

МІНІСТЕРСТВО ФІНАНСІВ УКРАЇНИ
ДЕРЖАВНИЙ ПОДАТКОВИЙ УНІВЕРСИТЕТ

ФАКУЛЬТЕТ СОЦІАЛЬНО-ГУМАНІТАРНИХ ТЕХНОЛОГІЙ,
СПОРТУ ТА РЕАБІЛІТАЦІЇ
КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТУ ТА ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ

ВИПУСКНА КВАЛІФІКАЦІЙНА (ДИПЛОМНА) РОБОТА
на тему:

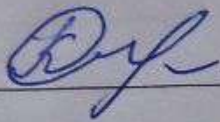
СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ОБ'ЄДНАНОЇ
ТЕРИТОРІАЛЬНОЇ ГРОМАДИ

Здобувача вищої освіти другого магістерського рівня,

II курсу, МПАз-22-1 групи,

спеціальності 281 «Публічне управління та адміністрування»

освітня програма «Регіональне управління та самоврядування»



Кравчук Олексій Володимирович

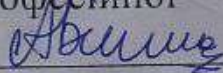
Науковий керівник



Держак Наталія Олександрівна

к.е.н., доцент, доцент кафедри

Керівник освітньо-професійної
програми

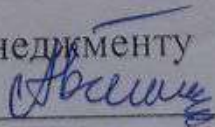


Близнюк Андрій Станіславович,
д.н.держ.упр., доцент, професор кафедри

Допущено до захисту за рішенням кафедри менеджменту та публічного
управління

протокол від «15» січня 2024 № 4

Т.в.о. завідувача кафедри менеджменту
та публічного управління



Близнюк Андрій Станіславович,
д.н.держ.упр., доцент, професор кафедри

Реєстрація № 25 05.02.2024
(дата)

[Signature]
(підпис відповідальної особи)

Результати перевірки до захисту
(до захисту, на доопрацювання)

19.01.2024
(дата) [Signature]
(підпис)

Результат захисту 4/добре/185 балів
(оцінка)

20.02.2024
(дата) [Signature]
(підпис)

Голова комісії:

[Signature]
(підпис)

А. Д. Варшавський
(ініціали, прізвище)

Члени комісії:

[Signature]
(підпис)

А. С. Гринюк
(ініціали, прізвище)

[Signature]
(підпис)

Н. В. Грабовенко
(ініціали, прізвище)

[Signature]
(підпис)

М. В. Дзятинський
(ініціали, прізвище)

БЛАНК ОЦІНЮВАННЯ ДИПЛОМНОЇ РОБОТИ

Об'єкти контролю	Діапазон оцінки в балах	Фактична кількість балів	Примітки	Дата, П.І.П.: керівника, голови комісії членів комісії, секретаря, (підписи)
ОЦІНЮВАННЯ ДИПЛОМНОЇ РОБОТИ КЕРІВНИКОМ ТА РЕЦЕНЗЕНТОМ				
1. Зміст випускної роботи (якість теоретичного матеріалу, його зв'язок з практичним, вміння представляти матеріал в логічній послідовності, наявність висновків та пропозицій)	від 0 до 30			
2. Дотримання вимог щодо оформлення	від 0 до 10			
3. Вчасне виконання роботи на всіх етапах у встановлені кафедрою терміни	від 0 до 5			
4. Рецензент	від 0 до 5			
РАЗОМ БАЛІВ*	від 0 до 50			
ОЦІНЮВАННЯ ДИПЛОМНОЇ РОБОТИ КОМІСІЄЮ ПО ЗАХИСТУ				
1. Доповідь	від 0 до 10	8		<i>І. В. Воронцов</i> <i>Д. С. Визнюк</i> <i>В. В. Грабовенко</i> <i>М. В. Гусак</i> <i>Ю. І. Сидорова</i>
2. Роздатковий матеріал	від 0 до 5	3		
3. Знання теоретичного та практичного матеріалу, вміння відповідати на запитання	від 0 до 25	23		
5. Апробація (участь у конференціях)	від 0 до 10	6		
РАЗОМ БАЛІВ	від 0 до 50	40		
ЗАГАЛЬНА КІЛЬКІСТЬ БАЛІВ	від 0 до 100	85		

ПЕРЕВЕДЕННЯ ОЦІНКИ ЗА 100-БАЛЬНОЮ ШКАЛОЮ ДО НАЦІОНАЛЬНОЇ ШКАЛИ
ТА ШКАЛИ ЄКТС

Оцінка за 100-бальною шкалою	Оцінка за шкалою ЄКТС	Оцінка за національною шкалою	Дата	П.І.П.: голови, членів комісії, секретаря, (підпис)
85	B	4	20.02.2024	П.І.П.: Голови, членів комісії, секретаря, (підпис) П.І.П.: Голови, членів комісії, секретаря, (підпис) П.І.П.: Голови, членів комісії, секретаря, (підпис) П.І.П.: Голови, членів комісії, секретаря, (підпис) П.І.П.: Голови, членів комісії, секретаря, (підпис)

Правила переведення оцінок до національної шкали та шкали ЄКТС

Оцінка за 100-бальною шкалою	Оцінка за шкалою ЄКТС	Оцінка за національною шкалою
90-100	A	5 (відмінно)
80-89	B	4 (добре)
70-79	C	
60-69	B	3 (задовільно)
50-59	E	
35-49	EX	2 (незадовільно)

ЗАВДАННЯ НА ДИПЛОМНУ РОБОТУ

Навчально-науковий інститут/факультет соціально – гуманітарних технологій, спорту та реабілітації

Кафедра менеджменту та публічного управління

Спеціальність 281 Публічне управління та адміністрування

Освітня програма Регіональне управління та самоврядування

Затверджую

Завідувач кафедри

« »

2023

Завдання

на випускн кваліфікаційну (дипломну) роботу

здобувачу вищої освіти

Кравчук Олексій Володимирович

(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема випускної кваліфікаційної (дипломної) роботи: Стратегічне управління розвитком об'єднаних територіальних громад

Затверджена наказом ректора від «13» 02 2023 № 198

2. Строк здачі закінченої роботи 05.02.2024

3. Цільова установка

Мета роботи є розроблення теоретичних та практичних напрямків та методичних підходів до стратегічного управління розвитком територіальних громад.

Об'єкт стратегічне управління розвитком територіальних громад

Предмет дослідження – є теоретико-методологічні та прикладні аспекти, принципи, підходи і методи стратегічного управління розвитком ТГ

Вихідні дані до роботи наукова, навчально-методична література, вихідні та аналітичні дані Гостомельської військової адміністрації

5. Перелік графічного матеріалу Основні підходи до стратегічного управління розвитком територіальних громад Складові конкурентоспроможності територіальної громади. Складові стратегічного розвитку територіальної громади.

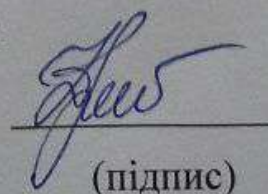
6. Зміст випускної кваліфікаційної (дипломної) роботи (перелік питань за кожним розділом): Вступ. Розділ 1. Теоретичні та методичні аспекти стратегічного управління в системі регіонального розвитку: 1.1. Роль та значення стратегічного управління в розвитку територіальних громад 1.2. Становлення та розвиток територіальних громад в системі стратегічного управління. Висновок до розділу 1. Розділ 2. Дослідження системи управління в військовій адміністрації: 2.1. Характеристика військової адміністрації Гостомельського району; 2.2. Оцінка організаційної структури управління; Висновок до розділу 2. Розділ 3. Технології стратегічного управління розвитком територіальної громади: 3.1. Використання smart-технології при формуванні стратегічних напрямків розвитку територіальної громади. Висновки до розділу 3. Висновок. Список використаних джерел.

7. Календарний план виконання роботи

№ п /п	Назва етапів випускної кваліфікаційної (дипломної) роботи	Строк виконання етапів роботи	
		За планом	Фактично
1	2	3	4
1	Вибір теми, вивчення літературних джерел, постановка проблеми та складання плану роботи	28.11.2022	28.11.2023
2	Підготовка першого розділу роботи та подання його керівнику	26.06.2023	26.06.2023
3	Підготовка другого розділу роботи та подання його керівнику	20.12.2023	20.12.2023
4	Підготовка третього розділу роботи та подання його керівнику	25.12.2023	25.12.2023
5	Підготовка вступу та формування висновків, списку літературних джерел. Оформлення роботи згідно вимог ДПУ та подання її керівнику	28.12.2023	28.12.2023
6	Доопрацювання роботи з урахуванням зауважень керівника	до 20.01.2024	20.01.2024
7	Отримання відгуку керівника	29.01.2024	29.01.2024
8	Отримання зовнішньої рецензії	31.01.2024	31.01.2024
9	Попередній захист роботи	24.01.2024	
10	Перевірка роботи на унікальність	25.01.2024	25.01.2024
11	Допуск кваліфікаційної роботи до захисту зав.каф.	до 05.02.2024	
12	Захист кваліфікаційної роботи	16/19/20.02.2024	20.02.2024

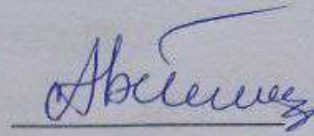
8. Дата видачі завдання « 14 » 02 2023 р.

9. Керівник випускної кваліфікаційної
роботи


(підпис)

Н.О. Держак
(прізвище, ініціали)

10. Керівник освітньо-
професійної програми

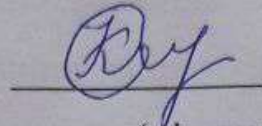


(підпис)

А.С. Близнюк

(прізвище, ініціали)

11. Завдання до виконання отримав
здобувач вищої освіти



(підпис)

О.В.Кравчук

(прізвище, ініціали)

АНОТАЦІЯ

СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ОБ'ЄДНАНОЇ ТЕРИТОРІАЛЬНОЇ ГРОМАДИ

Мета і завдання дослідження. Метою магістерської роботи є розроблення теоретичних та практичних напрямків та методичних підходів до стратегічного управління розвитком територіальних громад.

Об'єктом дослідження є стратегічне управління розвитком територіальних громад.

Предметом дослідження є теоретико-методологічні та прикладні аспекти, принципи, підходи і методи стратегічного управління розвитком ТГ.

Методи дослідження. Методичною основою магістерської роботи є сукупність видів, методів і принципів наукового пізнання, загальних та спеціальних положень і прийомів, що використовувалися в дослідженні. В основі теоретичної частини дослідження було покладено фундаментальні дослідження відомих вчених в галузі стратегічного управління та наукові праці вітчизняних і зарубіжних авторів у галузі регіональної економіки та публічного адміністрування. Особливу увагу було приділено діяльності регіонального органу державного управління Гостомельської районної військової адміністрації. Інформаційною базою роботи послуговували загальнодержавні та регіональні документи, інформація державної служби статистики України, видання мережі "Інтернет", результати практичних досягнень Гостомельської громади в умовах військового стану.

Дипломна робота містить 74 сторінки, 1 таблиць, 3 рисунок , список використаних джерел з найменувань.

Ключові слова: стратегічне управління, стратегія розвитку, публічне управління, органи публічної влади, smart - спеціалізація.

Рік виконання дипломної роботи 2023-2024

Рік захисту роботи 2024

ABSTRACT

Oleksii Kravchuk

Strategic management of the development of the united territorial community

Graduate thesis of master's degree

**Supervisor: Derzhak Nataliia, PhD, Associate Professor of the Department of
Management and Public Administration**

The purpose and objectives of the research. The purpose of the master's thesis is to develop theoretical and practical directions and methodological approaches to the strategic management of the development of territorial communities.

The object of the study is the strategic management of the development of territorial communities.

The subject of the research is theoretical, methodological and applied aspects, principles, approaches and methods of strategic management of the development of territorial communities.

Research methods. The methodological basis of the master's work is a set of types, methods and principles of scientific knowledge, general and special provisions and techniques used in the research. The theoretical part of the study was based on the fundamental research of well-known scientists in the field of strategic management and scientific works of domestic and foreign authors in the field of regional economy and public administration. Special attention was paid to the activities of the regional state administration body of the Gostomel district military administration. National and regional documents, information of the State Statistics Service of Ukraine, publications of the "Internet" network, results of practical achievements of the Gostomel community under martial law served as the information base of the work.

The thesis contains 74 pages, 1 table, 3 figures, a list of references.

Keywords: strategic management, development strategy, public administration, public authorities, smart - specialization.

The year of completion of the thesis is 2023-2024.

The year of defense of the thesis is 2024.

ЗМІСТ

ВСТУП	11
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ТА МЕТОДИЧНІ АСПЕКТИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ В СИСТЕМІ РЕГІОНАЛЬНОГО РОЗВИТКУ	13
1.1. Роль та значення стратегічного управління в розвитку територіальних громад	13
1.2. Становлення та розвиток територіальних громад в системі стратегічного управління.	19
ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 1	29
РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ У ВІЙСЬКОВІЙ АДМІНІСТРАЦІЇ	30
2.1. Характеристика та основні функції військової адміністрації	30
2.2. Оцінка організаційної структури Гостомельської військової адміністрації	39
ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 2	48
РОЗДІЛ 3. ТЕХНОЛОГІЇ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ТЕРИТОРІАЛЬНОЇ ГРОМАДИ	52
3.1. Використання smart-технології при формуванні стратегічних напрямків розвитку територіальної громади	52
ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 3	62
ВИСНОВКИ	64
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	66

ВСТУП

В системі стратегічної розбудови територіальних громад останнім часом проходять корінні зміни. Для вирішення соціально-економічних проблем та створення умов для розвитку територіальних громад в системі децентралізації України органи місцевої влади та самоуправління здійснюють свої дії на основі вже існуючих в Європейських країнах практик стратегічного управління. Запровадження таких нових форм і заходів стратегічної діяльності, більш продуктивної організації виробничих та інших видів ресурсів в територіальних громадах в сучасних умовах реалізується на основі розробки та широкого використання технологій, що нададуть можливість забезпечувати розвиток місцевих громад.

Стратегічне управління розвитком територіальних громад стає ведучим процесом наявних позитивних змін в результативному управлінні громадою. Стратегічне управління сприяє зростанню потенціалу для сталого та конкурентного функціонування територіальних громад, які діють на території країни та хочуть рухатися у напрямку реальних та дієвих змін з урахуванням можливостей, які є у громади, або які необхідно створити.

В магістрській роботі обґрунтовано досягнення іноземних та вітчизняних вчених щодо аспектів та методичних підходів в стратегічному управлінні розвитком територіальних громад. Розробка пропозицій щодо впровадження інструментів та технологій стратегічного управління процесом планування, обумовили актуальність теми дослідження, мету досягнення результатів, завдання дослідження, логіку надання матеріалу, перспективні напрями стратегічної розбудови громад.

Мета дослідження. Метою магістерської роботи є розроблення теоретичних та практичних напрямків та методичних підходів до стратегічного управління розвитком територіальних громад.

Об'єктом дослідження є стратегічне управління розвитком територіальних громад.

Предметом дослідження є теоретико-методологічні та прикладні аспекти, принципи, підходи і методи стратегічного управління розвитком ТГ.

Методи дослідження. Методичною основою магістерської роботи є сукупність видів, методів і принципів наукового пізнання, загальних та спеціальних положень і прийомів, що використовувалися в дослідженні. В основі теоретичної частини дослідження було покладено фундаментальні дослідження відомих вчених в галузі стратегічного управління та наукові праці вітчизняних і зарубіжних авторів у галузі регіональної економіки та публічного адміністрування. Правову базу дослідження склали чинні законодавчі й нормативні документи, що регулюють діяльність та розвиток територіальних громад в Україні. Особливу увагу було приділено діяльності регіонального органу державного управління Гостомельської районної військової адміністрації. Інформаційною базою роботи послуговували загальнодержавні та регіональні документи, інформація державної служби статистики України, видання мережі "Інтернет", результати практичних досягнень Гостомельської громади в умовах військового стану.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ТА МЕТОДИЧНІ АСПЕКТИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ В СИСТЕМІ РЕГІОНАЛЬНОГО РОЗВИТКУ

1.1. Роль та значення стратегічного управління в розвитку територіальних громад

Важливим напрямом децентралізації в Україні є системна трансформація державного управління та територіального устрою, яка триває протягом останнього десятиліття. Стратегічний розвиток продуктивних сил України повністю залежить від стану відповідних регіонів і залежить від конкурентоспроможності місцевих громад та ефективності управлінської діяльності на регіональному та місцевому рівнях. Системні зміни в системі регіонального управління зумовлені проведенням адміністративно-територіальної, економічної та соціальної реформ, а також зміною стану соціально-економічних відносин у країні та її регіонах. Це вимагає розвитку механізмів регіонального управління, визначення шляхів і напрямів міжрегіонального співробітництва, налагодження конструктивних партнерських відносин між бізнесом, громадянським суспільством, центральними та місцевими органами влади.

