з динамічним віджетом який відображає інтегральну оцінку інвестиційної привабливості, а також оцінку ефективності реалізації інвестиційного потенціалу громади, яка визначається як відношення інвестиційної активності громади до її інвестиційного потенціалу. Практичними наслідками застосування методики оцінювання інвестиційної привабливості територіальної громади є: подальші пропозиції щодо економічної політики та стратегії територіальної громади; виявлення диспропорцій у розвитку й інвестиційній забезпеченості громади, що виражається у співвідношенні їх інвестиційних потреб та можливостей;

формування маркетингових промоут-стратегій і розроблення інвестиційного іміджу громади в рамках інвестиційного паспорту територіальної громади [54].

Проведене нами інтерв'ювання відповідальних працівників щодо наявності або відсутності застосування даного механізму в управлінській практиці Полонської об'єднаної територіальної громади виявило, що цей механізм не застосовується в повному обсязі, а аналітична діяльність, збір та обробка даних проводиться в кращому випадку із застосуванням офісного пакету Excel без застосування сучасних методів моделювання та прогнозування. Тому на нашу думку впровадження цього механізму дозволить значно ефективніше впливати на економічний розвиток територіальної громади, і для чого керівництву громади доцільно здійснити наступні організаційні заходи.

По перше створити усіх необхідні умови для створення смарт-громади, а саме:

- визначити чіткий напрям розвитку громади, як інноваційного центру для нового бізнесу й талантів;
- застосовувати принципи інновацій у внутрішній організації та процесах, стимулювати інноваційні рішення;
- створити середовище, у якому можуть з'являтися інноваційні компанії та розвиватися нові інтелектуальні е-рішення;
- створити сучасні безпечні інфраструктуру, енергосистему та цифрові мережі, встановити стандарти для стійкої та безпечної інфраструктури;
- застосовувати сучасні моделі управління громадою на основі використання е-сервісів з оглядом на захист мешканців і користувачів;
- створити екосистему, в якій взаємодіють представники різних зацікавлених сторін, і в першу чергу жителі громади.

По друге, необхідно створити команду стимулювання економічного розвитку громади, яка має плідне співпрацювати з Центром розвитку інновацій і до якої мають увійти:

- лідер / координатор (це може бути заступник голови, секретар ради чи інша посадова особа, яка має лідерську позицію в громаді та здатна забезпечити підтримку голови громади в переході до управління 2.0);
- реєстратори (представники ЦНАП або інші фахівці, які відповідають за реєстрацію мешканців, майна тощо);
- представники бюджетного, фінансового й економічного підрозділів;
- землевпорядники;
- архітектори;
- фахівці з житлово-комунального господарства;
- фахівці у соціальній інфраструктурі;
- ІТ-фахівці (залежно від кадрового забезпечення громади це може бути системний адміністратор, представник відділу ІТ-забезпечення тощо).

По третє, необхідним є проведення аудиту, повної інвентаризації й аналізу усіх видів забезпечення, наявних у громаді даних, кадрового забезпечення, потреб з оптимізації управління.

По четверте, потрібно провести планування ІТ-розвитку громади, здійснити підключення до хмари е-рішення, отримати необхідні інформаційні системи для ведення реєстрів, бюджетування, геоінформаційну систему й інші програмні продукти які покликані вирішувати нагальні потреби економічного розвитку громади, створити базу даних, яка має виконувати роль єдиної інформаційної системи громади.

По п'яте усі відповідальні працівники мають пройти навчання за основним рівнем навчального курсу, який забезпечує освоєння інструментарію ІТ-продуктів. Наступним кроком є наповнення / верифікація даних, яке фахівці громади виконують спільно з експертами ЦРІ. Коли база даних буде наповнена першими даними, громада отримає доступ до інформаційно-аналітичного середовища, яке містить базовий інструментарій з аналізу та візуалізації даних. Зокрема такими засобами є побудова стандартних дашбордів і картографічних додатків.

Наостанок хотілося б зазначити, що для забезпечення фактичного

застосування механізму стимулювання економічного розвитку територіальної громади на основі аналізу даних і переходу до управління на основі е-рішень, рада територіальної громади має ухвалити рішення про перехід до планування та бюджетування на основі аналізу даних з єдиної інформаційної системи громади.

Таким чином реалізація цих заходів дозволить використовувати єдину інформаційну систему громади для отримання аналітичних рішень, розробляти стратегічну, планувальну та проектну документацію, більш ефективно реалізовувати проектний механізм стимулювання економічного розвитку громади, що і стане предметом наступного підрозділу нашої магістерської роботи.

