

Міністерство освіти та науки України
Львівський національний університет природокористування
Факультет управління, економіки та права
Кафедра менеджменту ім. проф. Є. В. Храпливого

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

Освітній ступінь: Магістр

на тему:

«Управління розвитком територіальних громад в умовах децентралізації на прикладі ********* сільської ради (ОТГ) *********ського району Львівської області»

Виконав: студент групи МО-61

спеціальності 073 «Менеджмент»
(шифр і назва напрямку підготовки, спеціальності)

Тхорів Тарас Ігорович
(прізвище та ініціали)

Керівник к.е.н., доцент Магійович І.В.
(наук. ступ., вчене звання, прізвище та ініціали)

Дубляни 2024
Міністерство освіти та науки України
 Львівський національний університет природокористування
 Факультет управління, економіки та права
 Кафедра менеджменту ім. проф. Є. В. Храпливого

Освітній ступінь: Магістр
 Спеціальність 073 «Менеджмент»
 (шифр і назва)

ЗАТВЕРДЖУЮ
Завідувач кафедри
менеджменту ім. проф. Є.В.Храпливого
 (назва кафедри)

(підпис)
Ліля Войнича
 (прізвище, ім'я, по батькові)
 «___» _____ 20__ року

З А В Д А Н Н Я
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ СТУДЕНТУ

Тхорів Т.І.
 (прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема роботи: «Управління розвитком територіальних громад в умовах децентралізації на прикладі ***** сільської ради (ОТГ) *****ського району Львівської області»

Керівник роботи: Магійович І.В. к.е.н., доцент.
 (прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

Затверджене наказом ЛНУП від «___» _____ 2023 року № ___ /К-С

2. Строк подання студентом проекту (роботи) до «___» _____ 202 року

3. Вихідні дані до проекту (роботи): дані статистичної та бухгалтерської звітності, статистичні збірники, оперативна звітність, наукова та навчальна література.

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

РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ОБ'ЄДНАНИХ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД

1.1 Особливості управління розвитком територіальних громад в умовах децентралізації.

1.2 Механізми формування управління розвитком територіальних громад в умовах децентралізації.

1.3 Методика аналізу основних показників оцінки управління розвитку об'єднаних територіальних громад.

РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНОГО СТАНУ ***** СІЛЬСЬКОЇ РАДИ

2.1 Загальна організаційно-територіальна характеристика ОТГ ***** сільської ради.

2.2 Аналіз системи управління ***** ОТГ

2.3 Оцінка фінансово-економічної спроможності територіальної громади.

РОЗДІЛ 3 ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ТЕРИТОРІАЛЬНОЇ ГРОМАДИ ***** СІЛЬСЬКОЇ РАДИ

3.1 Необхідність вдосконалення системи управління розвитком територіальної громади.

3.2 Обґрунтування заходів з децентралізації системи управління сільськими територіями.

3.3 Ефективність від вдосконалення управління розвитком територіальної громади.

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень): таблиці, рисунки, графіки.

6. Дата видачі завдання « ____ » _____ 20 ____ року

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ етапу	Назва етапів дипломної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1.	Отримання завдання для написання кваліфікаційної роботи		
2.	Написання вступу і I розділу		
3.	Написання II розділу		
4.	Написання III розділу		
5.	Завершення оформлення кваліфікаційної роботи		
6.	Завершення кваліфікаційної роботи в цілому. Підготовка до захисту в ЕК. Пробний захист на випускній кафедрі.		

Студент

_____ (підпис)

Тхорів Т.І.

_____ (прізвище та ініціали)

Керівник проекту (роботи)

_____ (підпис)

Магійович І.В.

_____ (прізвище та ініціали)

УДК: 352(477.83):35.072.1

Кваліфікаційна робота: 70 с. текст. част., 9 табл., 6 рис., 39 джерел.

Управління розвитком територіальних громад в умовах децентралізації на прикладі ***** сільської ради (ОТГ) *****ського району Львівської області. Тхорів Тарас Ігорович. Кваліфікаційна робота магістра. Кафедра менеджменту ім. Є.В. Храпливого. Дубляни, Львівський НУП, 2024 р.

Анотація

В першому розділі кваліфікаційної роботи розглянуто теоретичні основи управління розвитком об'єднаних територіальних громад, де опрацьовано особливості управління ними та механізми його формування. Наведено методику аналізу основних показників оцінки управління розвитку ОТГ.

Аналіз соціально-економічного стану ***** сільської ради, аналіз системи управління а також оцінку фінансово-економічної спроможності територіальної громади опрацьовано в другому розділі роботи.

В третьому розділі показано шляхи вдосконалення системи управління розвитком територіальної громади де проведено обґрунтування заходів з децентралізації системи управління сільськими територіями.

Ключові слова: децентралізація, управління, територіальна громада, сільська рада, стратегія, розвиток, соціально-економічний, ефективність.

Abstract

In the first section of the qualification work, the theoretical foundations of management of the development of united territorial communities are considered, where the peculiarities of their management and the mechanisms of its formation are elaborated. The method of analysis of the main indicators of the assessment of the management of the development of the OTG is presented.

The analysis of the socio-economic condition of the Koziv village council, the analysis of the management system, as well as the assessment of the financial and economic capacity of the territorial community is elaborated in the second section of the work.

The third chapter shows the ways of improving the management system for the development of the territorial community, where the justification of measures for the decentralization of the management system of rural territories is provided.

Keywords: decentralization, management, territorial community, village council, strategy, development, socio-economic, efficiency

ЗМІСТ

ст.

ВСТУП.....	6
Розділ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ОБ'ЄДНАНИХ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД ...	9
1.1 Особливості управління розвитком територіальних громад в умовах децентралізації	9
1.2 Механізми формування управління розвитком територіальних громад в умовах децентралізації	16
1.3 Методика аналізу основних показників оцінки управління розвитку об'єднаних територіальних громад	25
Розділ 2 АНАЛІЗ СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНОГО СТАНУ ***** СІЛЬСЬКОЇ РАДИ	31
2.1 Загальна організаційно-територіальна характеристика ОТГ ***** сільської ради.....	31
2.2 Аналіз системи управління ***** ОТГ	39
2.3 Оцінка фінансово-економічної спроможності територіальної громади	46
Розділ 3 ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ТЕРИТОРІАЛЬНОЇ ГРОМАДИ ***** СІЛЬСЬКОЇ РАДИ.....	53
3.1 Необхідність вдосконалення системи управління розвитком територіальної громади	53
3.2 Обґрунтування заходів з децентралізації системи управління сільськими територіями.....	56
3.3 Ефективність від вдосконалення управління розвитком територіальної громади.....	63
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ.....	66
СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ.....	70

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. Сучасний етап розвитку України характеризується проведенням глибоких трансформацій у сфері місцевого самоврядування, що спрямовані на вдосконалення управління та стимулювання сталого розвитку територіальних громад. В цьому контексті, питання управління розвитком територій набуває особливої актуальності, оскільки воно стає ключовим фактором забезпечення ефективної інтеграції та зростання об'єднаних територіальних громад.

Обрана тема дослідження "Управління розвитком територіальних громад в умовах децентралізації на прикладі ***** сільської ради" є актуальною і значущою в контексті модернізації системи місцевого самоврядування в Україні. Децентралізація, як ключова стратегія державної політики, відкриває нові можливості для розвитку та створює необхідність впровадження сучасних інструментів управління розвитком громад. Проблема управління розвитком територіальних громад в умовах децентралізації займається ряд вітчизняних вчених.

Метою даної кваліфікаційної роботи є ретельне вивчення та аналіз процесів управління розвитком територіальних громад, визначення основних проблем та шляхів їх вирішення на прикладі ***** сільської ради. Дослідження передбачає аналіз інструментів децентралізованого управління, визначення ключових напрямків стратегічного розвитку громад, а також вивчення практичного досвіду та впровадження кращих практик в сфері місцевого самоврядування.

Згідно мети в роботі поставлено такі **завдання**:

- Обґрунтувати методологічний підхід до дослідження (аналіз, порівняльний аналіз, SWOT-аналіз, інтерв'ю, опитування тощо);
- Провести теоретичний аналіз понять "децентралізація" та "управління розвитком територіальних громад" на основі вітчизняних та зарубіжних наукових джерел;

- Описати методи та інструменти, які будуть використані для здійснення емпіричного дослідження;
- Розглянути порядок та методи аналізу отриманих результатів дослідження. Передбачити можливі проблеми та шляхи їх вирішення.
- Сформулювати основні висновки на основі результатів дослідження. Надати рекомендації для подальшого управління розвитком територіальних громад в умовах децентралізації.

Об'єктом дослідження є процеси управління розвитком територіальної громади в умовах децентралізації.

Предметом дослідження є дослідження сукупності теоретичних, методичних та практичних підходів, спрямованих на забезпечення ефективності управління розвитком територіальних громад в умовах децентралізації .

Методологія і методика дослідження. Теоретичні засади дослідження ґрунтуються на принципах сучасної економічної теорії та працях вчених, що вивчають питання підвищення ефективності управління розвитком територіальних громад в умовах децентралізації. У ході дослідження застосовано діалектичний метод для аналізу взаємозв'язку й розвитку процесів і явищ, а також системно-структурний аналіз для концептуалізації засад та систематизації методичних підходів до організації управління розвитком територіальних громад в умовах. Для аналізу використані методи групувального та порівняльного аналізу.

У якості інформаційно-нормативної основи дослідження використані законодавчі акти України, публікації, що стосуються підвищення ефективності управління розвитком територіальних громад в умовах децентралізації, а також статистична звітність.

Наукова новизна кваліфікаційної роботи полягає в ряді ключових аспектів, які вносять свіжий погляд і оригінальність у вивчення проблеми. Важливою є здатність роботи до розкриття нових знань та вирішення актуальних завдань. Ось деякі аспекти наукової новизни даної роботи:

- Кваліфікаційна робота включає в себе глибокий аналіз різних стратегій управління розвитком територіальних громад, враховуючи особливості децентралізації та конкретні умови ***** сільської ради. Цей аналіз вказує на нові можливості та перспективи для управління громадами в умовах децентралізації.
- Робота висвітлює використання інноваційних методів управління розвитком громад, що може включати в себе застосування нових технологій, стратегій залучення громадян та використання сучасних інструментів управління.
- Кваліфікаційна робота проводить аналогію та порівняльний аналіз управління розвитком територіальних громад, що дозволяє визначити унікальні аспекти та загальні тенденції, що робить внесок у розуміння проблеми на більш широкому контексті.
- Робота розкриває принципи управління розвитком громад в умовах децентралізації, що сприяє їх адаптації до змін в політичному, економічному та соціокультурному середовищі.
- Звернення до конкретного прикладу ***** сільської ради робить дослідження більш конкретним та адаптованим до реальних умов, що дозволяє враховувати контекстуальні особливості та унікальні виклики цієї конкретної територіальної громади.

Практичне значення отриманих результатів виявляється у впровадженні розроблених пропозицій в діяльність територіальної громади з метою досягнення економічної ефективності управління розвитком громади в умовах децентралізації. Такий підхід до вивчення управління розвитком територіальних громад у контексті децентралізації та на прикладі ***** сільської ради робить роботу новаторською та цінною для впровадження ефективних стратегій управління на місцевому рівні.

Зазначена тема сприятиме впровадженню ефективних стратегій та інструментів управління для досягнення сталого розвитку місцевих громад.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ОБ'ЄДНАНИХ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД

1.1 Особливості управління розвитком територіальних громад в умовах децентралізації

Управління розвитком територіальних громад в умовах децентралізації є складним та багатоаспектним процесом, який включає в себе ряд теоретичних основ. Децентралізація - це перерозподіл влади та функцій від центрального рівня до місцевих громад. Нижче наведено деякі ключові теоретичні аспекти управління розвитком територіальних громад в умовах децентралізації:

Принцип децентралізації:

Влада та відповідальність: Децентралізація передбачає передачу влади та відповідальності від центральних органів до місцевих громад. Це створює можливість для місцевих лідерів приймати рішення, які найкраще відповідають потребам їхніх територій.

Участь громадян:

Громадська активність: Важливим аспектом є залучення громадян до управління та розвитку своїх територій. Забезпечення механізмів громадської участі та консультацій робить процес більш прозорим і відповідальним.

Ефективне фінансування:

Фінансова автономія: Децентралізація вимагає створення системи фінансування, що дозволяє місцевим громадам самостійно формувати та витратити бюджетні кошти для розвитку.

Стратегічне планування:

Регіональний розвиток: Управління розвитком територій повинно базуватися на стратегічному плануванні, яке враховує потреби та можливості кожної громади.

Локальний економічний розвиток:

Підприємництво та інвестиції: Розвиток місцевої економіки та створення сприятливих умов для підприємництва є ключовими аспектами управління розвитком територій.

Забезпечення соціальної справедливості:

Соціальна інклюзія: Управління розвитком повинно враховувати різноманітні потреби різних груп населення та забезпечувати соціальну інклюзію.

Міжсекторальний підхід:

Співпраця між секторами: Ефективне управління розвитком територій передбачає співпрацю між різними секторами, такими як влада, бізнес, та громадянське суспільство.

Моніторинг та оцінка результатів:

Система моніторингу: Для ефективного управління розвитком важливо мати систему моніторингу та оцінки, яка дозволяє визначити ефективність заходів та вчасно вносити корективи.

Ці аспекти утворюють комплексну теоретичну базу для управління розвитком територіальних громад в умовах децентралізації, а їх реалізація допомагає підвищити якість життя на місцевому рівні та сприяти сталому розвитку.

Забезпечення сталого розвитку нашої молоді та незалежної країни залежить від своєчасних та ефективних реформ, спрямованих на перехід від застарілих, радянських методів управління державою до більш ефективних, економічно обґрунтованих та орієнтованих на європейські цінності. Однією з ключових реформ в Україні є децентралізація влади, яка має стимулювати розвиток територіальних громад. Проте на сьогодні Україна в значній мірі залишається під впливом радянських стереотипів і рудиментів, що веде до відсторонення сільських територій від економічного прогресу, особливо в віддалених регіонах.

В управлінні розвитком територіальних громад важливо використовувати досвід країн-членів Європейського Союзу, оскільки європейський підхід до управління територіальними громадами передбачає взаємоузгодженість усіх

ключових факторів розвитку сільської місцевості. Цей підхід покладається на планування, виконання та контроль громадами самих за допомогою державної підтримки. Він ґрунтується на стимулюванні розвитку сільських територіальних громад, утвердженні спільноти та підвищенні якості людського і соціального капіталу, а також забезпеченні доступу всього сільського населення до місцевих ресурсів та економічних вигод від їх ефективного використання, а також багатофункціонального розвитку сільської економіки.

Основні механізми, які забезпечують втілення визначених концептуальних принципів в життєдіяльність сільських територіальних громад, включають інституційний, фінансовий, соціальний та інформаційний. Інституційний механізм координує формальні та неформальні правила, що лежать в основі розвитку сільських територіальних громад, спираючись на розгалужену мережу соціальних інститутів і структур, серед яких ключове значення мають органи місцевого самоврядування та громадські організації.

Процеси децентралізації стають надзвичайно актуальними та стратегічно важливими в сфері державної політики. Визначивши децентралізацію як один із пріоритетних принципів управління та функціонування публічної влади, Україна фактично вибрала "партнерську" модель місцевого самоврядування. Згідно з цією моделлю, держава розглядає територіальну громаду як ключового учасника прямої демократії та повноцінного життєвого середовища для громадян.