Процес створення, функціонування та розвитку об'єднаних територіальних громад слід розглядати в рамках більш широкого процесу реформування адміністративно-територіального устрою України. Водночас аналіз об'єкта дослідження спрямований на з'ясування об'єктивних питань соціально-економічного розвитку продуктивних сил регіону, які в контексті об'єкта дослідження розглядаються з точки зору проблеми організаційно-економічного забезпечення розвитку об'єднаних територіальних громад. Таким чином, у ході вивчення об'єктивних передумов не тільки описано сучасні тенденції, а й у межах визначеного наукового завдання здійснено структурно-логічні дослідження за такими напрямками

Порівняльний аналіз системи регіонального управління України з моделями регіонального управління інших країн;

досвід України у проведенні адміністративно-територіальної реформи та реалізації політики європейської інтеграції;

Стратегія децентралізації в Україні, включаючи цілі, функціонування регіональних громад, новий адміністративно-територіальний устрій та принципи регіонального розвитку.

Організаційно-економічні особливості та характеристики нової системи регіонального розвитку; зміни в управлінні регіональним економічним розвитком; форми та інструменти регіональної політики;

аналіз тенденцій та виявлення об'єктивних проблем стратегічного управління в регіональних громадах.

Слід зазначити, що під час завершення та реалізації дослідження, відповідно до Постанови Верховної Ради України № 807-IX (17.07.2020) "Про утворення та ліквідацію районів" [75], було змінено назви населених пунктів та, зокрема, включено їх до складу новоутворених районів без позначки "об'єднання" на початку назви населеного пункту. Наразі назва населеного пункту включена до складу новоствореного району. Однак, з моменту ініціювання цього дослідження і до його завершення концепція адміністративно-територіальної реформи в Україні полягала у створенні "об'єднаних територіальних громад" з акцентом на добровільне об'єднання громад відповідно до Закону України "Про добровільне об'єднання територіальних громад" [72]. Оскільки ця робота проводилася до офіційного завершення процесу децентралізації, нижче використовується назва "об'єднані територіальні громади" (ОТГ), яка також є предметом цього дослідження.

Реформування системи регіонального управління в Україні потребує порівняння з існуючими моделями регіонального управління в інших країнах. Враховуючи, що загальний зміст процесу децентралізації ґрунтується на децентралізації як базовому принципі, модель регіонального

управління, що виникає в результаті децентралізації, можна порівняти з адміністративними моделями в інших країнах з різним рівнем централізації. Слід зазначити, що, впроваджуючи децентралізацію та реформуючи адміністративну систему, лідери реформ виходили з припущення, що нинішня адміністративна система в Україні є менш ефективною та організаційно неефективною порівняно з іншими країнами з більш ефективними адміністративними системами. Історично склалося так, що у світі існувало дві основні адміністративні моделі: європейська модель та англо-американська модель. Однак наприкінці 20 століття почали формуватися сучасні моделі державного управління. Європейська модель поєднує місцеве самоврядування та місцеву адміністрацію на одному територіальному рівні. При цьому на органи місцевого самоврядування покладаються певні завдання, пов'язані з місцевим самоврядуванням. Англо-американська модель характеризується місцевим самоврядуванням на всіх територіальних рівнях нижче штатів, федеральних і автономних регіонів. Ця модель поширена у Великій Британії, де існує традиція управління автономією місцевих громад у рамках закону, але без втручання центрального уряду чи місцевих представників. Основними принципами останньої моделі є зростання значення громадянської ініціативи, вплив місцевого населення на діяльність місцевої влади, передача права на надання деяких публічних послуг неурядовим організаціям і компаніям, а також право місцевої влади шукати джерела фінансування місцевого розвитку в неурядових організаціях та установах [9].

Досвід децентралізації в Європі та основні моделі публічного управління проаналізовано в [29, 37]. Досвід Польщі, Литви, Латвії та Естонії становить особливий інтерес, оскільки ці країни вже пройшли шлях децентралізації і мають схожі з Україною системи управління.

ЄС проаналізував західноєвропейський досвід з метою пошуку найкращої моделі місцевої автономії та розробив "Європейську стратегію інновацій та належного врядування на місцевому рівні" [2]. [2].

Основними цілями Стратегії є: громадяни повинні бути в центрі найважливіших демократичних процесів у суспільстві; місцеві органи влади повинні постійно вдосконалювати свої системи управління та надання послуг; центральні органи влади повинні дотримуватися Хартії місцевого самоврядування та інших правових інструментів європейських інституцій у сфері місцевого та регіонального розвитку; вони повинні забезпечувати створення інституційних передумов та підтримку розвитку місцевої демократії та вдосконалення місцевого самоврядування.

В рамках оптимізації моделі місцевого самоврядування останнім часом в Європі набуває поширення SMART-технологія, тобто ефективне управління, яке зменшує умовні бар'єри на шляху до виконання завдань. Такий підхід відповідає потребам громадян у вирішенні економічних, соціальних та інфраструктурних питань і сприяє розвитку місцевого самоврядування.

Зміни, що відбуваються в європейських країнах, проходять у кількох напрямках, включаючи інституційну реформу, спеціалізовану та багатофункціональну реформу, процедурну та регуляторну реформу, а також фінансову реформу. Найважливішим викликом у всіх європейських країнах є реформа фінансування регіонального управління.

Основні виклики, що стоять перед стратегічним управлінням регіональним розвитком, полягають у наступному.

По-перше, пошук і раціональне використання всіх видів ресурсів, зокрема фінансових.

По-друге, покращення фінансових результатів діяльності органів місцевого самоврядування та зміна механізму дотацій.

По-третє, перехід від позиції "управління витратами" до підходу системного управління результатами.

По-четверте, доступ до ринків ресурсів та запозичень.

У європейських країнах збалансованість фінансових ресурсів забезпечується владою за допомогою існуючих програм матеріальної та фінансової підтримки органів місцевого самоврядування. Вони ж визначають

напрями економічного розвитку на основі соціальної визначеності та індивідуального підходу до кожного місцевого жителя. За оцінкою Ради Європи, Україна досягла значного прогресу в процесі децентралізації за останні роки, головним чином завдяки тому, що було докладено значних зусиль для гармонізації законодавства з європейськими стандартами. На міжнародному рівні документами, що визначають основні принципи місцевого самоврядування, є Європейська хартія місцевого самоврядування (1985 р.) та Всесвітня декларація місцевого самоврядування (1985 р.).

Основні правові документи, що регулюють здійснення місцевого самоврядування в Україні. Право територіальних громад (тобто добровільного об'єднання у сільську громаду жителів села чи кількох сіл, селища та міста) самостійно вирішувати важливі питання місцевого значення.

Реформування системи місцевого самоврядування в Україні здійснювалося на основі певної стратегії, яка визначає цілі реформи децентралізації, функціонування регіональних громад, засади нового адміністративно-територіального устрою та подальшого стратегічного розвитку.

Метою реформи децентралізації є насамперед створення ефективної структури місцевого самоврядування, що забезпечить розвиток регіону та місцевих громад і створить умови для економічного зростання шляхом надання місцевим громадам можливості використовувати власні ресурси та самостійно вирішувати місцеві проблеми. Йдеться про надання регіональним громадам більшої кількості ресурсів та мобілізацію наявних резервів.

Усі елементи реформи децентралізації - адміністративна, освітня, медична та фінансова - так чи інакше орієнтовані на людину і мають на меті наблизити послуги до місцевого населення. В Україні з прийняттям Закону "Про добровільне об'єднання територіальних громад" та Методики формування спроможних територіальних громад [72] держава та регіони почали розробляти відповідні організаційно-економічні механізми для системної та економічної підтримки розвитку місцевих громад.

Для розуміння поняття "місцеві громади" необхідно проаналізувати їх функції. Функції територіальної громади - це основні напрями та види муніципальної діяльності, які виражають волю та інтереси місцевого населення і забезпечують його взаємовідносини з державою та її інститутами. Перелік функцій громади перетинається з переліком функцій системи місцевого самоврядування. Ефективність публічного управління може бути підвищена шляхом належного розподілу повноважень між державою та місцевими органами влади щодо виконання публічних та господарських функцій на відповідній території.

Враховуючи стратегічний напрям реформи децентралізації, нова система місцевого самоврядування повинна мати певні організаційно-економічні особливості та якості для створення та розвитку спроможних територіальних громад. Впроваджуючи реформу децентралізації в Україні, слід пам'ятати, що сучасне місцеве самоврядування в розвинених європейських країнах ґрунтується на теорії вільних громад, де місцеве самоврядування розглядається як незалежний від центральної влади інститут. Ефективна реалізація цього підходу на практиці потребує певних передумов, таких як наявність демократичних традицій, відповідного рівня політичної культури та адекватного рівня розвитку громадянського суспільства. За цих умов система місцевого самоврядування, що базується на системі територіальних громад, характеризується певними організаційними та економічними особливостями (атрибутами), які в основному пов'язані з механізмом розподілу повноважень між центральними та місцевими органами влади [24].

Регіональні громади утворюються відповідно до Закону "Про добровільне об'єднання територіальних громад" [72] та низки інших нормативно-правових актів. Отже, об'єднання територіальних громад має бути добровільним. Передбачена також державна підтримка добровільного об'єднання територіальних громад. Держава забезпечує інформаційну, навчальну, організаційну, методологічну, методичну та фінансову підтримку добровільного об'єднання територіальних громад.

1.2. Становлення та розвиток територіальних громад в системі стратегічного управління.

Функціонування та розвиток об'єднаних територіальних громад займає особливе місце в регіональному розвитку не тільки з точки зору адміністративно-територіальних одиниць як структурних елементів, а й з організаційної точки зору, тобто зміни зв'язків та взаємозалежностей між територіальними громадами та регіональним розвитком. Тому для кращого розуміння методів, напрямів та інструментів стратегічного розвитку необхідно вивчити існуючі теорії та концепції регіонального розвитку, а також проаналізувати та зрозуміти теоретичні передумови інституційного та економічного забезпечення регіонального розвитку. Теоретичні засади процесу децентралізації набувають ще більшого значення з огляду на те, що досвід європейських країн у реформуванні системи управління України був покладений в основу трансформації країни.

Слід зазначити, що питання регіонального розвитку в регіонах не обмежується системою управління, а залежить від тенденцій регіонального розвитку в цілому.

Тому з прийняттям у 2015 році Закону "Про добровільне об'єднання територіальних громад" [72] та багатьма новими питаннями, що виникли в процесі його імплементації, особливо пов'язаними з економікою, фінансами та децентралізацією, необхідно розширити наявні знання щодо реалізації цих процесів та зробити стратегічне управління ще більш ефективним. Необхідним залишається поглиблення теоретичних положень для дослідження цих нових питань.

Як свідчить досвід інших країн, результати стратегічного розвитку досягаються саме шляхом надання організаційної автономії місцевим громадам.

Якщо поглянути на природу категорій "громада" та "місцева громада", особливо на визначення соціальних та нормативно-правових аспектів, то можна побачити ознаки цього явища як стратегічного орієнтиру та фактору інтеграції структурних елементів для досягнення свідомої ефективності. Необхідно також проаналізувати основні підходи до розвитку місцевих громад та зосередити увагу на управлінських, соціальних та економічних засадах їх розвитку.

Поняття громади та громадянського суспільства стали невід'ємною частиною суспільної дискусії наприкінці XX - на початку XXI ст., а питання розвитку громад все частіше обговорюються не лише в галузях історії, соціології, демографії та економіки [88, 99]. Створення теоретичного підґрунтя для стратегічного розвитку територіальних громад потребує насамперед пояснення та аналізу базових категорій "громада" та "місцева громада". Протягом історії громади набували різного соціального та правового змісту, що посилювалося культурними підходами, різноманітністю комунікації та повсякденного життя, і були об'єктом дослідження фахівців у галузі соціології та історії.

Для українського народу протягом усієї історії його існування соціокультурне життя будувалося навколо громади. Саме через громаду люди входили в це життя і встановлювали зв'язки з ширшими соціальними інститутами, такими як держава, політичні партії та рухи [85].

У сучасних умовах для українських громад територіальні громади є важливими соціальними інститутами, які виконують низку функцій, пов'язаних з місцевим розвитком. Зокрема, територіальні громади є самоврядними соціальними одиницями, а їх формування та оптимальне функціонування є необхідною умовою побудови громадянського суспільства та правової держави в Україні.

На нашу думку, територіальні громади є частиною громадянського суспільства, це широка і відкрита система самоорганізованих людей, об'єднаних низкою інститутів та асоціацій. Водночас громадянське

суспільство та громади на місцях також представлені великими групами автономних кооперативів, громад та об'єднань громадян, кожна з яких має власні інтереси. Соціологи стверджують, що "рівень розвитку місцевого самоврядування залежить від рівня демократії в суспільстві та координації діяльності різних інститутів і соціальних груп населення на основі взаєморозуміння, взаємодопомоги і взаємних домовленостей".

Процес суспільного розвитку може набувати різних форм і йти різними шляхами. Це може бути інклюзивний процес стратегічного планування в масштабах всієї громади із залученням представників усіх секторів суспільства, що здійснюється органами місцевого самоврядування та органами влади. Це також може бути ініціатива будь-якого масштабу з будь-якого питання із залученням різних груп (як формальних, так і неформальних).

Враховуючи багатовимірність цього явища, українські науковці пропонують власні визначення територіальних громад. Визначення поняття "територіальна громада" в наукових статтях та чинному законодавстві мають різні підходи та характеристики. Окрім існуючих визначень територіальних громад науковцями, згідно з чинним законодавством, територіальні громади мають права на місцеве самоврядування в Україні та є об'єктом регулювання [75]. Відповідно до Конституції України, місцеве самоврядування може здійснюватися територіальною громадою самостійно або через асоціацію органів місцевого самоврядування [30, ст. 140]. Таким чином, основним призначенням територіальної громади є забезпечення життєдіяльності певної території безпосередньо (самостійно) або опосередковано (через орган місцевого самоврядування). Відповідно до статті 1 Закону України "Про місцеве самоврядування в Україні", територіальна громада - добровільне об'єднання жителів, пов'язане постійним проживанням жителів окремої адміністративно-територіальної одиниці - села, селища, міста, або кількох сіл, селища та міста, що мають єдиний адміністративний центр. Важливо зазначити, що на сьогодні немає чіткого визначення поняття "об'єднана

територіальна громада". Закон України "Про добровільне об'єднання територіальних громад" [72] передбачає лише загальні правила та принципи добровільного об'єднання територіальних громад сіл, селищ, міст та їх добровільної участі в об'єднаній територіальній громаді. Тому при аналізі понять, характеристик та підходів ми спиралися на теоретико-методологічні положення, що стосуються категорії "територіальна громада".

Стратегії розвитку територіальних громад повинні мати низку ключових характеристик:

- Вони мають бути зосереджені на тих сферах розвитку громади, які мають найбільший потенціал для майбутнього громади;
- є точним і логічним записом стратегічних орієнтирів розвитку, включаючи стратегічні цілі, операційні цілі та завдання з їх реалізації; та
- окреслює конкурентні переваги місцевих громад по відношенню до їхнього найближчого та віддаленого оточення; та
- Це результат роботи представників усіх груп громади, від місцевої влади, організацій та асоціацій до мешканців. У ньому представлено сприйняття громадою прийнятих рішень і питань, порушених у рамках стратегії, а також пропозиції всіх зацікавлених сторін щодо цілей і завдань;
- Він пов'язаний з іншими стратегічними документами.