### 3.2. Проектне управління як механізм економічного розвитку територіальних громад

Механізм проектного управління економічним розвитком територіальних громад це сукупність організаційно-правових засобів та інструментів спрямованих на розробку, впровадження та реалізацію проектного циклу з метою досягнення соціально- та економічно значущих цілей для розвитку територіальних громад, покращення рівня та якості життя населення. Механізм проектного управління, зважаючи на реалії сьогодення, є одним із найдієвіших в умовах економічної кризи, браку коштів в територіальних громадах. Важко переоцінити його значення, адже застосування цього механізму дозволяє стимулювати економічний розвиток територій, залучати до цих процесів небайдужих громадян та підприємницькі структури шляхом їх участі у реалізації різноманітних проектів: розвитку інфраструктури, соціальної сфери, відновлення або налагодження виробництва, розвитку зеленої енергетики та багатьох інших [35]. Ключовими виступають тут поняття «проект» та «проектний цикл».

Проект місцевого розвитку це логічно і хронологічно узгоджений комплекс скоординованих дій, реалізація яких призводить до досягнення певної мети у встановлений термін, із залученням необхідних людських, матеріальних і фінансових ресурсів [39]. Проект місцевого розвитку це не є поточна діяльність органів місцевої влади, а виступає радше як певний інструмент в досягненні стратегічних або тактичних цілей економічного розвитку територіальної громади. До найбільш поширених джерел фінансування проектів місцевого розвитку відносять наступні: місцевий бюджет; державний фонд регіонального розвитку; субвенція на розвиток інфраструктури об'єднаної територіальної громади; міжнародна технічна допомога; кредити [38]. Проектний цикл – відображає концепцію поетапного планування та впровадження проектів [43]. Саме поняття «проектного циклу» відображає інструментальну сутність механізму управління проектами економічного розвитку територіальних громад з одного боку, а з другого визначає етапи, які відображають специфіку управління проектом:

- програмування – початковий етап впровадження проекту, який на основі виявлених пріоритетів розвитку громади, можливостей і ризиків передбачає визначення програми (низки проектів), які можуть покращити ситуацію в конкретній сфері чи конкретному регіоні;
- визначення – аналіз та відбір запропонованих програм на основі певних критеріїв оцінювання та визначення проектів, для яких необхідно буде здійснити більш детальний аналіз (на цьому етапі інвестор отримує підтвердження того, що поставлені цілі можуть бути виконані, наприклад, шляхом будівництва нової системи водопостачання чи, скажімо, реконструкції старої системи).
- формулювання – детальний аналіз проектів, визначених на попередньому етапі, з метою з'ясування їхньої технічної та фінансової реалістичності.
- фінансування – розробка запиту на фінансування (проектної пропозиції) та підписання меморандуму щодо фінансування проекту.

- впровадження – реалізація проекту, починаючи з розробки технічних схем, будівництва та здачі об'єкта в експлуатацію.
- оцінювання – завершальний етап реалізації проекту, на якому отримані результати порівнюються з тими припущеннями, що були зроблені на попередніх етапах [32,43].

Як показав наш попередній аналіз інвестицій в економічний розвиток Полонської територіальної громади, залучення коштів міжнародних грантів та фінансової допомоги на терени громади є незадовільною, тому ми вважаємо, що первинну увагу, з боку керівництва громадою, має бути присвячено питанню реалізації проектів місцевого розвитку за рахунок коштів міжнародної технічної допомоги (МТД).

Сутність міжнародної технічної допомоги полягає в тому що урядами низки країн та міжнародних організацій надаються певні ресурси (обладнання, грошові кошти, технології, шляхом передачі прав інтелектуальної власності) для забезпечення позитивних змін у економічній, соціальній, політичній, екологічній сферах країн, що розвиваються. Гранти в даному контексті це грошові або інші засоби, що передаються безкоштовно і безповоротно громадянами та юридичними особами, іноземними державами, міжнародними організаціями для проведення наукових досліджень, розробки законопроектів, підготовки кадрів та інших цілей на умовах передбачених грантодавцем.

Міжнародна технічна допомога в Україні надається з 1992 року на підставі низки міжнародних угод з 15 країнами, Європейським Союзом та понад 20 міжнародними організаціями. Найбільшими донорами для України залишаються США та ЕС. Іншими донорами є Канада, ФНР, Швеція, Швейцарія, Японія, Туреччина, Данія, Світовий банк та інші. За всі роки співробітництва цими країнами було виділено понад 9 мільярдів доларів США, а з 1996 року було здійснено державну реєстрацію понад 3 тисяч проектів технічної допомоги [12].

Основними актуальними напрямками для більшості територіальних громад України є наступні: удосконалення регуляторної політики, поліпшення

інвестиційного клімату, розвиток підприємництва та конкуренції на внутрішньому ринку; розвиток фінансового ринку та банківського сектору; розвиток громадянського суспільства, місцевого самоврядування, забезпечення верховенства права, боротьби з корупцією, підтримка місцевих ЗМІ, регіональний розвиток; розвиток сільськогосподарського сектору; охорона здоров'я та соціальний захист населення; розвиток освіти, науки, культури та туризму [13].