Однак розвиток громад супроводжується помітною нерівністю між мешканцями різних за розміром населених пунктів, особливо у сфері доступу до соціальних послуг. Зменшення розміру населеного пункту призводить до обмеження можливостей громадян, обмеження свободи вибору та погіршення якості послуг. Важливо відзначити, що недостатній рівень забезпечення інфраструктурними об'єктами для малих населених пунктів не компенсується розвитком якісних транспортних мереж та зв'язків із більшими населеними пунктами.

Крім того, проблеми нерівномірного розвитку громад поглиблюються через вплив масштабного вторгнення Росії, воєнних дій на сході та півдні країни.

Глибокий аналіз наукової літератури свідчить про великий інтерес дослідників до вивчення різних аспектів децентралізації влади та управління, а також сучасного стану, викликів і проблем, пов'язаних із процесами децентралізації та адміністративно-територіальної реформи. Серед сучасних теоретиків децентралізації виділяється тандем Р. Роудса (Велика Британія) та М. Бевіра (США), які для визначення загальних методологічних засад теорії децентралізації пропонували "спеціальну теорію інтерпретації" (distinctive interpretive theory) [39]. Зарубіжні вчені вказують, що внаслідок процесів децентралізації, деволюції та впровадження різних технологій публічно-приватного партнерства управлінські структури зазнали значних змін [38].

Важливо розуміти, що для досягнення прогресу в країні, яка активно працює над своїми економічними показниками, рівнем життя, стійкістю і соціальною рівністю, необхідно вибрати вірну модель децентралізації влади.

Таблиця 1.1- Форми децентралізації залежно від суб'єктів і сфер впливу

Список форм децентралізації.	Характеристика
Територіальна децентралізація	Самостійне формування та ухвалення урядом створення об'єднаних громад, які мають територіальний зв'язок та здійснюють управління в адміністративно-територіальних одиницях незалежно та автономно від центрального уряду.
Функціональна децентралізація	Оцінка та самостійний вибір суб'єктами державної влади конкретних групових об'єднань та надання їм права виконувати завдання публічного характеру.
Предметна децентралізація	Механізм управлінського значення, що формується через взаємодію між усіма представниками певної професії, здійснюється через представницьку організацію та піддається контролю з боку державних органів.
Вертикальна децентралізація	Чітке формулювання та прийняття рішень різними керівниками на різних рівнях.
Горизонтальна децентралізація	Розподіл і визначення завдань та компетенцій усіх інших елементів організаційної структури владних органів, за винятком керівного органу.

Однією з ключових ролей децентралізації в країні з перехідною економікою є її потенціал у поліпшенні управління, допомагаючи подолати

труднощі, часто обумовлені централізованим державним плануванням і контролем, а також бюрократією, яка уповільнює процес ухвалення рішень. Крім того, децентралізація надає можливість більш широкому політичному представництву різних політичних, етнічних, релігійних і культурних груп у прийнятті рішень. Вона розширює права та можливості громадян для активного участі у справах держави. Децентралізація сприяє підвищенню участі громадян, зближуючи уряд з тими, кого він має обслуговувати [13].

Поточна обстановка свідчить, що без ефективного управління та правильного керівництва на приватному, громадському, місцевому та цивільному рівнях практично неможливо досягти і утримувати ефективне управління, досягати цілей, забезпечувати якість і надавати високоякісні послуги. Складнощі та вимоги, пов'язані з постійними змінами у світі, у поєднанні з постійним прагненням до вищих рівнів продуктивності, вимагають ефективного та етичного лідерства [15].

Потрібно детально проаналізувати характеристики, які необхідні справжньому керівнику об'єднаної територіальної громади для вирішення всіх проблем, з якими стикається ОТГ та для правильного керування, яке спрямоване на соціально-економічний розвиток громади. Оскільки управління - це процес прийняття рішень, голові об'єднаної громади, як лідерові, необхідно володіти широким спектром сильних характерних рис, щоб витримувати тиск невдач. Хороше управління та справжнє лідерство є визначальними для ефективного управління на всіх рівнях - центральному, регіональному та місцевому. Рішення на всіх рівнях повинні прийматися так, що лідер буде керуватися верховенством права, чесністю перед громадянами і самим собою, справедливістю і відкритістю, дієвістю і ефективністю, відповідальністю та уникатиме зловживань та корупції.

Управління в ОТГ є складовою державного управління. Державне управління виступає стратегічним чинником економічного і соціального розвитку, впливаючи на успіх будь-якого плану розвитку і призводячи до свідомого соціального контролю і змін. Орієнтація державного управління на

задоволення суспільних інтересів може бути розглянута як спрямування на вирішення конкретних проблем окремих громадян і груп населення, а також на забезпечення функціонування та розвитку суспільства в цілому.

Тому державне управління тісно пов'язане з державною політикою, чия мета полягає в визначенні та визнанні громадських інтересів і обранні адекватних методів їх задоволення. Виявлені та визнані громадські інтереси та проблеми можуть служити підґрунтям для диференціації функцій державного управління.

Добре організоване управління та державний сектор створюють умови для розвитку приватного підприємництва та об'єднаних територіальних громад. Це досягається за допомогою створення оптимальної та раціональної інфраструктури, модернізації мереж зв'язку та інформаційного обслуговування громадян і підприємств, а також наданням професійної підтримки органам територіального самоврядування та підтримкою інвестицій на користь суспільства.

Це вимагає підвищення якості та ефективності державного управління у сфері регулювання та контролю відносно дотримання умов і правил ринкового середовища, зокрема, умов вільної конкуренції та ліквідації монополій, забезпечення якості, технологічного рівня та захисту прав споживачів. Важлива роль державного управління в регіонах полягає в забезпеченні належного збору податків, визначенні та запобіганні економічних злочинів та корупції.

Система, яка функціонує та виконує поставлені завдання, дозволить державному управлінню отримувати та ефективно використовувати кошти для задоволення спільних потреб громадян. Цей процес взаємодії стає особливо важливим, оскільки громадяни сплачують податки, збори та інші публічні внески відповідно до закону, і ці кошти використовуються для вирішення потреб громади. Сучасна, раціонально організована та ефективно функціонуюча державна адміністрація у регіонах стає суттєвим та невід'ємним елементом для досягнення економічного зростання.

Головною метою регіонального управління є досягнення розвитку, вдосконалення та підвищення рівня життя мешканців, а також комплексний економічний і соціальний розвиток регіону шляхом належної організації територіального господарства. Цей комплекс заходів включає в себе ефективне використання наявної регіональної інфраструктури, підтримку зростання платежів для мінімізації фінансових труднощів місцевого населення і підприємств, захист екологічних і сільськогосподарських ресурсів, розширення та поліпшення наявних послуг регіону, а також багаторічне планування зайнятості для адаптації до ринкових умов.

Отже, концепція успішного регіонального управління включає два аспекти: розробку всебічного та збалансованого плану дій та належне планування, фінансування і виконання.

Основною метою управління економічними процесами у регіоні є забезпечення сталого розвитку регіональної економіки, і це очікується досягнути в результаті (див. рис. 1).

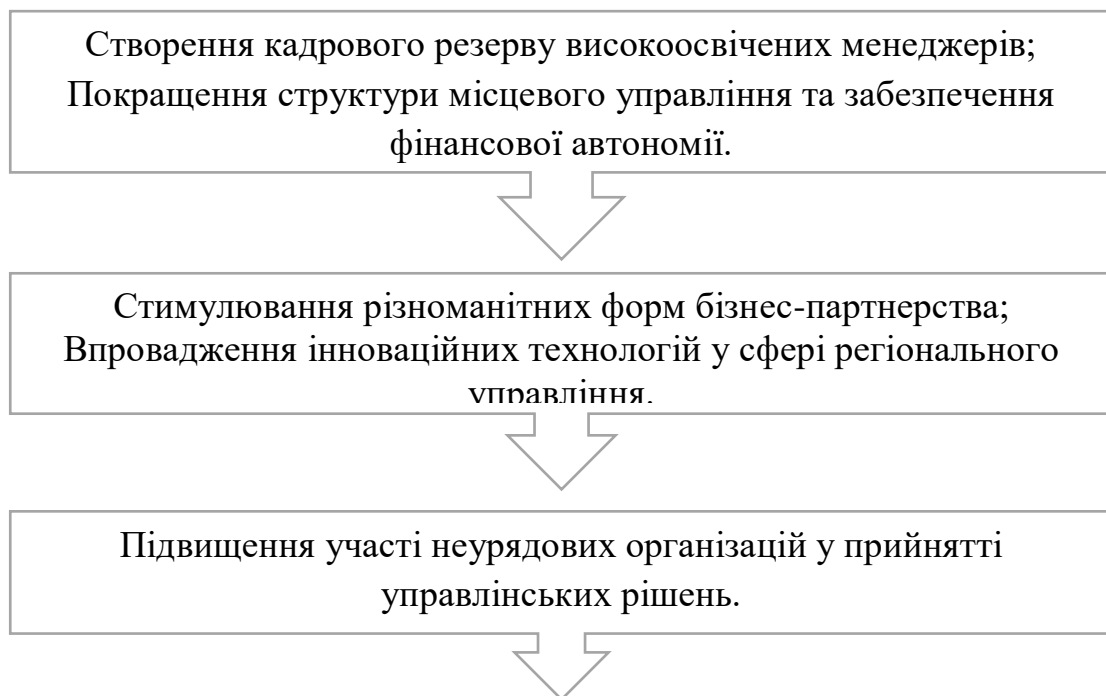


Рис 1.1 Шляхи забезпечення сталого розвитку.

1.2 Механізми формування управління розвитком територіальних громад в умовах децентралізації

Управління розвитком територіальних громад покладається на місцеве самоврядування. Згідно зі ст. 140 Конституції України «Місцеве самоврядування є правом територіальної громади – жителів села чи добровільного об'єднання у сільську громаду жителів кількох сіл, селища та міста – самостійно вирішувати питання місцевого значення в межах Конституції і законів України. Місцеве самоврядування здійснюється територіальною громадою в порядку, встановленому законом, як безпосередньо, так і через органи місцевого самоврядування: сільські, селищні, міські ради та їх виконавчі органи. Органами місцевого самоврядування, що представляють спільні інтереси територіальних громад сіл, селищ та міст, є районні та обласні ради. Питання організації управління районами в містах належить до компетенції міських рад. Сільські, селищні, міські ради можуть дозволяти за ініціативою жителів створювати будинкові, вуличні, квартальні та інші органи самоорганізації населення і наділяти їх частиною власної компетенції, фінансів, майна» [12]. Разом з тим, питання щодо місцевого самоврядування регулюються рядом Законів України.

Відповідно до Закону України "Про місцеве самоврядування в Україні", територіальною громадою вважаються мешканці, які проживають постійно в межах села, селища, міста, що є самостійними адміністративно-територіальними одиницями, або добровільне об'єднання мешканців кількох сіл, селищ, міст, у яких є єдиний адміністративний центр [22]. Згідно зі статтею 140 Конституції України, територіальна громада - це жителі села, селища, міста або добровільне об'єднання мешканців кількох сіл у сільську громаду [12]. З 12.06.2020 року Кабінетом Міністрів України було прийнято двадцять чотири розпорядження щодо визначення адміністративних центрів та затвердження відповідних територій громад областей України, включаючи: «Про визначення адміністративних центрів та затвердження територій територіальних громад

Львівської області» (№ 718-р). Результатом цього – було створення 1470 територіальних громад.

Що стосується децентралізації, то як зазначають І. Коваленко та Л. Решетник – історія децентралізованої держави пов'язана з пошуком найкращої форми її організації. Проблема децентралізації влади в Україні завжди посідала важливе місце, починаючи з моменту проголошення незалежності нашої держави [13, с. 97].

Децентралізація представляє собою процес, що передбачає розподіл функцій, повноважень та ресурсів від центрального управління. В основному це відноситься до децентралізації влади, охоплюючи як політичний, так і адміністративний аспекти. Децентралізація може виявлятися на територіальному рівні (перенесення влади з центрального міста на інші території) або функціональному рівні, коли повноваження щодо прийняття рішень передаються з центрального органу будь-якого міністерства, служби чи департаменту Кабінету Міністрів України чиновникам нижчого рівня органів місцевого самоврядування. [6]. З іншого боку, децентралізацію можна розглядати як "певний спосіб, процес або систему заходів щодо передачі влади та повноважень від центральних органів до місцевих органів самоврядування" [34, с. 110].

З погляду науки децентралізація має чотири основні форми реалізації:

Деконцентрація - це передача владних повноважень, пов'язаних із створенням регулятивних актів, від центрального уряду до незалежних державних органів. Право прийняття рішень переходить до органів, які не підпорядковуються центральним органам державної влади.

Деволюція - це передача владних повноважень та ресурсів регіональним і місцевим органам виконавчої влади. Іншими словами, це створення розгалуженої системи місцевого самоврядування, де вирішення справ місцевого характеру доручається органам і (або) установам, обраним населенням відповідного регіону чи громади.

Делегування - це надання права ухвалення рішень неурядовим агентам, таким як створені державно-приватні корпорації, підприємства, органи влади окремих районів, з правовою підтримкою їх функціонування.

Приватизація - це повна передача закріплених раніше за державою повноважень, фінансів, відповідальності за прийняття рішень та реалізацію деяких державних функцій приватному сектору.

Слід відзначити, що європейський досвід свідчить про більшу ефективність використання форм децентралізації, таких як деконцентрація та деволюція.

В Україні з 2014 року розпочався процес децентралізації з прийняття Концепції реформи місцевого самоврядування та територіальної організації влади в Україні (01.04.2014) та законів "Про співробітництво територіальних громад" (17.06.2014), "Про добровільне об'єднання територіальних громад" (05.02.2015) та змін до Бюджетного і Податкового кодексів щодо фінансової децентралізації.

Цей процес сприяв створенню ефективних і дієвих інститутів місцевого самоврядування на базовому рівні - об'єднаних територіальних громад (ОТГ), відповідно до положень Європейської хартії місцевого самоврядування.

Протягом шести років реформи було створено 1070 ОТГ, які об'єднали 4882 громади добровільно. У 936 ОТГ вже відбулись перші місцеві вибори.

Уряд затвердив перспективні плани формування територій громад для всіх 24 областей, що охоплюють 100% території областей.

Території сформованих ОТГ становлять майже 47% від загальної площі України, і вони населяються понад 70% населення країни, включаючи міста обласного значення.

Згідно із Законом України від 16.04.2020 № 562-ІХ "Про внесення змін до деяких законів України щодо визначення територій та адміністративних центрів територіальних громад", Кабінетом Міністрів України були визначені адміністративні центри та схвалено території 1470 спроможних територіальних

громад, де у 2020 році відбулися місцеві вибори на нових територіальних основах.

Завдяки впровадженню міжмуніципального співробітництва громади отримали можливість об'єднати зусилля та реалізувати спільні проекти, зокрема, 1354 територіальних громад уклали 604 договори про співробітництво.



НОВА СИСТЕМА АДМІНІСТРАТИВНО-ТЕРИТОРІАЛЬНОГО УСТРОЮ БАЗОВОГО РІВНЯ



Рис.1.2 Система адміністративно-територіального устрою базового рівня



НОВА СИСТЕМА АДМІНІСТРАТИВНО-ТЕРИТОРІАЛЬНОГО УСТРОЮ СУБРЕГІОНАЛЬНОГО (РАЙОННОГО) РІВНЯ



Рис.1.3 Система адміністративно-територіального устрою районного рівня

Державна підтримка економічного і соціального розвитку територій в 2020 році



Рис 1.4 Державна підтримка економічного і соціального розвитку територій.

На даний час демократія є найбільш запитуваною формою політичного устрою суспільства, яка надає можливість не лише обирати керівників, але й контролювати владу. Незважаючи на труднощі, пов'язані з демократією, ця форма управління найефективніше відповідає викликам сучасності.