Розробка Стратегічного плану розвитку громади базується на таких принципах

1) Партнерство - проводиться серія консультацій з метою формування консенсусу в суспільстві та обґрунтованих очікувань від влади. Всі зацікавлені сторони (органи влади, наукові установи, підприємці та представники громадянського суспільства) залучаються до процесів прийняття рішень та розробки стратегічних цілей;

Сталість - забезпечення розвитку порівняльних переваг, виявлених у ході SWOT-аналізу (розбудова потенціалу для зменшення вираженості слабких сторін і проблем). Крім того, використовуйте матрицю слабких сторін і загроз для виявлення синергії між слабкими сторонами і загрозами та

визначення загроз життєздатності (для управління ризиками);

Інтеграція - забезпечення активної участі всіх зацікавлених сторін у місті. Інтеграція як багатовимірний план розвитку пріоритетних сфер і заходів забезпечує усунення протиріч і негативних впливів та фокусується на сумісності і синергії заходів;

Інноваційність - слугує індикатором для проекту і в основному пов'язана із запропонованим підходом та найбільш ефективним використанням наявних ресурсів; та

Організаційна пам'ять - ґрунтується на успіхах, досягнутих у створенні попередніх стратегічних документів; та

Місцевість - використовує місцеві ресурси розвитку та визначає стратегічні заходи з найнижчого рівня (на основі потреб громади);

Стратегічне планування є ефективним інструментом управління системами і процесом, який повинен бути безперервним, оскільки і середовище, і мета планування постійно змінюються. Стратегічне планування - це спосіб руху до абсолютного бачення для забезпечення сталого розвитку суспільства.

Незважаючи на широке розмаїття моделей і методів стратегічного планування, існують три основні складові, притаманні будь-якому проектному циклу [7]:

1. аналіз (вивчення та аналіз навколишнього середовища, соціологічні дослідження);
2. планування (прогнози, сценарії, місії, бачення, SWOT-аналіз, стратегічний вибір, плани дій (цілі, завдання), проекти, заходи); та
3. реалізація (громадське обговорення, прийняття міською радою, розробка цільових галузевих програм, структур управління, моніторинг та оцінка, перегляд та коригування).

Модель стратегії та метод її розробки зазвичай обираються відповідно до потреб (особливостей) громади (міста, економічного субрегіону чи регіону). При розробці стратегій розвитку територіальних громад

пропонується застосовувати методологію, що складається з шести логічних етапів [8]:

Етап 1: організація роботи зі стратегічного планування;

Етап 2: аналіз середовища та факторів розвитку громади;

Етап 3: визначення місії, бачення, сценарію та напрямку розвитку;

Етап 4: розробка плану дій та плану реалізації стратегії;

Етап 5: громадське обговорення та прийняття стратегії;

Етап 6: моніторинг та імплементація.

Етап організаційного забезпечення є дуже важливим у процесі стратегічного планування. Він визначає актуальність та якість самого процесу. На цьому етапі формується централізований орган стратегічного планування - Робоча група, якій громада делегує право і відповідальність формулювати та приймати стратегічні рішення щодо майбутнього. Робоча група є легітимною робочою організацією, сфера діяльності якої охоплює весь період планування. Крім того, на першому етапі до підготовки аналітичних матеріалів до стратегії були залучені місцеві експерти, які надавали повну організаційну та інформаційну підтримку процесу.

Етап стратегічного аналізу передбачає підготовку профілю громади. Цей профіль включатиме історію розвитку; економічні, технологічні, просторові та виробничі результати; висновки щодо зовнішнього середовища громади для визначення потенційних можливостей сталого розвитку; аналіз основних соціально-економічних та демографічних тенденцій, які стануть основою для прогнозування розвитку цих тенденцій протягом планового періоду. Ця робота проводилася за безпосередньої участі місцевих експертів, які надали робочій групі необхідні статистичні дані.

Завершальним етапом процесу стратегічного планування стало створення системи впровадження, моніторингу, оцінки та актуалізації.

У науковій літературі поняття "розвиток" трактується досить широко і розпливчасто. Це пов'язано з тим, що філософія є фундаментом усіх природничих та суспільних наук і існувала задовго до народження цих наук.

Як наслідок, філософія розглядає поняття "розвиток" не по відношенню до конкретного об'єкта з багатьма характеристиками, а по відношенню до ідеального об'єкта.

Оскільки проблеми розвитку сучасного суспільства дуже різноманітні і надзвичайно складні та безпосередньо пов'язані з існуванням і потенціалом розвитку всього людства, необхідно постійно шукати нові підходи до вирішення проблем забезпечення розвитку суспільства.



Рис. 1.1. Основні підходи до стратегічного управління розвитком територіальних громад

Системний підхід, коли відповідна модель включає внутрішнє та зовнішнє середовище, а функції елементів у ній взаємопов'язані з іншими елементами;

Економічний підхід: бізнес-діяльність, яка сприяє підвищенню добробуту громади, розподіляє дохід на користь громади, а інші громади можуть отримати вигоду від неї;

Ліберальний підхід: пріоритетним є розвиток бізнесу, а створення умов для цього на місцевому рівні є обов'язком місцевої влади,

Прогресивний підхід визначає головною метою зміцнення потенціалу суспільства і передбачає поєднання соціальних та економічних цілей;

Кластерний підхід дозволяє створити в регіоні кращі умови для економічного розвитку, надаючи бізнесу можливість доступу та вибору якомога більшої кількості виробників і постачальників продукції та послуг, а також більш спеціалізованої робочої сили.

Існує багато підходів до забезпечення розвитку громад, але оскільки

громади відрізняються за географічними та ресурсними характеристиками, видами економічної діяльності, соціальною організацією, умовами життя населення та ефективністю роботи керівних органів громади, то уніфікованого підходу, методів, процедур у процесі стратегічного планування розвитку громад не передбачено.

Комплексні підходи включають всі підходи і варіюються залежно від історичних, економічних, соціальних, культурних та інших особливостей місцевих громад і систем управління розвитком. Однак у всіх випадках розвиток громади необхідно розглядати в організаційному та економічному контексті.

В організаційному контексті громади є складними, динамічними, відкритими та структурованими системами. Оскільки в організаційній системі громади є багато взаємодіючих елементів, виникає поняття об'єктів та суб'єктів управління в громаді. Тому системи управління в громадах набувають особливого значення. Так, суб'єктом управління виступає орган місцевого самоврядування, а всі інші підсистеми є об'єктом впливу управління.

Проаналізувавши існуючі методологічні підходи, що використовуються експертами та науковцями при проведенні досліджень різних аспектів діяльності територіальних громад, у співпраці з органами влади, міжнародними організаціями, відкриті джерела в мережі Інтернет, наукові публікації тощо, було виявлено, що наразі використовується декілька альтернативних підходів до оцінювання, кожен з яких має свої переваги та недоліки.

Слід зазначити, що підхід SWOT-аналізу широко використовується як основний аналітичний інструмент у регіональних стратегіях, відповідно до Порядку розроблення регіональних стратегій розвитку та планів заходів з їх реалізації. Згідно з Порядком, регіональні стратегії мають бути узгоджені за своєю структурою з державними стратегіями розвитку.

Тому при підготовці регіональної стратегії розвитку також проводиться SWOT-аналіз. У разі необхідності адміністративні органи створюють робочі групи для розробки проектів регіональних стратегій та узгодження позицій

щодо них. До складу робочої групи входять представники місцевих органів влади, бізнес-організацій, у тому числі регіональних ділових рад при місцевих органах влади, регіональних вищих навчальних закладів та науково-дослідних установ, агенцій регіонального розвитку, асоціацій органів місцевого самоврядування та неурядових організацій.

Як правило, відбувається відкрите обговорення слабких і сильних сторін, загроз і можливостей на рівні місцевої влади. На етапі розробки стратегії група проводить SWOT-аналіз інституційного та економічного потенціалу ОТГ.

На практиці SWOT-аналіз є основним аналітичним інструментом для формулювання стратегій та прийняття бізнес-рішень, спрямованих на забезпечення сильної та надійної позиції і конкурентних переваг для міст обласного значення, а також досить простим і наочним аналітичним інструментом. Результатом SWOT-аналізу є формулювання альтернатив розвитку з урахуванням сильних і слабких сторін, можливостей і загроз. Слід зазначити, що SWOT-аналіз має недоліки, які необхідно враховувати в процесі оцінювання. Це наявність суб'єктивних факторів при визначенні слабких і сильних сторін, можливостей і загроз, ризик неврахування привабливих можливостей, наявність якісних критеріїв оцінки та складність врахування можливих несприятливих змін у зовнішньому середовищі. Незважаючи на залучення експертів до процесу розробки стратегії, можна виявити певну невідповідність між результатами SWOT-аналізу та стратегічним напрямом, операційними цілями і завданнями, визначеними відповідним планом реалізації стратегії.

Однак, незважаючи на певні недоліки, SWOT-аналіз дає можливість виявити конкурентні переваги географічної одиниці та загрози для її подальшого розвитку. Водночас виявлення сильних сторін дає можливість визначити фактори стратегічного розвитку, тобто найважливіші внутрішні чинники, на яких слід зосередити увагу та ресурси.

Отже, розглянувши стратегічне планування розвитку громади, включаючи визначення пріоритетів, цілей та завдань, слід визнати, що стратегічне

планування розвитку на рівні ОТГ - це "визначення бажаного вигляду громади в майбутньому та шляхів його досягнення на основі аналізу зовнішнього середовища та внутрішнього потенціалу громади, за погодженням з громадою" і що це "систематична технологія обґрунтування та прийняття найважливіших рішень щодо територіального розвитку, формулювання дій та їх реалізації, що в кінцевому підсумку призводить до досягнення бажаних цілей". На нашу думку, ця технологія має бути сфокусована на внутрішніх факторах, на які можуть впливати керівні органи громади.

З точки зору організаційно-економічної ефективності, стратегічний план розвитку громади має бути не лише документом на папері, а й дієвим організаційно-економічним інструментом, який можна використовувати для прийняття управлінських рішень та впровадження позитивних змін у суспільстві. Реалізація стратегічного плану має бути головною метою його підготовки, а його виконання має не лише демонструвати місцевому населенню на конкретних прикладах, що реалізація запланованих заходів поступово наближає до визначених цілей соціально-економічного та культурного розвитку громади, а й бути безперервним та системним у впровадженні проектів розвитку, які мають здійснюватися таким чином, щоб було проведено комплексне дослідження.

Слід також зазначити, що відповідно до теорії стратегічного управління існує два підходи до формулювання стратегії реактивний підхід, який стосується ситуативного реагування на проблеми, що вже виникли, та проактивний підхід, який запобігає виникненню потенційних проблем та загроз. З огляду на ці підходи, стратегії місцевого розвитку мають бути реактивними, що дозволяє органам управління коригувати та адаптувати місцевий розвиток до зовнішніх та внутрішніх змін, та проактивними, що дозволяє прогнозувати та спрямовувати поведінку розвитку в потрібному напрямку. Прогностичні технології є сучасним інструментом стратегічного управління місцевим розвитком в умовах швидких змін і пов'язаної з ними невизначеності у зовнішньому та внутрішньому середовищі суспільства. Таким чином, наявність

стратегії розвитку громади, плану або програми її соціально-економічного розвитку та ієрархії пріоритетних цілей і завдань обраного підходу до формування стратегії є певним інструментом, який може бути використаний в системі управління громадою, тобто адміністративно-управлінськими органами, але успіх цього комплексу залежить від якості, ефективності та результативності системи управління на місцевому рівні. Тому успіх діяльності зі стратегічного управління значною мірою залежить від створення та функціонування ефективних систем управління на місцевому рівні.

ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 1

Таким чином, можна виокремити всі підходи, запропоновані адміністративними системами, міжнародними організаціями та науковцями, на основі аналізу категорій їхніх підходів до поняття та інтерпретації "розвиток", а також підходів до стратегічного управління. Більшість методів, що використовуються органами державної влади, спрямовані на оцінку соціально-економічного стану суспільства, а потім на визначення його сильних і слабких сторін, можливостей і загроз. Водночас, у стратегічному управлінні місцевим розвитком органи державної влади не розглядають індикатори для оцінки систем управління громадами. Незважаючи на те, що як органи влади, так і науковці надають великого значення питанню спроможності громад, бракує узгодженості у визначенні та оцінці спроможності.

Аналіз теоретичних аспектів, які використовуються органами державної влади для оцінки спроможності громад, показує, що більшість з них зосереджені на використанні методів оцінювання та порівняльного аналізу, SWOT-аналізу та рейтингування громад. Водночас, на національному рівні отримані показники є лише індикаторами для порівняння результатів діяльності та можливостей визначення фінансової спроможності громад і розподілу грантів, а методи, що використовуються органами публічної влади, придатні для вдосконалення їх оцінки в динаміці з

урахуванням складових цієї оцінки. Однак ці результати рейтингування та показники оцінки не придатні для прийняття рішень щодо управлінських та організаційних змін.

РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ВІЙСЬКОВОЇ АДМІНІСТРАЦІЇ

2.1. Характеристика та основні функції військової адміністрації

Військова адміністрація - це сукупність організаційних структур і процедур, які забезпечують адміністративне керівництво збройними силами країни. Воєнна адміністрація включає державні інституції, відповідальні за планування, координацію, контроль, управління та забезпечення збройних сил.

Основними функціями військового управління є

Планування. Розробка стратегічних і тактичних планів, які визначають цілі і завдання військової влади, а також засоби і ресурси, необхідні для їх досягнення.

Керівництво. Забезпечення керівництва військовим командуванням і підрозділам та визначення стратегічних пріоритетів.

Координація. Забезпечення взаємодії та співпраці між різними військовими структурами, командуваннями та службами.

Контроль. Моніторинг та оцінка діяльності збройних сил з метою забезпечення їхньої ефективності, виконання завдань і дотримання стандартів.

Управління Забезпечення функціонування збройних сил шляхом надання фінансової, кадрової, матеріально-технічної та медичної підтримки.

Безпека Здійснення заходів із забезпечення безпеки збройних сил, включаючи захист від зовнішніх загроз, кібербезпеку та розвиток контррозвідувальних заходів.

Співпраця з цивільними органами влади з метою забезпечення координації та співробітництва у сфері оборони та безпеки.

Військова адміністрація відіграє ключову роль у забезпеченні ефективності, організації та захисту збройних сил. Вона координує роботу різних структурних підрозділів, планує і контролює їх діяльність для

досягнення стратегічних і тактичних цілей.

Відповідно до статті 15 Конституції України

1. органи військового управління у своїй діяльності керуються Конституцією України, законами України "Про оборону України", "Про мобілізаційну підготовку та мобілізацію", "Про критичну інфраструктуру", цим Законом та іншими нормативно-правовими актами. Повноваження органів військового управління здійснюються в порядку, встановленому законодавством України щодо здійснення повноважень відповідних місцевих органів виконавчої влади та органів місцевого самоврядування, з урахуванням особливостей, визначених цим Законом.

{Частина перша статті 15 із змінами, внесеними згідно із Законом № 1882-IX від 16.11.2021}

2. Військова адміністрація населених пунктів у кожному регіоні здійснює такі повноваження

1) введення в дію та виконання законодавства про правовий режим воєнного стану; та

2) забезпечення ефективного використання природних, трудових і фінансових ресурсів

3) залучати на договірних засадах підприємства, організації та об'єднання незалежно від форм власності до участі в загальному соціально-економічному розвитку сіл, селищ і міст та координувати цю роботу на відповідній території

4) розміщення на конкурсних засадах замовлень підприємствам, установам і організаціям на виробництво продукції та виконання робіт (послуг), необхідних для задоволення суспільних потреб

5) складання, затвердження, внесення змін до місцевих бюджетів та забезпечення виконання відповідних бюджетів

6) встановлення ставок місцевих податків і зборів відповідно до Податкового кодексу України

7) надання пільг щодо сплати місцевих податків і зборів відповідно до

закону, якщо рішення про це не прийнято відповідною радою

8) встановлення тарифів на житлово-комунальні (крім тарифів, що встановлюються Національною комісією, що здійснює державне регулювання у сферах енергетики та комунальних послуг), транспортні та інші послуги в порядку і межах, визначених законом

9) залучати на договірних і пайових засадах від підприємств, установ, організацій та жителів території кошти на будівництво, розширення, ремонт і утримання об'єктів соціальної та виробничої інфраструктури, а також на природоохоронні заходи незалежно від форм власності

10) управління житлово-комунальним господарством, об'єктами побутового і торговельного обслуговування, транспорту і зв'язку, забезпечення їх належного утримання та ефективної експлуатації, а також рівня і якості послуг, необхідних для населення

11) визначення розміру дивідендів, що підлягають перерахуванню до місцевого бюджету підприємств, установ та організацій, які перебувають у власності кожної територіальної громади; та

12) управління майном, що є у власності кожної територіальної громади (в тому числі приватизація майна комунальної власності та передача майна комунальної власності в оренду на строк більше одного року, крім вирішення питань відчуження)

13) сприяння власникам житла в усуненні пошкоджень, завданих внаслідок конфліктів, терористичних актів чи актів вандалізму; організація за власні або спільні кошти будівництва, реконструкції та ремонту об'єктів комунального та соціального призначення, житлових будинків і доріг місцевого значення; організація виконання функцій замовника на будівництво, реконструкцію та ремонт житлових та інших об'єктів у генеральних будівельних організаціях (підрядних організаціях) здійснюється генеральними будівельними організаціями (підрядними організаціями) або делегується їм на конкурсних засадах.