На думку практиків, які успішно допомагають територіальним громадам оформляти і подавати заявки на реалізацію проектів місцевого розвитку за рахунок коштів міжнародної технічної допомоги [40,55] органам місцевої влади доречно здійснювати наступні заходи щодо активізації та оптимізації цього процесу:

- місцеві програми залучення МТД і грантових коштів доречно затверджувати рішенням виконавчого комітету, і в яких визначати першочергові напрями і потреби соціально-економічного розвитку територіальної громади;
- широко залучати до співпраці громадські організації, фізичних осіб, науковців які мають досвід підготовки і впровадження проектів, сприяти активному і широкому суспільному діалогу з питань розробки і реалізації проектів;
- доцільно делегувати функції із залучення МТД єдиному виконавцю – профільному структурному підрозділу або іншій організації, наприклад місцевій агенції місцевого розвитку та затвердити таке делегування повноважень відповідним рішенням виконавчого комітету;
- орган чи організація, що відповідає за залучення та супровід МТД, повинен запровадити систему регулярного моніторингу та оцінки результативності проектів міжнародної технічної допомоги [46].

Наразі, фахівці радять дотримуватись наступної схеми, яка спроможна забезпечити вдалу реалізацію проектного циклу [38], і яка також є

процесуальною схемою механізму проектного управління економічного розвитку територіальної громади. Коротко визначимо основні її положення.

- Крок перший – пошук джерела фінансування під проектну ідею. Метою діяльності на цьому кроці є вивчення класифікації потенційних грантодавців, вибір певного фонду та уточнення вимог до документації. На цьому етапі відбувається перше знайомство та співпраця з обраним фондом. Слід зауважити, що перелік і список програм від Європейського Союзу постійно оновлюється;
- Крок другий – це праця над змістом проектної ідеї, яка передбачає застосування наступного алгоритму та методів аналізу: дослідження і відбір потенціальних ідей для проекту; оформлення ідеї та ранжування їх за значущістю для розвитку громади; проведення SWOT та LEAN аналізів, мозкового штурму; пошук і визначення кола можливих партнерів;
- Крок третій – підготовка опису проекту, який передбачає висвітлення змісту та філософії проекту, визначення проектної термінології, визначення термінів управління циклом проекту, етапів життя проекту. На цьому етапі застосовуються такі методи аналітичної діяльності: дерево проблем, цілей; логіка інтервенції; матриця передумов і ризиків, засобів і можливостей бюджету; трикутник проекту, графік проекту тощо;
- Четвертий крок – формування бюджету проекту, в якому розкривається його структура, зміст та терміни фінансових потоків, видатки та терміни виконання окремих видів робіт тощо;
- П'ятий крок – складання заявки на проект та подання до фонду. На цьому етапі документально оформлюється заявка бажано у такому форматі: титульна сторінка, анотація, опис проблеми, мета і завдання, опис заходів, методів, графік заходів, очікувані результати, моніторинг і оцінка, сталість або життєздатність проекту, припущення і ризику, бюджет, логіко-структурна матриця, додатки: опис організації заявника, резюме ключових виконавців.

Як зазначається на офіційному веб-порталі Полонської ОТГ [49] стратегія розвитку Полонської міської об'єднаної територіальної громади складається з

низки проектів, спрямованих на досягнення операційних цілей, визначених стратегічними пріоритетами. До стратегічних цілей та пріоритетів укладачі віднесли: розвиток туристичного, культурного потенціалу та економічно-підприємницької активності громади; розвиток господарського аграрного та промислового напрямку за рахунок раціонального використання природних та енергоресурсів; планування та розвиток територій, ефективне управління громадою. Як бачимо механізм проектного управління економічним розвитком громади відображений у змісті стратегії, і спрямований на стимулювання розвитку низки пріоритетних економічних та соціальних сфер громади. Також, в стратегії визначено технічні завдання на розробку проектів місцевого розвитку, які виступають як засоби досягнення операційних та стратегічних цілей. Загалом планується реалізувати понад 23 проекти розвитку територіальної громади, а саме: 3D моделювання Полонської фортеці XVII ст.; створення галереї «Колекція рецептур»; бальнеогрязевий та бальнеологічний курортний санаторій; підвищення екологічної культури та свідомості населення; капітальний ремонт будівель Полонської гімназії та Кустовецької ЗОШ; ефективне використання земельних ресурсів; створення спортивного комплексу на базі ЗОШ №5; виробничі спілки та кооперативи; історичний музей Полонської міської ради; організація публічних просторів та зон рекреації; підтримка розвитку зеленого туризму; планувальна документація щодо комунальних послуг; створення інформаційно-туристичного хабу «Полонські магазейни»; сприяння розвитку традицій, ремесел та інновацій; туристична дестинація «Полонне підземне»; покращення доступності і якості публічних послуг.

