

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

ЖУК Іван Дмитрович
(прізвище, ім'я, по батькові здобувача вищої освіти)

УДК: 352.71 (477)

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
УПРАВЛІННЯ РЕСУРСНИМ ПОТЕНЦІАЛОМ
ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД
(тема роботи)

281 «Публічне управління та адміністрування»

(шифр і назва спеціальності)

Подається на здобуття освітнього ступеня магістр

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

І. Д. Жук
(підпис, ініціали та прізвище здобувача вищої освіти)

Керівник роботи

Кравець Ірина Вікторівна
(прізвище, ім'я, по батькові)
к.е.н., доцент
(науковий ступінь, вчене звання)

Житомир – 2022

Висновок кафедри економічної теорії, інтелектуальної власності та публічного управління

за результатами попереднього захисту: Жука Івана Дмитровича допущено до захисту

Протокол засідання кафедри економічної теорії, інтелектуальної власності та публічного управління № _____ від «_____» _____ 2022 р.

Завідувач кафедри економічної теорії, інтелектуальної власності та публічного управління

к.е.н., професор
(науковий ступінь, вчене звання)

_____) (підпис)

Якобчук В.П.
(прізвище ,ім'я, по батькові)

«_____» _____ 2022 р.

Результати захисту кваліфікаційної роботи

Здобувач вищої освіти Жук Іван Дмитрович захистив
(прізвище ,ім'я, по батькові)

кваліфікаційну роботу з оцінкою:
сума балів за 100-бальною шкалою _____
за шкалою ECTS _____
за національною шкалою _____

Секретар ЕК
Н.С.

_____ - _____
(науковий ступінь, вчене звання)

_____) (підпис)

Пугачова
(прізвище ,ім'я, по батькові)

АНОТАЦІЯ

Жук І. Д. УПРАВЛІННЯ РЕСУРСНИМ ПОТЕНЦІАЛОМ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД

Кваліфікаційна робота на здобуття освітньо-кваліфікаційного рівня «Магістр», спеціальність «Публічне управління та адміністрування», – Поліський національний університет, м. Житомир, 2022 рік.

В кваліфікаційній роботі представлено теоретичне узагальнення і науково-прикладне вирішення проблеми управління ресурсним потенціалом територіальних громад. Визначено сутність управління ресурсним потенціалом новостворених територіальних громад; розкрито теоретичні та правові аспекти управління ресурсним потенціалом територіальних громад. Проаналізовано ключові аспекти розвитку та сучасні особливості управління ресурсним потенціалом територіальних громад в Україні. Розроблено складові стратегії розвитку ресурсного потенціалу територіальних громад в Україні. Визначено основні стратегічні напрями подальшого управління ресурсним потенціалом об'єднаних територіальних громад в Україні..

Ключові слова: ресурсний потенціал територій, ресурсний потенціал територіальних громад, ресурси громад, місцеве самоврядування, публічне управління.

SUMMARY

Ivan D. Zhuk. MANAGEMENT OF RESOURCE POTENTIAL OF TERRITORIAL COMMUNITIES

Qualification work for obtaining the educational qualification level “Master”, specialty “Public Administration”, – Polissia National University, Zhytomyr, 2022.

The qualification work presents the theoretical generalization and scientific and applied solution of the problem of resource potential management of territorial communities. The essence of resource potential management of newly created territorial communities is determined; theoretical and legal aspects of resource potential management of territorial communities are revealed. The key aspects of development and modern features of resource potential management of territorial communities in Ukraine are analyzed. Component strategies for the development of resource potential of territorial communities in Ukraine have been developed. The main strategic directions of further management of resource potential of the united territorial communities in Ukraine are determined.

Key words: resource potential of territories, resource potential of territorial communities, community resources, local self-government, public administration.

ЗМІСТ

	<i>Стор.</i>
ВСТУП.....	5
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ТА ПРАВОВІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ РЕСУРСНИМ ПОТЕНЦІАЛОМ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД.....	7
Висновки до Розділу 1.....	13
РОЗДІЛ 2. СУЧАСНИЙ СТАН УПРАВЛІННЯ РЕСУРСНИМ ПОТЕНЦІАЛОМ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД В УКРАЇНІ..	14
Висновки до Розділу 2.....	21
РОЗДІЛ 3. СТРАТЕГІЯ УПРАВЛІННЯ РЕСУРСНИМ ПОТЕНЦІАЛОМ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД В УКРАЇНІ	22
Висновки до Розділу 3.....	27
ВИСНОВКИ.....	28
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	31
ДОДАТКИ.....	36

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. Розвиток місцевого самоврядування, його підтримка з боку центрального уряду в контексті сталого розвитку територій є пріоритетним завданням державної політики. Протягом останніх п'яти років відбувався активний процес трансформації влади в Україні в бік децентралізації та більш демократичного управління. Протягом 2015 - 2021рр. в Україні створено 1469 територіальних громад, і восени 2021 року процес переходу від централізованого управління до місцевого вважається завершеним. Наразі провідним питанням є визначення ресурсного потенціалу нових громад і розробка ефективної стратегії щодо управління наявними ресурсами.