14) забезпечення містобудівних умов та обмежень забудови земельних

ділянок відповідно до закону

15) управління закладами освіти, охорони здоров'я, культури, фізичної культури і спорту, закладами соціального обслуговування, що перебувають у комунальній або делегованій громадою власності, закладами для молоді та підлітків, організація їх матеріально-технічного та фінансового забезпечення, організація надання послуг, у тому числі соціальних послуг у населених пунктах;

{ Пункт 15 глави 2 розділу 15 із змінами, внесеними згідно із Законом № 2126-IX від 15.03.2022; в редакції Закону № 2193-IX від 14.04.2022. 2022 }

16) забезпечення паливом, електроенергією, газом та іншими енергоносіями закладів соціально-культурної сфери кожної територіальної громади та її мешканців

17) вирішення питань, пов'язаних з наданням ритуальних послуг за рахунок коштів місцевого бюджету у зв'язку з похованням одиноких громадян, ветеранів війни, праці та інших малозабезпечених громадян

18) сприяння проведенню призову та мобілізації громадян на строкову та альтернативну (невійськову) військову службу, організації підготовки, навчальних (перевірочних) зборів і спеціальної військової підготовки молоді до військової служби у Збройних Силах України

19) забезпечення працевлаштування військовозобов'язаних на підприємствах, в установах та організаціях відповідно до законодавства

20) організація та участь у здійсненні заходів, пов'язаних з мобілізаційною підготовкою та цивільним захистом

21) вирішувати відповідно до закону питання, пов'язані із забезпеченням підрозділів, установ та навчальних закладів Збройних Сил України службовими приміщеннями, житловими приміщеннями та іншим майном, а також комунально-побутовими послугами, здійснювати контроль за їх використанням та наданням послуг;

{ Пункт 21 частини другої статті 15 із змінами, внесеними згідно із Законом № 2126-IX від 15.03.2022 }

22) сприяти організації підприємствами та організаціями, що перебувають у комунальній власності, виробництва і постачання продукції, послуг та енергоресурсів за державним замовленням для потреб Збройних Сил

23) вживати заходів щодо створення сприятливих умов для функціонування пунктів пропуску через державний кордон України

24) надавати підтримку Національній прикордонній службі України у підтриманні належного прикордонного режиму

25) співпрацювати з відповідними суб'єктами господарювання з метою забезпечення сталого функціонування та підвищення рівня захисту основних об'єктів національної економіки та об'єктів, що забезпечують життєдіяльність населення;

(Пункт 25 частини другої статті 15 із змінами, внесеними згідно із Законом № 1882-IX від 16.11.2021; в редакції Закону № 2394-IX від 09.07.2022; із змінами, внесеними згідно із Законом № 2394-IX від 16.07.2021)

26) вирішувати відповідно до закону питання організації земельних відносин (вилучення земельних ділянок із земель спільної власності та надання їх у власність);

27) відповідно до закону видавати дозволи на виключне користування важливими природними ресурсами території на строк не більше одного року та приймати рішення про анулювання таких дозволів

28) утворювати відповідно до закону за рахунок коштів місцевого бюджету установи з надання безоплатної первинної правової допомоги, призначати на посаду та звільняти з посади керівників таких установ, а також залучати в установленому законом порядку фізичних або юридичних осіб для надання безоплатної первинної правової допомоги

29) сприяти діяльності судів, органів прокуратури, органів юстиції, Служби безпеки, Національної поліції, адвокатури та Національної пенітенціарної служби України;

(Пункт 29 частини другої статті 15 із змінами, внесеними згідно із Законом № 766-VIII від 10.11.2015)

30) одержувати від прокурорів та керівника Національної поліції інформацію про стан законності, боротьби зі злочинністю, охорони публічної безпеки і порядку та результати їх діяльності у відповідних сферах; { Пункт 29 частини другої статті 15 із змінами, внесеними згідно із Законом № 766-VIII від 10.11.2015} { Стаття 15 із змінами, внесеними згідно із Законом № 766-VIII від 10.11.2015

(Пункт 30 частини другої статті 15 із змінами, внесеними згідно із Законом № 766-VIII від 10.11.2015)

31) скасування актів виконавчих органів відповідних рад, що не відповідають Конституції, законам України та іншим актам законодавства, а також рішень, прийнятих відповідними радами в межах їхньої компетенції

32) встановлювати відповідно до закону правила щодо забезпечення чистоти і порядку в населених пунктах, провадження торгівлі на ринках та додержання тиші в громадських місцях

33) приймати в межах, визначених законом, рішення щодо запобігання надзвичайним ситуаціям та ліквідації їх наслідків, захисту населення і територій від надзвичайних ситуацій, гасіння пожеж, боротьби з інфекційними хворобами, епідеміями та інфекційними паразитами;

{ Пункт 33 частини другої статті 15 із змінами, внесеними згідно із Законом № 2394-IX від 09.07.2022}

34) прийняття рішень про дострокове припинення повноважень органів самоорганізації населення у випадках, передбачених законом; {Пункт 33 частини другої статті 15 із змінами, внесеними згідно із Законом № 2394-IX від 09.07.2022}

35) здійснення заходів щодо забезпечення місцевої та/або добровільної пожежної охорони, створення комунальних аварійно-рятувальних служб, пожежно-рятувальних підрозділів та їх функціонування відповідно до закону;

{Пункт 35 глави 2 статті 15 із змінами, внесеними згідно із Законом № 2394-IX від 09.07.2022}.

36) забезпечення централізованого тимчасового зберігання офіційних документів, нагромаджених у процесі документування службових, ділових та інших правовідносин юридичних і фізичних осіб на відповідній території, та інших офіційних документів, не віднесених до Національного архівного фонду

37) вирішення питань збирання, перевезення, утилізації та знешкодження побутових відходів, утилізації та захоронення трупів тварин

38) організовує роботу місцевих ринків

39) визначає режим роботи об'єктів соціально-побутового, торговельного, громадського харчування та побутового обслуговування, що перебувають у власності кожної територіальної громади

40) затверджує маршрути і графіки руху місцевого пасажирського транспорту незалежно від форм власності

41) утримання та охорона кладовищ та інших місць поховання в належному стані

42) залучення до надання послуг громадського транспорту та зв'язку підприємств, установ та організацій, що не належать до спільної власності відповідних територіальних громад

43) прийняття рішень про заборону торгівлі зброєю, сильнодіючими хімічними речовинами та отрутами, алкогольними напоями і спиртними напоями;

(Частину 2 статті 15 доповнено пунктом 43 згідно із Законом № 1702-IX від 16.07.2021 - набирає чинності з 1 січня 2022 року).

44) забезпечення реалізації державних гарантій, передбачених законодавством України в умовах воєнного стану;

15.03.15 р. {Частину другу статті 15 доповнено пунктом 44 згідно із Законом № 2126-IX від 15.03.15 р. 2022}

45) Приймати рішення про здійснення нагляду за будівлями та

спорудами, пошкодженими внаслідок воєнних дій. Обстеження будівель і споруд, пошкоджених внаслідок воєнних дій, здійснюється відповідно до Закону України "Про регулювання містобудівної діяльності";

{Згідно із Законом № 2259-IX від 12.05.2022 р. частину другу статті 15 доповнено пунктом 45}.

46) Рішення про знесення будівель і споруд (крім об'єктів оборонного та спеціального призначення, культурної спадщини та об'єктів, на які поширюється дія Закону України "Про використання ядерної енергії та радіаційну безпеку"), які за результатами обстеження, передбаченого пунктом 45 цього розділу, були випадково визнані аварійними і такими, що становлять загрозу для життя людей. Рішення про знесення таких будівель та споруд реєструються в Єдиній державній електронній системі на об'єкті будівництва в порядку, встановленому Кабінетом Міністрів України у "Порядку ведення Єдиної державної електронної системи на об'єкті будівництва";

(Згідно із Законом № 2259-IX від 12.05.2022 р. частину другу статті 15 доповнено пунктом 46).

47) рухомого майна, що використовується або може бути використане для забезпечення діяльності підприємств оборонно-промислового комплексу України, функціонування яких може бути перервано та тимчасово окуповано у зв'язку з перебуванням такого рухомого майна на території адміністративно-територіальних одиниць України та примусовим відчуженням кордону або за згодою місцевих органів військового управління, прийняти рішення про внесення пропозиції до Ради національної безпеки і оборони України щодо здійснення арешту.

(Згідно із Законом № 2561-IX від 06.09.2022 р. частину другу статті 15 доповнено пунктом 47).

Військова адміністрація населеного пункту здійснює делеговані повноваження органів виконавчої влади, надані законодавством України органам місцевого самоврядування.

Виконавчий комітет є органом місцевого самоврядування, який здійснює владні та адміністративні функції на місцевому рівні. Він здійснює адміністративний контроль над територією, на якій діє виконавчий комітет, і виконує низку завдань і повноважень, пов'язаних з управлінням містами, районами, обласними центрами та іншими адміністративно-територіальними одиницями. Розглянемо детальніше поняття виконавчого комітету, його завдання та повноваження.

Поняття Виконавчий комітет входить до складу місцевої ради і є самостійним органом, відповідальним за виконання рішень ради, керівництво виконавчою владою та управління територією. Виконавчий комітет складається з виконавчого голови та інших обраних або призначених членів.

Виконавчий комітет відповідає за забезпечення виконання рішень, прийнятих місцевою радою. Це включає реалізацію програм і проектів, прийняття необхідних рішень і розробку відповідної політики.

Управління місцевими ресурсами Виконавча рада відповідає за ефективне управління місцевими ресурсами, включаючи фінанси, майно та інфраструктуру. Це включає планування, бюджетування, управління комунальною власністю та іншими фінансовими і матеріальними ресурсами.

Забезпечення виконавчого контролю. Виконавча рада виконує функції виконавчої влади і забезпечує ефективне функціонування органів місцевого самоврядування. Це включає прийняття рішень, формулювання політики, контроль за їх виконанням та інші дії, спрямовані на ефективне управління територією.

Повноваження Виконавча рада уповноважена приймати рішення та видавати розпорядження з питань, що належать до її компетенції. Це включає рішення про розподіл бюджету, організацію громадських послуг, управління транспортною інфраструктурою та інші аспекти місцевого самоврядування.

Виконавчий комітет має право представляти інтереси місцевого самоврядування у відносинах з іншими органами влади, неурядовими організаціями та громадянами. Виконавчий комітет може укладати договори,

встановлювати правила, забезпечувати виконання законів та вживати інших заходів для захисту інтересів місцевої громади.

Виконавчий комітет відповідає за підтримання порядку та безпеки на підвідомчій йому території. Він уповноважений приймати рішення та вживати заходів щодо громадського порядку, медичного обслуговування, безпеки дорожнього руху та інших питань, пов'язаних з громадською безпекою.

Виконавчий комітет Виконавчий комітет відіграє важливу роль у місцевому самоврядуванні та забезпечує ефективну діяльність і виконання рішень місцевої ради. Його завдання та повноваження спрямовані на територіальний розвиток, задоволення потреб громадян та забезпечення ефективного управління місцевими ресурсами.

2.2. Оцінка організаційної структури Гостомельської військової адміністрації

Структура управління — це інституційне явище, в рамках якого забезпечується цілісність всіх управлінських процесів. Організаційна структура управління — це також підпорядкованість, склад, взаємодія та розподіл роботи між підрозділами і керівними органами. Важливу роль відіграє формування відносин, пов'язаних з реалізацією задач та повноважень.

Організаційної структури Гостомельської військової адміністрації представлена наступними підрозділами:

1. експерт з питань запобігання та виявлення корупції

Забезпечує підготовку, реалізацію та управління антикорупційними заходами в примирних радах.

Надає методичну та консультативну допомогу з питань дотримання антикорупційного законодавства.

Виконує організаційні та підзвітні завдання, пов'язані із запобіганням, виявленням та протидією корупції;

Здійснює контроль за дотриманням вимог законодавства щодо врегулювання конфлікту інтересів;

Контроль за дотриманням антикорупційного законодавства

Фінансовий департамент

Фінансовий департамент відповідно до покладених на нього завдань здійснює наступне

Забезпечує реалізацію державної бюджетної політики на території Гостомельської селищної громади;

готує в установленому порядку проекти місцевого бюджету; 3;

Складає та подає на розгляд керівникам відповідних органів місцевого самоврядування проекти місцевих бюджетів та розрахунки до них на наступні за плановим два бюджетні періоди, що настають за плановим періодом, що передує плановому; та

Підготовка пропозицій щодо забезпечення ефективного та цільового використання бюджетних коштів, удосконалення методів фінансово-бюджетного планування та здійснення видатків

Департамент з гуманітарних питань

Відповідно до своїх повноважень, Департамент з гуманітарних питань відповідає за наступне.

Забезпечення реалізації державної політики у сферах охорони здоров'я, соціально-трудових відносин, оплати, безпеки та умов праці, безпечних умов життєдіяльності, соціального захисту та обслуговування населення, у тому числі громадян, які потребують державної допомоги та соціальної підтримки.

Забезпечення реалізації державної політики у сферах культури, туризму, дітей, молоді, жінок, сім'ї та спорту.

Управління закладами освіти, культури, фізичної культури та охорони здоров'я спільної власності територіальної громади в межах і порядку, передбачених чинним законодавством.

Подання проекту бюджету на освіту, культуру, фізичну культуру, охорону здоров'я та соціальний захист.

Забезпечувати реалізацію державної політики з питань соціального захисту дітей, запобігання бездоглядності, безпритульності та правопорушенням серед неповнолітніх у населеному пункті.

Житлово-комунальне господарство, інфраструктура та безпека ОТГ

Відповідно до своїх повноважень відділ житлово-комунального господарства, інфраструктури та безпеки ОТГ організовує проведення досліджень з метою розробки ключових критеріїв оцінки діяльності виконавчих органів, зокрема у сфері житлово-комунального господарства, інфраструктури та безпеки:

Рівень якості житлово-комунальних послуг

Рівень якості громадського транспорту

Стан доріг

Стан благоустрою територій

Стан зовнішнього освітлення

Рівень телекомунікаційних послуг

Стан автостоянок

4. стан муніципальної безпеки

5. департамент містобудування, зонування та земельних ресурсів

Департамент містобудування, зонування та земельних ресурсів, відповідно до своїх повноважень, відповідає за наступне

Забезпечення реалізації державної політики у сфері містобудування, будівництва та забудови на території територіальної громади.

Забезпечення реалізації державної політики у сфері будівництва та управління будівництвом і дотримання замовниками, проектувальниками, підрядниками та професійними організаціями вимог законодавства, будівельних норм, стандартів і правил у сфері містобудівної діяльності під час виконання підготовчих та будівельних робіт.

Здійснення державного архітектурно-будівельного контролю відповідно до законодавства України.

Аналіз стану містобудування на території України, підготовка, розгляд

та затвердження генеральних планів та іншої містобудівної документації. Координує діяльність містобудівних організацій, здійснює комплексний розвиток території, забудову території, поліпшення архітектурного вигляду території, охорону традиційних природних комплексів та об'єктів архітектурно-містобудівної спадщини.