Отже, завершуючи даний підрозділ магістерського дослідження слід відзначити, що механізм проектного управління є перспективним з точки зору його використання як комплексного інструменту стимулювання економічного розвитку територіальних громад, що підтверджується практикою місцевого самоуправління, зокрема на теренах Полонської ОТГ. Водночас, слід зауважити, що доцільним було б зосередження зусиль органів місцевої влади на

залученні міжнародної технічної допомоги для реалізації вищезначених проектів, а не сподіватись на отримання субвенцій від обласного бюджету або фонду регіонального розвитку.

## ВИСНОВКИ

Проведене дослідження змісту механізмів стимулювання економічного розвитку територіальних громад у відповідності до визначених завдань дозволяє зробити наступні висновки:

1. Організаційно-правова основа місцевого самоврядування відображена у змісті повноважень сільських, селищних, міських рад, повноваженнях виконавчих органів сільських, селищних, міських рад, повноваженнях сільських, селищних, міських голів тощо, до яких законодавцем віднесено розробку і затвердження програм економічного розвитку, застосування певних механізмів управління в змісті таких програм. Це є першою складовою економічного розвитку територіальних громад, яка утворює підґрунтя застосування групи механізмів із програмно-цільовими компонентами. Другою складовою є матеріальна і фінансова основа місцевого самоврядування: це право комунальної власності на рухоме і нерухоме майно, доходи місцевих бюджетів, інші кошти, землю, природні ресурси, підприємства, установи та організації, в тому числі банки, страхові товариства, житловий фонд, заклади культури та освіти та інше.
2. Досліджуючи зміст наріжних наукових категорій встановлено, що під поняттям «механізми управління економічним розвитком територіальних громад» розуміється сукупність принципів, функцій і методів, засобів, важелів впливу, які мають забезпечити найбільш раціональний спосіб організації та ефективної реалізації стратегічних та операційних завдань сталого соціально-економічного розвитку громад. Внаслідок проведеної класифікації механізмів управління економічним розвитком територіальних громад встановлено, що механізм управління регіоном є комплексним організаційно-економічним механізмом, який складається із методів, функцій, принципів, інструментів, технологій, цілей і задач. Складовими цього механізму є: організаційна, економічна, фінансова, бюджетна, соціально-психологічна, адміністративна, інституціональна. До основних

інструментів впливу на регіональному рівні відносять: прогнозування та планування регіонального розвитку, програмування розвитку та розробку стратегій розвитку, формування регіональної інноваційної системи, формування інвестиційної привабливості регіону, удосконалення міжбюджетних відносин, кластеризація економічної діяльності, державно-приватне партнерство, кадрове забезпечення.

3. Дослідження сутності факторів впливу на економічний розвиток дозволив виокремити дві їх групи: загально державного значення і місцевого значення. До першої групи віднесено: збройну агресію Російської Федерації, поглиблення економічної кризи, зміна клімату, погіршення екологічної ситуації, погіршення якості людського капіталу, непродуктивна економіка України, невідповідність інфраструктури сучасним потребам людини та економіки, недосконалість системи національної стійкості та захисту об'єктів критичної інфраструктури, слабкість публічних інституцій. До другої групи факторів, внаслідок спілкування із особами місцевого самоврядування, ми віднесли наступні: ухилення приватними підприємствами від сплати податків, і не спроможність органів місцевого самоврядування та правоохоронних структур змінити ситуацію на краще; наявність тіньових заробітних плат у приватному секторі економіки громади; неупорядкованість нормативно-правової бази, бюрократизм в прийнятті управлінських рішень та процедур розгляду документів; наявності рішень центральної влади які в свої більшості перешкоджає соціально-економічному розвитку територіальних громад. органам місцевого самоврядування відповідно до закону надано багато прав, але в одно час не передбачено належного забезпечення фінансовими ресурсами і можливостями щодо їх набуття та розпорядження; перенесення значної кількості видатків з державного на місцеві бюджети; низька ефективність роботи органів місцевого самоврядування, незнання та невміння застосовувати сучасні методи управління, відсутній необхідний рівень фахових компетенцій службовців щодо формування стратегій розвитку громад, лобіювання депутатським

корпусом власних інтересів на території громад, відсутність будь якої опозиції до діючої влади. Також відзначаються непоодинокі випадки корупції: хабарництва, лобіювання приватних інтересів, перевищення службових повноважень тощо.