Метою кваліфікаційної роботи є визначення та обґрунтування комплексу теоретико-методологічних та практичних підходів щодо ефективного управління ресурсним потенціалом територіальних громад.

Для досягнення мети було визначено наступні *завдання*:

- визначити сутність управління ресурсним потенціалом новостворених територіальних громад;
- розкрити теоретичні та правові аспекти управління ресурсним потенціалом територіальних громад;
- проаналізувати ключові аспекти розвитку та сучасні особливості управління ресурсним потенціалом територіальних громад в Україні;
- розробити складові стратегії розвитку ресурсного потенціалу територіальних громад в Україні;
- визначити основні стратегічні напрями подальшого управління ресурсним потенціалом об'єднаних територіальних громад в Україні.

Об'єктом дослідження є процес управління ресурсним потенціалом об'єднаних територіальних громад в Україні.

Предмет дослідження – сукупність методологічних, теоретичних і прикладних засад управління ресурсним потенціалом об'єднаних

територіальних громад.

Методи дослідження. В процесі написання роботи використано системний підхід й діалектичні принципи, що дало можливість розкрити основні характеристики досліджуваних процесів та явищ, форми їх прояву, виділити властиві даним явищам та процесам суперечності, визначити тенденції та перспективи їх розвитку. Дослідження управління ресурсним потенціалом територіальних громад України здійснювалось на основі структурного підходу, методу логічного, статистичного та порівняльного аналізу, методу моделювання. На основі синергетичного підходу було визначено основні тези сценарію стратегічного розвитку ресурсного потенціалу громади від створення робочої групи до затвердження підготовлених конкурентоздатних проектів подальшого розвитку ресурсного потенціалу громад України.

Елемент наукової новизни кваліфікаційної роботи полягає у визначенні стратегічних напрямів та можливих сценаріїв ефективного управління ресурсним потенціалом територіальних громад в Україні.

Апробація. Результати роботи доповідались на науково-практичних конференціях Поліського національного університету. За результатами роботи видано 3 публікації.

Структура та обсяг роботи. Кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел з 40 найменувань. Загальний обсяг кваліфікаційної роботи складає 36 сторінок, у тому числі 4 рисунки.

РОЗДІЛ 1.

ТЕОРЕТИЧНІ ТА ПРАВОВІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ РЕСУРСНИМ ПОТЕНЦІАЛОМ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД

Після проголошення незалежності України минуло 30 років. Проте, публічне управління до 2014 року в країні носило більш централізований характер, ніж місцево-демократичний. Слід зазначити, що в нормативно-правовій базі України 1991-2014 рр. мали місце певні документи щодо місцевого самоврядування, а в 1997 році навіть був затверджений закон України «Про місцеве самоврядування в Україні» [1], проте з причини неможливості політичних партій дійти консенсусу, дії стосовно початку ефективної децентралізації управління постійно відтерміновувалися. Активна фаза трансформації влади в Україні розпочалася після подій Революції Гідності на підґрунті нового прояву синергії політичної волі партій та народу України. В 2013-2014 рр. було продемонстровано єдиний запит громадян щодо розвитку демократії в країні в сенсі європейської інтеграції, свободи та подальшого незалежного існування. Події даного періоду стали каталізатором трансформаційних змін в українському суспільстві у бік демократизації. Настав період переходу від вертикального, централізованого управління до горизонтального, більш вільного, прозорого, підзвітного, відкритого. Починаючи з 2014 р. нормативно база стосовно створення місцевих громад та управління ними постійно оновлювалася та доповнювалася. Станом на початок 2022 року діяльність місцевих територіальних громад щодо управління ресурсним потенціалом ґрунтується та регулюється Законами України «Про добровільне об'єднання територіальних громад», «Про місцеве самоврядування в Україні», Конституцією України, Розпорядженням КМУ «Про схвалення Концепції реформування місцевого самоврядування та територіальної організації влади в Україні» (№ 333-р,) Виборчим кодексом України, Постановами ВРУ, зокрема 2020 року № 807 «Про утворення та ліквідацію районів» та іншими нормативними документами [2-6].