Тривала відсутність політичної волі для проведення повноцінної децентралізації у державному управлінні стала однією з причин посилення сепаратистських рухів на сході країни. Наслідки політики тотальної централізації влади в Україні включають значну залежність територій від центру, низьку інвестиційну привабливість, слабкість інфраструктури, фінансову та кадрову неспроможність громад, деградацію сільських районів, складну демографічну ситуацію, погану якість надання публічних послуг, низький рівень довіри до влади та високий рівень корупції.

На початок реформи у 2014 році лише 6 регіонів в Україні були самодостатніми, що призвело до значної регіональної диспропорції та погіршення якості життя для українців. Це вимагало проведення рішучих реформ у державному управлінні, місцевому самоврядуванні та територіальній організації влади в Україні.

Що передбачала реформа?

Реформа децентралізації стимулює добровільне об'єднання та укрупнення територіальних громад.

Ця реформа сприяла створенню ефективного та близького до громадянина інституту влади – місцевого самоврядування. Добровільне об'єднання територіальних громад надало новоутвореним органам місцевого самоврядування повноваження та ресурси, які раніше були притаманні лише містам обласного значення.

Тепер обраний голова, депутати та виконавчі органи ради об'єднаної громади представляють інтереси громадян, які проживають на її території, забезпечуючи реалізацію повноважень в інтересах громади. У населених пунктах, які увійшли до складу об'єднаної громади, право місцевого самоврядування та надання послуг громадянам забезпечують обрані старости, що гарантує їхню активну участь в управлінні.

Відповідно до Закону України "Про добровільне об'єднання територіальних громад", збільшення та об'єднання громад відбувається шляхом добровільного об'єднання, з урахуванням думки громадян. Планування створення громад передбачає визначення потенційних ресурсів для економічного та соціального розвитку, а також можливостей надання якісних послуг мешканцям.

Фінансова децентралізація:

Для забезпечення ефективного місцевого самоврядування та послідовного соціально-економічного розвитку відповідних територій необхідне збільшення ресурсної та фінансової бази. Надання децентралізованих повноважень повинно супроводжуватися належними ресурсами для ефективного їх виконання.

З моменту внесення змін до Податкового та Бюджетного кодексів, починаючи з 1 січня 2015 року, місцеве самоврядування отримало значні фінансові ресурси для зміцнення економічної потужності. Об'єднані громади отримали повноваження та ресурси, аналогічні містам обласного значення, зокрема 60% податку на доходи фізичних осіб зараховується до місцевих бюджетів ОТГ на їхні власні потреби. Крім того, доходи від єдиного податку, податку на прибуток підприємств та фінансових установ комунальної власності, а також податку на майно (нерухомість, земля, транспорт) повністю залишаються на місцевому рівні.

Більше того, ОТГ тепер утримують прямі міжбюджетні відносини з державним бюджетом, отримуючи трансферти (дотації, освітні та медичні субвенції, субвенції на розвиток інфраструктури громад тощо) для виконання делегованих державою повноважень. Законодавчі зміни також дозволяють органам місцевого самоврядування затверджувати місцеві бюджети незалежно від дати ухвалення Закону про Державний бюджет.

Ці поліпшення вже мають перші відчутні результати: власні доходи місцевих бюджетів збільшилися на 200 млрд. грн. протягом періоду з 2014 по 2022 рік (від 68,6 млрд. грн. до 297 млрд. грн.). Це є реальним інструментом для впливу на досягнення результатів та відповідальності за довіру громад.

У рамках децентралізації об'єднані територіальні громади отримали не тільки збільшення фінансових можливостей, але й інші інструменти для забезпечення економічного розвитку, такі як можливість отримання зовнішніх запозичень та самостійного обрання установ для обслуговування коштів місцевих бюджетів щодо розвитку та власних надходжень бюджетних установ. Також здобуті повноваження в сфері архітектурно-будівельного контролю та вдосконалення містобудівного законодавства, надання громадам права розпоряджатися земельними ресурсами за межами населених пунктів, а також передача частини повноважень ЦОВВ на рівень громад у сферах реєстрації нерухомості, бізнесу, місця проживання особи.

Цілі та завдання:

Створити новий фундамент для органів влади, прокладаючи шлях через:

1. Визначення адміністративно-територіального устрою:

Створення базового рівня адміністративно-територіального устрою для формування спроможних територіальних громад.

Установлення субрегіонального (районного) рівня як територіальної основи для діяльності органів державної влади.

Визначення принципів адміністративно-територіального устрою України відповідно до європейських стандартів.

Створення та управління Державним реєстром адміністративно-територіальних одиниць та населених пунктів України в рамках нової бюджетної програми "Електронне урядування у сфері розвитку громад та територій України".

2. Забезпечення ефективного місцевого самоврядування:

Закріплення реформи місцевого самоврядування та територіальної організації влади в Конституції України.

Розподіл повноважень між органами місцевого самоврядування та органами виконавчої влади, з урахуванням субсидіарності та нової територіальної основи.

Впровадження збалансованої бюджетної моделі для органів місцевого самоврядування.

Переформування місцевих державних адміністрацій відповідно до нових компетенцій.

Розвиток форм міжмуніципального співробітництва та забезпечення відкритості та прозорості адміністрування місцевих податків і зборів.

Створення сприятливих умов для залучення жителів до управлінських рішень та розвитку місцевої демократії.

3. Створення та адміністрування реєстрів:

Створення та управління Єдиним державним реєстром актів органів місцевого самоврядування.

Створення та управління Державним реєстром повноважень органів місцевого самоврядування у рамках бюджетної програми "Електронне урядування у сфері розвитку громад та територій України".

Управління розвитком територіальних громад - це комплексний процес, що базується на ряді теоретичних підходів і принципів. Нижче подано основні теоретичні аспекти управління розвитком територіальних громад:

Системний підхід:

Управління розвитком територіальних громад вимагає системного підходу, який дозволяє розглядати громаду як взаємопов'язану систему, в якій зміни в одній сфері можуть впливати на інші.

Управління якістю життя:

Однією з ключових мет цього управління є поліпшення якості життя населення. Це означає не лише економічний розвиток, а й забезпечення ефективних соціальних та культурних умов для громадян.

Участь та громадянська активність:

Залучення громадян до управління та розвитку громад допомагає створити більш ефективні та представницькі механізми управління.

Стратегічне планування:

Стратегічне планування є важливою складовою управління розвитком. Воно дозволяє визначити мету, завдання та пріоритети для досягнення сталого розвитку.

Локальний економічний розвиток:

Створення сприятливих умов для підприємництва, розвиток місцевих ринків та інфраструктури є важливим елементом управління розвитком.

Фінансова стабільність:

Забезпечення фінансової стабільності та ефективного використання бюджетних ресурсів є важливою частиною управління розвитком територій.

Партнерство та мережі:

Розвиток партнерств та мереж між різними суб'єктами - владою, бізнесом, громадським сектором - сприяє більш ефективному вирішенню проблем та реалізації проектів.

Екологічна сталість:

Збалансоване врахування екологічних аспектів управління розвитком територій для збереження природних ресурсів та сталого розвитку.

Інноваційний підхід:

Впровадження інновацій у всі сфери громадського життя для забезпечення конкурентоспроможності та високого рівня розвитку.

Моніторинг та оцінка:

Система моніторингу та оцінки дозволяє визначати ефективність прийнятих рішень та вносити корективи для досягнення запланованих результатів.

Ці теоретичні засади формують основу для розробки та впровадження стратегій управління розвитком територіальних громад та сприяють створенню стійкого, ефективного та високорозвиненого громадського простору.

1.3 Методика аналізу основних показників оцінки управління розвитку об'єднаних територіальних громад

На сьогодні дослідження та аналіз управління розвитком об'єднаних територіальних громад залишаються актуальним завданням. Ця актуальність обумовлена територіальною нерівномірністю розміщення громад, вимагаючи різних підходів та методів для їх аналізу. Кожна громада, як суб'єкт господарювання, є унікальною в аспекті географічного розташування та початкових ресурсних можливостей для розвитку. Враховуючи ці фактори, необхідно провести діагностику та оцінку управління розвитку кожної об'єднаної територіальної громади. До цього часу намагання вчених розробити єдину універсальну систему оцінки розвитку громад не отримали загального визнання.

Спроби впровадження подібних систем на державному рівні також не дали загальноприйнятих результатів. Тим не менше, було досягнуто певних успіхів, зокрема, у розробці "Методики визначення комплексної оцінки результатів соціально-економічного розвитку регіонів" та "Методики оцінки міжрегіональної та внутрішньо-регіональної диференціації соціально-економічного розвитку регіонів" затверджених Кабінетом Міністрів України.

Фахівці в галузі вітчизняного регіонального розвитку підготували специфічний перелік показників для оцінки управління розвитком об'єднаних територіальних громад (ОТГ). Наша думка полягає в тому, що цей перелік має в основному рекомендаційний і формальний характер і не є ідеальним для практичного використання. Таким чином, проблема діагностування та оцінювання управління розвитку ОТГ на сучасному етапі залишається надзвичайно актуальною.

Слід зауважити, що на даний момент діагностування, яке має розпізнавальний характер, є найбільш поширеним методом дослідження. Саме через цей метод можна найшвидше та найефективніше виявляти ознаки та причини відхилень у соціальному та економічному розвитку, включаючи об'єднані територіальні громади.

Детальніше розглянемо територіальний аспект управління, який включає вирішення ряду проблем у сферах як економічної, так і соціальної. Важливо враховувати той факт, що територіальна специфіка громади полягає в тому, що вона підпорядкована органам місцевого управління на території, а саме управління нею здійснюється в межах існуючих адміністративних територіальних одиниць. З цього випливає, що окремий регіон є соціально-економічною системою, в якій важливе місце займає об'єднана територіальна громада.

З урахуванням результатів проведеного зовнішнього та внутрішнього моніторингу вивченого об'єкта, має сенс переходити до діагностування його стану, яке слід проводити за допомогою системи показників-індикаторів. Потім проводиться порівняння отриманих значень із встановленим нормативом або

середнім показником, а також визначається відхилення від цих значень. Такий підхід до визначення та обґрунтування показників-індикаторів є основоположним для здійснення оцінки управління соціально-економічним розвитком об'єднаної територіальної громади.

Важливо відзначити, що не всі об'єднані територіальні громади в Україні мають достатні ресурси та матеріальну базу, а також оптимізовану структуру управління, що є важливим фактором для досягнення сталого розвитку території та громади в цілому. У зв'язку з цим великою відповідальністю для керівника громади є правильний вибір стратегії соціально-економічного розвитку об'єднаної територіальної громади.

Для вирішення цього завдання рекомендується використовувати SWOT-аналіз. Перший крок цього аналізу - визначення конкурентних переваг громади шляхом ретроспективного аналізу управління соціальним і економічним розвитком. Після цього слід проводити комплексний SWOT-аналіз, який є оптимальним інструментарієм для визначення стратегії розвитку громади. SWOT-аналіз служить основою для вибору, формування, розробки та реалізації стратегії соціально-економічного розвитку. Цей вид аналізу дозволяє виявити сильні та слабкі сторони громади, потенційні можливості та небезпеки. Основний акцент робиться на врахуванні очікувань мешканців громади, щоб забезпечити їм блага, на які вони розраховують. [5; 17].

Поряд із позитивними аспектами, SWOT-аналіз має свої обмеження, які слід враховувати під час діагностичного процесу. Зокрема, це включає збір та обробку значного обсягу інформації, непередбачуване перетворення можливостей на ризики, встановлення якісних критеріїв оцінювання для деяких напрямків діяльності громади, суб'єктивний підхід у експертних оцінках, та обмеження використання результатів через змінюваність зовнішнього середовища.

Незважаючи на ці негативні аспекти, SWOT-аналіз дозволяє виявити конкурентні переваги та потенційні небезпеки для ОТГ, що можуть виникнути у майбутньому. Таким чином, SWOT-аналіз можна розглядати як універсальний

метод експертної оцінки сильних і слабких сторін, можливостей та загроз функціонування регіону та врахування очікувань населення. Цей метод лягає в основу розробки соціально-економічної стратегії розвитку ОТГ. Таким чином, ми вважаємо, що подальше оцінювання соціально-економічного розвитку ОТГ повинно базуватися на SWOT-аналізі як розрахунково-експертному аналізі, метою якого є забезпечення достовірною інформацією про стан справ в громаді, що буде служити основою для розроблення прогнозу майбутнього розвитку чи програми дій ОТГ. [17].

У статті 10 Закону "Про добровільне об'єднання територіальних громад" визначено, що головною функцією держави щодо громади є забезпечення фінансової та соціальної підтримки у формі субвенційних коштів. Для отримання таких субвенцій з державного бюджету, громадам слід керуватися спеціальним установчим документом - планом соціально-економічного розвитку об'єднаної територіальної громади. Цей план є регулюючим документом з відповідними додатками, який прискорює процес виділення коштів громадам. За допомогою отриманих коштів громади можуть здійснювати соціально-економічну діяльність, зокрема, надавати послуги населенню, розвивати власну інфраструктуру та зміцнювати економічну та фінансову спроможність. [1; 18; 19]. Типова структура плану соціального та економічного розвитку об'єднаної територіальної громади представлена нижче:

1. Вступ.
2. Аналітична частина.
3. Цілі та пріоритети розвитку об'єднаної територіальної громади.
4. Основні завдання та механізми реалізації плану.
5. Фінансове забезпечення реалізації плану.
6. Моніторинг та оцінка результативності реалізації плану.

На підставі викладеного вище розумно пропонувати перелік ключових показників для оцінки управління соціально-економічним розвитком об'єднаних територіальних громад (рисунок 1.5).

Оцінка демографічної ситуації	Оцінка кількості сталого населення, в осіб; Оцінка чисельності населення віком від 16 до 59 років, осіб; Оцінка кількості дітей віком до 16 років, осіб; Оцінка середньої тривалості життя при народженні, в роках; Оцінка природного приросту (або зменшення) населення, в осіб; Оцінка загального коефіцієнта вибуття з сільських територій, у відсотках.
Оцінка економічної ефективності	Оцінка величини капітальних інвестицій на одну особу, в гривнях: 1.1) За рахунок коштів державного бюджету, в гривнях; Оцінка суми залучених прямих іноземних інвестицій на одну особу, в гривнях; Оцінка кількості підприємств малого та середнього бізнесу на кожні 100 осіб наявного населення, в штуках; Оцінка кількості кооперативів на кожні 100 осіб наявного населення (обслуговуючих сільськогосподарських, виробничих, сільськогосподарських, споживчих), в штуках; Оцінка довжини побудованих у звітному році доріг з твердим покриттям місцевого значення, в кілометрах; Оцінка кількості реалізованих проектів регіонального розвитку на території громади, в штуках; Оцінка рівня офіційно зареєстрованої безробітності, у відсотках.
Оцінка фінансової незалежності.	Оцінка доходів бюджету об'єднаної територіальної громади (за винятком трансфертів) на кожну особу, в гривнях; Оцінка капітальних витрат бюджету об'єднаної територіальної громади (за винятком трансфертів) на кожну особу, в гривнях; Оцінка обсягів надходжень до бюджету об'єднаної територіальної громади від оплати податку на доходи фізичних осіб, в гривнях; Оцінка обсягів надходжень до бюджету об'єднаної територіальної громади від оплати за землю, в гривнях; Оцінка обсягів надходжень до бюджету об'єднаної територіальної громади від оплати єдиного податку, в гривнях; Оцінка обсягів надходжень до бюджету об'єднаної територіальної громади від сплати акцизного податку, в гривнях; Оцінка наявних доходів населення у розрахунку на кожну особу, в гривнях.
Оцінка доступності та якості громадських сервісів.	Оцінка відсотка домогосподарств, які мають доступ до Інтернету, відносно загальної кількості домогосподарств об'єднаної територіальної громади, у відсотках; Оцінка кількості лікарів загальної практики – сімейних лікарів на 100 осіб наявного населення на кінець року, у особах; Оцінка кількості дітей у дошкільних навчальних закладах на 100 місць, у особах; Оцінка відсотка випускників загальноосвітніх навчальних закладів, які набрали 160 балів і більше з іноземної мови під час зовнішнього незалежного оцінювання, відносно загальної кількості учнів, що пройшли тестування з іноземної мови, у відсотках; Оцінка відсотка дітей, для яких організовано підвезення до місця навчання і додому, відносно загальної кількості учнів, які цього потребують, у відсотках; Оцінка відсотка дітей, які беруть участь у позашкільній освіті, відносно загальної кількості дітей шкільного віку, у відсотках.
Оцінка створення комфортних умов для життя	Визначення відсотка домогосподарств, які мають доступ до централізованого водопостачання, відносно загальної кількості домогосподарств у громаді, у відсотках; Оцінка відсотка домогосподарств, які користуються централізованою системою водовідведення, відносно загальної кількості домогосподарств громади, у відсотках; Визначення частки домогосподарств, які уклали кредитні угоди в межах механізмів підтримки заходів з енергоефективності у житловому секторі, з використанням державних коштів (включаючи спільне фінансування з місцевих бюджетів), відносно загальної кількості домогосподарств громади, у відсотках; Визначення відсотка населених пунктів, в яких реалізовано систему роздільного збору твердих побутових відходів, відносно загальної кількості населених пунктів об'єднаної територіальної громади, у відсотках.