4. Встановлено, що під поняттям «механізми стимулювання економічного розвитку територіальних громад» розуміється функціональний комплекс упорядкованих за цільовою спрямованістю методів, засобів, важелів впливу, інструментів які за своїм змістом спроможні заохочувати, спонукати суб'єкти економічної діяльності громади покращувати свою виробничу діяльність або розпочинати її на теренах громади, продуктивність праці найманих працівників, заохочувати підприємницькі структури інвестувати грошові кошти в економічний розвиток громади, створювати необхідну інфраструктуру у відповідності до цілей розвитку територій, залучати населення до підприємницької діяльності з метою покращення якості і рівня їх життя тощо. Сутність вищезначеного поняття дозволяє класифікувати механізми за ознакою цільового впливу стимулювання: суб'єктів підприємницької діяльності – юридичних або фізичних осіб підприємців та підвищення продуктивності праці найманих працівників. На рівні суб'єктів господарювання це: податкові пільги, пільгове кредитування, співфінансування проектів та програм, підтримка конкуренції, концесії, цінове та тарифне регулювання, підтримка малого бізнесу, підтримка зовнішньоекономічної діяльності. На рівні фізичних осіб – працівників це: премії та винагороди, доплати, грошові заохочення, пільгові або безвідсоткові споживчі кредити, надання безоплатних соціально-значущих послуг: освіта, лікування, оздоровлення, грошові відшкодування або участь в розподілі прибутків підприємства як акціонерів, страхування усіх видів за кошт працедавця, забезпечення житлом тощо.
5. Дослідження фінансової документації Полонської ОТГ дозволяє зробити висновок про те, що зважаючи на дефіцит бюджету, його дотаційність керівництво територіальною громадою не може ефективно застосовувати

фінансові механізми стимулювання економічного розвитку громади, тобто встановлювати низькі ставки місцевих податків і зборів, або звільняти від сплати за землю чи нерухомість, здійснювати пільгове кредитування важливих проектів з місцевого бюджету розвитку, або повноцінно приймати щорічну участь у спільних проектах економічного розвитку громади із підприємницькими структурами. Також, чітко відстежуються недоліки в роботі по залученню міжнародних грантів та коштів на реалізацію проектів розвитку місцевої інфраструктури. Водночас, навіть ті кошти які виділяються із відповідних бюджетів вищих рівнів і державних фондів не покривають усіх необхідних капіталовкладень на структурне оновлення економіки територіальної громади, розвитку її профільних сфер, в першу чергу сільського господарства, переробної промисловості, відновлення діяльності низки колись відомих і потужних підприємств.

6. Встановлено та визначено зміст пріоритетних механізмів стимулювання економічного розвитку ОТГ і до яких нами віднесено механізм стимулювання економічного розвитку на основі аналізу даних та механізм проектного управління. Сутність механізму стимулювання економічного розвитку територіальних громад на основі аналізу даних полягає в широкому застосуванні відповідальними особами комп'ютерних технологій, зокрема хмарних технологій, для отримання, обробки, первинних даних, застосування до них аналітичних методів з метою здобуття інформації і на основі якої, будуть прийматись рішення щодо векторів соціально-економічного розвитку громади. В подальшому такі рішення і результати їх виконання будуть оприлюднюватись із застосуванням технологій візуалізації (дашбордів) на веб порталах місцевої влади із метою забезпечення якісного контролю у режимі реального часу за змінами, що відбуваються у показниках моніторингу виконання програм та проектів. Публічне користування такою інформацією має здійснюватись відповідно до правил доступу громадян до публічної інформації. Проведене нами дослідження щодо наявності або відсутності застосування даного механізму в управлінській практиці

Полонської об'єднаної територіальної громади виявило, що цей механізм не застосовується в повному обсязі, а аналітична діяльність, збір та обробка даних проводиться в кращому випадку із застосуванням офісного пакету Excel без застосування сучасних методів моделювання та прогнозування.

7. Механізм проектного управління економічним розвитком територіальних громад це сукупність організаційно-правових засобів та інструментів спрямованих на розробку, впровадження та реалізацію проектного циклу з метою досягнення соціально- та економічно значущих цілей для розвитку територіальних громад, покращення рівня та якості життя населення. Вивчення практики Полонської ОТГ дозволило встановити, що стратегія розвитку Полонської міської об'єднаної територіальної громади складається з низки проектів, спрямованих на досягнення операційних цілей, визначених стратегічними пріоритетами. До стратегічних цілей та пріоритетів розвитку Полонської ОТГ віднесено: розвиток туристичного, культурного потенціалу та економічно-підприємницької активності громади; розвиток господарського аграрного та промислового напрямку за рахунок раціонального використання природних та енерго ресурсів; планування та розвиток територій, ефективне управління громадою. Це переконливо доводить, що механізм проектного управління економічним розвитком громади відображений у змісті стратегії, і спрямований на стимулювання розвитку низки пріоритетних економічних та соціальних сфер громади, що підтверджується технічними завданнями на розробку проектів місцевого розвитку. Як показав аналіз обсягів інвестицій в економічний розвиток Полонської територіальної громади, процес залучення коштів міжнародних грантів та фінансової допомоги на терени громади є незадовільним, тому ми вважаємо, що первинну увагу, з боку керівництва громадою, має бути присвячено питанню реалізації проектів місцевого розвитку за рахунок коштів міжнародної технічної допомоги (МТД).

