

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
ПОЛІСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ**

Факультет права, публічного управління та національної безпеки  
Кафедра економічної теорії, інтелектуальної власності та публічного  
управління

Кваліфікаційна робота  
на правах рукопису

**БУЛУЙ Володимир Григорович**

УДК 352:332.12

**КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА**

**СТРАТЕГІЯ УПРАВЛІННЯ СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНИМ  
РОЗВИТКОМ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД**

281 «Публічне управління та адміністрування»

Подається на здобуття освітнього ступеня магістр

Кваліфікаційна робота містить результати власних досліджень. Використання ідей,  
результатів і текстів інших авторів мають посилання на відповідне джерело

\_\_\_\_\_ В. Г. Булуй

**Керівник роботи**  
Плотнікова Марія Федорівна  
к. е. н., доцент

**Житомир – 2020**

## АНОТАЦІЯ

**Булуй В. Г. Стратегія управління соціально-економічним розвитком територіальних громад.** Кваліфікаційна робота на правах рукопису.

Кваліфікаційна робота на здобуття освітнього ступеня магістра за спеціальністю 281 – публічне управління та адміністрування. Поліський національний університет, Житомир, 2020.

В кваліфікаційній роботі викладені сутність та підходи до стратегічного управління соціально-економічним розвитком територіальних громад. Дано стислу соціально-економічну характеристику сільських територій Житомирської області. Проведено комплексний аналіз розвитку Високівської громади Житомирського району. Розроблено стратегічні напрями її соціально-економічного розвитку. Обґрунтовано стратегію інтеграції сильних сторін та зовнішніх шансів Високівської громади як механізму глибинних позитивних зрушень.

Ключові слова: місцеве самоврядування, територіальна громада, стратегія, стратегічне управління, план розвитку громади, соціально-економічний розвиток.

## SUMMARY

**Buluy V. G. Strategy for managing the socio-economic development of territorial communities.** *Qualifying work manuscript.*

Qualification work for the master's degree in specialty 281 – public administration. Polissia National University, 2020.

The qualification work outlines the essence and approaches to strategic management of socio-economic development of territorial communities. A brief socio-economic characteristics of rural areas of Zhytomyr region are given. A comprehensive analysis of the development of the Vysokivka community of Zhytomyr district was conducted. Strategic directions of its social and economic development are developed. The strategy of integration of strengths and external chances of Vysokivka community as a mechanism of deep positive changes is substantiated.

Keywords: local self-government, territorial community, strategy, strategic management, community development plan, socio-economic development.

## ЗМІСТ

ВСТУП	.....	4
РОЗДІЛ 1	ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ПІДХОДИ УПРАВЛІННЯ СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНИМ РОЗВИТКОМ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД .....	7
1.1.	Сутність соціально-економічного розвитку територіальних громад....	7
1.2.	Сучасні підходи до управління соціально-економічним розвитком громад.....	10
1.3.	Стратегічні засади управління соціально-економічним розвитком територіальних громад .....	13
	Висновки до розділу 1 .....	14
РОЗДІЛ 2	СУЧАСНИЙ СТАН СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНИМ РОЗВИТКОМ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД В ЖИТОМИРСЬКІЙ ОБЛАСТІ....	15
2.1.	Соціально-економічний розвиток територіальних громад Житомирської області .....	15
2.2.	Розвток Високівської територіальної громади в умовах децентралізації .....	18
2.3.	Моніторинг соціально-економічного розвитку громади.....	23
	Висновки до розділу 2 .....	25
РОЗДІЛ 3	НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНИМ РОЗВИТКОМ ГРОМАДИ .....	26
3.1.	Формування стратегічних напрямів соціально-економічного розвитком громади.....	26
3.2.	Формування механізму соціально-економічного розвитку сільських територій.....	32
3.2.	Кадрове забезпечення стратегічного управління соціально- економічним розвитком сільської громади.....	34
	Висновки до розділу 3 .....	36
ВИСНОВКИ	.....	37
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	.....	41
ДОДАТКИ	.....	46

## ВСТУП

**Постановка проблеми.** В результаті територіально-адміністративної та бюджетної реформ утворені територіальні громади отримали додаткові повноваження. Разом з тим зросла відповідальність за прийняті рішення щодо забезпечення соціально-економічного розвитку відповідних територій. Планування ефективного використання бюджетних ресурсів, зміцнення економічного потенціалу, раціонального використання природних ресурсів, створення комфортних умов проживання населення є неповним переліком завдання нових громад. В таких умовах стратегічне управління допомагає краще усвідомити цілі розвитку громади, визначити пріоритети діяльності, зрозуміти свої конкурентні переваги, оцінити сильні сторони.

**Аналіз останніх досліджень та публікацій.** Становлення та розвиток системи публічного управління активно досліджується в сучасній економічній думці. Так С. А. Попов, Г. О. Панченко розглядали впровадження нововведень в систему публічного управління [1]. Питаннями формування нової парадигми публічного управління займалися Іжа М. М., Крупник А. С. [2], Петровський П. М. [3]. С. Г. Серьогіна [4], Кальниш Ю. Г., Лозинська Т. М., Тимцуник В. І. [5], І. З. Сторянська [6], та ін. Управління трудовими ресурсами територіальних громад досліджували Переверзєва А. В. [7], Гончарук Н. Т. [8], Олуйко В. М. [9] та ін. Стратегічне управління персоналом в органах державної влади досліджували Рачинський А. П. [10].

Разом з тим, незавершеність реформ, нові виклики не дозволяють покладатися на хаотичне управління соціально-економічним розвитком територіальних громад. Необхідним є чіткий та зрозумілий інструмент стратегічного планування життєвого простору громади.

**Мета і завдання дослідження.** Мета роботи полягає в розробці стратегічних напрямів розвитку Високівської територіальної громади та обґрунтування стратегії її соціально-економічного розвитку. Для досягнення мети дослідження запропоновано вирішення наступних завдань:

- дослідити теоретико-методологічні основи управління соціально-економічним розвитком територіальної громади;
- дати стисло характеристику соціально-економічного розвитку сільських територій Житомирської області;
- проаналізувати стан управління соціально-економічним розвитком Високівської територіальної громади;
- запропонувати стратегічні напрями розвитку Високівської територіальної громади;
- обґрунтувати стратегію соціально-економічного розвитку Високівської територіальної громади.

**Предмет та об’єкт дослідження.** *Об’єктом дослідження є соціально-економічний розвиток Високівської об’єднаної територіальної громади. Предметом дослідження є сукупність теоретичних, методичних та практичних положень щодо розробки стратегічних напрямів соціально-економічного розвитку Високівської громади та обґрунтування стратегії інтеграції.*

**Методи дослідження.** Дослідження ґрунтується на використанні наступних методів: формальної логіки, аналізу та синтезу, індукції та дедукції (для дослідження теоретико-методичних підходів стратегічного управління соціально-економічним розвитком територіальних громад), ряди динаміки (для встановлення тенденцій соціально-економічного розвитку територій Житомирської області), розрахунково-аналітичний метод та метод порівнянь (для дослідження економічного, соціального та людського потенціал Високівської громади), SWOT-аналізу (при формуванні стратегічних напрямів діяльності та обґрунтуванні стратегії).

Перелік публікацій автора за темою дослідження. Результати дослідження доповідались всеукраїнських та університетських наукових конференціях, зокрема «Наукові читання 2020» та «Інструменти і практики публічного управління в контексті децентралізації» та опубліковані у збірниках тез відповідних конференцій. Також наукові тези опубліковані в науковому збірнику «Механізми управління розвитком територій».

**Практичне значення отриманих результатів.** На основі дослідження економічного та соціального потенціалу Високівської об'єднаної територіальної громади визначено стратегічні напрями її подальшого соціально-економічного розвитку та обґрунтовано впровадження стратегії інтеграції.

**Структура та обсяг роботи.** Кваліфікаційна робота містить вступ, три розділ, висновки до розділів, загальні висновки, списку використаних джерел (42 джерела). Основний зміст роботи викладено на 39 сторінках комп'ютерного тексту, містить 6 таблиць, 9 рисунків, 2 додатки.

# РОЗДІЛ 1

## ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ПІДХОДИ УПРАВЛІННЯ СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНИМ РОЗВИТКОМ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД

### 1.1. Сутність соціально-економічного розвитку територіальних громад

Питання розвитку територіальних громад є важливим завданням враховуючи їх визначальну роль в новій системі адміністративно-територіального устрою країни. Воно жваво обговорюється в широких колах суспільства, серед громадських діячів, політиків, державних службовців, дослідників та науковців. Незважаючи на певний прогрес реформ цілісне й системне уявлення щодо розвитку усіх складових громади ще не сформовано.

Сутність терміну соціально-економічний розвиток зосереджено в останньому, що означає зміну, рух, вдосконалення, прогрес [11]. В роботах сучасних дослідників вказується, що розвиток є не простою зміною, а такою, що передбачає нову якість, що розвиток є реакцією системи на зміни в навколишньому середовищі, а також те, що такі зміни відбуваються безпосередньо в системі та метою якого є майбутнє до якого прагнуть учасники [12]. Якщо зміни відображають кількісні ознаки, говорять про зростання, а якщо якісні, – то про структурні зрушення, набуття нових характеристик системою чи зміну змісту розвитку [13, с. 88].

Інші два терміни визначають напрями такого розвитку – економічний та соціальний. В роботах сучасних дослідників вказується, що розвиток є не простою зміною, а такою, що передбачає нову якість, розвиток є реакцією системи на зміни в навколишньому середовищі, а також те, що такі зміни відбулися безпосередньо в системі та метою якого є майбутнє до якого прагнуть учасники [12]. Варто зазначити, якщо економічний передбачає удосконалення системи у контексті створення цінності, то соціальний визначає

яким чином блага будуть розподілятися. Проаналізуємо основні визначення терміну соціально-економічний розвиток в таблиці 1.1.