Рисунок 1.5 – Приблизний перелік ключових показників для аналізу соціально-економічного розвитку об'єднаних територіальних громад.

Наведений перелік є лише орієнтовним і має характер рекомендацій. З цього можна зробити висновок, що на сьогоднішній день відсутня універсальна вітчизняна методика для оцінки управління соціально-економічним розвитком об'єднаних територіальних громад. Метою такої оцінки повинен бути динамічний економічний ріст та соціальний прогрес, спрямований на зменшення соціальної нерівності та вирівнювання ізольованих територій.

У цьому контексті слід акцентувати увагу на тих показниках та індикаторах, які сприяють створенню рівних можливостей для розвитку всіх представників громади, незалежно від їхнього місця проживання, особливо з точки зору територіального фактору. З цієї позиції найбільш ефективним вважається вибір показників інклюзивного характеру, які відображають унікальність, важливість та цінність суб'єкта для суспільства та його унікальні можливості задоволення власних потреб.

Враховуючи це, слід підкреслити, що принципи інклюзивності мають бути враховані при обранні показників і індикаторів для оцінки управління соціальним та економічним розвитком об'єднаних територіальних громад. Оскільки ОТГ є важливою адміністративно-територіальною одиницею, управління економічним та соціальним розвитком якої має безпосередній і суттєвий вплив не лише на господарський потенціал, але й на загальний розвиток економіки країни в цілому.

Територія об'єднаної громади складає 440.9 км², кількість сіл – 24, населення – 11563 особи.

Сучасний адміністративно-територіальний устрій територіальної громади склався в листопаді 2020 року. До складу ***** територіальної громади входять 24 населені пункти: Верхнячка, Довжки, Долинівка, Жупани, Завадка, Задільське, Климець, Красне, Криве, Матків, Мита, Мохнате, Нагірне, Орява, Орявчик, Плав'я, Погар, Риків, Росохаць, Сможе, Сухий Потік, Тисовець, Тухолька з адміністративним центром – село *****.(<https://kozivska-gromada.gov.ua/>)

Територія сільської ради має компактну організацію, протяжність якої коливається від 6 км до 32 км від адміністративного центру до населених пунктів. Умови дорожнього сполучення дозволяють організовувати громадський транспорт між селами. Загальна протяжність місцевих доріг становить 82 км, а доріг державного значення - 30 км.

На карті ми бачимо що територія ***** громади перетинає державну автомобільну трасу М-09 Київ-Чоп на відрізку протяжністю 30 км. Громада має прикордонні зв'язки на південному заході з Закарпатською областю, на півночі з Самбірським районом, на сході з Сколівською громадою і на південному сході з Славською громадою.

Карпатський клімат відноситься до помірного континентального типу та характеризується теплим та досить м'яким кліматом. Липень є найтеплішим місяцем з середньою температурою повітря приблизно +20 °С. Однак зі зростанням висоти в горах температура зменшується, досягаючи приблизно +10 °С.

Січень вважається найбільш холодним місяцем із середньою температурою близько -9 °С. Клімат на території є найвологішим серед усіх регіонів країни. Найінтенсивніші дощі зазвичай випадають навесні, що робить осінь сприятливою для планування походів. Літні опади характеризуються як теплі і недовготривалі, а дощі зливогого характеру рідко виникають. У горах опади частіше припадають у вигляді снігу, і найвищі вершини зберігають сніг навіть на початку літа.

Карпати надають ідеальні умови для літнього відпочинку, дозволяючи насолоджуватися гірськими походами та різноманітними активностями. Зима у регіоні сувора, з великою кількістю опадів, особливо у лютому. Сніговий покрив стає ідеальним для гірського лижного відпочинку від грудня до березня. Клімат створює сприятливі умови для різноманітного відпочинку протягом усього року, роблячи Карпати привабливим місцем для подорожей та активного відпочинку. Річка ***** бере свій початок на території громади с. Верхнячка і протікає через кілька населених пунктів на цій території.

На 1 січня 2022 року на території ***** територіальної громади населення становило 12639 особи. У віковій структурі переважають особи, які досягли 60 років і становлять 60% від загальної чисельності. Спостерігається тенденція до зменшення кількості економічно активного населення в громаді(табл. 2.1).

Віковий розподіл населення громад Карпатського регіону представлений трьома категоріями. У відсотковому відношенні, діти (вік 0-15 років) складають 9,4%, особи працездатного віку (вік 15-59 років) – 23,1%, група населення віком 60 років і старше – 52,1%.

Таблиця 2.1 - Структура населення громади

Гендерна структура населення	Разом,	12639
	в т. ч.:чоловіків	5901
	жінок	6738
Розподіл населення по віку, осіб	0-15 років	1991
	16-59 років	2918
	60 років і старше	6580
Структура населення осіб, які ще не досягли працездатного віку	діти дошкільного віку	685
	діти шкільного віку	1306

Трудовий потенціал громади, представлений економічно активним населенням у віці 16-65 років, складає 5230 осіб або 45,2% від загальної чисельності населення громади, що виявляється значно меншим у порівнянні із

середньообласним показником. У таблиці 2.2 буде подано кількість населення по окремих населених пунктах ***** сільської ради.

Таблиця 2.2 - Демографічно - територіальна характеристика по населених пунктах громади

№	Назва населеного пункту	Назва ради, якій підпорядковувався населений пункт до об'єднання	Кількість населення, осіб	Відстань до адмін.центру громади ,км
	Верхнячка	Верхнячківська с\р	939	32
	Довжки	Довжківська с\р	354	19
	Долинівка	Сможенська с\р	260	16
	Жупани	Жупанська с\р	989	27
	Завадка	Завадківська с\р	658	15
	Задільське	Задільська с\р	573	24
	Климець	Климецька с\р	342	21
	*****	***** с\р	960	0
	Красне	Красненська с\р	447	25
	Криве	Довжківська с\р	262	14
	Матків	Мохнатська с\р	452	26
	Мита	Росохацька с\р	279	11
	Мохнате	Мохнатська с\р	283	24
	Нагірне	Сможенська с\р	138	13
	Орява	Орявська с\р	563	5,6
	Орявчик	***** с\р	186	5,6
	Плав'я	Плав'янська с\р	1221	12
	Погар	Орявська с\р	394	8,9
	Риків	Плав'янська с\р	303	15
	Росохач	Росохацька с\р	429	14
	Сможе	Сможенська с\р	638	20
	Сухий Потік	Росохацька с\р	75	13
	Тисовець	***** с\р	157	11
	Тухолька	Тухольківська с\р	955	10

Як бачимо з даної таблиці 2.2, з 24 населених пунктів тільки є 9 сіл в яких населення перевищує 500 жителів. Найбільша віддаль до центру громади у 32 км відноситься до с. Верхнячка. Дорога в поганому стані до даного села. Покриття доріг є щебеневе. В наступній таблиці відобразимо стан та якість доріг та вулиць даної територіальної громади.

Таблиця 2.3 - Вулиці та дороги комунального значення ***** ТГ

№ п.п.	Назва вулиці	Протяжність в км.	Покриття
1	2	3	4
1	Вул. Набережна с.*****	0,9	Щебеневе 0,6, ґрунтове 0,3
2	Вул. Робітнича с.*****	0,35	Асфальтне, щебеневе
3	Вул. Зелена с.*****	0,25	щебеневе
4	Вул. Тиха с.*****	0,405	Асфальтне, щебеневе
5	Вул. Медична с.*****	0,25	Щебеневе, ґрунтове
6	Вул. Шкільна с.*****	0,05	Щебеневе
7	Вул. Крута с.*****	0,5	Ґрунтове
8	Вул. І.Франка с.*****	0,35	Асфальтне, щебеневе
9	Вул. Верхова с.*****	0,1	Щебеневе, ґрунтове
10	Вул. Горішня с.*****	0,25	Ґрунтове
11	Провулок до ур. Горб по вул.50-ти річчя Визволення с.*****	0,466	Ґрунтове
12	Вул. Європейська с.*****	3,5	Асфальтне
13	Вул. Князя Св'ятослава с.*****	0,3	
14	Вул. Бойківська с. Орявчик	0,3	
15	Вул. Залізна Сотня с.Орявчик	0,42	
16	Вул. Тисівська с.Орявчик	0,5	Асфальтне
17	Вул. Ростока Перша с.Орявчик	4,1	Асфальтне
18	Вул. Під Митою с.Орявчик	2,45	Щебеневе
19	Вул. Під Тисою с. Орявчик	2,1	Щебеневе
20	Вул. Зоряна с. Орявчик	0,7	Щебеневе
21	Вул. Молодіжна с. Кзьова	0,35	Щебеневе
22	Вул. Козацька с. Тисовець	0,15	
23	Вул. Зелена с. Тисовець	0,1	
24	Вул. Шевченка с. Сможе	0,7	Щебеневе
25	Вул. Л. Українки с. Долинівка	1,95	Щебеневе 1,3, ґрунтове 0,65
26	Вул. Шевченка с. Нагірне	0,3	Щебеневе 0,3
27	Вул. Шевченка, с. Завадка	3,5	Щебеневе
28	Вул. І. Франка в с. Задільське	3,3	Щебеневе
29	Вул. Нова с. Задільське	0,4	Щебеневе
30	Вул. І. Франка с. Верхнячка	3,5	ґрунтове
31	Вул. Гірська с. Верхнячка	1	ґрунтове
32	Вул. Лісова с. Жупани	0,2	ґрунтове
33	Вул. Зелена с. Жупани	0,5	ґрунтове
34	Вул. Карпатська с. Жупани	0,6	ґрунтове
35	Вул. Нова с. Жупани	0,2	ґрунтове
36	Вул. Стефаніка с. Жупани	0,4	ґрунтове
37	Вул. Гірська с. Жупани	0,5	ґрунтове
38	Вул. Сагайдачного с. Жупани	0,7	ґрунтове
39	Вул. Джерельна с. Жупани	0,6	ґрунтове
40	Вул. Миру с. Жупани	0,1	ґрунтове
41	Вул. Лесі Українки с. Климець	1,2	Асфальт
42	Вул. Довбуша с. Климець	1	ґрунтове
43	Вул. Гірська с. Климець	0,5	ґрунтове

Продовження таблиці 2.3			
1	2	3	4
44	Вул. Зелена с. Климець	0,7	грунтове
45	Вул. Л. Українки с. Красне	4	Щебеневе 3,5, грунтове 0,5
46	Вул. Шевченка с. Мохнате	3,5	Щебеневе 2,5, грунтове 1
47	Вул. Пукеці с. Матків	2,5	Щебеневе 1, грунтове 1,5
48	Вул. Зелена с. Матків	3,5	Щебеневе 2,5, грунтове 1
49	Вул. ******ська с. Матків	1,5	Щебеневе 1, грунтове 0,5
50	Вул. І. Франка с. Мита	2,3	Грунтова 2,3
51	Вул. Шевченка (до Паушів) с. Росохач	0,4	Щебеневе 0,4
52	Вул. Шевченка (до Зубковича) с. Росохач	0,3	Щебеневе 0,3
53	Вул. Шевченка (Потік) с. Росохач	1	Щебеневе 1
54	Вул. До Білодіда с. Росохач	0,5	Грунтова 0,5
55	Вул. Кілиця с. Росохач	0,4	Грунтова 0,4
56	Вул. Зелена с. Довжки	0,95	Грунтова 0,95
57	Вул. Марка Вовчка с. Орява	1	
58	Вул. Шкільна с. Орява	0,1	
59	Вул. Карпатська с. Орява	0,2	
60	Вул. Лісна с. Погар	0,5	
61	Вул. Поломиста с. Риків	0,3	грунтове
62	Вул. Зелена с. Риків	0,7	грунтове
63	Вул. Бринівка «До церкви» с. Плав'я	0,290	грунтове
64	Вул. Бринівка «До школи» с. Плав'я	0,450	грунтове
65	Вул. Бринівка «До Петраша М.В.» с. Плав'я	0,408	грунтове
66	Вул. Вадрусівка «До Соколовича» с. Плав'я	1,150	грунтове
67	Вул. Вадрусівка «До Тимочка» с. Плав'я	0,420	грунтове
68	Вул. Вадрусівка «До Петровичів» с. Плав'я	0,300	гравійне
69	Вул. Вадрусівка «До Курцеби» с. Плав'я	0,200	гравійне
70	Вул. Вадрусівка «На Круг-Потік»	0,350	грунтове
71	Вул. Горішня с. Тухолька	0,9	Щебеневе, грунтове
72	Вул. Зарічна с. Тухолька	1,2	Щебеневе, грунтове
73	Вул. Лісова с. Тухолька	1,5	Щебеневе, грунтове
74	Вул. Шевченка с. Тухолька	1,0	Асфальтне, щебеневе
75	Вул. Нагірна с. Тухолька	0,5	Щебеневе, грунтове
76	Вул. Зелена с. Тухолька	0,3	Асфальтне, щебеневе
Всього:		81.339	

Як бачимо що з загальної протяжності доріг в 82км , тільки 10 км мають асфальтне покриття. В більшості це є покриття – щебеневе, гравійне. Багато доріг

є тільки ґрунтовими. Для побудови доріг із якісним покриттям необхідні значні кошти.

У громаді відсутній Центр надання адміністративних послуг (ЦНАП), проте доступні наступні сервіси:

Реєстрація прав власності на нерухоме майно.

Реєстрація: народження; шлюбу; смерті; виписки/приписки.

Здійснення нотаріальних дій.

В громаді відсутні великі компанії, які могли б стати важливими джерелами робочих місць для значної частини місцевого населення. Найбільші роботодавці або є частинами сфери бюджетного управління, або мають на території громади відокремлені підрозділи, які не є офіційно зареєстровані на цій території.

На актуальність вказаної проблеми для органів управління об'єднаної територіальної громади (ОТГ) вказує той факт, що роботу з підприємцями з питань перереєстрації бізнесу в межах громади розглядають як один із ключових напрямів збільшення власних ресурсів. До трьох основних шляхів підвищення фінансових ресурсів ОТГ віднесено: пошук інвестора, залучення грантових коштів та проведення переговорів з підприємцями стосовно перереєстрації бізнесу.