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Аналітична записка. Інституційна спроможність об'єднаних територіальних громад України. USAID, 2020, с. 43.
2. Бодров В. Г. Бюджетна та фінансова децентралізація як інструмент зміцнення матеріально-фінансової основи місцевого самоврядування: навч.- метод. матеріали / В. Г. Бодров, С. А. Дяченко; упоряд. В. М. Гаврилюк; Нац. акад. держ. упр. при Президентові України, Ін-т підвищ. кваліфікації керів. кадрів. – Київ : НАДУ, 2015. – 96 с.
3. Бриль М. Стратегія – основа становлення та розвитку ОТГ. Місьцеве самоврядування. 2018. № 5. URL: <https://i.factor.ua/ukr/journals/ms/2018/may/issue-5/article-36538.html> (дата звернення: 27.10.2021).
4. Бутурлакiна Т. О., Мiнкович Т. В. Фiнансова децентралiзацiя як фактор економiчного зростання рeгiонiв // Науковий вiсник Ужгородського унiверситету. – 2010. – Вип. 31. – С. 237–244.
5. Бюджетний Кодекс України. URL: [Бюджетний кодекс України | від 08.07.2010 № 2456-VI \(rada.gov.ua\)](http://rada.gov.ua) (дата звернення 21.10.2021).
6. Васильєва Н. В., Гринчук Н. М., Дерун Т. М., Куйбiда В. С., Ткачук А. Ф. Мiсьцевий бюджет i фiнансове забезпечення об'єднаної територiальної громади: навч. посiб. / [Н. В. Васильєва, Н. М. Гринчук, Т. М. Дерун, В. С. Куйбiда, А. Ф. Ткачук] – К.: – 2017. – 119 с.
7. Великий тлумачний словник сучасної української мови (з дод. і допов.) / Уклад. і голов. ред. В.Т. Бусел – К.: Ірпiнь: ВТФ «Перун», 2005. – 1728 с.
8. Верховна рада України. Про Стратегiю сталого розвитку «Україна – 2020». URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/5/2015#Text> (дата звернення 20.10.2021).
9. Вишиванюк М.В. Механiзми державного управлiння сталим розвитком рeгiонiв: [Електронний ресурс] / М.В. Вишиванюк // Державне управлiння: удосконалення та розвиток. – 2011. – № 3. – URL: <http://www.dy.nayka.com.ua/?op=1&z=473> (дата звернення 25.10.2021).

10. Гасюк І.Л., Баюк М.І. Механізми управління соціально-економічним розвитком територіальних громад: монографія, Хмельницький: ФОП Мельник А.А., 2021. – 260 с.
11. ГІС та управління активами громад. Посібник. - Київ, 2019. - 169 с.
12. Грантові проекти, фінансовані в рамках Програми ЄС «Підтримка політики регіонального розвитку в Україні». URL: [www.surdp.eu](http://www.surdp.eu) (дата звернення 31.10.2021).
13. Грантрайтинг: метод. рек. для органів публічної влади щодо написання проектних заявок/Авт. кол.: О.С. Зінченко, О.В. Кулініч, П.Ю. Куліш; за заг. ред. О.В. Кулініча. 2-ге вид., доп. і перероб. – Харків: Золоті сторінки, 2015. – 80 с.
14. Децентралізація: від патерналізму до відповідального розвитку. URL: [https://courses.prometheus.org.ua/courses/course-v1:Prometheus+DC101+2019\\_T3/course/](https://courses.prometheus.org.ua/courses/course-v1:Prometheus+DC101+2019_T3/course/) (дата звернення 24.10.2021).
15. Економічний енциклопедичний словник. Стимулювання економічне. URL: <https://subject.com.ua/economic/slovník/7101.html> (дата звернення 27.10.2021).
16. Енциклопедія державного управління: у 8 т. / Нац. акад. держ. упр. при Президенті України; наук.-ред. колегія: Ю. В. Ковбасюк (голова) та ін. – К.: НАДУ, 2011. Т. 3: Теорія державного управління / наук.-ред. колегія: В. М. Князев (співголова), І. В. Розпутенко (співголова) та ін. – 2011. – 226 с.
17. Енциклопедія державного управління: у 8 т.: [Т.2.: Методологія державного управління] / наук.-ред. колегія: Ю.В. Ковбасюк (голова) та ін. – К.: НАДУ, 2001. – 692 с.
18. Е-рішення для громад. URL: [Е-рішення для громад – Центр розвитку інновацій \(cid.center\)](http://cid.center) (дата звернення 30.10.2021).
19. Європейська інтеграція: Навчальний посібник для студентів вищих навчальних закладів та слухачів магістерської підготовки за напрямом «Державне управління» / кол.авт.: за заг.ред.проф. І.А.Грицяка та Д.І.Дзвінчука. – Івано-Франківськ: Місто НВ, 2013. – 464 С.