Таблиця 1.1

### Основні визначення терміну «соціально-економічний розвиток»

Автор	Визначення
Тимошенко Л. М., Сімахова А. О. [14, с. 70]	«...економічні відносини між суб'єктами економіки з приводу розбудови економічних підвалин забезпечення постійного переходу до якісно кращих характеристик життєвого рівня населення через задіяння переваг нових етапних інститутів, що сприяють формуванню синергетичної взаємодії чинників соціалізації та економізації.»
Пилипенко Г. М., Федорова Н. Є., Казмиренко О. В. [15, с. 11]	Кількісні та якісні зміни в економіці, життєдіяльності людини, ступінь її свободи, стан соціального самопочуття та власної безпеки, цілісності особистості, рівня її індивідуалізації та політичної активності.
Грабовський О. І. [16, с. 94]	Соціально економічний розвиток є процесом функціонування народного господарства який поєднує виробничий процес та торгівлю товарами та послугами з рівнем соціального забезпечення тобто рівня забезпечення окремого громадянина соціальними благами
Гриценко А. А. [17]	Соціально економічний розвиток – це такий розвиток, який націлений на забезпечення соціальних гарантій, рівноваги та справедливості
Полуяктова О. В. [18]	Соціально економічний розвиток характеризує спроможність суспільства освоювати досягнення науково-технічного прогресу, використання господарського потенціалу
Зарова Е. В., Хасаев Г. Р. [19, с. 213]	«...процес безперервного економічного зростання території регіону, що відбувається під впливом зовнішніх і внутрішніх виробничих, інституційних, соціальних факторів, та забезпечує підвищення рівня і якості життя його населення»

У всіх визначеннях прослідковується думка, що основною метою соціально-економічного розвитку є поліпшення якості життя населення та розширення можливості освіти, соціального захисту, збереження здоров'я, утвердження самобутності, збагачення культурного надбання. Разом з тим зазначається, що економічний розвиток генерує необхідні ресурси для людського розвитку в його численних проявах.

Соціально-економічний розвиток включає зростання доходів, продуктивності праці, обсягів виробництва, підвищення конкурентоспроможності, зміни інституційного середовища, свідомості, активності, соціальної захищеності, якості системи освіти, охорони здоров'я тощо незважаючи на першопричину економічного розвитку він є не самоціллю, а



інструментом забезпечення соціального розвитку. Отримання доступу громадян до освіти, охорони здоров'я, дотримання принципів рівності та справедливості, забезпечення захисту знаходяться у прямій залежності від рівня економічного добробуту, рівня економічного потенціалу країни чи її регіонів (рис. 1.1).

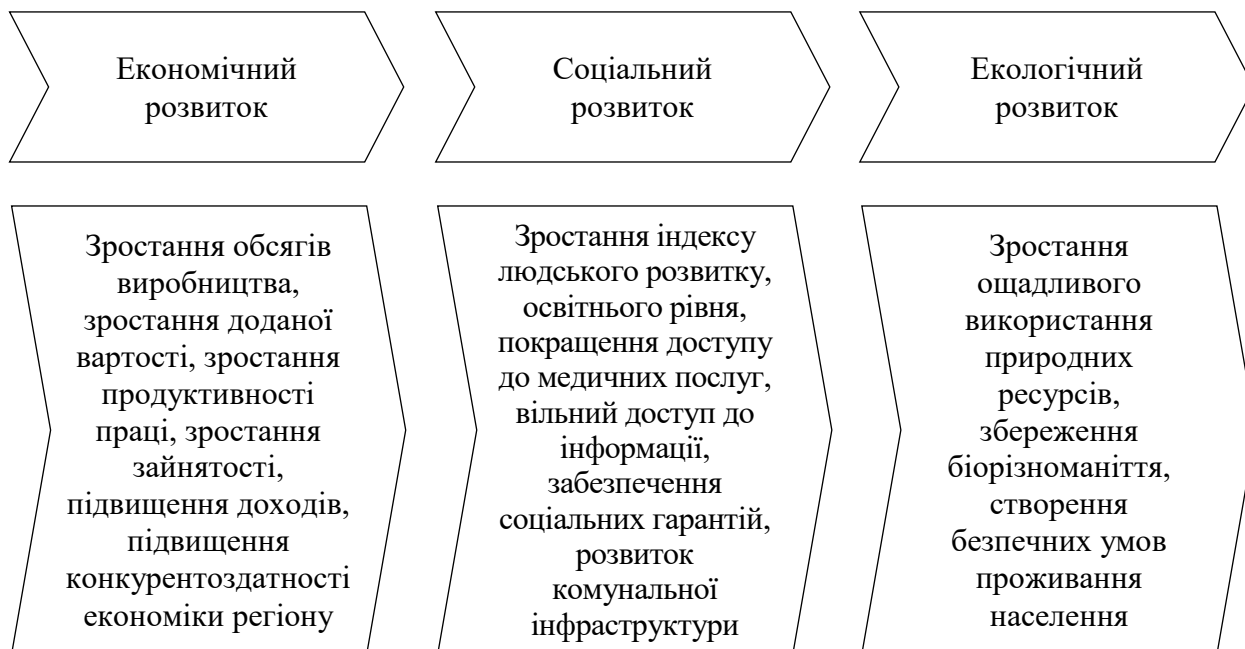


Рис. 1.1. Структура соціально-економічного розвитку

Джерело: власні дослідження на основі [20; 21].

Отже, соціально-економічний розвиток охоплює процеси економічного зростання, тобто кількісного збільшення економічних благ та власне структурної перебудови системи тобто її якісну зміну. Економічне зростання може відбуватися за рахунок залучення більшої кількості ресурсів. Разом з тим якісні зміни у факторах виробництва, ускладнення елементів та зв'язків в системі, набуття системою нових якостей пов'язано саме з її якісними змінами тобто розвитком. Саме це дозволяє постійно орієнтуватися на задоволення потреб все більш високого рівня.

## **1.2. Сучасні підходи до управління соціально-економічним розвитком громад**

Новітній період розвитку української держави характеризується певними трансформаціями суспільно-політичною устрою, форм власності та господарювання, розширенням свободи діяльності. Разом з тим, за вказаний період механізм державного управління, незважаючи на певну перебудову інституційної системи, не зазнав суттєвих змін. Це й зумовило низьку ефективність управління соціально-економічним розвитком країни. Адміністративна система, залишившись без змін, намагалась проводити державну політику так і такими засобами, які працювали в адміністративній економіці, проте були малоефективними, а часто і такими, що гальмують суспільний розвиток, підприємницьку активність та інші форми діяльності, які притаманні громадянському суспільству та ринковій економіці.

Системи управління соціально-економічним розвитком громад має бути орієнтована на створення максимально сприятливих умов для економічного зростання, розвитку підприємницької діяльності, перехід на інноваційний тип розвитку, застосування передових досягнень науки і техніки. В той же час головне її призначення полягає в забезпеченні ефективного перерозподілу національного багатства, розвитку соціальної інфраструктури, наданні адміністративних послуг, визначення пріоритетних напрямів розвитку [22].

Зауважимо, що управління соціально-економічним розвитком територіальних громад трансформується в сторону все більшого залучення усіх сторін до процесу управління (громадян, громадських організацій, бізнесу, місцевих органів влади). Логічно постає питання особливостей управління розвитком територіальних громад в новій системи адміністративного управління. Нова модель системи муніципального управління характеризується своїми особливостями та базується на таких ключових положеннях:

– повноцінності управління, яке передбачає управління місцевістю її жителями. Вони мають залучатися та бути готовими не лише самостійно

приймати рішення щодо управління розвитком власної громадами, а головне нести відповідальність перед усією громадою та державою загалом за прийняті та впроваджені рішення [23, с. 26]. Це дозволяє підвищити соціальну активність громадян, змінити світогляд та власну роль у забезпеченні соціально-економічного розвитку громад, посилити відповідальність, а отже змінити саму логіку прийняття рішень (рішення опрацьовують та впроваджуються громадою і очевидно мають вищі мотиви бути краще реалізованими);

– сталості (збалансованості) розвитку, що передбачає формування політики соціально-економічного розвитку, яка орієнтована на довгострокові, стабільні результати. Ключовими факторами успіху в такій системі вбачаються природно-ресурсний та виробничий потенціал, технології дружні до навколишнього середовища, місцеві традиції, соціальні умови;

– взаємодоповнюваності, яке передбачає взаємовигідну співпрацю усіх учасників територіальної громади (бізнес структур, урядових установ, науково-дослідних закладів, громадських організацій, громадян) на засадах взаємодопомоги та здорової конкуренції. В таких умовах змінюється роль бізнесу, влади, громадян, які в нових системах стають партнерами та спільно працюють над вирішенням важливих завдань і на цій основі забезпечують переваги усім учасникам. Бізнес стає соціально відповідальним, здійснюється перехід до технологій виробництва дружніх до навколишнього середовища, забезпечується виробництво безпечної продукції, змінюється роль владних установ з адміністративної на консультативно-управлінську;

– підприємливості, який базується на дусі підприємництва. Передбачається, що підприємницька модель державного управління орієнтована на запобігання проблем, конфліктів, а не на їх вирішення [24, с. 16]. Підприємницька концепція націлена на обмеження бюрократизму, на посилення креативності, творчості та відповідальності муніципального управління перед суспільством, перед мешканцями населених пунктів;

– результативності, що в нових умовах набуває вигляду оцінки результативності управлінських рішень, а не оцінки ефективності процесу

управління. Змінюється і оцінка відповідальності, яка переходить від контролю з боку муніципальних структур до оцінки результатів роботи муніципалітетів за визначеними критеріями. Відповідно знижується управлінський контроль з одночасним удосконаленням звітності, моніторингу, обміну інформацією, аудиту, відповідальності.

Слід зазначити, що управління соціально-економічним розвитком територіальних громад є багатовимірним процесом завдяки залученню різних організацій та органів влади різних рівнів. Між суб'єктами формуються різні моделі взаємодії, зокрема B2B, B2G, G2B, G2C, B2C тощо. Разом з тим, здійснення управління на національному та регіональному рівні передбачає координацію діяльності як у вертикальних так і горизонтальних каналах.

Разом з тим, впровадження нової моделі управління потребує розвитку самих громад, зміцнення їх організаційного потенціалу, довіри, розуміння своєї ролі в житті громадян, підвищення освітнього рівня громадян. Очевидно необхідний тривалий період щодо імплементації положень інституційного середовища в практику управління розвитком територіальних громад. Це підтверджується динамікою співпраці територіальних громад з різноманітними міжнародними організаціями та фондами сприяння розвитку громадського суспільства, адміністративного реформування тощо [25]. Практика свідчить, що значна кількість територіальних громад не готова брати участь у проектах міжнародних чи вітчизняних організацій та фондів. Обмеження в першу чергу зумовлені нерозвиненістю людського потенціалу, неготовністю діяти, нерозумінням механізмів участі в управлінні, небажанням брати відповідальність за прийняті рішення. Певні обмеження існують і зі сторони технічних, фінансових та природних ресурсів [26].

Отже, управління розвитком територіальних громад націлене на раціональне ресурсокористування, збереження навколишнього середовища, забезпечення зайнятості, розвитку підприємливості мешканців, забезпечення інноваційної активності ринкових агентів, покращення рівня й якості життя, вдосконалення облаштування та розвиток забезпечуючої підсистеми, розвиток

громадського суспільства, свідомості та активності, виховання почуття патріотизму, національної ідентичності, формування культурних цінностей. Модель на основі зазначених базових положень можна визначити як підприємництва модель управління розвитком територіальних громад.