Мета децентралізації влади та розвитку ефективного місцевого самоврядування в Україні полягає в удосконаленні всіх сфер суспільного буття на локальному рівні, покращенні інфраструктури соціального та бізнес середовища з одночасним акцентом на позитивному екологічному ефекті. Таким чином, в основі теорії та методології розвитку потенціалу територіальних громад лежить соціальна, економічна та екологічна складова. Процеси децентралізації управління передбачають зміну системи повноважень влади від центрального до місцевого рівня, запровадження нових норм для формування та перерозподілу бюджетів в сенсі вільного самостійного, більш ефективного використання місцевих бюджетних коштів на користь розвитку потенціалу, який знаходиться та територіях новостворених ОТГ. Нові можливості в контексті управління місцевими фінансами, людськими ресурсами тощо вважаються більш ефективні за централізовані методи управління, що неодноразово підтверджується досвідом розвинутих країн світу [7]. Від засобів та методів мобілізації ресурсного потенціалу місцевих громад залежить подальший розвиток України та її регіонів.

Найвідоміші теоретичні концепції в сфері розвитку ресурсного потенціалу територій трактують ресурсний потенціал як суму ресурсів, які знаходяться у поточному використанні чи можуть бути використані в майбутньому. При чому таке тлумачення розглядає використання наявного або потенціального ресурсу за умови сталості технологій (технології розглядаються як стала величина, тобто беруться до уваги тільки існуючі на даний момент часу) [8, с.7], [9]. Таким чином, ресурсний потенціал ОТГ –сукупність наявного та майбутнього потенціалів окремих ресурсів громади за умови сталості технологій.

Термін «ресурс» походить із французької мови (фр. ressource) та означає «допоміжний засіб», джерело яке може бути застосовано в тій чи іншій діяльності людини [9]. В сфері управління територіями даний термін визначає соціальні (професійні, демографічні, трудові), економічні, природно-технічні, кліматичні, еколого-географічні та інші елементи. Таким чином, ресурс

територіальної громади – це певний елемент системи ресурсного потенціалу, який існує та розвивається у взаємозалежності з іншими складовими системи і є придатним для використання в теперішньому або в майбутньому часі. На основі даного підходу існує можливість розглянути особливості соціально-економічних систем певних територій [8, с.12]. Розглянемо категорію «ресурс» та «ресурсний потенціал» з економічної, соціальної та географічно-екологічної позиції.

Економічна позиція ресурсу. Ресурси територіальної громади з економічної точки зору – це складові, завдяки яким здійснюється процес виробництва або надання послуг. Дані складові є елементами системи економічного потенціалу територій, які суспільство так чи інакше використовує залежно від етапу свого розвитку та наявних технологічних можливостей. Даний підхід напряду пов'язаний та відображає прямі кореляційні зв'язки із виробничими та торговими процесами.

Управлінська позиція ресурсу. Сутність управління ресурсами громади полягає у наявних можливостях та бажанні представників органів центральної влади та місцевого самоврядування ефективно планувати та здійснювати діяльність щодо на розвитку територій ОТГ в контексті сталого розвитку.

Сутність соціальної позиції ресурсу полягає використанні та удосконаленні наявних та потенційних можливостей соціуму, який проживає на даних територіях і використовується в культурному та соціально-економічному просторі з метою сталого розвитку територій [8, с.17-18], [10]. Сутність природно-географічної позиції ресурсу полягає у використанні сукупності реальних можливостей, природних умов та географічного розташування, які впливають на господарську діяльність. Такі можливості можуть бути використані в теперішньому або майбутньому часі для задоволення матеріальних та нематеріальних потреб, виробництва товарів і послуг в межах територіальної громади, держави чи всього людства.