20. Євтушенко О.Н., Ємельянов В.М., Андріяш В.І. Муніципальний менеджмент: підручник. Миколаїв, 2016. – 404 с.
21. З якими фінансовими показниками закінчили 2020 рік об'єднані громади – рейтинг. URL: <https://decentralization.gov.ua/> (дата звернення 27.10.2021).
22. Закон України «Про відкритість використання публічних коштів». URL: [Про відкритість використанн... | від 11.02.2015 № 183-VIII \(rada.gov.ua\)](#) (дата звернення 29.10.2021).
23. Закон України «Про доступ до публічної інформації». URL: [Про доступ до публічної інфо... | від 13.01.2011 № 2939-VI \(rada.gov.ua\)](#) (дата звернення 29.10.2021).
24. Закон України «Про місцеве самоврядування в Україні». URL: [Про місцеве самоврядування... | від 21.05.1997 № 280/97-ВР \(rada.gov.ua\)](#) (дата звернення: 21.10.2021).
25. Закон України «Про публічні закупівлі». URL: [Про публічні закупівлі | від 25.12.2015 № 922-VIII \(rada.gov.ua\)](#) (дата звернення 29.10.2021).
26. Закон України «Про стимулювання регіонів» URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2850-15#Text> (дата звернення 27.10.2021).
27. Кібернетика. URL: [Кібернетика – Вікіпедія \(wikipedia.org\)](#) (дата звернення 28.10.2021).
28. Конституція України. URL: [Конституція України | від 28.06.1996 № 254к/96-ВР \(rada.gov.ua\)](#) (дата звернення: 21.10.2021).
29. Кравченко О.М. Теоретичні підходи до визначення поняття «Механізм державного управління»: [Електронний ресурс] / О.М. Кравченко // Державне управління: удосконалення та розвиток. – 2009. – № 3. – URL: <http://www.dy.nayka.com.ua/?op=1&z=56> (дата звернення 24.10.2021).
30. Кулинич О.І, Кулинич Р.О. Теорія статистики: підручник. – 5-те вид., переробл. і допов. – К.: Знання, 2010. – 239 с.
31. Лелеченко А. П., Васильєва О. І., Куйбіда В. С., Ткачук А. Ф. Місцеве самоврядування в умовах децентралізації повноважень: навч. посіб. / [А. П.

- Лелеченко, О. І. Васильєва, В. С. Куйбіда, А. Ф. Ткачук] – К. : – 2017. – 110 с.
32. Методи надання допомоги, том 1: Управління проектним циклом, Європейська комісія, Представництво EuropeAid, Брюссель, 2004 р.
  33. Міністерство та Комітет цифрової трансформації України. Проекти. URL: <https://thedigital.gov.ua/projects> (дата звернення 29.10.2021).
  34. Місцеве самоврядування в умовах децентралізації влади в Україні: Колективна монографія / Кол. авт.; за заг. ред. Р. М. Плюща. – К.: РІДНА МОВА, 2016. – 744 с.
  35. Можливості для розвитку громад. URL: [http://www.auc.org.ua/sites/default/files/library/dd\\_1\\_1.pdf](http://www.auc.org.ua/sites/default/files/library/dd_1_1.pdf) (дата звернення 01.10.2021).
  36. Муніципальне право України: Підручник / В. Ф. Погорілко, О. Ф. Фрицький, М. О. Баймуратов та ін.; За ред. В. Ф. Погорілка, О. Ф. Фрицького. – К.: Юрінком Інтер, 2001. – 352 с.
  37. Нормалізація даних. URL: <https://wiki.loginom.ru/articles/data-normalization.html> (дата звернення 28.10.2021).
  38. П'ять вдалих кроків до європейського проекту. Публікація в рамках проекту «Підтримка локальних спільнот України в залученні європейських фондів», Інститут Східноєвропейських Досліджень. Варшава 2009 р.
  39. Підготовка та впровадження проектів розвитку громад. URL: [https://courses.prometheus.org.ua/courses/course-v1:AUC+CDP101+2017\\_T1/course/](https://courses.prometheus.org.ua/courses/course-v1:AUC+CDP101+2017_T1/course/) (дата звернення 31.10.2021).
  40. Планування місцевого розвитку. Посібник з формулювання стратегії сталого місцевого розвитку. – К.ПРООН, Муніципальна програма врядування і сталого розвитку, 2005. – 254 с.
  41. Планування розвитку територіальних громад. Навчальний посібник для посадових осіб місцевого самоврядування / Г. Васильченко, І. Парасюк, Н. Єременко / Асоціація міст України – К., ТОВ «ПІДПРИЄМСТВО «ВІЕНЕЙ», 2015. – 256 с.