### **1.3. Стратегічні засади управління соціально-економічним розвитком територіальних громад**

Управління соціально-економічним розвитком здійснюється за допомогою розробки та впровадження стратегій, програм соціально-економічного розвитку, оперативних планів, окремих управлінських рішень, що приймаються з метою управління соціально-економічним розвитком населених пунктів, регіонів чи громад. Дані програмні документи можуть стосуватися розвитку підприємницького середовища, сфери зайнятості, освіти, охорони здоров'я, житлово-комунального господарства, навколишнього середовища та бути або ж комплексними або охоплювати тільки одну сферу [27, с. 33].

При цьому стратегія є одним із визначальних документів в системі управління соціальним і економічним розвитком та визначає загальний напрям дій щодо досягнення визначених цілей. Отже, формування стратегії розпочинається відразу після формування цілей соціально-економічного розвитку. Задля конкретизації напрямів, визначених стратегією розробляється програма соціально-економічного розвитку території чи галузеві програми, зокрема програма розвитку підприємництва, сфери послуг, аграрного сектора тощо, які є інструментами управління на тактичному рівні.

Як зазначає Воронкова В. Г. стратегія в цій системі орієнтована на вирішення неструктурованих або слабкоструктурованих завдань розвитку територіальних громад. Сутнісна орієнтація стратегії визначає її загальну логіку розробки. Виходячи з проблемного підходу в стратегії викладається опис проблемної ситуації, дослідження можливих шляхів вирішення виявлених проблем, розробка власне стратегії (напрямів діяльності) [28].

Таким чином, управління соціально-економічним розвитком територіальних громад можна подати як процес здійснення ефективних управлінських впливів з метою нарощування економічного потенціалу системи та підвищення соціальних стандартів життя.

## **Висновки до розділу 1**

Соціально-економічний розвиток охоплює процеси економічного зростання, тобто кількісного збільшення економічних благ та власне структурної перебудови системи тобто її якісну зміну. Розвиток не передбачає просту зміну, а таку, що передбачає нову якість. Розвиток є реакцією системи на зміни в зовнішньому середовищі, а також на зміни в самій системі до якого прагнуть його учасники.

Соціально-економічний розвиток включає зростання обсягів виробництва, доходів, продуктивності праці, підвищення конкурентоспроможності, зміни інституційного середовища, свідомості, активності, соціальній захищеності, якості системи освіти, охорони здоров'я тощо. Незважаючи на першопричину економічного розвитку він є не самоціллю, а інструментом забезпечення соціального розвитку. Якщо економічний розвиток передбачає удосконалення системи в контексті створення цінності, то соціальний – визначає, яким чином економічні блага будуть розподілятися.

Управління соціально-економічним розвитком територіальних громад можна подати як процес здійснення ефективних управлінських впливів з метою нарощування економічного потенціалу системи та підвищення соціальних стандартів життя за рахунок стимулювання підприємницької активності, ефективного використання місцевих ресурсів, розвитку сфери послуг, умов життя громадян, соціального забезпечення тощо.

## РОЗДІЛ 2

### СУЧАСНИЙ СТАН СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНИМ РОЗВИТКОМ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД В ЖИТОМИРСЬКІЙ ОБЛАСТІ

#### **2.1. Соціально-економічний розвиток територіальних громад Житомирської області**

Ефективне управління розвитком територіальної громади, враховуючи її соціально-економічну природу, передбачає підтримку виробничого сектора та створення умов для відтворення людського капіталу. Рівень розвитку людського потенціалу визначається доступністю та якістю освіти, системи охорони здоров'я, захисту прав та інтересів громадян, умов побуту, культури та спорту, транспортного сполучення тощо [29]. Пріоритетність розвитку соціальної підсистеми села визначена Законом України «Про пріоритетність соціального розвитку села та агропромислового комплексу в народному господарстві» від 17.10.1990 р. № 400-ХІІ. Статтею 5 Закону передбачено виділення не менше 1 % від валового внутрішнього продукту на розбудову матеріально-технічної бази сільських населених пунктів та аграрного сектора [30]. Законодавці потурбувалися також щоб 50 % державних капітальних вкладень використовувалося на об'єкти соціально сфери, проте обмеженість бюджетних коштів не завжди дозволяла у повному обсязі виділяти передбачені законом обсяги капітальних вкладень.

Нові реалії суспільно-економічного розвитку в Україні зумовлюють пошук шляхів покращення існуючих підходів управління соціальним та економічним розвитком адміністративно-територіальних утворень. Необхідність удосконалення існуючих моделей управління діяльністю територій посилюється рівнем розвитку інформаційно-комунікаційних технологій та впливом глобалізації на усі сфери суспільного життя.

Особливого значення в новій системі управління громадами набуває найбільш активний його елемент – трудові ресурси [31]. Проблеми управління трудовими ресурсами обумовлена посиленням міграційних процесів, недостатньою підприємницькою та громадською активністю населення, низьким рівнем комунікації, небажанням брати участь в управлінні територією громади та нести відповідальність за прийняті рішення. Іншим аспектом проблеми постає посилення конкуренції територій за трудові ресурси, привабливіші умови проживання громадян, започаткування підприємницької діяльності, активізації інноваційної та інвестиційної діяльності та ін.

Більш гостро проблеми управління трудовими ресурсами постають у сільських поселеннях. Починаючи з 1991 р. чисельність сільського населення скоротилась 28 %. В той же час міське населення тільки на 11,8 %. Частка сільського населення знизилась до 41 % (табл. 2.1). Переважними проблемами, що турбують мешканців сіл є безробіття, низький рівень доходів, нерозвиненість соціальної інфраструктури, відсутність якісних житлово-комунальних послуг.

Таблиця 2.1

### Чисельність населення в Житомирській області

Показник	Рік				2019 р. до 1991 р., %
	1991	2001	2011	2019	
Наявне населення:					
міське, тис. осіб	817,8	786,3	741,2	721,4	88,2
сільське, тис. осіб	692,9	619,9	537,8	498,8	72,0
Частка сільського населення, %	45,9	44,1	42,0	40,9	-5,0 в. п.

Джерело: розраховано за даними [32].

Так, рівень заробітної плати у сільській місцевості Житомирської області був на 22 % нижчий рівня заробітної плати в містах у 2000 р. та на 10 % у 2019 р. (табл. 2.2). Середньомісячні грошові доходи сільських домогосподарств складають 79 % доходів міських домогосподарств. Заробітна плата не є основним джерелом доходів селян. Додатковий дохід селяни отримуються від реалізації надлишок виробленої продукції. Виробництво продукції спрямоване, переважно, на задоволення потреб родини. Разом з тим, доходи від



виробництва продукції у власному господарстві не дозволяють повністю задовольнити потреби сільських мешканців [33; 32]. Це спонукає молодь та кваліфікованих працівників до міграції в міста чи за межі області та країни. Якщо в містах фіксується більше прибулих ніж вибулих, то в сільській місцевості навпаки.

Таблиця 2.2

**Середньомісячна номінальна заробітна плата штатних працівників в  
Житомирській області**

Показник	Рік				
	2000	2005	2010	2015	2019
Житомирська область, грн	164	602	1785	3271	8528
Міські поселення, грн	171	678	1956	3347	8672
Сільська місцевість, грн	133	491	1580	3039	7823
Співвідношення заробітної плати в сільській місцевості до міської, %	78	73	81	91	90

Джерело: розраховано за даними [32].

Щоправда, слід зазначити, що в останні роки спостерігається тенденція до зменшення такої різниці. Дається в знаки дефіцит працівників на селі, що змушує підвищувати рівень оплати праці в традиційних для сільської місцевості галузях – сільському господарстві, лісовому та рибному. Так у 2019 р. середньомісячна номінальна заробітна плата в сільському господарстві становила 9117 грн, в той час як в середньому в області 8528 грн [32]. Варто зазначити, що це вперше, коли заробітна плата в сільському господарстві перевищила середньообласний рівень.

Таблиця 2.3

**Населення за економічною активністю в сільській місцевості  
Житомирської області у віці 15–70 років**

Показник	Рік			2019 р. до 2017 р., %
	2017	2018	2019	
Економічно активне населення, тис. осіб	233,5	235,7	236,2	101,2
Зайняті, тис. осіб	205,1	208,2	209,5	102,1
Безробітні, тис. осіб	28,4	27,5	26,7	94,0
Економічно неактивне населення, тис. осіб	122,6	118,0	115,1	93,9
Співвідношення економічно неактивного до економічно активного населення, %	52,5	50,1	48,7	-3,8 в. п.

Джерело: розраховано за даними [32].

В сільській місцевості стрімко скорочується економічне неактивне населення. Разом з тим кількість зайнятих та осіб які шукають роботу за 2017–2019 рр. мала тенденцію до зростання (табл. 2.3).

Постійно знижується забезпеченість сільських населених пунктів освітніми закладами. Так за період з 2000 р. до 2020 р. кількість закладів загальної середньої освіти в області скоротилась з 950 до 667 або на 283 заклади. Переважно таке скорочення відбувалося за рахунок сільської місцевості. За вказаний період менше стало бібліотек на 304 та клубних закладів на 267. Низьким є рівень забезпечення централізованим водопостачанням, каналізацією, газопостачанням та деякими іншими комунальними послугами [34, с. 162].

Таким чином, територіальні громади є достатньо складними структурами в системі адміністративного устрою держави. З однієї сторони громада розглядається як територіальне утворення, а з іншої – як сукупність зацікавлених у власному поступальному розвитку учасників, які бажають працювати на користь власної спільноти.

Отже, в найближчому майбутньому актуальними залишаються питання планування соціально-економічного розвитку територіальних громад, ядром яких залишаються наявні трудові ресурси. Разом з тим, для побудови ефективної системи управління трудовими ресурсами необхідне поєднання управління підприємництвом, соціальним забезпеченням, комунальною сферою, культурним розвитком. Саме тому посилення самодостатньої територіальних спільнот розглядається важливим елементом розвитку трудових ресурсів та зміцнення їх соціального капіталу.