Найбільшими роботодавцями на території ОТГ є: - Відділ освіти, культури, молоді і спорту ***** сільської ради; ПАТ «Укртранснафта»; ***** сільська рада; Навчальна спортивна база зимових видів спорту «Тисовець» МОУ; ДП «Сколівське лісове господарство»; Дочірнє підприємство «Плай»; НПП «Сколівські Бескиди»; ДП «Славський лісгосп».

До розвалу СРСР на даній території вели свою господарську діяльність чотири радгоспи які спеціалізувались по відгодівлі ВРХ та виробництву молока. На даний час тваринництвом частково займаються в особистих господарствах. Для виробництва сільськогосподарської продукції а особливо продукції тваринництва потрібні спеціальні програми які б стимулювали таке виробництво.

Структура території громади визначається наявністю природних та рекреаційних ресурсів. Лісовкриті площі займають значну частину цієї території (65,2%). Сільськогосподарські землі становлять лише третину загальної площі громади, при цьому рілля охоплює близько 40% (12,3% від всієї площі), а сіножаті та пасовища – по 30,5% (9,7% від загальної площі). Велика кількість сіножатей і пасовищ створює сприятливі умови для розвитку тваринництва, зокрема органічного, і сприяє відсутності значних забруднювачів повітря та ґрунту в громаді.

У громаді ***** сільської ради зафіксована низька якість сільськогосподарських земель, особливо ріллі. За цим фактом стоїть те, що велика частина мешканців громади займається сільськогосподарською діяльністю, зосереджуючись на тваринництві. При цьому сіножаті та пасовища складають третину від усіх сільськогосподарських земель громади. Однак цей напрямок має обмежену додану вартість через переважання особистих господарств населення. Така ситуація призводить до неефективності тваринництва, погіршення якості його продукції і відсутності розвитку переробних підприємств. Крім того, відсутність належних стимулів для легалізації сільськогосподарської діяльності серед місцевого населення пояснюється відсутністю значущих додаткових переваг. Це призводить до неповного використання потенціалу розвитку тваринництва в громаді, що, в свою чергу, ставить непропорційне навантаження на місцевий бюджет через низьку частку можливих надходжень. Дрібні сільгоспвиробники громади також стикаються з проблемою низької конкурентоспроможності на аграрному ринку регіону через нестачу розвинутої інфраструктури у сферах первинної переробки, зберігання, транспортування, логістики і маркетингу.

Розташування громади всередині національного природного парку "Сколівські Бескиди" значно підсилює цінність її природно-рекреаційного потенціалу. Щодо корисних копалин, територія громади характеризується відносно невеликим обсягом видобутку каменю.

З урахуванням ресурсного потенціалу громади, перспективними напрямками економічного розвитку можуть стати господарські діяльності, пов'язані з ефективним використанням наявного тваринницького потенціалу, зокрема органічного виробництва. Крім того, розвиток туризму є ще однією важливою сферою, яка включає в себе розширення спектру туристичних послуг.

2.2 Аналіз системи управління *** ОТГ**

Аналіз системи управління (ОТГ) ***** сільської ради включає в себе оцінку ефективності, прозорості та здатності громади вирішувати свої питання. Ось кілька ключових аспектів, які потрібно враховувати при аналізі системи управління ОТГ:

Структура та органи влади:

Оцінка організаційної структури ОТГ та функцій її органів влади. Перевірка відповідності структури потребам громади та ступеню децентралізації.

Прозорість та відкритість:

Аналіз рівня доступу громадян до інформації про рішення та діяльність ОТГ. Оцінка механізмів публічного звітування та громадського контролю.

Фінансова ефективність:

Перевірка ефективності фінансового управління та використання бюджетних ресурсів. Аналіз джерел фінансування та їхнього впливу на розвиток громади.

Участь громади:

Оцінка рівня активності та участі громадян у прийнятті рішень. Аналіз механізмів залучення громади до розробки та виконання проектів.

Система планування та стратегій:

Рецензування стратегічного планування та визначення, наскільки воно відповідає потребам громади. Аналіз співвідношення стратегій та конкретних проектів.

Інфраструктура та соціальні послуги:

Оцінка рівня розвитку інфраструктури та надання соціальних послуг в громаді. Аналіз дієвості програм та проектів у цих сферах.

Кадровий потенціал:

Перевірка кваліфікації та здатності кадрів у сфері місцевого управління. Оцінка системи навчання та підготовки для місцевих чиновників.

Співпраця з іншими громадами та рівнями влади:

Аналіз механізмів міжгалузевої співпраці та взаємодії з іншими ОТГ та органами влади. Оцінка ефективності партнерств та об'єднань.

Ці елементи допоможуть зрозуміти стан та потенціал розвитку ОТГ, а також виявити можливі напрямки для подальшого удосконалення системи управління. Аналіз системи управління є важливим етапом для забезпечення ефективного та сталого розвитку територіальних громад.

Створення об'єднаних територіальних громад та передача їм відповідних повноважень та ресурсів вимагає організації апарату управління. Ради об'єднаних територіальних громад можуть самостійно визначати структуру, штатну чисельність, створювати відділи, управління та інші виконавчі органи для здійснення повноважень, що належать до відання виконавчих органів ради об'єднаної територіальної громади. Аналітично виявлено, що об'єднані територіальні громади Карпатського регіону формували штати з середньою чисельністю 38 осіб.

Існує прямий зв'язок між чисельністю мешканців громади і кількістю структурних підрозділів та штатом працівників. Наприклад, громади з чисельністю населення до 5 тис. осіб переважно формували до 6 підрозділів, а їх штат не перевищує 44 особи, при цьому більшість таких громад має штат до 25 працівників. ОТГ з чисельністю місцевого населення від 5 до 10 тис. осіб утворили від чотирьох до дев'яти підрозділів, і третина з них має штат працівників від 26 до 34 осіб, а інша третина - більше 35 осіб, а чверть - до 25 осіб. Громади з чисельністю понад 10 тис. населення частіше утворювали апарат управління з кількістю працівників понад 45 осіб (50%) та 10 структурними підрозділами (46%).

Важливо відзначити, що штатна чисельність управління практично не корелює з обсягом власних доходів громади. Громади, створюючи органи управління, орієнтуються на функції, які покладаються на них, незалежно від рівня фінансової спроможності, і в багатьох об'єднаних територіальних громадах з низьким рівнем фінансових ресурсів частка видатків на управління у власних доходах значно перевищує 20% (критерій спроможності ОТГ).

Адміністративний центр об'єднаної територіальної громади визначається як населений пункт (село, селище, місто), який має найрозвиненішу інфраструктуру та, як правило, розташований найближче до географічного центру території об'єднаної територіальної громади. У цьому населеному пункті знаходиться представницький орган місцевого самоврядування об'єднаної територіальної громади.

Організаційна структура ***** сільської ради представлена такими відділами та службами:

Фінансовий відділ;

Відділ бухгалтерського обліку;

Відділ соціального захисту населення;

Відділ земельних відносин, архітектури містобудування та благоустрою;

Юридичний відділ;

Відділ освіти, культури, молоді та спорту;

Відділ економічного розвитку, туризму, торгівлі, інвестицій та комунікацій;

Відділ кадрового забезпечення та документообігу;

Служба у справах дітей;

Центр надання адміністративних послуг.

На утримання органів місцевого самоврядування у проекті бюджету на 2022 рік передбачено видатки по загальному фонду у сумі 24792,8 тис.гривень.

Штатна чисельність працівників ***** сільської ради.

1. Козівський сільський голова -1(к-ть штатних одиниць).
2. Перший заступник сільського голови -1(к-ть штатних одиниць).

3. Заступник сільського голови з питань діяльності виконавчих органів -1(к-ть штатних одиниць).
4. Секретар сільської ради - 1(к-ть штатних одиниць).
5. Керуючий справами виконавчого комітету.
6. Староста - 9(к-ть штатних одиниць).
7. Завідувач військово-обліковим бюро -1(к-ть штатних одиниць).
8. Інспектор військово-обліковим бюро-1(к-ть штатних одиниць).
9. Діловод -9(к-ть штатних одиниць).
10. Інспектор з охорони праці-1(к-ть штатних одиниць).
11. Інспектор з екології- 1(к-ть штатних одиниць).
12. Інспектор з охорони природи - 1(к-ть штатних одиниць).
13. Начальник відділу земельних відносин, архітектури, містобудування та благоустрою - 1(к-ть штатних одиниць).
14. Головний спеціаліст земельних відносин, архітектури, містобудування та благоустрою - 1(к-ть штатних одиниць).
15. Провідний спеціаліст з архітектури - 1(к-ть штатних одиниць).
16. Спеціаліст – землевпорядник II - категорії – 3 (к-ть штатних одиниць).
17. Начальник фінансового відділу – 1 (к-ть штатних одиниць).
18. Головний спеціаліст фінансового відділу – 2 (к-ть штатних одиниць).
19. Головний бухгалтер фінансового відділу - 1(к-ть штатних одиниць)
20. Начальник відділу бухгалтерського обліку (головний бухгалтер)– 1 (к-ть штатних одиниць).
21. Головний спеціаліст відділу бухгалтерського обліку - 1(к-ть штатних одиниць).
22. Провідний спеціаліст відділу бухгалтерського обліку - 1(к-ть штатних одиниць).
23. Начальник юридичного відділу - 1(к-ть штатних одиниць).
24. Головний спеціаліст- юрисконсульт - 1(к-ть штатних одиниць).
25. Спеціаліст юрисконсульт II - категорії – 1 (к-ть штатних одиниць).

26. Начальник відділу освіти, культури, молоді та спорту -1(к-ть штатних одиниць).
27. Головний спеціаліст відділу освіти, культури, молоді та спорту -1(к-ть штатних одиниць).
28. Провідний спеціаліст відділу освіти, культури, молоді та спорту -1(к-ть штатних одиниць).
29. Спеціаліст II – категорії відділу освіти, культури, молоді та спорту -2(к-ть штатних одиниць).
30. Головний бухгалтер відділу освіти, культури, молоді та спорту -1(к-ть штатних одиниць).
31. Бухгалтер відділу освіти, культури, молоді та спорту -2(к-ть штатних одиниць).
32. Економіст відділу освіти, культури, молоді та спорту -1(к-ть штатних одиниць).
33. Спеціаліст із тендерних закупівель відділу освіти, культури, молоді та спорту -1(к-ть штатних одиниць).
34. Начальник відділу економічного розвитку, туризму, торгівлі, інвестицій та комунікацій -1(к-ть штатних одиниць).
35. Провідний спеціаліст відділу економічного розвитку, туризму, торгівлі, інвестицій та комунікацій -2(к-ть штатних одиниць).
36. Начальник відділу кадрового забезпечення та документообігу - 1(к-ть штатних одиниць).
37. Головний спеціаліст відділу кадрового забезпечення та документообігу - 1(к-ть штатних одиниць).
38. Провідний спеціаліст відділу кадрового забезпечення та документообігу - 2(к-ть штатних одиниць).
39. Начальник центру адміністративних послуг -1(к-ть штатних одиниць).
40. Державний реєстратор центру адміністративних послуг -1(к-ть штатних одиниць).
41. Адміністратор центру адміністративних послуг -1(к-ть штатних одиниць).

42. Начальник відділу соціального захисту населення -1(к-ть штатних одиниць).
43. Головний спеціаліст відділу соціального захисту населення -2(к-ть штатних одиниць).
44. Провідний спеціаліст відділу соціального захисту населення -1(к-ть штатних одиниць).
45. Начальник служби у справах дітей -1 (к-ть штатних одиниць).
46. Головний спеціаліст служби у справах дітей -1 (к-ть штатних одиниць).
47. Провідний спеціаліст служби у справах дітей -1 (к-ть штатних одиниць).
48. Директор комунальної установи «Центр надання соціальних послуг»***** сільської ради-1(к-ть штатних одиниць).
49. Бухгалтер комунальної установи «Центр надання соціальних послуг»***** сільської ради-1(к-ть штатних одиниць).
50. Фахівець із соціальної допомоги роботи відділення соціальної допомоги вдома 1 (к-ть штатних одиниць).
51. Соціальний робітник відділення соціальної допомоги вдома - 9 (к-ть штатних одиниць).
52. Фахівець із соціальної роботи відділу соціальної роботи - 1 (к-ть штатних одиниць).
53. Соціальний робітник із соціальної роботи відділу соціальної роботи - 2 (к-ть штатних одиниць).
54. Завідуючий господарством (група господарського забезпечення)-1 (к-ть штатних одиниць).
55. Електромонтер з ремонту та обслуговування електроустаткування (група господарського забезпечення)-1 (к-ть штатних одиниць).
56. Двірник (група господарського забезпечення)-3 (к-ть штатних одиниць).
57. Прибиральник території (група господарського забезпечення)-1 (к-ть штатних одиниць).
58. Водій(група господарського забезпечення)-1 (к-ть штатних одиниць).

59. Прибиральник (група господарського забезпечення) -3 (к-ть штатних одиниць).

Виходячи з цього що кількість населення ***** територіальної громади становить 12639 осіб, то утворений апарат управління з кількістю працівників понад 50 осіб (50%) та 10 структурними підрозділами (46%).

Староста в об'єднаних територіальних громадах та його повноваження регламентовані Законом України «Про добровільне об'єднання територіальних громад». Згідно з цим законом, у населених пунктах, які не є адміністративними центрами, староста обирається на строк повноважень місцевої ради (на 5 років). Староста є посадовою особою місцевого самоврядування та діє відповідно до Положення про старосту.

Основні повноваження старости включають:

Представництво інтересів мешканців села, селища в виконавчих органах сільської, селищної, міської ради.

Надання допомоги, включаючи первинну правову, жителям села, селища у підготовці документів для органів місцевого самоврядування.

Участь у підготовці проекту бюджету територіальної громади щодо фінансування програм, реалізація яких відбувається на території відповідного села, селища.

Внесення пропозицій до виконавчого комітету сільської, селищної, міської ради щодо діяльності на території відповідного села, селища, виконавчих органів та організацій комунальної форми власності.

Положення про старосту затверджує сільська рада відповідної об'єднаної територіальної громади, визначаючи права, обов'язки, порядок звітності та інші аспекти, пов'язані з діяльністю старости. Вибори старости проводяться за мажоритарною системою відносної більшості, і обраний староста має робоче місце на території старостинського округу. Староста взаємодіє з місцевими громадськими об'єднаннями та відповідає за активізацію громади у прийнятті рішень. В таблиці 2. 4 відобразимо старостинські округи ***** сільської ради.

Таблиця 2. 4 – Старостинські округи *** сільської ради**

№ п.п.	Старостинський округ	Населені пункти
1.	Довжківський старост.округ	Довжки, Криве
2.	Завадківський старост.округ	Завадка, Задільсько
3.	Жупанський старост.округ	Жупани, Верхнячка, Климець
4.	Мохнатський старост.округ	Мохнате, Матків ,Красне
5.	Орявський старост.округ	Орява, Погар
6.	Плав'янський старост.округ	Плав'я, Риків
7.	Росохацький старост.округ	Росохач, Мита, Сухий-Потік
8.	Сможенський старост.округ	Сможе, Долинівка, Нагірне
9.	Тухольківський старост.округ	Тухолька

На великі старостинські округи додають ще і діловодів , табл 2.5.

Таблиця 2.5 – Діловоди старостинських округів

№ п.п	Старостинський округ	Населені пункти
1.	Довжківський старост.округ	Довжки, Криве
2.	Завадківський старост.округ	Завадка, Задільсько
3.	Жупанський старост.округ	Жупани, Верхнячка, Климець
4.	Мохнатський старост.округ	Мохнате, Матків ,Красне
5.	Орявський старост.округ	Орява, Погар
6.	Плав'янський старост.округ	Плав'я, Риків
7.	Росохацький старост.округ	Росохач, Мита, Сухий-Потік
8.	Сможенський старост.округ	Сможе, Долинівка, Нагірне

Як бачимо апарат управління ***** сільською радою є великим що відповідає кількості населення території та її розмірам.