Сьогодні не всі громади в Україні рівні за можливостями, не у всіх є вихідні дані для створення бездефіцитного бюджету, громади України значно

різняться одна від одної за структурою наявних ресурсів та якістю управлінського складу. У попередні роки на реформу децентралізації розподілялося чималі кошти як з державного бюджету, так і з міжнародних організацій, які підтримували Україну в цьому напрямку. Прогнозується, що про здатність ефективного самоуправління, рівень самозабезпечення громад України можна буде говорити за підсумками 2021-2024 рр. Наразі все ще залишаються в громадах такі проблеми як нормативно-правова обізнаність громадян щодо функціонування місцевих рад, складання та прийняття місцевих бюджетів, участі у цих процесах громадян. Дані явища є наслідком тоталітарного стилю управління на території України за часів радянської доби, і відповідна зміна ментальності частини громадян. Тепер, зі зміною командного режиму на демократичний стиль управління, громадяни України вільні у своїх діях, висловлюваннях, планах на майбутнє і для багатьох для усвідомлення наявної свободи дій, зміни власного світогляду потрібен час.

Сучасні завдання, які стоять перед центральними та місцевими органами влади у сфері самозабезпечення та саморозвитку об'єднаних територіальних громад, сьогодні потребують інноваційних методів та підходів щодо визначення та використання потенціалу ресурсів громад. Важливим чинником розміщення системи факторів виробництва на тій чи іншій території є природно-ресурсний потенціал, природні та кліматичні умови, демографічний склад населення тощо. В основі поняття «ресурси» лежать природні тіла та сили властиві тій чи іншій території, а також набуті властивості такі як демографія, транспортне сполучення, вже наявний фінансовий та інший капітал, які використовуються або можуть бути потенційно використані для задоволення попиту населення громади та за її межами. Природні ресурси – це практично незмінна система природних компонентів, які використовуються продуктивними силами з метою задоволення духовних та матеріальних потреб населення всередині та зовні громади [10], [11, с. 52].

Поняття «ресурсний потенціал» громади включає такі компоненти: демографічний, природний, управлінський, енергетичний, транспортно-

інфраструктурний, виробничо-технічний, земельний, майновий, фінансовий, інвестиційно-інноваційний та інший потенціал, характерний для даної території (рис. 1.1.). Управління ресурсним потенціалом громади є стратегічним завданням і має бути викладено детально в стратегії розвитку громади, яка визначає стратегічні та операційні цілі, попередньо розглядається та затверджується місцевою радою, враховуючи побажання та бачення місцевих жителів на громадських слуханнях, заявлених зверненнях та ініціатив громадян.



Рис.1.1. Елементи ресурсного потенціалу територіальних громад.

Джерело: авторська розробка.

Для правильного визначення ресурсного потенціалу тієї чи іншої територіальної громади слід чітко розуміти її межі. З метою визначення меж територіальних громад восени минулого року (2021 р.) Мінрегіоном та їх партнерами по проектам з ОБСЄ було презентовано розроблену інновацію, на яку чекали всі громади, починаючи з процесу їх утворення, а саме – «картосхему громад». Для кожної громади картосхема є безкоштовною, її можна продивитися і навіть завантажити. У разі виявлення представниками

громади невідповідностей чи помилок – існує швидкий он-лайн механізм про повідомлення даного факту, та відповідно його усунення адміністраторами картографічного ресурсу. Наявні картосхеми дають можливість більш ефективно управляти громадами у сенсі визначення ресурсного потенціалу та розробки стратегії його використання, запровадження механізмів кооперації зусиль з сусідніми громадами у разі необхідності. Наступним кроком стосовно визначення меж територіальних громад і, відповідно, їх ресурсного потенціалу є юридичне визначення меж територіальних громад на основі спільної роботи Держкадастру та Міністерства розвитку громад та територій.

Висновки до розділу 1

В результаті аналізу нормативно-правової бази та літературних джерел визначено теоретичні та правові аспекти управління ресурсним потенціалом територіальних громад. Встановлено, що в нормативно-правовій базі України 1991-2014 рр. мали місце певні документи щодо місцевого самоврядування, а в 1997 році навіть був затверджений закон України «Про місцеве самоврядування в Україні» [1], проте з причини неможливості політичних партій дійти консенсусу, дії стосовно початку ефективної децентралізації управління постійно відтерміновувалися. Починаючи з 2014 р. нормативно база стосовно створення місцевих громад та управління ними постійно оновлювалася та доповнювалася.

Найвідоміші теоретичні концепції в сфері розвитку ресурсного потенціалу територій трактують ресурсний потенціал як суму ресурсів, які знаходяться у поточному використанні чи можуть бути використані в майбутньому. При чому таке тлумачення розглядає використання наявного або потенціального ресурсу за умови сталості технологій (технології розглядаються як стала величина, тобто беруться до уваги тільки існуючі на даний момент часу). Таким чином, ресурсний потенціал громади – сукупність наявного та майбутнього потенціалів окремих ресурсів цієї території за умови сталості технологій.