## **2.2. Розв'язок Високівської територіальної громади в умовах децентралізації**

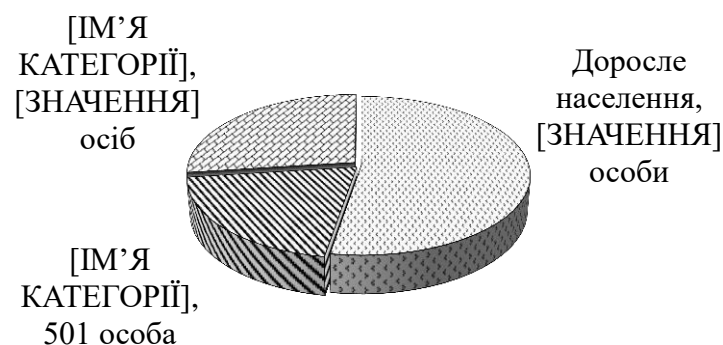
Високівська територіальна громада утворена рішенням Житомирської обласної ради №1571 від 14 серпня 2015 року, у відповідності до закону

України «Про добровільне об'єднання територіальних громад» [35]. До складу Високівської громади увійшли сільські населені пункти: Високе, Осники, Городище, Забріддя, та Щеніїв. Площа Високівської територіальної громади складає – 96,76 кв. кілометрів, що складає 0,3% від всієї площі Житомирської області, а її межі визначаються за зовнішніми межами сільських рад, що об'єдналися, з адміністративним центром в селі Висококе, та входить до складу Черняхівського району, Житомирської області. Транспортне сполучення здійснюється автомобільними дорогами загального користування місцевого значення.

Перші вибори відбулися 25 жовтня 2015 року, перша сесія сільської ради 27 листопада 2015 року, після цих знакових подій, Високівська сільська рада отримала свої органи влади – сільського голову та 14 депутатів, які представляють населені пункти, що увійшли до складу громади.

Інфраструктура Високівської ОТГ представлена 2-ма Загальноосвітніми закладами в селах Високе та Забріддя, 4-ма закладами дошкільної освіти, комунальним некомерційним підприємством «Високівська сільська лікарська амбулаторія загальної практики сімейної медицина», центр здоров'я, та 3-ма фельдшерсько-акушерськими пунктами, 10-ма закладами культури. На території громади збудовано 3 новітні спортивні майданчики.

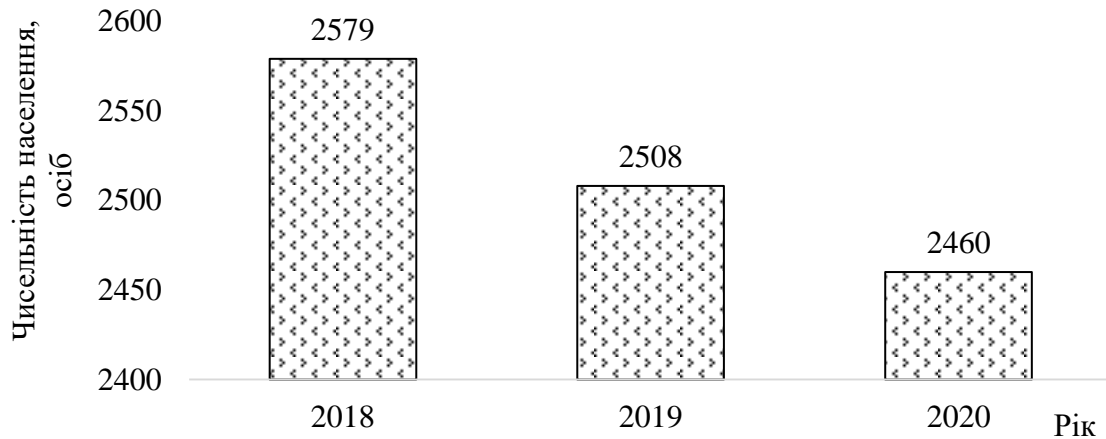
Загальна кількість мешканців Високівської об'єднаної територіальної громади – 2460 осіб, пенсіонерів 665 осіб, дітей 501, та 1294 – дорослих, станом на 01.01.2020. рис. 2.1.



**Рис. 2.1. Розподіл населення Високівської територіальної громади**

Джерело: побудовано за даними звітності Високівської ОТГ.

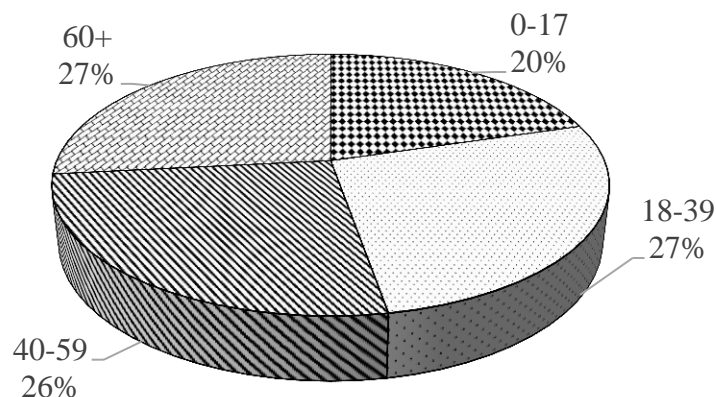
Аналіз динаміки чисельності населення громади за останні три роки свідчить, що спостерігається стійка динаміка до скорочення наявного населення за досліджуваний період. Абсолютне скорочення за три становило 119 осіб, рис. 2.2.



**Рис. 2.2. Динаміка чисельності населення Високівської громади**

Джерело: побудовано за даними звітності Високівської ОТГ.

За статевим принципом переважають жінки – 53%, чоловіки – 47%. Працездатне населення громади складає 1411 осіб, або 57% від всього населення, з яких 30% чоловіки, та 27% жінки. Вікова структура складається з переважної більшості людей середнього віку, рис. 2.3.



**Рис. 2.3. Вікова структура населення Високівської громади**

Джерело: побудовано за даними звітності Високівської ОТГ.

Виробничий потенціал громади зосереджений переважно у галузі рослинництва та орієнтований на вирощування зернових культур, сої,

соняшнику, ріпаку. Основними бюджетоутворюючими підприємствами на території Високівської ОТГ є: ТОВ «АГРОСТЕМ», ТОВ «УКР-АГРО РТ», ТОВ «КОЛОС ПОЛІССЯ», ТОВ «БІЕМБІСІ-ГРАНІТ», ТОВ «ВИСОКЕ-АГРО». На території громади наявні корисні копалини граніту, піску, глини.

Під землі сільськогосподарського призначення відведено 6045,61 га, під лісами 566,4 га, землі водного фонду 43,5 га. Громада розташована в центральній частині Житомирської області в зоні Полісся. Серед ґрунтів переважають підзолисті та дерново-підзолисті, в низинах чорноземи. На території громади бере початок річка Мика. Рельєф території досліджуваної громади рівнинний. Клімат помірно-континентальний з м'якою зимою та теплим літом. Кількість опадів достатня для вирощування усіх сільськогосподарських культур та займання садівництвом. Щоправда в останні періоди без опадів стали тривати довше, що зменшувало запас вологи в продуктивному шарі ґрунту.

*Таблиця 2.4*

**Власні доходи Високівської об'єднаної територіальної громади, млн грн**

Показник	2017 р.	2018 р.	2019 р.	2019 р. до 2017 р., %
Податок з доходів фізичних осіб	3,4	3,7	5,4	158,8
Єдиний податок	0,3	0,4	0,5	166,7
Єдиний податок (сільськогосподарські виробники)	0,3	0,4	0,5	166,7
Плата за землю	2,2	2,2	3,8	172,7
Інші податкові надходження	0,3	0,3	0,5	166,7
Всього податкові надходження	6,5	6,8	10,1	155,4
Інші доходи	1,0	0,5	1,1	110,0

Джерело: розраховано за даними Високівської громади.

Внутрішнім ресурсом розвитку громади є його доходи. Бюджет територіальної громади формується на основі Бюджетного Кодексу України. Основні статті дохідної частини бюджету Високівської об'єднаної територіальної громади представлено в табл. 2.4. За період з 2017 р. до 2019 р. доходна частина бюджету зросла на 49,3 % або на 3,7 млн грн. Значно збільшились надходження податків від суб'єктів підприємництва, що

застосовують спрощену систему оподаткування, зросла плата за землю, доходи від здачі в оренду комунального майна та відсотків від розміщення тимчасово вільних коштів. У структурі доходів понад 50 % становить податок з доходів фізичних осіб та 38 % плата за землю.

Слід зазначити, що бюджет Високівської територіальної громади є дотаційним. Разом з тим прослідковується тенденція до зменшення рівня дотаційності з 65 % у 2017 р. до 52 % у 2019 р. Від початку створення Високівської об'єднаної територіальної громади було реалізовано 22 проектів з поліпшення соціально інфраструктури населених пунктів на загальну суму понад 30 млн грн [36].

На території громади функціонує 3 автобусні маршрути, що повністю задовольняє потреби мешканців та дозволяє комфортно дістатися обласного центра та інших населених пунктів. Відстань від центру громади до найбільш віддалено населеного пункту становить 10 км. Разом з тим стан доріг в населених пунктах, окрім центральних вулиць та дороги між населеними пунктами потребує капітального ремонту. Розвиток дорожньої інфраструктури є одним із ключових компонентів забезпечення високих стандартів якості життя.

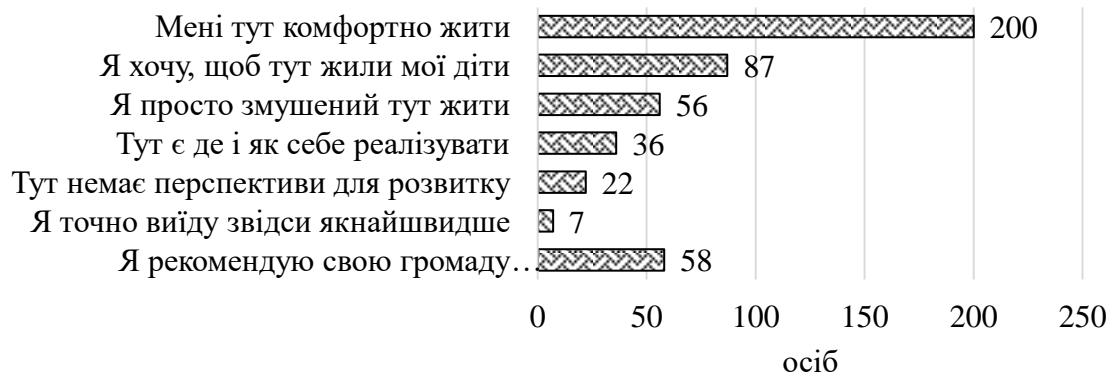
Сфера послуг Високівської громади представлена 17 торговими закладами, в тому числі 2 непродовольчі магазини та 2 закладами громадського харчування. В громаді велика увага приділяється енергозбереженню та енергоспоживанню. Всі об'єкти соціального забезпечення забезпечуються теплопостачання від альтернативних джерел енергії.