2.3 Оцінка фінансово-економічної спроможності територіальної громади

Формування доходів ***** сільської ради є фінансовою основою для забезпечення функціонування та розвитку територіальної громади.

Оцінка фінансово-економічної спроможності територіальної громади включає в себе аналіз різних аспектів її фінансового стану та економічного

потенціалу. Нижче наведено кілька ключових показників та критеріїв, які можна враховувати при здійсненні такої оцінки:

Бюджетна стійкість:

Доходи та видатки: Аналіз бюджетних доходів та видатків громади, визначення їхньої стабільності та рівноваги.

Джерела фінансування: Визначення частки власних доходів, субвенцій, трансфертів, інвестицій тощо.

Фінансовий звіт:

Звітність та облік: Перегляд фінансових звітів громади для оцінки її фінансової та економічної діяльності.

Рівень боргу: Аналіз рівня боргових зобов'язань та їхнього впливу на фінансову стабільність.

Інвестиційна привабливість:

Інфраструктурні інвестиції: Визначення рівня інвестицій у розвиток інфраструктури та інших галузей.

Розвиток підприємництва: Оцінка заходів, спрямованих на розвиток малого та середнього бізнесу.

Соціально-економічний розвиток:

Зайнятість та дохідність: Аналіз рівня зайнятості та розподілу доходів в громаді.

Соціальні програми: Оцінка ефективності програм соціального захисту та розвитку освіти та охорони здоров'я.

Локальний бізнес та ринок праці:

Підтримка бізнесу: Оцінка заходів для розвитку місцевого бізнесу та приваблення нових підприємств.

Ринок праці: Аналіз рівня безробіття та ринку праці.

Стратегічне планування:

Стратегії розвитку: Оцінка наявності та ефективності стратегій розвитку територіальної громади.

Планування ресурсів: Визначення планів використання ресурсів на майбутнє.

Ці показники та критерії можна використовувати для створення комплексного образу фінансово-економічної спроможності територіальної громади. Важливо також враховувати контекст та особливості конкретної громади при проведенні оцінки.

Для функціонування та розвитку об'єднаної територіальної громади піднімають питання, пов'язані з генерацією доходів для їхнього бюджету. Значну вагу в цьому процесі приділяється юридичним особам загалом та підприємницькому сектору зокрема, оскільки саме юридичні особи забезпечують чотири п'ятих усіх податкових надходжень до бюджетів об'єднаних територіальних громад. Таким чином, виявлення ризиків, пов'язаних із надходженням податків від юридичних осіб до дохідної частини бюджетів об'єднаних територіальних громад, та пошук шляхів їх зменшення стає актуальною та невідкладною задачею.

В таблиці 2.6 наведемо основні джерела доходу бюджету **** сільської ради.

Таблиця 2.6 - Основні доходи бюджету ОТГ

Показник, тис. Грн	2020р	2021р	2022р	2022р у % до 2020р
1	2	3	4	5
Податок на доходи фізичних осіб (ПДФО)	*44**2	*909*,*	*9*96.9	*33,2
Акциз	*395,0	*586,2	*692.*	*2*,3
Оплата за землю	3856,5	4045,5	3535.9	9*,7
Податок на нерухоме майно	2698,6	2803,5	3580.8	*32,7
Інші податки і збори	380*,8	6054.8	7847.*	+2р
Доходи від податків і зборів - всього	26*72,*	3358*,*	35852,8	*37.0
Доходи від оренди комунального майна	*86.8	*90.0	*90.0	*0*,7
Інша неподаткові доходи	*89.5	2**5	*3*.9	69,6
Неподаткові доходи - всього	376.3	40*.5	32*.9	85,5
Освітні субвенція		5740*.8	5905*.5	-

Продовження таблиці 2.6				
*	2	3	4	5
Медична субвенція				
Базова дотація		*5425.8	*6790.6	-
Інфраструктурна субвенція (для ОТГ)				
Інші доходи		5739.6		-
Субвенції, дотація та інші доходи – всього		78567.2	75842.*	-
ДОХОДИ - ВСЬОГО	26548.4	**2549.8	***837.7	+4,2р

Як видно із таблиці 2.6 зріс податок на доходи фізичних осіб (ПДФО) на 33,2%, акцизний збір на 2*,3%, податок на нерухоме майно на 32,7%. В цілому доходи від податків зросли на 37%. Всього доходів у бюджет ***** сільської ради у 2022р надійшло в 4,2 рази більше в порівнянні до 2020р. Таке зростання є завдяки отриманню субвенцій та дотацій.

Узагальненням аналізу доходів бюджетів територіальної громади від оподаткування юридичних осіб виокремлено ряд ризиків, які можуть впливати на формування доходів ОТГ в найближчі роки.

Ризики формування доходів бюджету ОТГ через надходження податку на доходи фізичних осіб (ПДФО). По-перше, слід відзначити, що надходження ПДФО в бюджети ОТГ є позитивним явищем, свідчаючи про розвиненість підприємницького сектору та присутність численної працюючої популяції в громадах.

Проте існують три аспекти, які можуть створити загрозу для наповнення бюджетів Об'єднаних територіальних громад (ОТГ) за рахунок податку на доходи фізичних осіб (ПДФО). По-перше, це висока залежність бюджетів ОТГ від окремих юридичних осіб, які сплачують ПДФО за своїх працівників. Суть полягає в тому, наскільки велика роль окремих платників податків у загальних надходженнях ПДФО до бюджету ОТГ. Якщо великі платники податків забезпечують значну частину надходжень ПДФО, існує ризик значного зменшення доходів громади у випадку закриття таких підприємств, переміщення виробництва в інший регіон або несприятливої ринкової ситуації, яка може

привести до скорочення чисельності працівників. Важливою є ситуація, коли жодне підприємство, установа або фізична особа-підприємець не має значущого впливу на доходи бюджету, а їхній внесок у загальні надходження ПДФО відносно невеликий. Така різноманітність дозволяє громадам зменшити ризик та більше контролювати свою фінансову стійкість, особливо в умовах ОТГ Карпатського регіону, де функціонує велика кількість платників ПДФО.

Інший ризик для формування доходів бюджету Об'єднаних територіальних громад (ОТГ) від податку на доходи фізичних осіб (ПДФО) полягає в частці коштів, які надходять від бюджетних установ і організацій. Велика участь бюджетних установ у сумах ПДФО, які надходять до громадських бюджетів, з одного боку, є стабільним джерелом доходів для бюджету. З іншого боку, така ситуація призводить до обмежених можливостей розвитку громади. Основна частина коштів, зібраних від ПДФО, як основного джерела формування власних доходів бюджету, витрачається на оплату праці працівників бюджетних установ. Загалом, громада працює для того, щоб просто існувати, а не для того, щоб розвиватися. Середньо, на організації та установи бюджетної сфери (державного управління, органів місцевого самоврядування, освіти, культури, охорони здоров'я і т. д.) припадає не менше 25-27% від загального обсягу надходжень ПДФО, які накопичуються в бюджетах ОТГ [9].

Третім потенційним ризиком, пов'язаним із отриманням податку на доходи фізичних осіб (ПДФО) громадами, є неофіційне працевлаштування. Кількість офіційно працевлаштованих громадян має прямий вплив на формування доходів місцевих бюджетів, оскільки їхня заробітна плата фактично є основою для обчислення податків на доходи фізичних осіб. Згідно з результатами соціологічного дослідження, проведеного серед представників органів місцевого самоврядування Об'єднаних територіальних громад (ОТГ) Карпатського регіону, від 50% до 74% жителів ОТГ у віці від *5 до 59 років займаються неофіційною працею, тобто не сплачують податки на отримані доходи у вигляді заробітної плати [3*].

В таблиці 2.7 Відобразимо структуру видатків бюджету **** сільської ради.

Таблиця 2.7 - Структура видатків бюджету ТГ

Категорії видатків тис. грн.	202*	
	поточні	інвестиційні (капітальні)
Структури місцевого самоврядування	***37.0	
Освіта	888*7.2	*328.6
Культура	3387.8	
Охорона здоров'я		
Соціальна допомога	26*8.5	
Фізична культура і спорт	*00	
Транспорт і утримання доріг	692.5	*349.0
Адміністрування комунальної власності та інфраструктури		4262.0
Інші видатки	2220.2	*00.0
ВИДАТКИ_ВСЬОГО	*08973.2	7039.6

Частка місцевих податків і зборів у структурі доходів бюджету громади складає трошки більше *0% (*0 % у 202* році і ** % у 2022 році). Значна частина доходів бюджету, яка становить від 65% до 70%, представлена офіційними трансфертами як у 202*, так і в 2022 році. Таким чином, громада не має достатнього внутрішнього резерву для фінансування стратегічних проєктів місцевого економічного розвитку, зокрема інфраструктурних. Це становить її залежність від можливості залучення зовнішніх ресурсів.

Основна частина бюджетних витрат громади в Козівській сільській раді направлена на фінансування освітньої сфери та утримання апарату управління. В цілому, приблизно дві третіх усіх бюджетних витрат громади спрямовані на

зазначені цілі. Однак видатки на економічну діяльність в громаді у 2022 році зменшилися до мінімуму.

Таблиця 2.8 - Оцінка окремих витрат з місцевого бюджету територіальної громади за 202* та 2022 роки.

<u>Стаття видатків</u>	202*р	2022р	2022 р. +,- до 202*р
<u>Освіта</u>	56,6	57,8	+*,2
<u>У т.ч. видатки на загальну середню освіту</u>	50,9	52.*	+*,2
<u>На дошкільну освіту</u>	2,8	2,7	-0,*
<u>На позашкільну освіту</u>	2,2	2,2	0
<u>Загальнодержавні функції</u>	*0.*	*5,3	+5,2
<u>у т.ч. управління громадою</u>	9,0	*3,7	+4,7
<u>Духовний та фізичний розвиток</u>	2,5	2,4	-0,*
<u>Соціальний захист та соціальне забезпечення</u>	0,5	*,4	+0,9
<u>Економічна діяльність (будівництво)</u>	*.*	0,0*	-*,*
<u>у т.ч. будівництво</u>	0,*	0,0*	-0,*
<u>транспорт</u>	0,6	0	-0,6

Обмежені фінансові можливості громади ускладнюють впровадження проектів, які спрямовані для підтримки місцевого економічного розвитку та зростання на її території. Отже, місцевій владі слід активізувати зусилля у пошуку партнерів, інвесторів для спільного фінансування таких ініціатив, інвестуючи відповідні кошти з обласних та державних бюджетів, включаючи також і грантодавців.

РОЗДІЛ 3

ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ТЕРИТОРІАЛЬНОЇ ГРОМАДИ ***** СІЛЬСЬКОЇ РАДИ

3.* Необхідність вдосконалення системи управління розвитком територіальної громади

Необхідність вдосконалення системи управління розвитком територіальної громади в умовах децентралізації визначається декількома ключовими факторами:

*. Збільшення відповідальності і компетенцій громад. З децентралізацією громади отримали більше повноважень та відповідальностей у рішенні місцевих питань. Відповідно до цього, система управління повинна бути адаптована для ефективного використання нових повноважень та підтримки розвитку громади.

2. Створення та впровадження стратегічних планів. Децентралізація вимагає більш активного впровадження стратегічного планування на рівні громади. Управління розвитком повинно базуватися на чітких цілях, завданнях і стратегіях для забезпечення сталого розвитку.

3. Залучення громадськості у процес прийняття рішень. Децентралізація передбачає більш активну участь громадськості у вирішенні місцевих питань. Система управління повинна включати механізми для широкого обговорення та залучення громадян до процесу прийняття рішень.

4. Підвищення ефективності фінансового управління. Умови децентралізації передбачають також перегляд системи фінансового управління для забезпечення ефективного використання бюджетних ресурсів та підтримки розвитку місцевої інфраструктури.

5. Розвиток кадрового потенціалу. Зміни в системі управління вимагають висококваліфікованих кадрів, здатних впроваджувати інновації та керувати процесами розвитку громади.

6. Сприяння транспарентності та відкритості. Управління розвитком повинно бути транспарентним та відкритим для громадськості, забезпечуючи доступ до інформації та раціональних механізмів звітності перед громадянами.

Оновлення системи управління розвитком територіальної громади є важливим етапом для досягнення сталого розвитку та підвищення якості життя населення в умовах децентралізації.

Поточна обстановка свідчить про те, що досягнення та підтримка ефективного управління, виконання поставлених завдань та надання високоякісних послуг у приватних, громадських, місцевих та цивільних організаціях майже неможливі без ефективного керівництва та правильного управління. Умови та вимоги, пов'язані з постійними змінами у світі, в поєднанні з постійним прагненням до підвищення продуктивності, вимагають наявності ефективного і етичного лідерства [36].

Точно так само було проведено розгорнутий аналіз характеристик, які необхідні справжньому керівнику об'єднаної територіальної громади для вирішення всіх проблем, з якими стикається громада, і для здійснення ефективного управління, спрямованого на соціально-економічний розвиток. Оскільки управління включає в себе прийняття рішень, голова об'єднаної громади, як лідер, повинен мати ряд важливих рис характеру, щоб не піддаватися тискам невдач. Якісне управління та справжнє лідерство є критичними для ефективного управління на всіх рівнях - центральному, регіональному та місцевому. Рішення, які приймаються на всіх рівнях, повинні ґрунтуватися на верховенстві права, чесності перед громадою та самим собою, справедливості та відкритості, ефективності та відповідальності, уникати зловживань та корупції.

В цьому випадку важливу роль повинні відігравати кадри управління.

Кадри управління в об'єднаних територіальних громадах (ОТГ) відіграють ключову роль у реалізації стратегічного розвитку та забезпеченні ефективного функціонування громади. Значення та роль цих кадрів в управлінні ОТГ можна визначити наступним чином:

Розробка та впровадження стратегій розвитку: Кадри управління мають важливу роль у розробці стратегічних планів розвитку для громади. Вони аналізують потреби та можливості громади, визначають пріоритети та визначають конкретні заходи для досягнення цілей.

Фінансове управління: Кадри управління займаються розробкою та виконанням бюджетів громади, забезпечуючи ефективне використання фінансових ресурсів для реалізації стратегічних завдань.

Внутрішня координація та комунікація: Керівники ОТГ відповідають за внутрішню координацію дій між різними відділами та службами громади. Їхня роль полягає в підтримці ефективного обміну інформацією та сприянні комунікації між різними рівнями управління.

Робота з громадськістю: Кадри управління взаємодіють з громадськістю, організаціями та представниками громадськості. Вони впроваджують інструменти для залучення громадськості до процесів прийняття рішень і враховують погляди та потреби громади.

Управління проектами та програмами: Кадри управління забезпечують ефективне впровадження проектів і програм, спрямованих на розвиток громади. Їхня роль полягає в організації робочих груп, визначенні завдань та контролі за виконанням проектів.

Правова робота: Керівники ОТГ відповідають за виконання законодавства та нормативів на рівні громади. Вони забезпечують дотримання вимог та регулювань для забезпечення законності та стабільності.

Загальний професійний рівень кадрів управління визначає їхню ефективність у виконанні вищезазначених завдань. Професійні навички, знання законодавства, лідерські якості та здатність до комунікації грають важливу роль у успішному управлінні ОТГ та забезпеченні сталого розвитку громади.