З'ясовано, що для правильного визначення ресурсного потенціалу тієї чи іншої територіальної громади слід чітко розуміти її межі. З метою визначення меж територіальних громад восени минулого року Мінрегіоном та їх партнерами було презентовано розроблену інновацію – «картосхему громад». Наявні картосхеми дають можливість більш ефективно управляти громадами у сенсі визначення ресурсного потенціалу та розробки стратегії його використання, запровадження механізмів кооперації зусиль з сусідніми громадами у разі необхідності.

РОЗДІЛ 2.

СУЧАСНИЙ СТАН УПРАВЛІННЯ РЕСУРСНИМ ПОТЕНЦІАЛОМ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД В УКРАЇНІ

Після Революції Гідності в Україні відбувся високий запит громадськості на децентралізацію влади. З цією метою у 2014 р. розпочалася реформа місцевого самоврядування, в основу якої було покладено децентралізацію управління, перехід від вертикальної до горизонтальної моделі публічного управління. Процеси децентралізації влади в Україні базуються на впровадженні європейських цінностей розвитку місцевої демократії, посиленні повноважень територіальних громад права використовувати ресурси та отримувати якісні адміністративні послуги. Результатом реформи має стати сучасна система відкритого місцевого самоврядування, функціонування якої забезпечить сталий розвиток територій, підвищення добробуту населення.

Базисом процесу децентралізації управління в Україні є європейські цінності місцевої демократії, широкі повноваження місцевої влади, право населення територіальних громад на використання ресурсів та отримання якісних адміністративних послуг. В результаті реформи очікується:

- відкрита система сучасного місцевого самоврядування (активна участь громадян в процесах обговорення стратегії розвитку громади), контроль і моніторинг з боку громадськості, підзвітність та прозорість місцевої влади;
- ефективне використання ресурсного потенціалу громад, сталий розвиток територій, регіонів;
- покращення добробуту населення.

Стосовно розвитку регіонів та громад в їх складі, Державна стратегія регіонального розвитку на 2021-2027 роки передбачає «розбудову ефективного багаторівневого врядування», де об'єктом політики виступає процес створення конкурентоздатних та широко функціональних територій на основі залучення

усіх суб'єктів розвитку і використання ресурсного потенціалу головних активів даних територій [13].

Основними заходами щодо проведення реформи децентралізації визначено: розробка концептуальних засад реформи у сферах охорони здоров'я, освіти, соціального захисту, нормативно-законодавчого забезпечення діяльності органів місцевого самоврядування, посилення громадського контролю за діями муніципальної влади, удосконалення системи надання адміністративних послуг, забезпечення можливостей отримання консультацій представників територіальних громад [22, С. 212].

Основними заходами реформи децентралізації є:

- створення концептуальної бази реформ у сфері охорони здоров'я, освіти, соціального захисту;
- досконала нормативно-правова база функціонування місцевих органів влади;
- система громадського контролю за діями муніципалітетів;
- досконала система надання адміністративних послуг;
- забезпечення двосторонньої співпраці влади та громадськості.

У 2015 році в Україні було створено перші ОТГ. Одночасно відбувалася розбудова та організація нової системи муніципального управління, адміністративно-територіального устрою та удосконалення нормативно-правової бази місцевого самоврядування в контексті місцевих виборів міського голови та представників міських рад. В результаті процесів децентралізації на 1 січня 2021 р. кількість громад досягла 1469 одиниць, які охоплюють всю територію України (крім зони відчуження Чорнобильської АЕС та окупованих територій України військами РФ (Крим та Донбас)). Слід зазначити, що відповідно до ст. 140 Конституції України територіальна громада - це жителі села, селищ, міста чи добровільне об'єднання жителів кількох сіл у сільську громаду [15].



Рис. 2.1. Динаміка створення територіальних громад в Україні, од. 2015-2021 рр.

Джерело: побудовано автором на основі [16, 17].

Із загальної кількості новостворених громад 31 розташована на непідконтрольних територіях Донецька та Луганська, а 19 громад цих територій не проводили місцевих виборів, на цих територіях функціонують військово-цивільні управління [18].