Освітня сфера Високівської територіальної громади представлена Високівською гімназією та загальноосвітньою школою I-III ст. у с. Забрідді (додаток А). Капітальний ремонт, придбання нових меблів та обладнання дозволили перетворити Високівську гімназію у новий освітній простір, де освітній процес здійснюється за сучасними технологіями навчання. Забезпечено харчування дітей та підвезення до місця навчання та додому. У с. Високе діє Високівська сільська лікарська амбулаторія загальної практики

сімейної медицини та сучасна лікарська амбулаторія, що введена в дію у 2019 р. В кожному населеному пункті громади діють фельдшерсько-акушерські пункти.

### 2.3. Моніторинг соціально-економічного розвитку громади

Позитивні зміни після впровадження адміністративної та бюджетної реформ відчують безпосередньо мешканці утворених об'єднаних територіальних громад. Найкращим індикатором є настрій мешканців громади. Моніторинг суспільно-політичної думки свідчить, що із 466 опитаних мешканців 200 вказали, що їм комфортно жити на території громади, ще 58 зазначили, що вони радять чи ставлять в приклад свої громаду знайомим, друзям, ріднім. Цікаво те, що 87 осіб бажають, щоб на території громади залишились проживати їх діти. 36 осіб зазначили, що територіальна громада дозволяє їх повністю себе реалізувати (рис. 2.4).



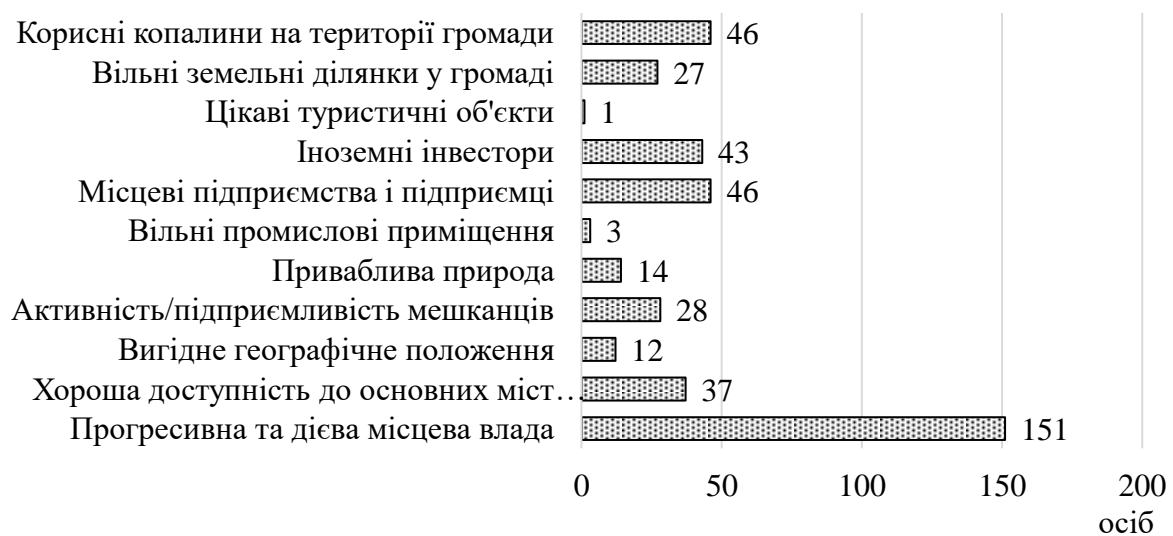
**Рис. 2.4. Загальне сприйняття громади її мешканцями**

Джерело: дані моніторингу [37].

На запитання що заважає розвитку громади 63 % опитаних вважає, що це безробіття. Майже 46 % опитаних переконані, що незнання та небажання правильно користуватися природними ресурсами, забруднення побутовим сміттям території громади є наступним обмежувальним фактором. На третьому місці (38 % опитаних) вважають, що розвитку заважає байдужість мешканців громади. Серйозною проблемою також залишається алкоголізм, злочинність,

наркоманія, погані дороги між населеними пунктами, недостатня підприємливість громадян, старіння населення [37].

Варто також зазначити, що все ж 87 % громадян вважає, що зміни на краще відбуваються і соціальне забезпечення в Високівській громаді поліпшується. Зміни на краще покладаються в першу чергу на прогресивність та дієвість місцевої влади, так вважає третина опитаних. Другий фактором успіху, на думку респондентів, є бізнес. Зокрема активність та підприємливість мешканців, доступ до ринків, розвиток підприємств, зовнішні інвестиції, корисні копали. Важливими є ці фактори для кожного десятого мешканця громади, а в цілому майже 45 % підтримали таку думку.



**Рис. 2.5. Основні ресурси для місцевого розвитку**

Джерело: дані моніторингу [37].

Таким чином моніторинг засвідчив, що Високівська територіальна громада досить успішно вирішує економічні та соціальні завдання на своїй території. Мешканці відчувають покращення соціального забезпечення та відчувають зміни на краще. Разом з тим, приходиться усвідомлення того, що власне успішне майбутнє залежить, в значній мірі, від активності, небайдужості самих громадян.



## Висновки до розділу 2

Дослідження тенденцій соціально-економічного розвитку сільських територій Житомирської області свідчить, що продовжує спостерігатися гірше становище сільських населених пунктів щодо рівня отримуваних доходів та можливості знайти високооплачувану роботу. Середньомісячні грошові доходи сільських домогосподарств складають 79 % доходів міських домогосподарств, а заробітна плата не є основним джерелом доходів. Разом з тим, здатність отримувати доходи з інших джерел мешканцями сільських поселень необхідно використати для мотивування до розвитку підприємницьких навиків.

Сільські громади характеризується гіршим становищем, щодо доступності медичної допомоги, соціального забезпечення, розвитку закладів культури. Існують значні обмеження на доступ до інформації, якісних послуг, покращання побутових умов проживання. Це негативно відображається на міграційних процесах та зумовлює переміщення найбільш конкурентоздатної частини населення в міста та за кордон.

Високівська територіальна громада була утворена 14 серпня 2015 р. та є однією із перших об'єднаних територіальних громад. До складу Високівської громади увійшли сільські населені пункти: Високе, Осники, Городище, Забріддя, та Щеніїв. Високівська територіальна громада відноситься не невеликих громад. Кількість населення на початок 2020 р. становить 2460 осіб. Площа Високівської територіальної громади складає – 96,76 кв. кілометрів. На території громади розвідані запаси граніту, лабрадоритів, глини. Значні площі знаходяться під лісами.

## РОЗДІЛ 3

### НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНИМ РОЗВИТКОМ ГРОМАДИ

#### **3.1. Формування стратегічних напрямів соціально-економічного розвитку громади**

Створення територіальних громад актуалізувало питання управління їх соціально-економічним розвитком. Постала необхідність вибудовування такої соціально-економічної політики, яка б підтримувала високі темпи економічного розвитку та ефективно вирішувала завдання соціального розвитку громади та гармонійно вписувалась в систему екологічних норм. Очевидно, реалізація такого триєдиного завдання можливо за умови побудови моделей чи механізмів взаємодії усіх зацікавлених сторін: органі місцевого самоврядування, бізнесу, населення, громадських організацій, освітніх закладів, сфери культури, дослідних установ.

Перші територіальні громади в Україні створювалися на основі добровільного об'єднання сільських рад. В основі об'єднання були спільні місцеві традиції, аналогічні ресурси, близькість розміщення, історичні зв'язки, бізнесове середовище, мережа доріг, транспортне сполучення та ін. Саме тому, створені добровільно громади є більш активними, краще розуміють свої проблемні моменти розвитку, націлені на визначення першочергових завдань. Разом з тим, правомірно зростає відповідальності за розвиток громади.

Розгляд суб'єкта підприємництва залежно від масштабу бізнесу, форми господарювання, форми власності, організаційно-правової форми або територіальної громади як комплексу взаємопов'язаних господарюючих суб'єктів, успішними стають ті системи, які вміло використовують внутрішні ресурси, відкриті для залучення інновацій, отримання нових знань, інформації та спроможні трансформувати їх в кінцеві результати діяльності. Призначення стратегічного планування полягає в спрямуванні зазначених впливів у

розвиток, економічне зростання, покращення добробуту громадян та екологічного стану довкілля.

Аналіз соціально-економічного розвитку Високівської територіальної громади дозволив виявити комплекс завдань, які потребують першочергового вирішення: посилення інвестиційної діяльності, розбудова мережі доріг та дорожньої інфраструктури, розвиток комунікацій та зв'язку, охоплення якісною дошкільною освіту усіх дітей та забезпечення дошкільних навчальних закладів належним матеріально-технічним забезпеченням, відсутність генеральних планів та планів зонування територій. Ключові довгострокові цілі соціально-економічного розвитку Високівської громади представлено на рис. 3.1.

Економіка	Соціальна сфера
<ul style="list-style-type: none"> <li>– забезпечення рівних можливостей діяльності для усіх суб'єктів підприємництва;</li> <li>– інноваційний бізнес підтримується;</li> <li>– сприяння в залученні інвестицій;</li> <li>– виробництво продукції з високою доданою вартістю стимулюється;</li> <li>– стимулювання ефективного (раціонального) використання природних ресурсів</li> <li>– розвиток інфраструктурних проектів.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– забезпечення потреб громадян через соціальну комунікацію;</li> <li>– забезпечення закладами дошкільної освіти;</li> <li>– забезпечення медичних закладів необхідним обладнанням;</li> <li>– централізоване водопостачання та водовідведення у кожному помешканні;</li> <li>– розвиток транспортної та дорожньої інфраструктури, засобів зв'язку та комунікації;</li> <li>– підвищення рівня безпеки громади методами відеофіксації</li> <li>– піклування про здоров'я громадян через популяризацію спортивної активності.</li> </ul>
Навколишнє середовище	Управління
<ul style="list-style-type: none"> <li>– шкоду, завдану навколишньому середовищу компенсують ті, хто її завдав;</li> <li>– використання природних ресурсів забезпечується на принципах їх не зменшення для майбутніх поколінь;</li> <li>– перехід на принципи екологічного підприємництва;</li> <li>– роздільний збирання побутових відходів.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– участь в управлінні громадою усіх зацікавлених сторін вітається;</li> <li>– перетворення управління на інструмент допомоги, а не адміністрування;</li> <li>– запровадження електронних адміністративних послуг;</li> <li>– підприємливість та креативність управлінських працівників вітається.</li> </ul>

**Рис. 3.1. Довгострокові цілі місцевого розвитку**

Джерело: власні дослідження.