Серед труднощів, пов'язаних із залученням зовнішніх фінансових ресурсів, виділяються ті, які мають внутрішній та зовнішній характер. До "внутрішніх" відносяться ті, які напряму залежать від ефективності управління розвитком об'єднаної територіальної громади (ОТГ), зокрема: нестача інформації

про потенційні об'єкти інвестування в громаді (53%) та відсутність кваліфікованих фахівців (3*%). До "зовнішніх" відносяться проблеми інституційного характеру, такі як ті, що обумовлені законодавством (50%) та тривалі бюрократичні процедури, пов'язані із відкриттям та функціонуванням бізнесу (4*%).

Важливо відзначити, що основною перешкодою для залучення зовнішніх ресурсів є недостатність інформації про інвестиційні об'єкти. Це свідчить про те, що інвестиційний паспорт може мати обмежену практичну цінність та низький рівень розголошення. Таким чином, перш за все, можна рекомендувати створення опису та реєстру інвестиційних об'єктів, а також публікацію інформації про них на веб-сайтах; проведення заходів для покращення комунікації з бізнес-спільнотою регіону, активізації участі у ярмарках та просувальних заходах, де можна поширити інформацію про громаду та її бізнес-потенціал; організацію подій, на яких можна презентувати потенціал громади.

Щодо поширеності думки серед представників громад про "затяжні бюрократичні процедури щодо відкриття та функціонування бізнесу", слід відзначити два аспекти. По-перше, при урахуванні суттєвого спрощення процедури реєстрації бізнесу можна припустити, що далеко не всі громади добре розуміють процес реєстрації різних типів підприємств. По-друге, складність може бути пов'язана з організацією самого бізнес-процесу, налагодженням роботи, пошуком кваліфікованих працівників, формуванням мережі збуту продукції, закупівлею обладнання та сировини тощо. А також складністю є те, що проблеми пов'язані саме із функціонуванням бізнесу.

3.2 Обґрунтування заходів з децентралізації системи управління сільськими територіями

Загальні рекомендації та основні аспекти, які можуть бути важливими для ефективного управління ОТГ:

Співпраця та партнерство:

Важливо підтримувати співпрацю з іншими громадами, місцевими органами влади, а також з представниками бізнесу та громадськості.

Розвивати партнерства з неприбутковими організаціями та міжнародними організаціями для забезпечення фінансової підтримки та обміну досвідом.

Участь громади:

Забезпечити відкритість та прозорість у процесах управління, активно залучаючи громадян до прийняття рішень.

Організовувати громадські обговорення, опитування та інші форми зворотного зв'язку для визначення пріоритетів та потреб громади.

Сталий розвиток:

Розробити стратегію сталого розвитку, яка враховує економічні, екологічні та соціальні аспекти.

Забезпечити ефективне використання ресурсів та просування ініціатив, спрямованих на розвиток інфраструктури та галузей економіки.

Фінансова стійкість:

Розробити ефективну фінансову стратегію, яка враховує доходи та витрати громади.

Привертати інвестиції, гранти та інші джерела фінансування для реалізації проектів та програм.

Освіта та розвиток кадрів:

Забезпечити професійний розвиток та навчання для місцевих чиновників та представників громади.

Розвивати систему електронного управління та інформаційні технології для підвищення ефективності управління.

Ці принципи можуть бути актуальними для будь-якої системи управління в об'єднаних територіальних громадах, але конкретні вимоги та виклики можуть відрізнятися в залежності від регіональних особливостей та контексту.

Важливою складовою управління розвитком територіальних громад є використання досвіду країн-членів ЄС. Європейський підхід до управління

територіальними громадами передбачає, в першу чергу, взаємоузгодженість всіх ключових факторів розвитку сільського населення. Цей підхід планується, реалізується та контролюється самими громадами за сприяння держави, ґрунтуючись на засадах стимулювання розвитку сільських територіальних громад, гуртування та підвищення якості людського і соціального капіталу. Основні механізми, які забезпечують втілення цих концептуальних засад у життєдіяльність сільських територіальних громад, включають інституційний, фінансовий, соціальний та інформаційний.

Інституційний механізм забезпечує координацію формальних і неформальних правил, які лежать в основі розвитку сільських територіальних громад, спираючись при цьому на діяльність розгалуженої мережі соціальних інститутів та інституцій, пріоритетне значення серед яких мають органи місцевого самоврядування та громадські організації. За допомогою фінансового механізму здійснюється безперебійне постачання сільських територіальних громад необхідними фінансовими ресурсами, які, поряд з іншим, скеровуються на розвиток місцевої інфраструктури та підвищення якості людського і соціального капіталу села. Соціальний механізм, який функціонує у тісному взаємозв'язку з інституційним і фінансовим, відповідає за координацію інтересів різних груп сільських мешканців у сільських територіальних громадах, забезпечуючи взаємоузгоджене досягнення їх спільних цілей. Об'єднані територіальні громади України повинні сприяти зростанню інвестиційної привабливості регіону, збільшенню бюджетних надходжень та покращенню якості життя населення. Важливим елементом в управлінні розвитком територіальних громад є повна взаємодія, порозуміння та підтримка з боку державних органів влади (виконавчих органів). Чітке розмежування повноважень, співробітництво та спільна робота з метою створення умов для економічного, соціального, культурного розвитку. Розвиток територіальних громад є запорукою розвитку країни, як незалежної, демократичної, європейсько орієнтованої, економічно розвиненої, правової держави.

Світовий досвід підтверджує, що політика, яка на етапі формування заснована на широкій громадській підтримці, має більше можливостей на успішну реалізацію, ніж та, яка викликає значну громадську опозицію або є маловідомою громаді. Оскільки більшість ухвалених рішень влади впливають на населення, інформованість громадян та їх участь у розробці рішень сприяють більш великій ймовірності дотримання цих рішень. Територіальна громада відіграє ключову роль у формуванні управлінських рішень і їх контролі [**].

Коли громадяни беруть активну участь у вирішенні проблем та у процесі ухвалення рішень, вони стають співучасниками вирішення проблем, які існують в їхній громаді. У такому випадку ймовірність протистояння цим громадянам прийнятому рішення значно зменшується. Крім того, рішення, ухвалені місцевою владою, мають більше шансів бути ефективними. Це важливо для успішної розробки та впровадження стратегічного плану розвитку об'єднаної територіальної громади.

Залучення різних учасників місцевого розвитку до процесу стратегічного планування сприяє організації та структуруванню територіальної громади. Під час спільних обговорень загальних проблем і спільної роботи над їхнім вирішенням, особи та організації починають краще розуміти один одного. Це відкриває можливість порівняння та згодження власних інтересів з інтересами інших груп та громади в цілому. Це сприяє консолідації активної частини територіальної громади на підґрунті усвідомлення загальних інтересів, внаслідок чого у людей виникають нові зацікавленості та можливості.

Крім того, залучення різноманітних представників населення до формування стратегії розвитку представляє собою конкретний крок у подоланні проблем, таких як недовіра до можливості "спільної справи", взаємна недовіра, відсутність конкретних уявлень про власне майбутнє та неприготовність до спільних дій. Подолання цих аспектів відіграє важливу роль у підвищенні людського потенціалу територіальної громади.

Існує достатньо перешкод для включення громадськості у процеси прийняття рішень в сфері місцевого розвитку. Серед цих перешкод можна визначити наступні аспекти [32]:

Владні структури можуть непохитно сприймати ідеї щодо участі громадськості у розробці та ухваленні рішень, проявляючи обмежений ентузіазм.

Громадські слухання, дорадчі комітети та збори громадян можуть перетворюватися на безкінечні дебати та суперечки.

Представники влади можуть не бажати залучати громадян до процесів прийняття рішень.

Очікування громадян можуть бути надто високими, сподіваючись, що реалізація проектів автоматично покращить їхні умови життя.

Низька спроможність місцевої влади поліпшувати свої послуги, навіть коли це є вимогою громадян, може бути проблемою.

Фінансова неспроможність місцевої влади фінансувати проекти розвитку громади може становити важливий фактор.

Представникам влади може просто бракувати необхідних знань та досвіду для ефективного управління.

Існує точка зору, що в процесі залучення громадськості може виникнути непорозуміння стосовно того, хто несе відповідальність за прийняті рішення. Безумовно, за всі прийняті рішення прямо чи опосередковано відповідає міський (сільський, селищний) голова. Проте мер завжди має можливість пояснити, чому саме таке рішення було прийнято. Аргумент "Ви самі цього хотіли" важко заперечити, оскільки людям часто важко визнавати свої помилки. Крім того, рішення, ухвалені з врахуванням думки громадськості, отримують додаткову юридичну силу, оскільки саме територіальна громада має невід'ємне право, гарантоване законодавством України "Про місцеве самоврядування в Україні", Конституцією України та Європейською хартією місцевого самоврядування, вирішувати питання місцевого значення.

Іноді може виникати ситуація, коли прийняті за участі громадськості рішення суперечать діючому законодавству. Однак цю проблему можна легко

вирішити шляхом включення юристів у процес прийняття рішень. Крім того, урахувавши недосконалість нашого законодавства, необхідно ініціювати відповідні зміни. У цьому контексті залучення громадськості надасть вагомості ініціативам органів місцевого самоврядування щодо змін у законодавчих документах.

Як відомо, значні площі земель ***** ОТГ знаходяться під лісами. Територіальні громади залишаються обмеженими у повноваженнях як власники земель на своїй території. Зокрема, землі промисловості, під лісами, водні акваторії, дороги та лісосмуги залишаються поза контролем об'єднаних територіальних громад (ОТГ). ОТГ в гірських районах мають свої власні особливості в порівнянні з ОТГ на рівнинних територіях. По-перше, кліматичні умови обмежують можливість займатися сільськогосподарською діяльністю, оскільки зима і пізні весняні приморозки тривають 4-5 місяців. По-друге, більша частина земель в Карпатському регіоні, які належать ОТГ, використовується під лісами (60%). Як наслідок, значна частина земель на території ОТГ не знаходиться під їхнім контролем, але управління ними належить відомчим структурам. В Україні склалася ситуація, де державні ліси закріплені за численними лісокористувачами на постійних основах. Ці ліси передані підприємствам, установам та організаціям декількох десятків міністерств і відомств для лісового господарювання. Найбільша частина лісових земель (близько 73%) перебуває у володінні лісогосподарських підприємств Держлісагентства, залежно від відомчого підпорядкування.

Необхідно, щоб місцеві громади мали повноваження як власники своєї землі, могли проводити стратегічне планування розвитку своєї території, залучати інвестиції та створювати сприятливі умови для розвитку туризму та відпочинку. Важливо впорядкувати земельні відносини та внести комплексні зміни до земельного законодавства, а не обмежуватися односторонніми заходами.

Більшість великих підприємств у галузі деревообробної промисловості за час так званої незалежності України розпалися, і лісгоспи стали самостійними, взявши на себе значущу роль у лісовій промисловості та торгівлі лісовими

ресурсами. Значно зросли обсяги експорту круглого лісу, а лісгоспи розширили свої виробничі потужності для експортного виробництва.

Протягом останніх років лісгосподарські підприємства на Львівщині та пов'язані з ними підприємства активно розвивають свій потенціал щодо експорту, пропонуючи лісову сировину на міжнародному ринку. Наприклад, щорічний обсяг виробництва пиломатеріалів з хвойних порід, випущених державними лісгосподарськими підприємствами Львівського обласного управління лісового та мисливського господарства, становить 25 000 м³, з яких екпортується 22 000 м³.

Негативним аспектом експорту круглих лісоматеріалів як сировини є втрата значної кількості робочих місць та прибутків для місцевих бюджетів через економічну політику влади, неефективний та корупційний механізм господарювання, особливо в сільських територіях, де відбувається вирубка лісів.

Більша частина круглого лісу, який заготовлюється лісгоспами, екпортується посередниками без подальшої переробки за цінами, що значно перевищують ті, за якими лісгосп продає свою сировину. Торгівля проводиться без участі місцевих владних органів, на чий території відбувається заготівля лісосировини.

Паралельно з цим, імпорт дерев'яної продукції зростає, зокрема імпорт меблів, інших виробів з дерева, а також різних видів паперу (офісного, газетного, офсетного) та целюлози з Росії, Фінляндії та інших країн. Це свідчить про велику залежність українських підприємств від імпортованої сировини. Парадоксально, Україна екпортує дорогоцінну сировину за невисокими цінами, спричинюючи дефіцит продукції з цієї сировини на внутрішньому ринку і призводячи до імпорту. Однак в Україні є значний потенціал для промислового виробництва з лісосировини.

Лісгосподарське виробництво, яке є найбільш розвиненою галуззю в Карпатському регіоні, може відігравати ключову роль у розвитку економіки сільських територій.

Проте протягом років незалежності України економічна діяльність органів влади була спрямована не на збереження та раціональне використання лісових ресурсів, а на їхнє бездумне знищення. У гірських районах лісистість скоротилась – до 53% від їхньої загальної площі. Це призвело до формування значних площ вторинних чагарникових заростей антропогенного походження та деградації сільськогосподарських угідь.

Враховуючи вищевикладене, для установлення та розширення виробництва високоякісної та конкурентоспроможної деревообробної продукції, приваблення значних інвестицій у лісову галузь та збільшення кількості робочих місць, та значного поповнення місцевого бюджету, пропонується негайно передати землі, що входять до лісових фондів, у відання місцевих рад і надати їм повне право на їхнє вільне розпорядження. При цьому розподіл площ лісового фонду України повинен відбуватися на основі територіальної належності, а не відповідно до відомчої підпорядкованості.

Важливо також зауважити, що краще витратити більше часу на підготовку рішення, ніж витратити час на виправлення помилок та врегулювання конфліктів, що виникли внаслідок непередуманого рішення. Практика свідчить, що рішення, ухвалені з врахуванням громадської думки, швидко реалізуються.

3.3 Ефективність від вдосконалення управління розвитком територіальної громади

Ефективність вдосконалення управління розвитком територіальної громади ***** сільської ради визначається кількома ключовими аспектами, які сприяють сталому і збалансованому розвитку даної території.

Широкий залучений сектор громадськості: Ефективне управління передбачає активну участь та залучення громадськості у процесі прийняття рішень. Взаємодія місцевої влади, бізнесу та мешканців сприяє обґрунтованому та врахованому розвитку, а також підвищує рівень підтримки прийнятих рішень.

Стратегічне планування: Вдосконалене управління включає розробку та реалізацію стратегічного плану розвитку територіальної громади. Цей план повинен враховувати особливості Карпатського регіону, його природні ресурси, потенціал для туризму та інші галузі.

Ефективне фінансове управління: Забезпечення сталого розвитку вимагає ефективного фінансового планування та управління. Оптимізація бюджету, приваблення інвестицій та раціональне використання ресурсів є важливими аспектами у цьому контексті.

Інфраструктурний розвиток: Забезпечення належного розвитку інфраструктури, зокрема транспортної, освітньої та медичної, є важливим елементом успішного управління розвитком території.

Екологічна урбаністика: Здорове середовище та екологічний баланс є важливими компонентами ефективного управління розвитком, особливо в природно багатих регіонах, таких як Карпати.

Співпраця з іншими рівнями влади: Управління розвитком території Карпатського регіону вимагає ефективної співпраці з центральними та регіональними владними структурами для координації ініціатив та вирішення загальнодержавних питань.

Всі ці аспекти сприяють створенню ефективного управління розвитком територіальної громади в Карпатському регіоні, що сприяє підвищенню якості життя мешканців та сталому розвитку регіону в цілому.

Враховуючи вище названі аспекти, на території ***** сільської ради можна додатково створити ряд виробничих об'єктів з переробки лісової сировини та виробів з неї безпосередньо на території громади.

А також при правильній державній підтримці можна відновити та збільшити виробництво сільськогосподарської продукції як тваринницької (скотарство, вівчарство) так і продукції рослинництва (особливо промислової коноплі).