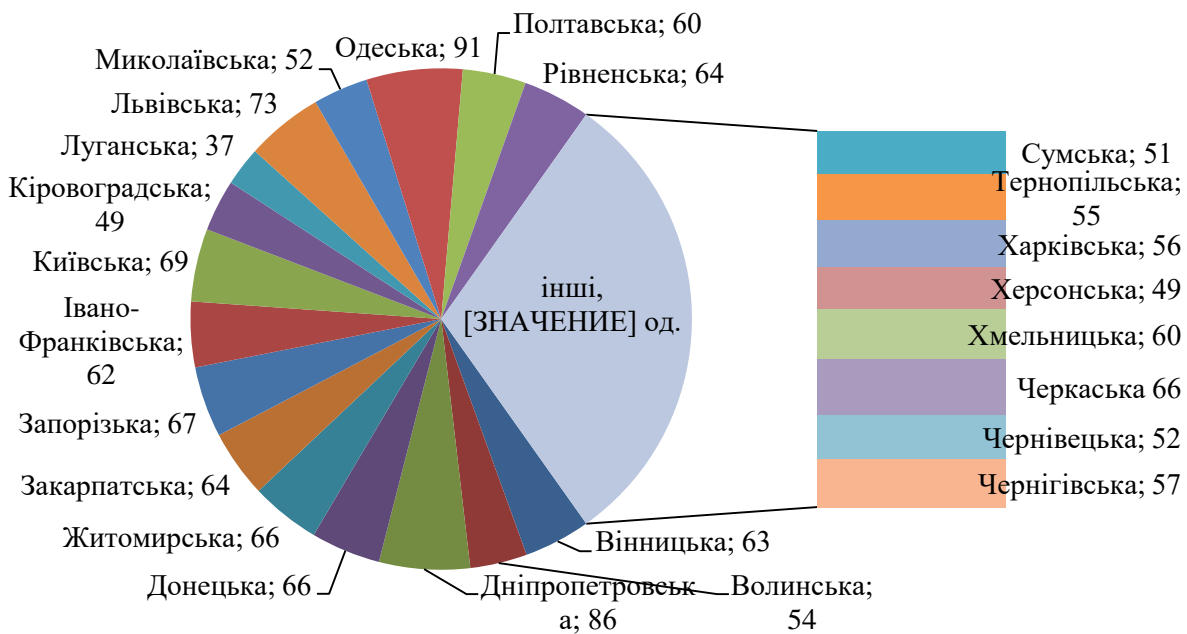


Рис. 2.2. Кількість територіальних громад в розрізі областей України, од., 2021 рр.

Джерело: побудовано автором на основі [16, 17].

Кожна новостворена територіальна громада характеризується своїм ресурсним потенціалом, який має ефективно використовуватися та розвиватися на підставі двостороннього діалогу та роботи представників органів місцевого самоврядування та громадськості ОТГ.

На основі принципів демократії, підзвітності та прозорості влади повинна бути доступна для загального огляду, аналітики, моніторингу та контролю інформація про:

- формування та затвердження місцевих бюджетів (проекти, рішення);
- історія та майбутні можливості бюджетної участі громадян;
- відкриті засідання місцевих рад, відкриті онлайн та офлайн громадські слухання;
- наявний механізм та результат обробки електронних звернень громадян, /запитів/, відповідей відповідно до Закону «Про звернення громадян» та ін.

Як зазначалося раніше, ресурсний потенціал громади – це множина всіх потенціальних та теперішніх ресурсів (природний, земельний, енергетичний, виробничий, демографічний, тощо). Головним фінансовим ресурсом громади є місцевий бюджет. Такий «гаманець» громади за умови мудрої муніципальної політики дає можливість ефективно управляти іншими ресурсами територій. Доходів, які формують бюджети територіальних громад не так вже і багато. Такими надходженнями (доходами) до бюджетів є:

- податки;
- мито, різні адміністративні збори, платежі;
- державні трансферти (кошти, які виділяють громаді по державній гарантії на виконання завдань загальнодержавного значення (освіта, медичне забезпечення, інші соціальні та адміністративні послуги).

Проаналізувавши доходи територіальних громад 2020 року, виявлено що 872 ОТГ перебували на прямих бюджетних відносинах. Надходження

загального фонду територіальних громад становили близько 54 млрд. грн. Це складає 18,6 % від загального обсягу сукупних надходжень національних місцевих бюджетів. Так, на міста обласного значення припадало 100,8 млрд. грн (34,7%); на бюджети ОТГ – 54 млрд (18,6%); зведені бюджети районів характеризувалися цифрою в 49,5 млрд. (17,1%); бюджет м. Києва – 46,8 млрд. грн. (16,1%); обласні бюджети - 39 млрд. грн. (13,4%) [22]. Аналіз структури надходжень до загального фонду громад виявив що показник податку на дохід був досить значним, і, в 2020 р. становив 60,5 відсотків В 2019 р. – для порівняння – аналогічний показник склав 58,1% [22].