Веде облік землекористувачів і землевласників у складі земельного кадастру, здійснює моніторинг земель, проводить заходи з управління земельними ресурсами та охорони земель.

5. здійснює національне планування, формує та реалізує місцеві плани, документує містобудівну діяльність та забезпечує розвиток земельних відносин.

6. департамент адміністративних послуг

Управління адміністративних послуг (ІГМ), відповідно до своєї посадової інструкції

Створює доступні та сприятливі умови для надання адміністративних послуг суб'єктам звернень;

надавати суб'єктам звернення консультації та інформацію про адміністративні послуги та порядок їх отримання, а також перелік документів, необхідних для отримання адміністративних послуг;

приймати заяви та клопотання для подальшої легалізації прав, свобод і законних інтересів на прохання заявників;

здійснювати державну реєстрацію юридичних осіб та фізичних осіб-підприємців;

удосконалення системи державної реєстрації з метою сприяння розвитку та веденню бізнесу за місцем проживання; та

Забезпечення безоплатного прийому заяв та інших документів, необхідних для надання адміністративних послуг, суб'єктами звернень; та

Видача в результаті надання адміністративних послуг виписок, витягів з реєстру, довідок, копій, витягів з документів та інших актів, передбачених законом, що надають або підтверджують певний правовий статус та/або

факти щодо заявника та об'єктів, що перебувають у власності, володінні чи користуванні заявника.

7. департамент економіки

Відповідно до покладених на нього обов'язків Департамент економіки

Забезпечує реалізацію державної, регіональної та місцевої політики у сферах інвестиційної, інноваційної діяльності та державно-приватного партнерства;

Визначення основних напрямів інвестиційної політики Гостомельської селищної громади;

аналіз поточної ситуації та тенденцій економічного розвитку Гостомельської селищної громади;

розробка програми економічного розвитку селищної громади

7. підготовка пропозицій до проекту місцевого бюджету в частині економічного розвитку громади.

8. управління справами

Відділ управління справами, відповідно до покладених на нього завдань координує та організовує правову роботу Погоджувальної ради;

забезпечує впровадження єдиних процедур відбору, реєстрації, зберігання, опрацювання та використання документів;

організовує та забезпечує роботу виконавчого комітету Ради поселення та організацію нарад працівників, підзвітних голові поселення

брати участь у вирішенні питань, пов'язаних з організацією, підготовкою та проведенням виборів відповідно до законодавства;

розгляд звернень та проведення розслідувань у порядку, встановленому чинним законодавством України;

організовувати ефективну взаємодію із засобами масової інформації;

координує роботу з підготовки проектів нормативних актів Гостомельської селищної ради, виконавчих органів та селищного голови.

9. Департамент екології та енергоефективності

Відповідно до свого мандату, Департамент екології та

енергоефективності відповідає за наступне

Реалізація державної політики та повноважень автономних адміністративних органів у сфері охорони навколишнього середовища та енергоефективності;

визначення пріоритетних напрямків вирішення екологічних проблем, заходів з охорони навколишнього середовища та енергоефективності

Забезпечення діяльності щодо поліпшення та запобігання забрудненню навколишнього середовища, а також раціонального використання природних ресурсів;

підготовка проектів регламентів роботи Погоджувальної ради, виконавчих органів та осіб, відповідальних за проведення примирних процедур;

підготовка пропозицій до загальнодержавних та регіональних програм з питань енергозбереження, енергоефективності та програм охорони навколишнього природного середовища та подання їх на затвердження Раді;

координація роботи підприємств, установ та організацій Співтовариства щодо зменшення техногенного навантаження на навколишнє природне середовище та споживання невідновлюваних енергоресурсів;

підготовка планів сталого енергетичного розвитку;

забезпечення довгострокової реалізації стратегій сталого розвитку у сфері енергоспоживання та впровадження принципів енергоефективності та енергозбереження у суспільстві.

Характеристика роботи юридичного відділу Гостомельської військової адміністрації

Юридичний відділ є важливим структурним підрозділом у багатьох організаціях і компаніях. Юридичний відділ відповідає за надання юридичної підтримки та консультацій, а також виконання правових функцій, пов'язаних з діяльністю організації. До основних загальних положень, що характеризують юридичний відділ, відносяться наступні

Мета та функції

Метою юридичного департаменту є забезпечення правової безпеки та дотримання правових норм організації. Юридичний відділ виконує такі функції, як надання юридичних консультацій, участь у розробці та аналізі договорів, формулювання правової політики та процедур, а також представлення інтересів організації в судах та арбітражах.

Структура Юридичний відділ може мати внутрішню структуру залежно від розміру та особливостей організації. Ця структура може включати головного юрисконсульта або керівника департаменту, юристів різних рівнів, асистентів та інших співробітників, необхідних для функціонування департаменту.

Співпраця з іншими відділами Юридичний відділ співпрацює з іншими відділами організації, такими як відділ кадрів, фінансовий відділ та відділ маркетингу. Це забезпечує врахування правових аспектів у всіх сферах діяльності організації.

Внутрішні процедури Юридичний відділ розробляє та впроваджує внутрішні процедури, які забезпечують дотримання організацією вимог законодавства. Сюди входять процедури укладання договорів, вирішення правових питань та зберігання документів.

Зовнішні зв'язки. Юридичний відділ підтримує зв'язок із зовнішніми юридичними радниками, адвокатами, нотаріусами та іншими сторонніми юридичними службами. Це включає отримання зовнішніх юридичних консультацій, участь у судових процесах та оформлення юридичних документів.

Постійне навчання та оновлення. Галузь права постійно змінюється, і юридичний відділ повинен бути в курсі останніх законодавчих змін та судової практики. Співробітники юридичного відділу повинні постійно оновлювати свої знання та навички, відвідувати спеціалізовані семінари та курси, щоб бути в курсі нововведень.

Ці загальні рекомендації дають загальне уявлення про те, як функціонує та організований юридичний відділ. Однак слід зазначити, що деталі можуть

відрізнятися залежно від типу організації та її потреб.

Юридичний відділ виконує низку завдань і функцій, спрямованих на забезпечення правової безпеки та дотримання законодавства в організації. До основних завдань і функцій юридичного департаменту відносяться наступні

Юридичні консультації. Надання юридичних консультацій клієнтам всередині організації (наприклад, керівництву, департаментам і бізнес-підрозділам) з питань правового регулювання їхньої діяльності, включаючи укладення та аналіз договорів, вирішення спорів та інших юридичних питань.

Розробляти та оновлювати правові політики Розробляти та впроваджувати внутрішні правові політики, процедури та стандарти для забезпечення дотримання правових норм в організації. Це включає розробку політик щодо конфіденційності даних, захисту інтелектуальної власності та ділової етики.

Брати участь у розробці та аналізі контрактів. Брати участь у розробці, обговоренні та аналізі контрактів з діловими партнерами організації для забезпечення дотримання правових норм та захисту інтересів організації.

Забезпечення дотримання вимог законодавства. Відстежувати зміни в законодавстві, внутрішніх і зовнішніх правилах і нормах та забезпечувати дотримання організацією цих вимог. Це включає розробку внутрішніх процедур для забезпечення дотримання вимог, а також навчання та підвищення обізнаності щодо безпеки та юридичних обов'язків.

Управління ризиками. Виявлення, оцінка та управління юридичними ризиками, які можуть виникнути в діяльності організації. Це включає в себе аналіз юридичних ризиків, розробку стратегій зменшення ризиків та розробку планів дій на випадок виникнення юридичних проблем.

Представництво інтересів організації Представництво інтересів організації в суді, арбітражі та адміністративних провадженнях. Це включає підготовку та подання позовів, участь у переговорах та медіації, роботу із зовнішніми юристами та іншими юридичними консультантами.

Моніторинг змін у законодавстві Систематичне дослідження та

моніторинг змін у законодавстві та правових тенденцій, які можуть вплинути на діяльність організації. Це дає можливість організації вчасно реагувати на зміни, впроваджувати необхідні нормативні акти та забезпечувати дотримання вимог законодавства.

Ці завдання та функції відображають важливість юридичного департаменту в забезпеченні правової стабільності та комплаєнсу організації.

Організація роботи юридичного департаменту включає низку кроків та процесів, спрямованих на забезпечення ефективного функціонування юридичного департаменту та досягнення поставлених перед ним цілей. До ключових аспектів організації роботи юридичного департаменту належать

Структура департаменту. Внутрішня структура департаменту залежить від розміру організації та обсягу юридичної роботи. Як правило, юридичний департамент складається з директора, юристів, помічників юристів та допоміжного персоналу.

Розподіл завдань та делегування повноважень Завдання та повноваження розподіляються відповідно до навичок, досвіду та особистої компетенції працівників кожного відділу. Це забезпечує ефективну роботу та якісні юридичні послуги.

Забезпечення доступу до ресурсів Відділ потребує доступу до ряду ресурсів, включаючи юридичну літературу, бази даних, програмне забезпечення та інструменти для досліджень і аналізу. Забезпечення доступу до необхідних ресурсів є важливою частиною організації роботи відділу.

Комунікація та співпраця. Юридичний відділ повинен забезпечити ефективну комунікацію та співпрацю з іншими відділами та підрозділами організації. Це включає постійну комунікацію з керівництвом організації, роботу з внутрішніми клієнтами та співпрацю із зовнішніми юридичними радниками та іншими зацікавленими сторонами.

Моніторинг та дотримання законодавства. Юридичний відділ повинен відстежувати зміни в законодавстві та забезпечувати дотримання організацією відповідних законодавчих вимог. Це включає оцінку ризиків, а

також розробку та впровадження політик і процедур для забезпечення відповідності.

Професійний розвиток та навчання Юридичний відділ повинен підтримувати професійний розвиток своїх співробітників шляхом проведення тренінгів та відвідування конференцій, семінарів та інших професійних заходів. Це сприятиме розвитку правових навичок та знань, необхідних для ефективного функціонування відділу.

Організація роботи юридичного департаменту вимагає досвіду, дисципліни та планування для забезпечення ефективності та успіху юридичних операцій.

ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 2

Проходження переддипломної практики за спеціальністю 281 "Публічне управління та адміністрування" в Гостомельській військовій адміністрації дозволило мені не тільки закріпити теоретичні знання, отримані під час навчального процесу, а й розвинути практичні навички застосування чинних нормативно-правових актів у сфері надання адміністративних послуг.

Я мав змогу використати свої теоретичні знання, розвинути практичні навички, поглибити знання з державного управління, цивільного права та адміністративного права, а також частково ознайомитися з процесом під час виконання завдань, поставлених керівником практики.

Загалом, переддипломна практика дала мені можливість виявити специфіку діяльності органів місцевого самоврядування та познайомитися з ними зсередини.

Підводячи підсумки переддипломної практики в органі місцевого самоврядування Гостомельського військового округу, я роблю наступні висновки

Виконавчий комітет Гостомельської військової адміністрації успішно координує роботу різних відділів. Відділи виконують розпорядження в межах своєї компетенції, керуючись при цьому положеннями, наказами, Конституцією України та іншими нормативно-правовими актами.

Тому під час проходження практики на факультеті я змогла виконати завдання, які були поставлені переді мною перед проходженням практики. Я ознайомилася з правилами, положеннями та законами, які регулюють діяльність організації, в якій мені випала можливість проходити практику. Це також дозволило мені не тільки застосувати теоретичні знання, які я отримала на факультеті соціально-гуманітарного та технічного менеджменту, а й на власному досвіді зрозуміти, як застосовувати отримані знання на практиці. Я змогла розвинути практичні навички у складанні юридичних документів, що є дуже важливим для майбутніх менеджерів.

Також я ознайомилася з діяльністю організації, її організаційною структурою та станом управління корпоративною діяльністю в цілому, зокрема зі статусом організації (дата створення, структура власності, організаційно-правова форма підприємства, ступінь самостійності, місія організації, сфери діяльності тощо); історією створення та розвитку; напрямками діяльності організації: сфери діяльності, функції, види послуг; система управління підприємством: організаційна структура, структура управління, функціональні завдання, права, обов'язки та повноваження окремих структурних підрозділів, окремих працівників; характер регламентації діяльності підприємства (наприклад, контракти, посадові інструкції);

За період проходження практики було вивчено нормативно-правові акти, що регулюють діяльність Гостомельської військової адміністрації, основні завдання Центру надання адміністративних послуг, принципи, статус та кваліфікацію його діяльності, склад та структуру, правову основу, організаційно-правові форми та методи діяльності. Крім того, було вивчено роботу Постійної комісії, специфіку організації роботи структурних підрозділів Гостомельської військово-цивільної адміністрації, практику прийому та організації прийому громадян, реєстрації звернень та контролю за їх розглядом. Детальний аналіз вищезазначеного законодавства та практики роботи центрів надання адміністративних послуг України показує,

що відвідувачі не враховуються при наданні адміністративних послуг, різні органи та підрозділи територіально та суб'єктивно розподілені, процедури надання адміністративних послуг є складними та "дубльованими". Оскільки якість адміністративних послуг часто не задовольняє споживачів, ця система потребує вдосконалення.

Для підвищення якості адміністративних послуг необхідні комплексні реформи, спрямовані на вдосконалення та гармонізацію законодавства, що регулює структуру надання адміністративних послуг, а також на її спрощення, зокрема, шляхом використання сучасних інформаційних технологій. Багато також спростити процедуру розгляду пропозицій та скарг. Положення Закону України "Про місцеве самоврядування в Україні", Закону "Про дозвільну систему у сфері господарської діяльності" та Закону "Про адміністративні послуги" також мають бути узгоджені в частині, що стосується адміністративних послуг.

Ще одним напрямом удосконалення системи надання адміністративних послуг є необхідність децентралізації владних повноважень. У деяких країнах світу більшість адміністративних послуг надається центрами, створеними при муніципальних адміністраціях, а не, наприклад, поліцією чи Міністерством юстиції.

Детальний аналіз роботи органів місцевого самоврядування з надання адміністративних послуг дозволяє зробити наступні висновки.

Згідно з українським законодавством, органи місцевого самоврядування можуть виступати як організації, здатні надавати публічні послуги. Однак, на сьогодні обсяг та зміст прав органів місцевого самоврядування не є чітким.

У той же час, права місцевих органів влади розширюються. Як наслідок, місцеві бюджети наразі є недостатніми для вирішення питань і проблем, пов'язаних з діяльністю органів місцевого самоврядування щодо надання адміністративних послуг населенню.

У цьому дослідженні проаналізовано діяльність Центру надання адміністративних послуг Гостомельської ОТГ, визначено основні проблеми в

якості надання адміністративних послуг та розроблено рекомендації щодо їх вирішення:

1) Підвищення якості інформування відвідувачів про послуги, що надаються. Оскільки принципами роботи центрів надання адміністративних послуг є практичність та доступність, то оновлення веб-сайтів відповідно до сучасних вимог, розміщення на них детальної та доступної інформації, інформування громадян про стан надання послуг та надання можливості отримання консультацій, всі ці елементи дозволять покращити стан надання послуг та підвищити задоволеність і зменшити навантаження на персонал. Оновлення веб-сайту дозволить проаналізувати коментарі відвідувачів центрів щодо якості надання адміністративних послуг.

(2) Встановлення електронного обладнання для надання державних послуг забезпечить зручність роботи з громадянами. Електронні черги, термінали в центрах та оновлені веб-сайти дозволять громадянам самостійно обирати зручний час для отримання адміністративних послуг, зменшать стрес при відвідуванні установ, знизять ризики корупції та зменшать навантаження на керівників.

3) Використання інформаційних технологій є важливим у сучасному державному управлінні. У рамках розвитку систем міжвідомчої взаємодії необхідно забезпечити інформаційну взаємодію між рівнями влади та розробити законодавство щодо взаємодії між інформаційними установами. Пріоритетними напрямками розвитку комплексних електронних інформаційних систем надання послуг є ті, що надаються державним та місцевим службам для отримання необхідної інформації в електронному вигляді від органів виконавчої влади, органів місцевого самоврядування, підпорядкованих їм органів та інших недержавних організацій (кредитних установ, страхових, нотаріальних тощо).

Основними стратегічними пріоритетами для сектору адміністративних послуг є своєчасна розробка планів впровадження нових рішень для центрів надання адміністративних послуг та використання сторонніх технологій та

інфраструктур, які дозволять зменшити витрати та підвищити ефективність для всіх організацій.