Стратегічне управління передбачає здійснення стратегічного планування та забезпечення реалізації розробленої стратегії. Стратегічна діяльність є

необхідною умовою забезпечення поступальності соціально-економічного розвитку, ґрунтується на використанні місцевих інтелектуальних та природних ресурсів, передбачає раціональне використання наявного ресурсного потенціалу. Стратегічне планування орієнтоване на формування стійких конкурентних переваг на основі місцевих факторів. Стратегічний розвиток ставить за мету генерування інновацій та їх впровадження у господарську діяльність задля забезпечення добробуту мешканців.

Стратегія дозволяє сконцентрувати увагу усіх учасників на ключових напрямках діяльності, акумулювати необхідні ресурси, забезпечити ефективне використання усіх ресурсів через їх системне застосування, швидше досягнути бажаного результату. Ефективні громади діють тільки в межах визначеної стратегії. Стратегія – це постановка цілей, глибокий аналіз існуючого стану діяльності об'єкта, аналіз наявного ресурсного потенціалу, внутрішнього та зовнішнього середовища діяльності, дослідження існуючих проблем, обґрунтування напрямів розвитку, розробка стратегічних альтернатив, а також план дій з досягнення цілей. Дослідження сильних та слабких сторін діяльності громади, а також можливостей та загроз представлено на рис. 3.2

При побудові стратегії розвитку територіальної громади важливо визначити точки зростання, які відіграють роль стартап проекту розвитку громади та місцевої економіки. В межах територіальної громади таких точок зростання може бути кілька. На наше переконання, конкурентна перевага в першу чергу має враховувати місце складову, наявний природно-ресурсний потенціал, людський та соціальний капітал, наявний виробничий комплекс, що в меншій мірі залежить від зовнішніх впливів.

	Сильні сторони	Слабкі сторони
Внутрішні чинники	<ul style="list-style-type: none"> <li>– наявність корисних копалин (граніт, лабрадорит, глина, лісові ресурси);</li> <li>– ліси, водні та ландшафтні об'єкти;</li> <li>– наближеність до транспортних магістралей та великих міст;</li> <li>– достатній трудовий потенціал;</li> <li>– земельні ділянки під інвестиційні об'єкти;</li> <li>– наявність мереж газу та електропостачання;</li> <li>– необхідні умови для розвитку агробізнесу (садівництво, можливість вирощування усіх основних сільськогосподарських культур).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– проблемний стан доріг в населених пунктах та між ними;</li> <li>– відсутня система поводження з побутовими відходами;</li> <li>– низький відсоток забезпечення населення централізованим водопостачанням та водовідведенням;</li> <li>– нерозвинена дорожня інфраструктура;</li> <li>– відсутність високошвидкісного Інтернету, якісного мобільного зв'язку;</li> <li>– низький рівень підприємницької активності в громаді;</li> <li>– низька енергоефективність частини об'єктів;</li> <li>– низький демографічний потенціал.</li> </ul>
	Можливості	Загрози
Зовнішні чинники	<ul style="list-style-type: none"> <li>– можливість участі в міжнародних та державних проектах з питань технічної допомоги розвитку громад;</li> <li>– залучення інвестицій в агробізнес, альтернативну енергетику, добування корисних копалин (граніту, глини), рекреаційні об'єкти;</li> <li>– розвиток фермерських господарств на базі особистих селянських господарств;</li> <li>– подальший розвиток місцевого самоврядування;</li> <li>– зростання популярності сільського, зеленого та агротуризму.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– низька активність громадян;</li> <li>– низькі темпи економічного зростання, відсутність суттєвого прогресу реформ на національному рівні;</li> <li>– уповільнення темпів світової економіки;</li> <li>– відтік робочої сили в міста чи за кордон;</li> <li>– відсутність прогресу в адміністративній реформі;</li> <li>– низький демографічний потенціал громади;</li> <li>– внутрішньополітична не стабільність.</li> </ul>

**Рис. 3.2. SWOT-аналіз факторів місцевого розвитку**

Джерело: власні дослідження.

При побудові стратегії соціально-економічного розвитку територіальної громади слід враховувати три напрями руху: екологічний, соціальний, економічний. В сучасних умовах негативного антропогенного навантаження та орієнтування на високі соціальні стандарти життя не можливо не враховувати екологічну складову. На рис. 3.3 представлено систему стратегічних напрямів соціально-економічного розвитку Високівської територіальної громади.

<b>Стратегічна ціль А. Стійкий соціально-економічний розвиток громади</b>			
Стратегічна ціль А. 1 Диверсифікація економіки, підтримка місцевого бізнесу	Стратегічна ціль А. 2 Розвиток інвестиційної діяльності	Стратегічна ціль А. 3 Розвиток малого та середнього бізнесу	Стратегічна ціль А. 4 Розвиток трудового потенціалу громади
<b>Стратегічна ціль Б. Соціальний розвиток громади</b>			
Стратегічна ціль Б. 1 Капітальний ремонт доріг, облаштування дорожньої інфраструктури	Стратегічна ціль Б. 2 Централізоване водопостачання та водовідведення, розвиток житлового сектора	Стратегічна ціль Б. 3 Підтримка народних промислів, зеленого та агротуризму	Стратегічна ціль Б. 4 Побудова дошкільних навчальних комплексів
<b>Стратегічна ціль В. Екологічний розвиток громади</b>			
Стратегічна ціль В. 1 Створення ефективної системи поводження з побутовими відходами		Стратегічна ціль В. 3 Запровадження засад екологічного підприємництва	
<b>Стратегічна ціль Г. Розвиток системи управління</b>			
Стратегічна ціль Г. 1 Перехід від сервісної до підприємницької моделі управління		Стратегічна ціль Г. 2 Електронне урядування та активне залучення населення до участі в управлінні	

**Рис. 3.3. Стратегічні напрями розвитку Високівської громади**

Джерело: власні дослідження.

Застосування аналізу сильних та слабких сторін розвитку громади, можливостей і загроз дозволяє визначити стратегічні напрями розвитку територіальної громади та обрати ту чи іншу стратегію соціально-економічного розвитку (табл. 3.1). Стратегії, що будуються на використання сильних сторін розвитку територіальної громади та можливостей, як зовнішніх факторів дозволяють забезпечити вищі конкурентні переваги та є більш перспективними відносно тих стратегіє, що орієнтовані на усунення слабких місць чи мінімізації впливу загроз зовнішнього середовища. Слід зазначити, що стратегії, які враховують сильні сторони громади є більш доцільними з позиції використання ресурсів, оскільки спроможні забезпечити вищу віддачу на одиницю вкладених

затрат. Стратегії побудована на сильних сторонах в майбутньому дозволяють стати потужним джерелом позитивних зрушень в місцевому розвитку.

Таблиця 3.1

### Варіанти стратегій соціально-економічного розвитку громади

Стратегія	Комбінація елементів SWOT-аналізу
<i>Стратегії, що враховують сильні сторони громади</i>	
Стратегія зміцнення	Підтримка та розвиток сильних сторін громади
Стратегія використання	Використання сприятливих можливостей громади
Стратегія інтеграції	Інтеграція (зв'язок) між наявними сильними сторонами та можливостями
<i>Стратегії, що враховують слабкі сторони та загрози</i>	
Стратегія елімінації	Усунення слабких сторін розвитку громади
Стратегія мінімізації	Мінімізація ризиків розвитку громади
Стратегія трансформації	Перетворення слабких сторін та загроз у можливості розвитку громади

Джерело: дані [38, с. 54].

Слід зазначити, що нині в умовах Високівської територіальної громади не проведено конкретизації стратегії розвитку. Діяльність громади переважно зорієнтована на перетворення слабких сторін та загроз у можливості розвитку громади та усунення слабких сторін розвитку громади. Це зумовлено тим, що завдання таких стратегії добре піддаються вирішенню на місцевому рівні. Аналіз сильних та слабких сторін, можливостей та загроз нашою думкою, що в умовах Високівської громади доцільною є стратегія інтеграції. Враховуючи те, що керівництво громади ставить амбітні цілі щодо формування сприятливо бізнес-середовища на території громади, створення комфортних та безпечних умов проживання мешканців така стратегія є більш доцільною.

Отже, управління соціально-економічним розвитком, на думку автора, вирішує кілька важливих завдань, серед яких ефективне використання фінансових ресурсів, збалансоване природокористування, сприятливе бізнес-середовище, розвиток людського капіталу, забезпечення високих соціальних стандартів життя, ефективне управління. Якщо дотримуватися принципу підприємливості, то зусилля громади мають бути спрямовані на збільшення можливостей громади в майбутньому. Власне метою адміністративної реформи і було формування спроможних громад.

### **3.2. Формування механізму соціально-економічного розвитку сільських територій**

Результати аналізу розвитку аграрного сектора свідчать, що від сільського господарства з його успішною динамікою розвитку за останні роки суттєво відстає соціально-економічний розвиток сільських територій. Через нерозвиненість інфраструктури, незадовільні умови проживання сільського населення обмежується людський капітал об'єднаних територіальних громад. Це негативно відображається на підприємницькій активності та обмеженим економічним зростанням. Особливо викликає занепокоєння те, що аграрна галузь втрачає працівників в молодому віці, що є основою формування підприємливості.

Соціально-економічний розвиток сільських територій це «реформування», яке базується на децентралізації із одночасним удосконаленням механізму його соціально-економічного розвитку. Даний процес повинен забезпечуватися розвитком підприємництва на селі, диверсифікацією виробництва і його основній галузі – сільському господарстві, використанням інновацій, прогресивних моделей соціально-економічного розвитку сільських територій, що повинні передбачати більшу адміністративну та фінансову самостійність сільських рад, територіальних громад і більшу відповідальність перед мешканцями сільських територій.

Ключовим елементом сільського розвитку є концепція багатофункціональності сільського господарства, згідно якої результатами сільськогосподарської діяльності стають, з одного боку, виробництво агропромислової продукції, з іншого, – забезпечення суспільних благ. У контексті пріоритетів аграрної політики першочергового значення має отримати задоволення суспільних благ, а спектр суспільних благ має значно розширитися, що відобразиться на покращанні якості та умов життя сільського населення.

Механізм соціально-економічного розвитку сільських територій, що базується на децентралізації активізує систему внутрішніх факторів соціально-



економічного розвитку. Більші витрати на облаштування населених пунктів, розвиток соціальної інфраструктури, покращання життєвих умов, актуалізує розвиток підприємницької сфери. Саме зміцнення виробничого потенціалу забезпечить формування необхідного фінансового ресурсу для забезпечення соціального розвитку сільських територій.