Аналіз обсягу та структури видатків місцевих бюджетів продемонстровано на рисунку 2.3. В 2020 році відбулася зміна в бюджетному законодавстві, згідно якої бюджети базового рівня відображаються в окремих бюджетах місцевого самоврядування. Таким чином, дані бюджети містять бюджети територіальних громад, а окремо бюджети територіальних громад побачити неможливо, що ускладнює аналітику та процедури моніторингу та контролю.

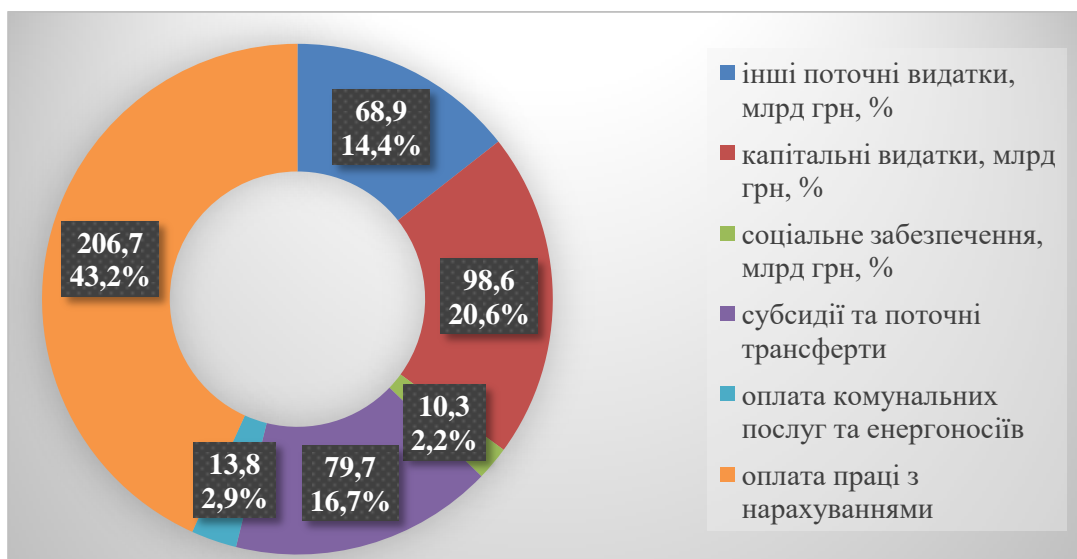


Рис. 2.3. Видатки місцевих бюджетів (загальний та спеціальний фонди), 2020 р.

Джерело: [25].

Однак, залишається механізми запиту публічної інформації та громадських звернень щодо відкриття публічної інформації, що робить процес

аналітики все ж таки можливим, хоча значно його ускладнює. Бюджет кожної громади має бути у відкритому доступі. Відповідно до чинного законодавства після процедури прийняття (затвердження) бюджету місцевою радою, новий бюджет громади має бути оприлюднено в місцевій газеті протягом 10 днів. Громадські активісти, які спрямовують свою діяльність на протидію корупції в Україні запроваджують в роботу різні онлайн ресурси, на яких викладають інформацію, яка має бути в зручному форматі доступна громадянам, в тому числі і про бюджети громад. Одним із таких ресурсів є openbudget.gov.ua, який був створений за підтримки та роботи ГО «Центр Ейдос».

Проаналізовані дані свідчать про широкий спектр можливостей громадян в контексті впливу та контролю за використанням фінансових ресурсів громад. З метою подальшого розвитку компетенцій громадян в цій сфері слід розвивати навички користувача інструментів електронної демократії, активно брати участь в розгляді та підписанні петицій, знати та використовувати процедури звернень та запитів.

Кожна громада України має свій власний природний потенціал, який складається з природних ресурсів (вода, земля, насадження, мінеральні ресурси, тощо). В результаті мудрого використання природних ресурсів громадою покращується економічна активність та ефективність території, удосконалюється соціальна та транспортна інфраструктура, відбувається позитивна зміна демографії. Не дивлячись на те, що процес децентралізації триває вже шість років, в Україні все ще існує проблеми щодо визначення природного потенціалу територіальних громад. Існують проблеми з визначенням меж територій, і відповідно статусу цих територій (правового, екологічного, тощо). Існують також проблеми з розподіленням комунального фонду. Наприклад, коли географічно об'єкт знаходиться на території певної громади, а на її балансі не значиться. Якщо такий об'єкт є комерційним – це ще не так суттєво для громадян, це більш суттєво в контексті використання та розподілу податків, а якщо це соціально необхідний об'єкт, такий, як наприклад, лікарня, амбулаторія чи лабораторія – тут виникає низка питань

щодо фінансування таких об'єктів, наповнення персоналом, обладнанням, тощо.