РОЗДІЛ 3. ТЕХНОЛОГІЇ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ТЕРИТОРІАЛЬНОЇ ГРОМАДИ

3.1. Використання smart-технології при формуванні стратегічних напрямків розвитку територіальної громади

Важливим фактором успіху кожної громади є стратегічне управління її розвитком. Завдання управління характеризуються тим, що спільнота може досягти в задані терміни. Досягнення результатів може залежати від складу інформації про об'єкти та ресурси (матеріальні, фінансові, часові тощо), необхідні для розв'язання проблеми. Управлінські рішення мають бути обґрунтовані досягнутими результатами, які мають бути подані у вигляді аналітичного звіту.

З огляду на складність управлінських операцій і велику невизначеність впливу зовнішніх і внутрішніх чинників на розвиток, необхідно активно застосовувати стратегічні підходи, інноваційні методи стратегічного планування та прийоми цілепокладання в процесі управління розвитком, щоб забезпечити успішну реалізацію своєї діяльності та врахувати всі потенційні можливості. Можна сказати, що.

По-перше, на сьогоднішній день немає чіткого визначення стратегічного управління громадою, і дослідники перебувають у пошуку більш повного і всебічного опису і трактування стратегічного управління громадою.

Ми розглядаємо стратегічне управління громадою як процес, заснований на ефективності та потенціалі, з різнобічною орієнтацією на сталий розвиток. Виходячи з цього визначення, стратегічне управління громадами задає вектор розвитку і виявляє найперспективніші цілі в цьому процесі. Серед безлічі цілей у програмних документах на державному та регіональному рівнях особлива увага приділяється досягненню конкурентоспроможності економіки загалом або окремих регіонів і спільнот. Категорія "конкурентоспроможність" пов'язана із загальноприйнятим поняттям "компетентність", можливо навіть "спроможність", порівняно з

конкурентами. Однак конкуренція між спільнотами ведеться за можливість отримати від держави більше ресурсів, інвестицій, людського капіталу та ринків збуту продукції.

Підвищення конкурентоспроможності місцевих громад виокремлюється як ключовий пріоритет національної регіональної політики, яка, відповідно, передбачає реалізацію комплексної програми з підтримки та підвищення ефективності. У цьому контексті конкурентоспроможність громад, на наш погляд, є одним із ключових завдань внутрішньої роботи системи управління громадами. Забезпечення конкурентоспроможності громад якраз і ґрунтується на врахуванні внутрішніх чинників, на які керівний орган може здійснювати адміністративний вплив.

Незважаючи на значну кількість досліджень з проблеми конкурентоспроможності, проведених вітчизняними та зарубіжними вченими, більшість із них розроблено на рівні країни, регіону та підприємства.

Вважається, що чинники конкурентоспроможності поділяються на зовнішні та внутрішні.

До зовнішніх чинників належать політична та економічна ситуація в країні, правова база, географічне положення, екологічні та соціальні чинники, а до внутрішніх - системи та методи управління, земельні, капітальні, трудові та майнові ресурси. Слід підкреслити, що дана класифікація є узагальненням і не дає змоги виявити чинники конкурентоспроможності, характерні для об'єднаної спільноти. Тому необхідно надати більш конкретні деталі та уточнити список факторів, характерних для конкретної спільноти (рис. 3.1).

Це не повний перелік умов і чинників, що характеризують конкурентоспроможність спільноти. У сукупності вони дають реальну можливість громадам розробляти та реалізовувати власні соціально-економічні програми. Слід зазначити, що чинники конкурентоспроможності діють не ізольовано, а системно, посилюючи ефективність окремих чинників.

У зв'язку з вищевикладеним стратегічне управління місцевими громадами є сучасною методологією управління розвитком регіону в умовах стрімких змін зовнішнього та внутрішнього середовища. Тому успіх проектів регіонального розвитку залежить від створення та функціонування ефективних систем управління на місцевому рівні.

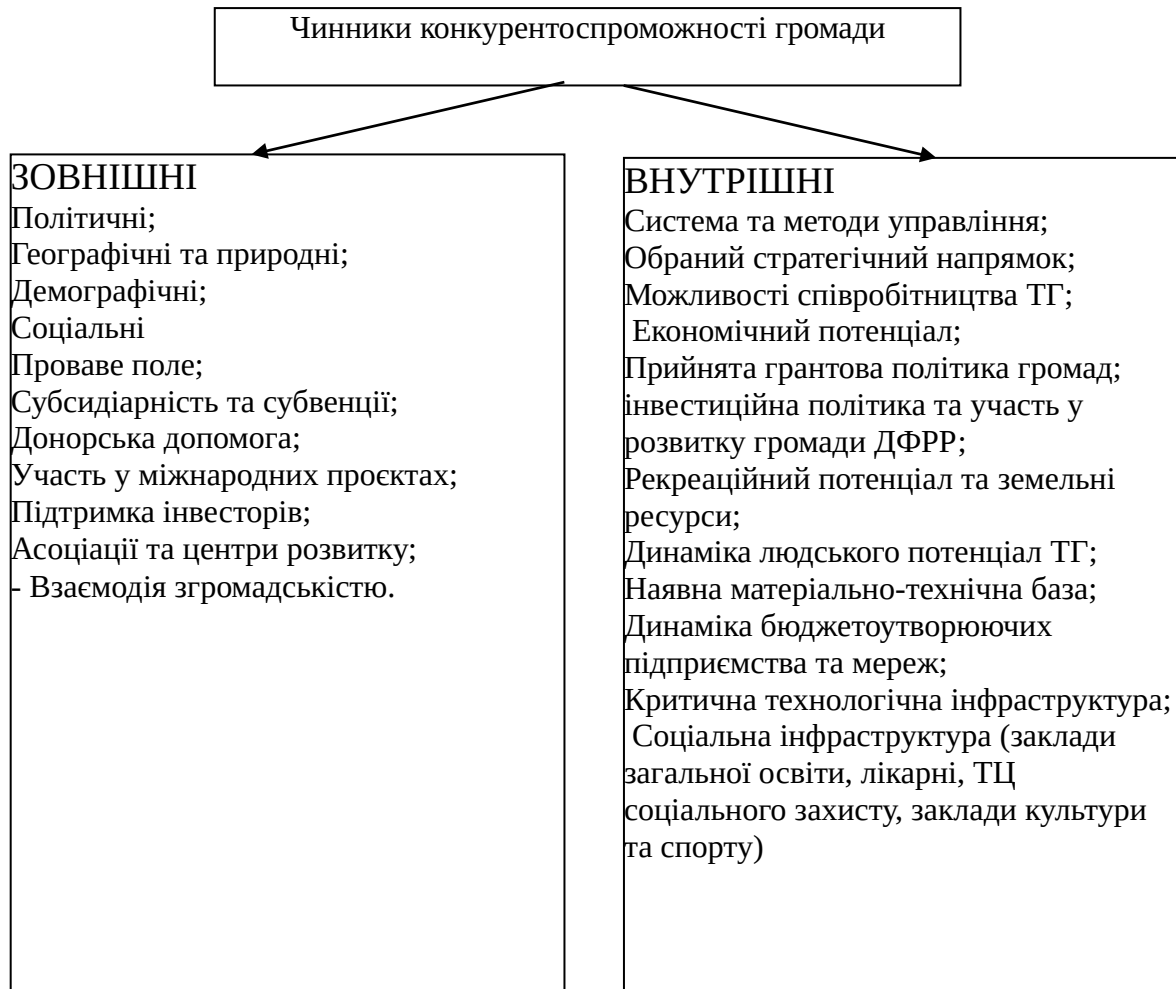


Рис. 3.1. Складові конкурентоспроможності територіальної громади

Таким чином, наявність ієрархії пріоритетних цілей і завдань стратегій розвитку громад, планів і програм соціально-економічного розвитку та обраних підходів до формування стратегії розвитку створює певний набір інструментів, які можуть бути використані в системах управління громадами.

З точки зору стратегічного управління, більша увага приділяється

внутрішнім факторам, які характеризують здатність та ефективність громад до позитивного розвитку. Ця група факторів має першочергове значення для забезпечення сталої конкурентоспроможності. Щодо внутрішніх чинників, то слід зазначити, що тривалий час існували певні обмеження щодо спроможності органів управління здійснювати вплив, наприклад, дублювання повноважень місцевих рад та місцевих державних адміністрацій, які існували в межах території, на якій була сформована громада.

Усі ці питання були вперше законодавчо врегульовані на завершальному етапі процесу децентралізації, що призвело до реформи адміністративно-територіального устрою та скорочення кількості районних державних адміністрацій шляхом укрупнення районів. Всі ці зміни відбулися у 2021 році, і на законодавчому рівні всі ці питання можна вважати вирішеними, але остаточного вирішення цих питань на рівні громад доведеться чекати від експертів протягом наступних двох років.

Військові дії з російського боку не дозволили повноцінно впровадити систему стратегічного управління територіальними громадами та їх розвитком. Місцева влада наразі займається лише захистом та відновленням об'єктів критичної інфраструктури у разі їх пошкодження внаслідок обстрілів, і не має ані ресурсів, ані часу для вирішення більш перспективних питань.

Це означає, що коли йдеться про зовнішній фактор законодавства, то він має негативний вплив на задоволеність та конкурентоспроможність громади.

Фактори конкурентоспроможності громади необхідно враховувати при формулюванні та реальному застосуванні управлінських, економічних, політичних та інших рішень, спрямованих на забезпечення конкурентоспроможності. Це необхідно для того, щоб позитивно та адекватно адаптуватися до змін у внутрішньому та зовнішньому середовищі, спираючись на вибір та посилення факторів, які активізують та впливають на конкурентні переваги громади.

Одним з найважливіших чинників розвитку та зміцнення конкурентоспроможності є наявність і зростання інтелектуальних та людських ресурсів. Наявність інтелектуальних та людських ресурсів є однією з головних передумов успішного функціонування та конкурентоспроможності громади. Місцеві громади передусім опікуються людьми. Особливо це стосується тих, хто залучений до вирішення стратегічних питань. Такі кадри потребують постійного та безперервного навчання на різноманітних платформах професійного розвитку. Не випадково Національне агентство України з питань державної служби (НАДС) постійно пропонує такі курси. Усі державні службовці та працівники органів місцевого самоврядування повинні щороку проходити підвищення кваліфікації.

У довоєнній Україні багато уваги приділялося підвищенню рівня лідерства в громадах. Сучасні лідери повинні зосереджуватися на вирішенні стратегічних проблем, ефективному управлінні, розумінні потреб життєзабезпечення громадян та передбаченні можливих перебоїв у задоволенні цих потреб. Персонал, який безпосередньо займається розробкою та впровадженням заходів з підвищення конкурентоспроможності, має бути всебічно підготовлений до реалізації проектів та програм регіонального розвитку, володіти необхідними професійними навичками та набувати досвіду через креативне мислення.

Після того, як всі перераховані вище умови стратегічного регіонального розвитку будуть виконані, можна починати роботу над формулюванням конкретних і досяжних цілей. На практиці при плануванні регіонального розвитку рекомендується використовувати смарт-технології для розвитку. Це поняття безпосередньо пов'язане з поняттям "конкурентоспроможність", яке забезпечує посилення конкурентних переваг громади. Тому сьогодні при формуванні регіональних стратегій та стратегій розвитку застосовуються підходи, що базуються на використанні смарт-технологій для розвитку об'єднаних громад.

З одного боку, необхідність впровадження в українських регіонах зумовлена відсутністю або неповнотою інструментів та стратегій, а з іншого - реалізація принципів смарт-технологій дасть змогу країні отримати значно більше коштів від ЄС. В Україні сьогодні це питання також використовується на регіональному рівні, оскільки однією з цілей Стратегії до 2030 року є впровадження реформи децентралізації (створення громад), що стане ефективним управлінням просторовим розвитком у наступному плановому періоді. Вже сьогодні стає зрозумілим, що напрямок регіонального розвитку слід обирати, виходячи з інноваційного потенціалу місцевих громад.

Що стосується правильного розуміння та ефективного впровадження смарт-технологій у національну та регіональну політику, то ми повністю підтримуємо правильне застосування принципів та використання смарт-технологій для досягнення результатів стратегій розвитку.

Таким чином, впровадження смарт-технологій - це можливість використовувати ресурси на основі наукового підходу для формування стратегічних цілей, які є реалістичними, досяжними, вимірюваними та обмеженими у часі. Ми розуміємо смарт-технології як чітке бачення цілей розвитку громади та можливих шляхів їх досягнення.

Ще однією безперечною перевагою використання смарт-технологій є спосіб їх впровадження, коли до процесу розробки залучається широке коло людей, включаючи представників бізнесу, науки, громадських організацій та активних членів громади. В рамках пошуку шляхів впровадження смарт-технологій створюються діалогові платформи, які об'єднують представників науки, бізнесу, агенцій місцевого розвитку та відділів розвитку громад органів місцевого самоврядування.

Успішні громади - це ті, які здатні вчасно застосовувати нові інструменти управління громадою. Комунікація та спільне вирішення складних колективних проблем, як всередині громади, так і в інших громадах (регіонах), є надзвичайно важливими. Це в кінцевому підсумку дозволить більш раціонально використовувати кошти в громаді та розуміти можливі

наслідки такого використання.

Одним із головних завдань стратегічного управління є створення та розширення місцевого бізнесу. Це складний, але необхідний процес створення умов для збільшення кількості малих та середніх підприємств. Впровадження смарт-технологій у зарубіжних країнах вже показало успіх у цій сфері. Це пов'язано з тим, що смарт-технології ідентифікують бізнес, який потребує підтримки, а отже, кращі практики необхідно впроваджувати на місцевому рівні в Україні.

Водночас, враховуючи декларацію, а також справді інноваційний підхід до розробки стратегії, впровадження смарт-технологій може виявитися досить складним процесом. Слід зазначити, що за останні роки громадяни України побачили достатньо процесів радикальних галузевих реформ, щоб склалося враження, що вони дійсно спрямовані на довгострокові зміни. Ці зміни та структурні реформи галузі завжди підтримувалися певними моделями інновацій (інноваційні парки, бізнес-інкубатори, кластери тощо). Однак, це були лише очікування і жодних змін не відбувалося.

Коли перед регіональними експертами з управління та стратегічного планування ставилося завдання розробити стратегію розвитку смарт-технологій, вони не до кінця розуміли, про що йдеться.

Так, згідно з підходом, який відстоює Міністерство регіонального та наземного транспорту, "принаймні однією стратегічною метою регіональної стратегії є використання смарт-технологій для сприяння інноваційному розвитку обмежених видів економічної діяльності в регіоні. Вибір таких пріоритетів має ґрунтуватися на світових ринкових і технологічних тенденціях інноваційного розвитку, що має допомогти знайти сфери економічної діяльності, які є конкурентоспроможними на національному та міжнародному рівнях. Якщо стратегія не буде підготовлена за затвердженою методологією, регіону буде дуже складно отримати фінансування на реалізацію стратегії". Водночас, хоча методологія, про яку йдеться, значною мірою базується на процесі розробки регіональної стратегії та залученні

науковців, бізнесу та громадськості, вона не встановлює основних методів визначення самих стратегічних цілей, які регіональні менеджери мають обирати для себе самостійно. Іноді хибні уявлення про використання смарт-технологій з менш чіткими критеріями відбору можна пояснити нерозвиненістю інформаційної інфраструктури, незрозумілими механізмами подальших взаємовідносин з державними органами та підтримки з боку держави, проблемами лобіювання з боку компаній тощо. В Україні процес впровадження смарт-технологій у стратегічне планування регіонального розвитку все ще перебуває на початковій стадії.

Ще одним важливим фактором розвитку є співпраця між місцевими громадами. Об'єднавши зусилля кількох громад, можна вирішити значну кількість проблем.

Співробітництво територіальних громад - це "відносини між двома або більше територіальними громадами, що здійснюються на договірних засадах у формі, визначеній цим Законом, з метою забезпечення соціально-економічного та культурного розвитку територіальної громади, підвищення якості послуг, що надаються населенню на основі спільних інтересів та цілей, а також надання можливості органам місцевого самоврядування ефективно здійснювати повноваження, передбачені законом".