42. Податковий Кодекс України. URL: [Податковий кодекс України | від 02.12.2010 № 2755-VI \(rada.gov.ua\)](#) (дата звернення 21.10.2021).
43. Посібник з підготовки заявок на фінансування проектів розвитку інженерної інфраструктури територіальних громад // З.Єнджеєвські; за ред.: Д.Літча, В. Лисенка. – К.: «К.І.С.», 2009. – 128 с.
44. Постанова КМУ «Про затвердження Положення про набори даних, які підлягають оприлюдненню у формі відкритих даних». URL: [Про затвердження Положення про н... | від 21.10.2015 № 835 \(rada.gov.ua\)](#) (дата звернення 20.10.2021).
45. Про затвердження Державної стратегії регіонального розвитку на 2021-2027 роки. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/695-2020-%D0%BF#Text> (дата звернення 20.09.2021).
46. Рекомендації з підготовки проектів розвитку територіальних громад. URL: [http://www.auc.org.ua/sites/default/files/library/posibnyk\\_z\\_pidg\\_proektiv\\_rozvt\\_otg\\_na\\_sayt.pdf](http://www.auc.org.ua/sites/default/files/library/posibnyk_z_pidg_proektiv_rozvt_otg_na_sayt.pdf) (дата звернення 31.10.2021).
47. Рішення сесій Полонської міської ради. URL: <https://pol-otg.gov.ua/rishennya-sesij-10-36-11-13-12-2019/> (дата звернення 27.10.2021).
48. Смарт-громада: управління на основі даних. – Режим доступу: [https://courses.prometheus.org.ua/courses/course-v1:CID+SC101+2020\\_T1/course/](https://courses.prometheus.org.ua/courses/course-v1:CID+SC101+2020_T1/course/) (дата звернення 29.10.2021).
49. Стратегія розвитку Полонської ОТГ. URL: <https://pol-otg.gov.ua/strategii-rozvitku-polonskoi-otg-09-07-02-20-01-2020/> (дата звернення 01.11.2021).
50. Структура місцевих податків та зборів. URL: [https://decentralization.gov.ua/uploads/attachment/document/67/Struktura-A3\\_4\\_\\_%D0%B4%D1%80%D1%83%D0%BA\\_.pdf](https://decentralization.gov.ua/uploads/attachment/document/67/Struktura-A3_4__%D0%B4%D1%80%D1%83%D0%BA_.pdf) (дата звернення 27.10.2021).
51. Ткачук А.Ф. Від перспективного плану до стратегії розвитку громади (через призму досвіду об'єднаних територіальних громад Хмельниччини) / Ткачук А.Ф. – К.: ТОВ «Видавництво «ЮСТОН», 2018. – 76 с.
52. Ткачук А.Ф. Внутрішні та зовнішні ресурси для розвитку громади або

- Чому брак грошей не є первинною проблемою громади? (навчальний модуль) / Анатолій Ткачук, Маркіян Дацишин. – К. : ІКЦ «Легальний статус», 2016. – 152 с.
53. Указ Президента України «Про Цілі сталого розвитку України на період до 2030 року». URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/722/2019#Text> (дата звернення 24.09.2021).
54. Управління розвитком громади на основі аналізу даних. Практичний посібник / А. Олещенко, Н. Пашинська, М. Козлов, В. Путренко, Г. Харламова, С. Лобойко, І. Дорош, С. Гапон, С. Назаренко, К. Літвінова, К. Козарь, В. Кондзьолка, С. Гайдер. - Київ, 2019. - 164 с.
55. Фандрейзинг. Навчальний посібник для посадових осіб місцевого самоврядування / О.Кобзарев / Асоціація міст України – К., ТОВ «ПІДПРИЄМСТВО «ВІЕНЕЙ», 2015. – 84 с.; Практичний посібник «Розробка Повної форми заявки», проект ППРПУ. URL: [www.surdp.eu](http://www.surdp.eu) (дата звернення 2021).
56. Федорчак О. В. Класифікація механізмів державного управління / О. В. Федорчак [Електронний ресурс] // Демократичне врядування: наук. вісн. – Львів: ЛРІДУ НАДУ, 2008. – Вип. 1. – URL: <http://www.academy.lviv.ua> (дата звернення 25.10.2021).
57. Философский энциклопедический словарь. М.: Советская энциклопедия, 1983. – 840 с.
58. Харарі, Ювал Ной. 21 урок для 21 століття / Ювал Ной Харарі; пер. з англ. О. Дем'янчука; доповн. Автор. – Київ: Форс Україна, 2021. – 416 с.
59. Шумпетер Й.А. Теория экономического развития. Капитализм, социализм и демократия / Й.А. Шумпетер; пер. с англ. и нем. – М.: ЭКСМО, 2007. – 863 с.
60. Юзьков Л.П. Государственное управление в политической системе развитого социализма: [моногр.] / Л.П. Юзьков. – К.: Вища школа, 1983. – 155 с.
61. Norbert Wiener. Cybernetics or Control and Communication in the Animal and

the Machine. (Hermann & Cie Editeurs, Paris, The Technology Press, Cambridge, Mass., John Wiley & Sons Inc., New York, 1948).