Важливим для даної території є розвиток туризму у всіх його проявах.

Розвиток трьох основних таких видів діяльності на даній території дозволить збільшення поповнення бюджету в * $1,5 - 2$ рази, а також дасть змогу отримати роботу значній частині населення даної території.

Щоб домогтись таких результатів потрібно керівному складу ***** сільської ради разом з участю громадськості вирішувати цю проблему із залученням юристів.

У даному контексті активна участь громадськості підсилить важливість ініціатив місцевого самоврядування щодо внесення змін у законодавчі документи.

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

У кваліфікаційній роботі розглянуто теоретичні основи управління розвитком об'єднаних територіальних громад та подано практичні рекомендації щодо шляхів вдосконалення системи управління розвитком територіальної громади ***** сільської ради. На основі проведеного дослідження стосовно вивчення сучасного стану результативності управління розвитку громади ***** сільської ради по темі кваліфікаційної роботи можна зробити наступні висновки і пропозиції:

Обрана тема дослідження "Управління розвитком територіальних громад в умовах децентралізації на прикладі ***** сільської ради" є актуальною і значущою в контексті модернізації системи місцевого самоврядування в Україні. Децентралізація, як ключова стратегія державної політики, відкриває нові можливості для розвитку та створює необхідність впровадження сучасних інструментів управління розвитком громад шляхом передачі функцій і відповідальності на новостворені рівні місцевого.

В управлінні розвитком територіальних громад важливо використовувати досвід країн-членів Європейського Союзу, оскільки європейський підхід до управління територіальними громадами передбачає взаємоузгодженість усіх ключових факторів розвитку сільської місцевості. Цей підхід покладається на планування, виконання та контроль громадами самих за допомогою державної підтримки.

***** територіальна громада розташована у *****ському районі Львівської області. Відстань до обласного центру, міста Львів, становить *** км. Адміністративний центр громади знаходиться на відстані 52 км на південний захід від Стрия і *6 км на південний захід від міста Сколе. Територія об'єднаної громади складає 440.9 км², кількість сіл – 24, населення – **563 особи.

Сучасний адміністративно-територіальний устрій територіальної громади склався в листопаді 2020 року. До складу ***** територіальної громади входять 24 населені пункти.

Створення об'єднаних територіальних громад та передача їм відповідних повноважень та ресурсів вимагає організації апарату управління. Ради об'єднаних територіальних громад можуть самостійно визначати структуру, штатну чисельність, створювати відділи, управління та інші виконавчі органи для здійснення повноважень, що належать до відання виконавчих органів ради об'єднаної територіальної громади.

Організаційна структура ***** сільської ради представлена такими відділами та службами: Фінансовий відділ; Відділ бухгалтерського обліку; Відділ соціального захисту населення; Відділ земельних відносин, архітектури містобудування та благоустрою; Юридичний відділ; Відділ освіти, культури, молоді та спорту; Відділ економічного розвитку, туризму, торгівлі, інвестицій та комунікацій; Відділ кадрового забезпечення та документообігу;

Служба у справах дітей; Центр надання адміністративних послуг.

На утримання органів місцевого самоврядування у проекті бюджету на 2022 рік передбачено видатки по загальному фонду у сумі 24792,8 тис.гривень.

Виходячи з цього що кількість населення ***** територіальної громади становить *2639 осіб, то утворений апарат управління з кількістю працівників понад 50 осіб (50%) та *0 структурними підрозділами (46%).

Староста в об'єднаних територіальних громадах та його повноваження регламентовані Законом України «Про добровільне об'єднання територіальних громад». Староста є посадовою особою місцевого самоврядування та діє відповідно до Положення про старосту.

Всього доходів у бюджет ***** сільської ради у 2022р надійшло в 4,2 рази більше в порівнянні до 2020р. Таке зростання є завдяки отриманню субвенцій та дотацій.

Необхідність вдосконалення системи управління розвитком територіальної громади в умовах децентралізації визначається декількома ключовими факторами:

1. Збільшення відповідальності і компетенцій громад.
2. Створення та впровадження стратегічних планів. Децентралізація вимагає більш активного впровадження стратегічного планування на рівні громади.
3. Залучення громадськості у процес прийняття рішень.
4. Підвищення ефективності фінансового управління.
5. Розвиток кадрового потенціалу. Зміни в системі управління вимагають висококваліфікованих кадрів, здатних впроваджувати інновації та керувати процесами розвитку громади.
6. Сприяння прозорості та відкритості.

Оновлення системи управління розвитком територіальної громади є важливим етапом для досягнення сталого розвитку та підвищення якості життя населення в умовах децентралізації.

Кадри управління в об'єднаних територіальних громадах (ОТГ) відіграють ключову роль у реалізації стратегічного розвитку та забезпеченні ефективного функціонування громади.

Територіальні громади залишаються обмеженими у повноваженнях як власники земель на своїй території. Зокрема, землі промисловості, під лісами, водні акваторії, дороги та лісосмуги залишаються поза контролем об'єднаних територіальних громад (ОТГ).

Враховуючи вищевикладене, для установлення та розширення виробництва високоякісної та конкурентоспроможної деревообробної продукції, приваблення значних інвестицій у лісову галузь та збільшення кількості робочих місць, та значного поповнення місцевого бюджету, пропонується негайно передати землі, що входять до лісових фондів, у відання місцевих рад і надати їм повне право на їхнє вільне розпорядження. При цьому розподіл площ лісового фонду України повинен відбуватися на основі територіальної належності, а не відповідно до відомчої підпорядкованості.

Враховуючи вище названі аспекти, на території ***** сільської ради можна додатково створити ряд виробничих об'єктів з переробки лісової сировини та виробів з неї безпосередньо на території громади.

А також при правильній державній підтримці можна відновити та збільшити виробництво сільськогосподарської продукції як тваринницької (скотарство, вівчарство) так і продукції рослинництва (особливо промислової коноплі).

Важливим для даної території є розвиток туризму у всіх його проявах.

Розвиток трьох основних таких видів діяльності на даній території дозволить збільшення поповнення бюджету в $\times 1,5 - 2$ рази, а також дасть змогу отримати роботу значній частині населення даної території.

Щоб домогтись таких результатів потрібно керівному складу ********* сільської ради разом з участю громадськості вирішувати цю проблему із залученням юристів.

У даному контексті активна участь громадськості підсилить важливість ініціатив місцевого самоврядування щодо внесення змін у законодавчі документи.

Дослідження підтверджує, що впровадження децентралізованого управління в Козівській сільській раді дало позитивні результати у плані розвитку територіальної громади.

Результати дослідження свідчать про важливість адаптації стратегій управління до конкретних умов та потреб ********* сільської ради.

Рекомендується проведення інформаційних кампаній та тренінгів для підвищення рівня інформаційної освіченості серед мешканців громади щодо їхніх прав та обов'язків у процесі управління.

Пропонується створення ефективних механізмів для систематичного залучення громадян до прийняття рішень, наприклад, через організацію обговорень та громадських слухань.

Зазначається необхідність постійного моніторингу та оцінки ефективності управлінських рішень для вчасного виявлення проблем та впровадження корекцій.

Рекомендується активізувати співпрацю з іншими об'єднаними територіальними, також можливість залучення доцільних міжнародних партнерів для отримання підтримки та ресурсів. Ці пропозиції спрямовані на подальше удосконалення системи управління розвитком територіальних громад та забезпечення сталого та ефективного розвитку громади ********* сільської ради.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Батанов О.В. Територіальна громада – первинний суб’єкт муніципальної влади в Україні: поняття та ознаки. URL: http://www.cvk.gov.ua/visnyk/pdf/2008_2/visnik_st_*3.pdf.
2. Беновська Л.Я. Фінансове вирівнювання в контексті реформи децентралізації влади: проблеми та перспективи. Світ фінансів. 20*9. № 2. С. 87-*00.
3. Біттер О. Грошові та сукупні доходи сільських домогосподарств Карпатського регіону. Економіка України. 2006. № 2. С. 63.
4. Вартість сільськогосподарських земель та їх оренди у країнах ЄС та Україні. Економічний дискусійний клуб: сайт. 20*8. URL: <http://edclub.com.ua/analytika/rubryka-cikavo-znaty-vartistsilskogospodarskyh-zemel-ta-yih-orendy-u-krayinah>
5. Горошкова Л.А., Волков В.П., Хлобистов Є.В., Кутик В.В. Прогностичні моделі фінансового регулювання бюджетів територіальних громад. Економічний вісник Переяслав-Хмельницького державного педагогічного університету. 20*9. С. *79-*90. URL: https://doi.org/*0.3*470/2306-546X-20*9-42-*79-*90.
6. Децентралізація. Територіальні громади. URL: <https://decentralization.gov.ua/newgromada>
7. Децентралізація публічної влади: досвід європейських країн та перспективи України / Бориславська О. М., Заверуха І. Б., Школик А. М. та ін. К., 20*2. 2*2 с. 500.
8. Дорош А.Й. Нові підходи до територіального планування в Україні з врахуванням децентралізаційних процесів та досвіду Австрії. Землеустрій, кадастр і моніторинг земель. 20*6. № 3. С. 79.
9. Дуб А.Р., Гринчишин І.М. Податкові надходження бюджетів об’єднаних територіальних громад як джерело фінансування їх розвитку. Бізнес Інформ. 20*9. № 6. С. 227-233

10. Євтушенко О. Н., Лушагіна Т. В. Місцеве самоврядування в Україні: теорія та практика становлення : навчальний посібник. Миколаїв : Вид-во ЧДУ імені Петра Могили. 20*3. 3*6 с.
11. Ільків Н., Карий О., Кушнарєнко О. та ін. Рада та громада або як залучати громадян до місцевого самоврядування. Посібник для працівників органів місцевого самоврядування. Київ: Академпрес, 2003. *32 с.
12. Конституція України. Відомості Верховної Ради України (ВВР). *996. № 30. Ст. *4*. URL: <https://www.president.gov.ua/ua/documents/constitution/konstituciyaukrayini-rozdil-ii>
13. Коваленко І., Решетник Л. Визначення поняття децентралізації та її впровадження в Україні (окремі теоретичні аспекти). Історико-правовий часопис. 20*6. № * (7). С. 96–*00.
14. Кондрацька Н. М. Еволюція системно-структурної організації місцевого самоврядування в Україні. Право і безпека. 20*5. № 4 С. **-*7.
15. Концепція реформування місцевого самоврядування та територіальної організації влади в Україні від 0*.04.20*4 р. URL: http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/333-20*4-%D*%80#n8.
16. Криштоф Т. Просторове планування та земельні ресурси територіальної громади. Від ренти до доданої вартості. Інститут громадянського суспільства: сайт. 20*5. URL: https://www.csi.org.ua/wpcontent/uploads/20*5/05/%D0%9C%D0%BE%D0%B4%D*%83%D0%BB_-4.pdf
17. Маркіна І.А., Прилипко І.О., Свириденко С.І. Соціально-економічний розвиток об'єднаних територіальних громад як складова інноваційного потенціалу. Причорноморські економічні студії. 20*7. Вип. 24. С. 50-53. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/bses_20*7_24_**.
18. Молодожен Ю.Б. Поняття і сутність територіальної громади в системі місцевого самоврядування України. Університетські наукові записки: Часопис Хмельницького ун-ту. 2006. № 2. С. *28-*36.

19. Муркович Л. Територіальна громада як суб'єкт місцевого самоврядування в Україні: теоретичні аспекти. URL: http://www.dbuapa.dp.ua/vidavnictvo/20*0/20*0_02%285%29/*0mliuta.pdf.
20. Петришин О. О. Сучасний стан місцевого самоврядування у країнах англосаксонської правової сім'ї: проблеми та перспективи розвитку. Державне будівництво та місцеве самоврядування. 20*3. Вип. 25. С. *95–207.
21. Планування розвитку територіальних громад: навч. посіб. Г. Васильченко, І. Парасюк, Н. Єременко. К.: ВІ ЕН ЕЙ, 20*5. С. **0.
22. Про місцеве самоврядування в Україні : Закон України № 280/97-ВР від 2*.05.*997 р. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/280/97-%D0%B2%D*%80#Text
23. Про місцеві ради народних депутатів та місцеве і регіональне самоврядування. Закон України. Офіційний вебпортал парламенту України. URL: <https://www.rada.gov.ua/meeting/stenogr/show/4069.Html>
24. Про невідкладні заходи щодо забезпечення економічного зростання, стимулювання розвитку регіонів та запобігання корупції: Указ Президента України від 20.09.20*9 р. № 7*3/20*9.
25. Про схвалення Концепції розвитку гірських територій українських Карпат: розпорядження Кабінету міністрів України від 3.04.20*9 р. № 232-р.
26. Про розвиток регіону українських Карпат: Указ Президента України від 22.07.20*9 р. № 543/20*9.
27. Рада «кормить» раду. URL: https://www.facebook.com/4406*83*94708*2/posts/**9*9*348434*288
28. Створення об'єднаних територіальних громад в Україні: аналітична доповідь. Київ, 20*8. 45 с. URL: http://parlament.org.ua/wp-content/uploads/20*8/04/Detsentralizatsiya-v-Ukrai-ni-20*4-20*7-rr.pdf
29. Стешенко Т. В. Шпак Ю. О. Сучасні моделі місцевого самоврядування. URL: https://dspace.nlu.edu.ua/bitstream/*23456789/**520*/Steshenko_CNpak.pdf

- 30.Сторонянська І., Максименко А. Об'єднані територіальні громади Карпатського регіону: соціологічна оцінка: науково-аналітичне видання. Львів: ІРД НАНУ, 20*8. 30 с.
- 31.Сторонянська І., Максименко А., Левицька О., Патицька Х., Сірик З. Соціально-економічне становище об'єднаних територіальних громад: Захід VS Центр: науково-аналітичне видання. Львів: ДУ «Інститут регіональних досліджень ім. М.І. Долишнього НАН України», 20*9. 64 с. URL: http://ird.gov.ua/irdp/p20*90034.pdf
- 32.Странніков А., Грицак Л., Солонтай О., Лукомська І. Що має знати депутат місцевої ради: Книга 2. Київ: Інститут Політичної Освіти, 2006. – **4 с.
- 33.Ущатовська О. Правові форми планування земель в умовах об'єднання територіальних громад в Україні. Підприємництво, господарство і право. 20*8. № 3. С. 68.
- 34.Хребтій І. В. Децентралізація як рушійна сила підвищення ефективності державного управління. Інвестиції: практика та досвід. № */20*8. С. *08–**2.
- 35.Хрущ С. В. Зарубіжний досвід розвитку територіальних громад в умовах децентралізації. URL: [file:///C:/Users/Директор%20права/Desktop/Рабочий%20стол/держване%20управління/!! - Нові%20статті%20\(2\)/інформація/*6.pdf](file:///C:/Users/Директор%20права/Desktop/Рабочий%20стол/держване%20управління/!! - Нові%20статті%20(2)/інформація/*6.pdf)
- 36.Abyssinia law: Qualities of Effective Leadership and Its impact on Good Governance. Available at: https://www.abyssinialaw.com/blog-posts/item/*473-qualities-of-effective-leadership-and-its-impact-on-goodgovernance
- 37.Decentralization and decentralized governance for enhancing delivery of services in transition conditions. Available at: http://unpan*.un.org/intradoc/groups/public/documents/un/unpan025*34.pdf
- 38.The Oxford Handbook of Public Policy. Oxford : Oxford University Press. URL: http://www.paconference.ir/uploadfiles/ 20*5-9-28/PUBLIC-POLICY.pdf (дата звернення: 25.05.2022).

39. Wagenaar H. *Meaning in Action: Interpretation and Dialogue in Policy Analysis*. London and New York : Routledge. 20*5. 336 p.