Вплив елементу співробітництва територіальних громад показує, що завдяки співробітництву можна реалізувати переваги ефективного вирішення місцевих проблем, об'єднання зусиль і ресурсів для місцевого розвитку та покращення надання послуг мешканцям.

Тому для підвищення рівня конкурентоспроможності насамперед необхідно усунути формальність у підході до розробки програм і стратегій соціально-економічного розвитку громади.

Наявність інтелектуальних та людських ресурсів є однією з головних передумов успішного функціонування та конкурентоспроможності. Застосування підходу смарт-технологій до формування стратегій регіонального розвитку дозволяє врахувати новітні розробки, що впливають

на розвиток регіонів та громад, шляхом співпраці науки, влади та бізнесу через раціональне використання місцевих ресурсів. Це дасть можливість громадам підвищити свою конкурентоспроможність, реалізувати потенціал для впровадження нових технологій, залучити кошти до бюджетів громад тощо.

Вплив фактору співробітництва громад демонструє, що співпраця може ефективно вирішувати місцеві проблеми та переваги об'єднання зусиль і ресурсів для покращення місцевого розвитку та надання публічних послуг. Необхідно враховувати фактори, що визначають конкурентоспроможність громади, та розробляти відповідні організаційно-економічні механізми її забезпечення.

Таким чином, за результатами аналізу існуючих підходів до визначення факторів стратегічного управління регіональним розвитком та аналізу стратегій регіонального розвитку можна зробити наступні узагальнення щодо факторів стратегічного розвитку. (табл. 3.1).

Таблиця 3.1

Складові стратегічного розвитку територіальної громади

Складові стратегічної системи	Перелік показників стратегічного розвитку
Управлінська складова	1. Профільні та базові умови функціонування громади
	2. Структури управління та їх матеріально-технічна база
	3. Цілі та стратегія розвитку
	4. Політика та розподіл повноважень
	5. Процес прийняття внутрішніх рішень та складних колективних з мешканцям громади
	6. Публічні комунікації з мешканцями громади та співробітництво з іншими громадами
Економічна складова	1. Природно-ресурсний потенціал громади
	2. Кадровий потенціал
	3. Рівень розвитку інфраструктури громади
	4. Економічна активність населення
	5. Якість та доступність послуг
	6. Бюджети участі в громаді

Складено автором.

Таким чином, на основі проведеного аналізу визначаються стратегічні складові розвитку, які мають бути враховані на ранній стадії стратегічного

планування. Наступним етапом дослідження має бути визначення релевантних напрямів діагностики управлінської та економічної складових. Це включає визначення системи показників для оцінки, шкали оцінки показників, критеріїв оцінки, порядку проведення діагностики та використання результатів аналізу можливостей.

Структура організаційної та економічної підсистем стратегічного управління регіональним розвитком визначається більш детально при відборі показників для управлінської та економічної системи.

Необхідно доповнити базові характеристики цих підсистем для надання більш детальних показників індикаторів, що підлягають аналізу з метою формування стратегій регіонального розвитку. В табл. 3.2 наведено профіль показників стратегічного розвитку громади (табл. 3.2).

Таблиця 3.2

**Профільна характеристика показників стратегічного розвитку
територіальної громади**

Елемент	Зміст
Профіль системи управління	Аналітичні данні про громаду в історичному та динамічному ракурсі, їх відкритість є важливою умовою для ефективного стратегічного планування та управління, залучення міжнародних та інших інституцій до підтримки.
Якісний стан матеріально-технічних засобів для забезпечення системи управління	Стан матеріально-технічних засобів та якість комунікаційних зв'язків для функціонування системи управління є пріоритетним чинником для результативного управління. Сучасні умови функціонування систем управління передбачають забезпечення виконавців необхідним сучасним обладнанням для зв'язку та наявність комфортних умов праці, що відповідають ергономіці (обладнання, сучасне програмне забезпечення, сприйнятливі умови праці тощо).
Цілі та стратегії	Наявність правильно сформульованих цілей стратегії розвитку базується на основі можливої експертної підтримки та залученням широкого кола стейкхолдерів та мешканців до обговорення стратегій розвитку.
Організаційна структура та розподіл повноважень	Структура управління показує підпорядкованість та розподіл повноважень
Процесу прийняття рішень та партисипативність	Участь у прийнятті складних колективних рішень представників та широких кол громадськості на основі партисипативності

Система комунікацій	Громадські та молодіжні ради, місцеві асамблеї за співробітництвом з іншими громадами
---------------------	---

Професійний підхід до стратегічного управління розвитком громади реалізується через функції підсистеми управління. Основним завданням управлінської підсистеми є ефективне стратегічне управління та управління безпекою відповідно до принципів прозорості та партисипативного підходу.

Особливого значення в процесі стратегічного управління набуває питання партисипативного врядування в суспільстві. Партисипативне врядування є надзвичайно актуальним питанням сьогодення та важливою умовою соціального, економічного та культурного розвитку будь-якого суспільства. Воно вимагає активної участі в житті громади та залучення громадян до планування майбутнього своєї місцевої громади.

Тому ефективність місцевого самоврядування та економічний і соціальний розвиток місцевої громади залежить, серед іншого, від того, наскільки члени громади залучені до вирішення проблем для покращення власного життя, від їхнього інтелекту та підприємницького духу. Чіткість муніципальної політики та ефективна співпраця між трьома секторами (місцевими жителями, бізнесом та неурядовими організаціями) стали викликом, без якого неможливо досягти розвитку.

Органи місцевого самоврядування сьогодні стикаються з низкою складних і серйозних проблем, які впливають на життя їхніх громад. Вирішення цих проблем вимагає переходу від застарілих форм управління до нових форм стратегічного управління. Стратегія регіонального розвитку - це документ, який визначає майбутнє бачення, пріоритети та напрямки розвитку конкретної регіональної одиниці. Вибір цих пріоритетів і напрямів має ґрунтуватися на діагностиці природних, виробничих, людських, фінансових і матеріально-технічних ресурсів.

З огляду на розширення систем врядування у провідних країнах світу та їх орієнтацію на права людини, сьогодні все більшого значення набуває

концепція інклюзивного економічного розвитку, яка передбачає залучення всіх членів суспільства до процесу врядування та економічного зростання і справедливий розподіл його результатів.

ВИСНОВОК ДО РОЗДІЛУ 3

Виходячи з аналізу підходів щодо складності завдань управління та великої невизначеності впливу зовнішніх і внутрішніх факторів на розвиток, можна стверджувати, що для забезпечення успішності своєї діяльності необхідно активно застосовувати стратегічні підходи, інноваційні методи стратегічного планування та техніки цілепокладання в процесі управління розвитком, враховуючи всі потенційні можливості. Можна сказати, що необхідно враховувати всі потенційні можливості.

Перш за все, на сьогодні не існує чіткого визначення стратегічного управління громадою і дослідники шукають більш повне та всебічне визначення та тлумачення стратегічного управління громадою.

Ми розглядаємо стратегічне управління громадою як процес, що базується на результативності та потенціалі, з багатогранною орієнтацією на сталий розвиток. Виходячи з наведеного визначення, можна сказати, що стратегічне управління громадою забезпечує вектор розвитку та визначає найбільш перспективні цілі в цьому процесі.

Таким чином, на основі проведеного аналізу було визначено елементи стратегічного розвитку, які необхідно враховувати на першому етапі розробки стратегії. На наступному етапі необхідно визначити відповідні напрямки діагностики управлінської та економічної складових. Це включає систему показників для оцінювання, визначення шкали оцінювання показників, критеріїв оцінювання, послідовність проведення діагностики та використання результатів аналізу можливостей.

Більш детально склад організаційної та економічної підсистем стратегічного управління регіональним розвитком визначається при відборі показників для управлінської та економічної системи.

ВИСНОВКИ

З точки зору організаційно-економічної ефективності стратегічні плани розвитку громад мають бути не лише документальним документом, а й дієвим організаційно-економічним інструментом для прийняття управлінських рішень та створення позитивних змін у суспільстві. Реалізація стратегічного плану має бути головною метою його підготовки, а його виконання має не лише демонструвати місцевому населенню на конкретних прикладах, що реалізація запланованих заходів поступово наближає до визначених цілей соціально-економічного та культурного розвитку громади, а й бути безперервним та системним у впровадженні проектів розвитку, це має відбуватися таким чином, щоб здійснювалося комплексне дослідження.

Слід також враховувати, що, згідно з теорією стратегічного управління, існує два підходи до формулювання стратегії: реактивний підхід, який передбачає реагування на проблеми, що вже виникли, та проактивний підхід, який передбачає попередження потенційних проблем та загроз. З огляду на ці підходи, стратегії місцевого розвитку мають бути реактивними, що дозволяє органам управління коригувати та адаптувати місцевий розвиток до зовнішніх та внутрішніх змін, та проактивними, що дозволяє прогнозувати та спрямовувати поведінку розвитку в потрібному напрямку. Прогностичні технології є сучасним інструментом стратегічного управління місцевим розвитком в умовах швидких змін і пов'язаної з ними невизначеності у зовнішньому та внутрішньому середовищі суспільства.

Щодо правильного розуміння та ефективного впровадження смарт-технологій у національну та регіональну політику, то ми повністю підтримуємо правильне застосування принципів стратегії розвитку та використання смарт-технологій для досягнення позитивних результатів.

Отже, застосування смарт-технологій - це можливість використовувати ресурси на основі наукового підходу у формуванні реалістичних, досяжних, вимірюваних та обмежених у часі стратегічних цілей. Ми розуміємо смарт-технології як чітке бачення цілей розвитку суспільства та можливих шляхів їх досягнення.

Ще однією безперечною перевагою використання смарт-технологій є методологія їх впровадження, яка передбачає залучення до процесу розробки широкого кола людей, включаючи бізнес, науку, представників неурядових організацій та активних членів громади. В рамках впровадження смарт-технологій створюються діалогові платформи, які об'єднують представників науки, бізнесу, агенцій регіонального розвитку та структурних підрозділів місцевого самоврядування, що займаються питаннями регіонального розвитку.

Успішними стають ті громади, які здатні своєчасно впроваджувати нові інструменти управління громадою. Велике значення має комунікація та спільне вирішення складних колективних проблем як всередині громади, так і в інших громадах (регіонах). Це в кінцевому підсумку призведе до більш раціонального використання коштів у громаді та розуміння можливих наслідків такого використання.

Одним з основних завдань стратегічного управління є створення та розширення місцевого бізнесу. Це складний, але необхідний процес створення умов для збільшення кількості малих і середніх підприємств. Впровадження смарт-технологій у зарубіжних країнах принесло успіх у цій сфері. Це пов'язано з тим, що саме смарт-технології визначають підприємства, які підлягають підтримці, а тому в Україні необхідно впроваджувати кращі практики на місцевому рівні.

Водночас, беручи до уваги декларацію, а також дійсно інноваційний підхід до розробки стратегії, фактичне впровадження смарт-технологій виявляється досить складним процесом. Варто зазначити, що за останні роки громадяни України вже достатньо надивилися на процес радикального секторального реформування, який спрямований на дійсно перспективні зміни.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Альошина Н. М. Поняття й ознаки територіальної громади. *Державне будівництво та місцеве самоврядування*. Харків : Право, 2011. Вип. 21. С. 173-180.
2. Амосов О. Ю., Ігнатенко О. С., Кузнецов А. О. Територіальне управління. Харків : Магістр, 2011. 408 с.
3. Афанасьев Н. В., Рогожин В. Д., Рудык В. И. Управление развитием предприятия : монографія. Харків : ИНЖЭК, 2003. 184 с.
4. Бабінова О. О. Державна регіональна політика і регіональний розвиток: сучасні реалії України та європейський досвід. К. : Фенікс, 2011. 268 с.
5. Бажал Ю. М. Знаннєва економіка – економіка конкурентоспроможності. Інформаційне суспільство. Шлях України. К. : Б-ка інформ. сус-ва, 2004. С. 219-224.
6. Базиліук А. В., Жулин О. В. Інклюзивне зростання як основа соціаль- но-економічного розвитку. *Економіка та управління на транспорті*. К. : НТУ, 2015. Вип. 1. С. 5-12.
7. Баймуратов М. М. стратегічне управління повноважень публічної влади в Польщі як засіб формування компетенції місцевого самоврядування: досвід для України. *Вісник Маріупольського державного університету*. 2014. Вип. 7. С. 138-147.
8. Бакуменко В., Кравченко С. Аналіз проблемного поля державного управління. *Проблеми й тенденції розвитку галузі науки «Державне управління» в Україні: від теорії до практики* : зб. матеріалів симп. за міжнар. участю / за заг. ред. О. Ю. Оболенського, С. В. Сьоміна, С. В. Загороднюка. К. : Вид-во НАДУ, 2007. С. 46-49.
9. Балабаєва З., Пономарьов В. Теорії місцевого самоврядування як джерело пошуку його майбутніх моделей. *Актуальні проблеми державного управління*. 2016. 1(65). С. 9-14.
10. Батанов О. В. Конституційно-правовий статус територіальних громад в Україні / Національна академія наук України : Інститут держави і права ім. В. М. Корецького. К. : "Ін Юре", 2003. 512 с.
11. Батанов О. В. Територіальна громада – первинний суб'єкт муніципальної влади в Україні. *Муніципальна влада в Україні: проблеми теорії та практики* : монографія / відп. ред. М. О. Баймуратов. К. : Юридична думка, 2010. 299 с.
12. Батенко Л. П., Загородніх О. А., Ліщинська В. В. Управління проектами: навч. посіб. К.: КНЕУ, 2003. 231 с.
13. Безуглий О. В. Світовий досвід організації сталого розвитку територіальної громади. *Теорія та практика державного управління*. Х. : Вид-во ХарPI НАДУ "Магістр", 2006. Вип. 3(15). С. 153-158.
14. Белец Ж. А. Партиципаторне бюджетування як інноваційний демократичний інструмент участі громадян в управлінні справами

територіальних громад. *Теорія та практика державного управління і місцевого самоврядування*. 2016. № 1. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Ttpdu_2016_1_21 (дата звернення 07.09.2018).

15. Берданова О., Вакуленко В. Стратегічне планування місцевого розвитку: практичний посібник / Швейцарсько-український проєкт "Підтримка децентралізації в Україні – DESPRO". К. : ТОВ "Софія-А". 2012. 88 с.

16. Березинський В. П. Територіальна громада як агент політичної самоорганізації. *Вісник Дніпропетровського університету*. Серія: Філософія. Соціологія. Політологія. 2013. Т. 21. Вип. 23(1). С. 77-84.

17. Бібліотека / Офіційна сторінка Децентралізації в Україні. URL: <https://decentralization.gov.ua/finance/library> (дата звернення 17.10.2018).

18. Біленчук П. Д., Кравченко В. В., Підмогильний М. В. Місцеве самоврядування в Україні (муніципальне право) : навч. посіб. Київ : Атика, 2000. 304 с.

Білик Р. Р. Детермінанти регіонального розвитку у вимірі економічної безпеки України : монографія / НАН України. ДУ "Інститут регіональних досліджень імені М.І. Долишнього НАН України". Львів : 2016. 352 с. (Серія "Проблеми регіонального розвитку").

19. Буднікевич І. М., Гавриш І. І., Крупенна І. А. Проєкти міжрегіональної співпраці в компенсаційних стратегіях розвитку регіонів. *Збірник наукових праць Черкаського державного технологічного університету*. Серія "Економічні науки". Черкаси: ЧДТУ, 2019. Вип. 52. С. 5-11.

20. Бюджет участі: історія і польський досвід. URL: <http://surl.li/qewd> (дата звернення 03.01.2018).

21. Васильєва Н. В. Залучення громадськості в українських містах (на прикладі бюджету участі). *Публічне урядування*. 2016. № 4(5). С. 123-131.

22. Васильченко Г. Методологія та практика стратегій місцевого економічного розвитку та підприємств в умовах глобалізації. *Стратегія економічного розвитку України Спецвипуск*. 2011. № 28. С. 30-36.

23. Василюк О. Формування спроможності об'єднаних територіальних громад: кадровий аспект. *Ефективність державного управління*. 2017. Вип. 2(51). Ч. 1. С. 197-205.

24. Верховна Рада України / Офіційний вебпортал парламенту України. Законодавство України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/> (дата звернення 11.09.2023).