Механізм соціально-економічного розвитку може визначатися як сукупність методів, способів, засобів, інструментів та важелів управлінського впливу і виділення ключових компетенцій та основних складових. Функціонування механізму соціально-економічного розвитку покликаний забезпечити створення умов, а також моніторинг та порядок коригування заданих параметрів розвитку.

Механізм соціально-економічного розвитку сільських територій є динамічною та відкритою системою. В ньому має враховуватися вплив усіх внутрішніх та зовнішніх чинників на динаміку розвитку сільських територій, а також тих, що можуть виникати в майбутньому. Зміст механізму організаційно-економічного розвитку сільських територій виявляється у його функціях, що полягають у реалізації потенціалу розвитку сільських територій, несільськогосподарських видів діяльності, зміцнення духу підприємництва, створення умов для забезпечення соціального розвитку сільських поселень, зростання добробуту громадян сільської місцевості тощо. Важливим завданням механізму соціально-економічного розвитку сільських територій є створення рівних умов для розвитку усіх форм власності та організаційно-правових форм суб'єктів господарювання.

Результати теоретичних та аналітичних досліджень свідчать, що структурно-логічна модель механізму соціально-економічного розвитку сільських територій повинна враховувати індикатори соціально-економічного розвитку сільських територій, що зафіксовані в економічній, підприємницькій, соціальній, освітній, культурній сферах та є базовими елементами пропонованого механізму. Разом з тим на цільові індикатори чинить вплив рівень організації громади, її активність, наявність фінансових, економічних та

природних ресурсів, можливості інноваційного розвитку, стан ринкової та соціальної інфраструктури, трудовий потенціал тощо. Для забезпечення функціонування механізму необхідне відповідне інституційне забезпечення у вигляді нормативного-правового регулювання, індикативних програм соціально-економічного розвитку, бюджетування, розвитку ринкових інституцій підтримки бізнес-процесів та громадського суспільства, відповідної освітньої та наукової підтримки. На думку дослідників центральним елементом функціонування пропонованого механізму залишається економічна активність учасників.

### **3.2. Кадрове забезпечення стратегічного управління соціально-економічним розвитком сільської громади**

На даному етапі становлення та розвитку місцевого самоврядування нагальною стала проблема формування та розвитку кадрового потенціалу об'єднаних територіальних громад. Адже сама проблема кадрового потенціалу має глибоке коріння, яке викликано політичною кон'юнктурою, фінансово-економічними кризами, відтоком молоді та кадрів з сільської місцевості, невідповідністю державної кадрової політики задекларованій в законах України, «Про державну службу» [39], «Про місцеві державні адміністрації» [40], а також актами про «Про місцеве самоврядування» [41]. Невідповідність кадрових призначень, заміна професійних кадрів, при невідповідності політичних поглядів, а також надмірна політизованість обраних за пропорційною системою депутатів місцевих рад, приводять до погіршення якості та складу кадрового потенціалу на місцях.

Проте сьогодні, коли територіальним громадам надано право вирішувати питання місцевого значення, розпоряджатися бюджетом та займатися соціально економічним розвитком власних територій більш вмотивовано та ефективно більшість об'єднаних територіальних громад робить це неефективно через недостатність кваліфікованих кадрів, недостатність власних коштів, нехтування

питаннями підбору та розвитку кадрового потенціалу. На сьогодні велика частка працівників хоч і має вищу освіту, проте має низьке володіння сучасними професійними навичками як: професійне володіння комп'ютерними технологіями, можливість використовувати статистичний та інтелектуальний аналіз даних, геоінформаційні системи, знання законодавства і т. д.

Тож саме компетентність управлінських кадрів є однією із основ здійснення ефективних реформ на місцевому рівні і вимагає особливого контролю з боку державних та місцевих органів влади, громадських активістів, наукових працівників та науково педагогічних інститутів.

З врахуванням вищезгаданого критично важливо здійснювати управління персоналом органів місцевого самоврядування згідно компетентнісного підходу і ґрунтуватися на наступних положеннях:

- підбір кадрів згідно наявних компетентностей та професійних вимог;
- навчання перепідготовка та підвищення кваліфікації посадових осіб;
- оцінювання персоналу для визначення слабких місць у компетентностях та підготовка програм для їх усунення.

Особливо важливо, за рахунок джерел місцевих бюджетів та міжнародних програм при підтримці Європейського союзу створити фонд для навчання та підвищення професійної компетентності службовців місцевого самоврядування, а саме проведення спеціальних курсів, тренінгів, тематичних семінарів, формування професійних програм, та перепідготовки й підвищення кваліфікації у вищих навчальних закладах [42].

Також одним із ефективних джерел формування та розвитку кадрів для органів місцевого самоврядування є затвердження грантів на навчання найбільш обдарованої молоді з наступним залучення до органів місцевої влади, їх участі і розробці стратегії та здійсненні місцевого самоврядування.

На даний час також є позитивні тенденції в розвитку та формування кадрового потенціалу за рахунок створення у вищих навчальних закладах спеціальностей «Публічне управління», що дасть можливість підняти рівень

знань та підготувати серед небайдужої молоді, такі необхідні кадри для своєї громади.

### **Висновки до розділу 3**

Управління соціально-економічним розвитком націлене на ефективне використання фінансових ресурсів, збалансоване природокористування, формування сприятливого бізнес-середовища, розвиток людського капіталу, забезпечення високих соціальних стандартів життя. Реалізація зазначених напрямів можлива за умови розробки чіткого плану дій. Саме за допомогою стратегії управління соціально-економічним розвитком можна зосередити увагу на ключових можливостях та сильних сторонах діяльності громади, які в майбутньому стануть точками зростання добробуту населення.

Зусилля Високівської громади нині переважно зорієнтована на вирішення проблем, яких за довгі роки бездіяльності нагромадилось надзвичайно багато. Разом з тим аналіз сильних та слабких сторін, можливостей та загроз нашою думкою, що в умовах Високівської громади доцільною є стратегія інтеграції. Така стратегія відповідає баченню керівництва громади щодо реалізації амбітних цілей з формування сприятливо бізнес-середовища на території громади, диверсифікації економіки, створення комфортних та безпечних умов проживання мешканців, раціонального природокористування, розвиток альтернативної енергетики та енергозбереження.

## ВИСНОВКИ

В кваліфікаційні роботі розкрито моделі, методи та підходи до стратегічного управління соціально-економічним розвитком територіальної громади та на підставі дослідження місцевих складових запропоновано стратегію об'єднання між наявними сильними сторонами та шансами на розвиток.

Соціально-економічний розвиток охоплює процеси економічного зростання, тобто кількісного збільшення економічних благ та власне структурної перебудови системи тобто її якісну зміну. Він передбачає якісно інший спосіб створення споживчих благ та послуг. Це такий тип розвитку, що ґрунтується на науково-технічному прогресі, знаннях, інноваціях.

Під стратегічним управлінням соціально-економічним розвитком необхідно розуміти систему інструментів, методів, заходів щодо формування системи цілей, дослідження зовнішнього та внутрішнього середовища діяльності громади, аналізу масивів даних, напрацювання та вибір стратегічних альтернатив та прийняття управлінських рішень. Стратегічне управління в територіальній громаді реалізується через розробку та впровадження стратегічних планів. При цьому слід враховувати відповідність управління розвитком громади наступним принципам: повноцінності управління, сталості (збалансованості) розвитку, підприємливості та результативності.

Управління розвитком територіальної громади знаходить вираження в цільовому управлінні, орієнтації на кінцевий результат, взаємодії задля розвитку соціально-економічного потенціалу. Модель на основі зазначених базових положень можна визначити як інноваційну модель управління розвитком територіальних громад. Нині є суспільний запит на розбудову інноваційної підприємницької моделі управління територіальним розвитком, а не сервісної моделі (надання послуг населенню і організаціям).

Дослідження тенденцій соціально-економічного розвитку сільських територій Житомирської області свідчить, що продовжує спостерігатися гірше становище сільських населених пунктів щодо рівня отримуваних доходів та можливості знайти високооплачувану роботу. Середньомісячні грошові доходи

сільських домогосподарств складають 79 % доходів міських домогосподарств, а заробітна плата не є основним джерелом доходів. Разом з тим прослідковується поступова тенденція до зростання заробітних плат у традиційних для сільської місцевості сектора економіки – агробізнесі. У 2019 р. вперше середньомісячна номінальна заробітна плата в сільському господарстві становила 9117 грн, в той час як в середньому в області 8528 грн.

Постійно знижується забезпеченість сільських населених пунктів освітніми закладами. Так за період з 2000 р. до 2020 р. кількість закладів загальної середньої освіти в області скоротилась з 950 до 667 або на 283 заклади. Переважно таке скорочення відбувалося за рахунок сільської місцевості. За вказаний період менше стало бібліотек на 304 та клубних закладів на 267. Низьким є рівень забезпечення централізованим водопостачанням, каналізацією, газопостачанням та деякими іншими комунальними послугами.

Високівська територіальна громада була утворена 14 серпня 2015 р. та є однією із перших об'єднаних територіальних громад. До складу Високівської громади увійшли сільські населені пункти: Високе, Осники, Городище, Забріддя, та Щеніїв. Високівська територіальна громада відноситься не невеликих громад. Кількість населення на початок 2020 р. становить 2460 осіб. Площа Високівської територіальної громади складає – 96,76 кв. кілометрів. На території громади розвідані запаси граніту, лабрадоритів, глини. Значні площі знаходяться під лісами та водоймищами.

Незважаючи на позитивні зміни щодо формування ресурсів територіальних громад після початку адміністративної реформи бюджет Високівської територіальної залишається дотаційним. Близько 50 % дохідної частини бюджету формується за рахунок бюджетних трансфертів. За період з 2017 р. до 2019 р. власні доходи бюджету зросли на 49,3 % або на 3,7 млн грн. Збільшились надходження податків від суб'єктів підприємництва, плати за землю, доходи від здачі в оренду комунального майна та відсотків від

розміщення тимчасово вільних коштів. У структурі доходів понад 50 % становить податок з доходів фізичних осіб та 38 % плата за землю.

Стратегічними напрямками розвитку Високівської територіальної громади є: створення сучасного освітнього простору за рахунок будівництва новітнього дошкільчого навчально-виховного закладу, створення сучасних спеціалізованих класів та лабораторій; капітальні інвестиції в розвиток системи охорони здоров'я через подальше зміцнення матеріально-технічної бази медзакладів та залучення медперсоналу; впровадження ефективного врядування, покращення якості та оперативності отримання адміністративних послуг через розбудову інформаційної інфраструктури та доступу громадян до мережі Інтернет; перетворення громади на розумну спільноту та забезпечення раціонального поводження з твердими побутовими відходами, раціонального використання альтернативних джерел енергії; створення на території громади середовища сприятливого для розвитку підприємництва в каменедобувній та каменеобробній сфері, деревообробній, торгівлі, аграрному та зеленому туризмі; створення умов для залучення зовнішніх інвестицій шляхом виділення земельних ділянок.

Для Високівської територіальної громади обґрунтовано впровадження стратегії інтеграції (об'єднання). Сутність стратегії об'єднання на відміну від стратегій, що орієнтовані на врахування слабких сторін та загроз полягає в реалізації сильних сторін спільноти та одночасно можливостей, які відкриваються в найближчому майбутньому. Дана стратегія орієнтована на формування конкурентних переваг, які стануть точками стійкого зростання. Така стратегія спрямована в майбутнє і покликана запобігати виникненню соціально-економічних проблем.

Впровадження стратегічного управління забезпечується формуванням моделі механізму соціально-економічного розвитку територіальної громади. Важливим елементом такого механізму постає стратегічна команда, яка буде втілювати в життя розроблену стратегію. Доцільність створення групи з реалізації стратегії соціально-економічного розвитку обумовлюється її

важливістю та необхідністю володіння відповідними професійними та лідерськими навиками. До складу групи пропонується включити посадових осіб селищної ради, депутатів та громадських активістів з числа мешканців громади.



## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Попов С. А., Панченко Г. О. Інноваційний розвиток системи органів публічної влади: стратегічний підхід : навч. посіб. Одеса : ОРІДУ НАДУ, 2018. 220 с. URL : <http://www.oridu.odessa.ua/9/buk/29.03.2019.pdf>.
2. Іжа М. М., Крупник А. С. Трансформація публічного управління в умовах соціально-політичної модернізації України. 2012. *Актуальні проблеми державного управління*. Вип. 4(52). С. 3–7.
3. Петровський П. М. Гуманітарна парадигма в системі державного управління : монографія. Львів : ЛРІДУ НАДУ, 2008. 252 с.
4. Державне будівництво і місцеве самоврядування в Україні : підручник / І. І. Бодрова та ін. ; за ред. С. Г. Серьогіної ; 4-те вид., переробл. та допов. Харків : Право, 2017. 392 с.
5. Кальниш Ю. Г., Лозинська Т. М., Тимцуник В. І. Публічне управління та адміністрування : навчальний посібник. Полтава : РВВ ПДАА, 2015. 280 с.
6. Соціально-економічний розвиток територіальних громад Центральної України в умовах децентралізації : науково-аналітична доповідь / наук. ред. д. е. н., проф. Сторонянської І.З. Львів : ІРД НАНУ, 2019. 104 с. (Серія «Проблеми регіонального розвитку»).
7. Переверзева А. В. Управління трудовими ресурсами об'єднаних територіальних громад: світовий досвід. *Вісник ОНУ імені І. І. Мечникова*. 2019. Т 24. Вип. 4 (77). С. 99–103.
8. Гончарук Н. Т. Управління керівним персоналом у сфері державної служби України: теорія та практика. Дніпропетровськ : ДРІДУ НАДУ, 2012. 343 с.
9. Управління персоналом в умовах децентралізації / за заг. ред д. е. н., професора В. М. Олуйка. К. : 2018. 504 с.
10. Рачинський А. П. Стратегічне управління персоналом в органах державної влади (теоретико-методологічний аналіз) : монографія. К. : НАДУ, 2009. 316 с.

11. Новий тлумачний словник української мови : у 3 т. / уклад. В. Яременко, О. Сліпушко ; вид. 2-ге, випр. К. : Аконіт, 2001. Т. 3. 862 с.
12. Мельник Л. Г. Теория самоорганизации экономических систем : монография. Сумы : Университетская книга, 2012. 439 с.
13. Назарова М. І. Стимули соціально-економічного розвитку регіону. *Економіка та держава*. 2011. № 11. С. 88–90.
14. Тимошенко Л. М., Сімахова А. О. Соціально-економічний розвиток і його кероване забезпечення в умовах інноваційної моделі суспільної динаміки. *Механізм регулювання економіки*. 2015. № 1. С. 68–78.
15. Пилипенко Г. М., Федорова Н. Є., Казимиренк О. В. Соціально-економічний розвиток суспільства через призму синергетичної парадигми. *Економічний вісник*. 2017. №2. С. 9–17.
16. Грабовський О. Теоретичні основи соціально-економічного розвитку в контексті європейської інтеграції. *Ефективність державного управління*. 2015. Вип. 45. С. 94–100.
17. Реконструктивний тип економічного розвитку та основні напрями його реалізації в Україні : науковий проект / [Геєць В. М. та ін.] ; кер.. А. Гриценко А. Науковий проект ДУ «Інститут економіки та прогнозування НАН України» 2016. URL : [http://ief.org.ua/wp-content/uploads/2017/01/PTEP\\_2016\\_Сайт.pdf](http://ief.org.ua/wp-content/uploads/2017/01/PTEP_2016_Сайт.pdf).
18. Полуяктова О. В. Прискорення соціально-економічного розвитку суспільства : економіко-політичні аспекти. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2017. Вип. 16. С. 16–19.
19. Зарова Е. В., Хасаев Г. Р. Эконометрическое моделирование и прогнозирование развития региона в краткосрочном периоде : монография. М.: Экономика, 2004. 149 с.
20. Васильченко Г., Парасюк І., Єременко Н. Планування розвитку територіальних громад : навч. посіб. для посад. осіб місц. самовр. / Асоціація міст України. К. : ТОВ «ПІДПРИЄМСТВО «ВІ ЕН ЕЙ», 2015. 256 с.
21. Разумова Г. В. Комплементарний підхід до вивчення розвитку

національної економіки. *Економічний вісник Донбасу*. 2019. № 3(57). С. 4–9.

22. Булуй В. Г. Теоретичні засади управління розвитком територіальних громад. *Механізми управління розвитком територій* : зб. наук. праць. Житомир : Поліський національний університет, 2020. 432 с.

23. Клименко А. А. Роль місцевого самоврядування у сталому розвитку сільських територій. *Вісник Бердянського університету менеджменту і бізнесу*. № 1 (33). 2016. С. 26–30.

24. Державний менеджмент в контексті реалізації адміністративної реформи / Івано-Франківський центр науки, інновацій та інформатизації. Івано-Франківськ : Івано-Франківський центр науки, інновацій та інформатизації. 2012. 200 с.

25. Ресурсне забезпечення об'єднаної територіальної громади та її маркетинг: навч. посіб. / [Г. А. Борщ та ін.]. К. : 2017. 107 с.

26. Місцевий бюджет і фінансове забезпечення об'єднаної територіальної громади : навч. посіб. / [Н. В. Васильєва та ін.]. К.: 2017. 119 с.

27. Работін Ю. А. Соціально-економічний розвиток регіонів в системі забезпечення продовольчої безпеки : дис. ... канд. екон. наук : 08.00.05 / Одеська нац. акад. харч. техн. Одеса, 2019. 191 с.

28. Регіонально-адміністративний менеджмент : навч. посіб. / за ред. В. Г. Воронкової. К. : Видавничий дім «Професіонал». 2010. 352 с.

29. Гаврилко П. П. Пріоритети збереження трудового потенціалу сільських територій. *Ефективна економіка*. 2012. № 5. URL : <http://www.economy.nayka.com.ua/index.php?op=1&z=1149> (дата звернення 22.09.2020).

30. Про пріоритетність соціального розвитку села та агропромислового комплексу в народному господарстві : Закон України від 17 жовт. 1990 р. № 400-ХІІ (зі змінами станом на 04.11.2018). URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/400-12#Text> (дата звернення 22.09.2020).

31. Управління стратегічним розвитком об'єднаних територіальних громад: інноваційні підходи та інструменти : монографія / С. М. Серьогін,

Ю. П. Шаров, Є. І. Бородин, Н. Т. Гончарук [та ін.] ; за заг. та наук. ред. С. М. Серьогіна, Ю. П. Шарова. Д. : ДРІДУ НАДУ, 2016. 276 с.

32. Статистичний щорічник Житомирської області за 2019 рік : статистичний збірник / за ред. Г. Пашинської. Житомир : Головне управління статистики у Житомирській області, 2020. 480 с.

33. Авчухова А. М., Кочемировська О. О. Щодо проблем розвитку соціальної інфраструктури сільських населених пунктів : аналітична записка / Відділ соціальної політики Національного інституту стратегічних досліджень. URL : <http://old2.niss.gov.ua/articles/1132/> (дата звернення 15.10.2020).

34. Булуй В. Г., Мошковський В. М. Управління трудовими ресурсами в умовах децентралізації владних повноважень. *Інструменти і практики публічного управління в контексті децентралізації* : матеріали II Всеукр. наук.-практ. конф. за міжнар. участю, 23 черв. 2020 р. Житомир : ЖНАЕУ, 2020. С. 159–163.

35. Про добровільне об'єднання територіальних громад : Закон України від 05 лют. 2015 р. № 157-VIII. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/157-19#Text> (дата звернення 22.11.2020).

36. Соціально-економічний аналіз Високівської сільської об'єднаної територіальної громади. *Високівська громада* : веб-сайт. URL: <https://vysokivska-gromada.gov.ua/news/1570007361/> (дата звернення: 10.11.2020).

37. Опитування мешканців. *Високівська громада* : Веб-сайт. URL : <https://vysokivska-gromada.gov.ua/news/1564066282/> (дата звернення 22.11.2020).

38. Берданова О. В., Вакуленко В. М., Валентюк І. В., Ткачук А. Ф. Стратегічне планування розвитку об'єднаної територіальної громади: навч. посіб. / Рада Європи, Інститут Громадянського суспільства, Національна академія державного управління при президентіві України. К. : НАДУ, 2017. 121 с.

39. Про державну службу : Закон України від 10 груд. 2015 р. № 889-VIII. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/889-19#Text> (дата звернення 22.11.2020).

40. Про місцеві державні адміністрації : Закон України від 09 квіт. 1999 р. № 586-XIV. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/586-14#Text> (дата звернення 22.11.2020).

41. Про місцеве самоврядування в Україні : Закон України від 21 трав. 1997 р. № 280/97-ВР. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/280/97-%D0%B2%D1%80#Text> (дата звернення 22.11.2020).

42. Мошковський В. М., Булуй В. Г. Стратегічний розвиток трудового потенціалу в громадах. *Наукові читання – 2020* : зб. тез доп. наук.-практ. конф. наук.-пед. прац., док., аспір. Та молодих вчених ННІ екон. та ігробізнесу. Житомир : ПНУ, 2020. С. 167–169.

## ДОДАТКИ