25. Гладка Т. І. стратегічне управління влади в Україні як засіб посилення демократії та підвищення її стабільності. *Державне управління: удосконалення та розвиток*. 2015. № 12. URL: <http://www.dy.nayka.com.ua/?op=1&z=937> (дата звернення 03.12.2023).

26. Державний веб-портал бюджету для громадян. URL: <https://openbudget.gov.ua/> (дата звернення 11.12.2023).

27. Децентралізації в Україні : офіційна сторінка. URL: <https://decentralization.gov.ua/gromada> (дата звернення 16.12.2023).

28. Стратегічне управління в Україні та її вплив на соціально-економічний розвиток територій: методичні підходи та результати оцінювання : наукова доповідь / наук. ред. І. З. Сторонянська. Львів: ІРД НАНУ, 2018. 144 с.
29. Стратегічне управління та реформа місцевого самоврядування: результати соціологічного дослідження серед жителів територіальних громад, які пройшли процес об'єднання в 2015-2016 роках : аналітичний звіт / Київський міжнародний інститут соціології. 2019. 214 с.
30. Стратегічне управління та реформа місцевого самоврядування: результати четвертої хвилі соціологічного опитування : аналітичний звіт / Київський міжнародний інститут соціології. 2019. 146 с.
31. Експерт розробив Інструмент оцінки рівня спроможності об'єднаної громади / Децентралізації в Україні. Офіційна сторінка. URL: <https://decentralization.gov.ua/news/12252> (дата звернення 08.03.2020).
32. Енциклопедія бізнесмена, економіста, менеджера/ за ред. Р. Дяківа. К. : Міжнародна економічна фундація, 2002. 704 с.
33. Енциклопедія сучасної України. URL: http://esu.com.ua/search_articles.php?id=18730 (дата звернення 28.06.2023).
34. Європейська хартія місцевого самоврядування м. Страсбург, 15 жовтня 1985 року / Офіційний вісник України" від 03.04.2015 № 24. ; переклад з англ. URL: http://zakon.rada.gov.ua/laws/show/994_036 (дата звернення 02.12.2023).
35. Зацерковний В. І., Тішаєв І. В., Демидов В. К. Методологія наукових досліджень : навч. посіб. Ніжин : НДУ ім. М. Гоголя, 2017. 236 с.
36. Зінченко О. А. Регіональна безпека як складник потенціалу іміджу території. *Причорноморські економічні студії*. 2018. №30-1. С. 145-149.
37. Ігнат'єва І. А. Стратегічний менеджмент : підручник. К. : Каравелла, 2019. 464 с.
39. Казюк Я., Демиденко С., Венцель В., Герасимчук І. Методичні рекомендації до порядку розрахунку фінансової спроможності перспективної об'єднаної територіальної громади / Мінрегіон. 2018. 30 с.
40. Коваленко А. Об'єднання територіальних громад – реальність чи ілюзія. URL: <http://www.3republic.org.ua/ua/ideas/11298> (дата звернення: 12.01.2024).
41. Конституція України / Відомості Верховної Ради України (ВВР), 1996, № 30, ст. 141. URL: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/254%EA/96-%E2%F0> (дата звернення 27.09.2023).
42. Кулик А. В. Теорія економічного аналізу : навч. посіб. К. : ДП "Вид. дім "Персонал", 2018. 452 с.
43. Методичні рекомендації щодо оцінки рівня спроможності територіальних громад / Міністерство розвитку громад та територій України. Київ, 2019. 5 с.
44. Методичні рекомендації щодо формування і реалізації прогнозних та програмних документів соціально-економічного розвитку об'єднаної тери-

торіальної громади / Наказ Міністерства регіонального розвитку, будівництва та житлово-комунального господарства України № 75 від 30.03.2016. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v0075858-16> (дата звернення 12.12.2023).

45. Мишакова К. А. Сучасні технології менеджменту в Україні. URL : http://www.confcontact.com/2017-ekonomikai-menedzhment/4_mishakova.htm (дата звернення 15.07.2023).

46. Міжнародний пакт про громадянські і політичні права / Указ Президії Верховної Ради Української РСР N 2148-VIII (2148-08) від 19.10.73). URL: http://zakon.rada.gov.ua/laws/show/995_043 (дата звернення 15.12.2023).

47. Місцеве самоврядування в Україні та світі. Цікаві факти / заг. ред. та упорядк. І. Л. Парасюк, Ю. В. Телешова. К. : ФОП Москаленко О. М., 2016. 15 с.

48. Місцеве самоврядування в Україні: проблеми та перспективи / за ред. В. М. Бесчастного. Донецьк : Донецький юрид. ін-т при Донецькому національному ун-ті, 2005. 37 с.

49. Місцеві бюджети 159 об'єднаних територіальних громад. За 2016 рік: фінансово-аналітичні матеріали. URL: http://www.minregion.gov.ua/wp-content/uploads/2017/04/De-centr_297x210_April-2017.pdf (дата звернення 14.12.2017).

50. Мойсеєнко К. Є. Механізм функціонування та розвитку соціально-економічної системи. *Перспективи розвитку економіки України в контексті європейської інтеграції*. Зб. наук. праць ДонДУУ. Серія "Економіка". Т. Х. Вип. 123. Донецьк. 2009. С. 152-170.

51. Молла М. Г. Формування системи показників оцінки організацій-них складових конкурентоспроможності підприємства. *Вісник соціально-економічних досліджень ОДЕУ*. 2012. №44. С. 252-257.

52. Мороз О. Ю. Територіальна громада: сутність, становлення і сучасні українські реалії. *Демократичне врядування: електронне наукове проф. видання*. 2008. Вип. 2. URL: http://www.nbuu.gov.ua/e-journals/DeVr/2008_2/fail/Moroz.pdf (дата звернення: 22.12.2023).

53. Мочерний С. В. Методологія економічних досліджень : монографія. Львів : Світ, 2001. 416 с.

54. Народный бюджет в Тарту / Офіційний сайт міста Тарту. URL: <http://surl.li/qfbj> (дата звернення: 15.06.2023).

55. Нехайчук Д. В., Нехайчук Ю. С. Комплексний розвиток регіонів як основа якості життя населення. *Культура народів Причорномор'я*. 2014. С. 49-54.

56. Ноймаєр С., Сибірянська Ю., Венцель В. Результати оцінки системи управління фінансами в об'єднаних територіальних громадах. Фінальний звіт; пер. з англ. URL: https://decentralization.gov.ua/uploads/library/file/479/10_AHs_assessment_final_report.pdf (дата звернення: 24.12.2023).

57. Овчаренко Є. І. Система економічної безпеки підприємства: формування та цілепокладання: монографія. Лисичанськ : "ПромЕнерго", 2015. 483 с.

58.Орієнтовний перелік показників оцінки соціально-економічного розвитку об'єднаної територіальної громади / Інформація з сайту Житомирської облдержадміністрації. URL: <http://economy-zt.gov.ua/news/18> (дата звернення: 29.05.2023).

59.Офіційний сайт Організація економічного співробітництва та розвитку (ОЕСР). URL: <http://www.oecd.org/> (дата звернення: 09.11.23).

60.Офіційний сайт Фундація польсько-української співпраці ПАУСІ. URL: <http://www.pauci.org/> (дата звернення: 09.11.23).

61.Оцінка фінансових показників бюджетів 806 ОТГ. Рейтинг за 2019 рік / Офіційна сторінка Децентралізації в Україні. URL: <https://decentralization.gov.ua/news/12192> (дата звернення: 22.07.2023).

62.Павлюк А. П. Економічні аспекти формування спроможних територіальних громад в Україні. Стратегічні пріоритети: наук. аналіт. зб. 2016. №1(38). С. 162-168.

63.Партисипативний бюджет/Вільна енциклопедія Вікіпедія. URL: https://uk.wikipedia.org/wiki/Партиципаторний_бюджет (дата звернення: 24.09.23).

64.Паспорт безпеки України 2019: національний та регіональний ви- міри / Національний інститут стратегічних досліджень. 2019. 91 с.

65.Писаренко В. П. Впровадження партисипативного бюджету. *Віс- ник ПДАА*. 2016. № 1-2. С. 51-54.

66.Показатели мирового развития. Google Public Data. URL: https://www.google.ru/publicdata/explore?ds=d5bncppjof8f9_&hl=ru&dl=ru (дата звернення: 05.02.2023).

67.Попадинець Н. М., Патицька Х. О., Пітюлич М. М., Керецман Н. І. Аналіз ефективності використання природно-ресурсного потенціалу об'єднаних територіальних громад України. *Науковий Вісник ВНЗ Укоопспілки "Полтавський університет економіки і торгівлі"*. Серія: "Економічні науки", 2019. № 3(94). С. 65-76.

68.Порядок розроблення регіональних стратегій розвитку і планів заходів з їх реалізації, а також проведення моніторингу та оцінки результативно- сті реалізації зазначених регіональних стратегій і планів заходів : постанова Кабінету Міністрів України від 11 листопада 2015 р. № 932. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/932-2015-%D0%BF> (дата звернення: 17.01.2024).

69.Про внесення змін до деяких законів України щодо впорядкування окремих питань організації та діяльності органів місцевого самоврядування і районних державних адміністрацій : Закон України № 1009-IX від 17.11.2020. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1009-IX#Text> (дата звернення 20.11.2023).

70.Про внесення змін до деяких законодавчих актів щодо організації проведення перших виборів місцевих рад та сільських, селищних, міських голів : Закон України, 2015, № 37-38, ст. 371 / Верховна рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/676-19#Text> (дата звернення 02.12.2023).

71.Про внесення змін до Методики формування спроможних терито-

ріальних громад: Постанова КМУ від 24 січня 2020 р № 34. URL: <https://www.kmu.gov.ua/npas/pro-vnesennya-zmin-do-metodiki-formuvannya-spromozhnih-teritorialnih-gromad-i240120-34> (дата звернення 30.03.2023).

72.Про добровільне об'єднання територіальних громад : Закон України, 2015, № 13, ст. 91. *Відомості Верховної Ради України*. URL: <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/157-19> (дата звернення: 28.12.2023).

73.Про забезпечення участі громадськості у формуванні та реалізації державної політики : постанова КМУ №996 від 3 листопада 2010 року. URL: <http://zakon.rada.gov.ua/laws/show/996-2010-%D0%BF> (дата звернення: 22.09.2023).

74.Про запровадження оцінки міжрегіональної та внутрішньорегіональної диференціації соціально-економічного розвитку регіонів : постанова КМУ від 20 трав. 2009 р. № 476. URL: <https://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/476-2009-%D0%BF> URL (дата звернення 30.11.2023).

75.Про утворення та ліквідацію районів : постанова ВРУ № 807-IX від 17.07.2020 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/807-20#Text> (дата звернення: 24.09.2023).

76.Робочі групи з громадської безпеки та соціальної згуртованості / UNDP. URL: <https://www.ua.undp.org/content/ukraine/uk/home/library/recovery-and-peacebuilding/working-groups-community-security-social-cohesion.html> (дата звернення 09.12.2023).

77.Соціально-економічний розвиток регіонів / Офіційна сторінка Міністерства розвитку економіки, торгівлі та сільського господарства України. URL: <http://www.me.gov.ua/Documents/List?lang=ukUA&id=623456f5-53d8-48e7-9236-1c519222d4bd&tag=Sotsialno-ekonomichniiRozvitokRegioniv> (дата звернення 29.01.2024).

78.Співак С. М., Кравчук Н. В. Поняття господарсько-фінансової стабільності та ефективності господарського комплексу в умовах об'єднань територіальних громад. *Економіка і суспільство*. 2017. Вип. 10. С. 367-371.

79.Acemoglu D. Why nations fail: the origins of power, prosperity, and poverty / Daron Acemoglu, James A. Robinson. New York Crown Publishing Group, 2012. 544 p.

80.Anderson A. A. Theory of change as a tool for strategic planning. A Report on Early Experiences: The Aspen Institute Roundtable on Comprehensive Community Initiatives. August 2004.

81.Arıkan G. Fiscal decentralization: A remedy for corruption? *International Tax and Public Finance* 11, 2004. P. 175-195.

82.Beinhocker D., Kaplan S. Tired of strategic planning? Many companies get little value from their annual strategic-planning process. *Article in McKinsey Quarterly January 2002*. URL: https://www.researchgate.net/publication/235790314_Tired_of_Strategic_Planning (дата звернення 21.11.2023).

83.Bertalanffy L. von. General System Theory: Foundations, Development,

Applications, New York: George Braziller, revised edition, 1976.

84.Burns D., Hambleton R., Hoggett P. The Politics of Decentralization Revitalising Local Democracy. *Basingstoke and London* : Macmillan, 1994. 283 p.

85.Calinescu T., Likhonosova G., Zelenko O. Diagnostics of Tearing away the Democratic Mechanisms of Socio-Economic Development and Adjusting of Social Dialogue in Society. *Journal of Economics, Management and Trade*. 2017. Vol. 20. Is. 3. P. 1-12.

86.Community Development Technical Assistance. Handbook. Community Development Programs. Rural Development, 2005. 54 p.

87.Dalton J. H., Elias M. J., Wandersman A. Community Psychology: Linking Individuals and Communities. Washington : Wadsworth Thomson Learning, 2001. 488 p.

88.Dawkins C. J. Regional Development Theory: Conceptual Foundations, Classic Works, and Recent Developments. *Journal of Planning Literature*. 2003. P. 144-145.

89.Feltensteina A., Iwata S. Decentralization and macroeconomic performance in China: regional autonomy has its costs. *Journal of Development Economics*. 2005. № 76. P. 481-501.

90.Fiscal Decentralization Indicators. URL: <http://www1.worldbank.org/publicsector/decentralization/webfiscal.pdf> (дата звернення 13.09.2023).

91.Fisman R., Gatti R. Decentralization and corruption: Evidence across countries. *Journal of Public Economics*. №83. 2002. P. 325-345.

92.Halhash R., Bilous Y. Development of the Regional Management System in Conditions of Decentralization and Post-Conflict Transformation. *Social Transformations of the National Economy in the Context of European Integration Processes: Collective monograph* / Yu. Pasichnyk and others; Ed. by Doctors of Economics Sciences, Prof. Lupenko Yu., Pasichnyk Yu. Shioda GmbH, Steyr, Austria, 2019. 376 p. P. 282-293.

93.Halhash R., Semenenko I., Bilous Y., Burko Ia. Impact of Decentralization on Sustainable Development of the Newly Created Amalgamated Territorial Communities in the Regions of Ukraine. *European Journal of Sustainable Development*. 2020. Vol. 9, No 1 . P. 19-33.

94..Hiller G. A. Definitions of Community: Areas og Agreement. *Rural Socioogy*. 1955. June. P. 778.

95.How to make regions (more) innovative / Welter F., Kolb S., O'- Gorman B., Bugge K., Hill I., Peck F., Roncevic B. URL: http://www.kmu.unisg.ch/rencontres/Renc2008/Topics_2008/C/Rencontres_2008_Welter_et_al.pdf (дата звернення 25.11.2019).

96.Markusen A. Regions: Economics and Politics of Territory. Rowman and Littlefield Publishers, 1987. 200 p.

97.Morhachov I., Ovcharenko I. Prerequisites for Successful Regulation of Regional Investment Processes. *Management Theory and Studies for Rural Business and Infrastructure Development*. 2020. Vol. 42. № 3. P. 289-294.

98.Onyshchenko S. V., Kozachenko G. V., Maslii O.

A., Bondarevska O. M. Socio-Economic Security of the Region. Varazdin: University North, Croatia, 2019. 203 p.

99.Parysek J. J. Podstawy gospodarki lokalnej. Poznań : Wydawnictwo Naukowe UAM, 2001. 240 s.

100.Popadynets N., Bondarenko V., Dovba I., Fedurtsia V. Assessment of Efficiency of the Use of Natural Resources Capacity by Territorial Communities in Conditions of Administrative-Territorial Reform in Ukraine. International Journal of Industrial Engineering & Production Research (IJIEPR). 2020. Vol. 31. Issue (4). P. 499-510.

101.The Inclusive Growth and Development Report 2017 / World EconomicForum.URL:http://www3.weforum.org/docs/WEF_Forum_IncGrwth_2017.pdf (дата звернення 01.12.2023).