Задля розуміння меж територіальних громад восени 2021 р. Мінрегіоном та партнерами з ОБСЄ було запропоновано картосхеми громад, де презентована межа території громади, населені пункти, які в неї входять, природні водні та земельні ресурси. Дані картосхеми не визначають на сьогодні юридичні межі громад, проте надають можливість зрозуміти наочно де знаходиться той чи інший ресурс в громаді, що дає в свою чергу змогу більш чітко ідентифікувати та інвентаризувати активи та ресурси та більш ефективно управляти ними. Ознайомитися та завантажити безкоштовно картосхеми можна на ресурсі decentralization.gov.ua.

Висновки до розділу 2

Встановлено, що в результаті процесів децентралізації влади в Україні, станом на 1 січня 2021 р. кількість громад становила 1469 одиниць, які охоплюють всю територію України (крім зони відчуження Чорнобильської АЕС та окупованих територій України військами РФ (Крим та Донбас)). Кожна новостворена територіальна громада характеризується своїм ресурсним потенціалом, який має ефективно використовуватися та розвиватися на підставі двостороннього діалогу та роботи представників органів місцевого самоврядування та громадськості ОТГ.

Аналіз доходів (фінансових ресурсів) територіальних громад 2020 року, виявив, що 872 ОТГ перебували на прямих бюджетних відносинах. Надходження загального фонду територіальних громад становили близько 54 млрд. грн. Це складає 18,6 % від загального обсягу сукупних надходжень національних місцевих бюджетів. Так, на міста обласного значення припадало 100,8 млрд. грн (34,7%); на бюджети ОТГ – 54 млрд (18,6%); зведені бюджети районів характеризувалися цифрою в 49,5 млрд. (17,1%); бюджет м. Києва – 46,8 млрд. грн. (16,1%); обласні бюджети - 39 млрд. грн. (13,4%). Аналіз структури надходжень до загального фонду громад виявив що показник податку на дохід був досить значним, і, в 2020 р. становив 60,5 відсотків В 2019 р. – для порівняння – аналогічний показник склав 58,1%.

Встановлено, що кожна громада України має свій власний природний потенціал, який складається з природних ресурсів (вода, земля, насадження, мінеральні ресурси, тощо). Виявлено, що в Україні все ще існують проблеми щодо визначення природного потенціалу територіальних громад в контексті меж територій, і відповідно статусу цих територій (правового, екологічного, тощо). Задля розуміння меж територіальних громад восени 2021 р. Мінрегіоном та партнерами з ОБСЄ було запропоновано картосхеми громад. Дані картосхеми не визначають на сьогодні юридичні межі громад, проте надають можливість зрозуміти наочно де знаходиться той чи інший ресурс в громаді, що дає в свою чергу змогу більш чітко ідентифікувати та інвентаризувати активи та ресурси та більш ефективно управляти ними.

РОЗДІЛ 3.

СТРАТЕГІЯ УПРАВЛІННЯ РЕСУРСНИМ ПОТЕНЦІАЛОМ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД В УКРАЇНІ

Стратегія розвитку об'єктів та територій господарювання є невід'ємною частиною управлінського процесу. Муніципальне управління, тобто управління громадами та територіями, які їй належать повинно виходити з короткострокової та довгострокової стратегії, яка має містити принаймні три складові: цілі, планування, реалізація.

Мова йдеться про нехтування місцевою владою якісною розробкою середньострокової та довгострокової стратегії розвитку громад, в основу якої має бути покладено ефективне використання природно-ресурсного потенціалу. Не зважаючи на постійний вирій сьогоденних проблем у громадах, розробкою стратегії нехтувати неприпустимо, оскільки теперішніх проблем менше не стане, а бачення і механізму нейтралізації проблем у майбутньому не буде, що призведе ще до більшого накопичення складних питань і до неможливості їх вирішення. Питання розробки стратегії громад є «місцевим» питанням і знаходиться в компетенції та зоні відповідальності органів місцевої влади.

В основі розробки стратегії розвитку ресурсного потенціалу об'єднаних територіальних громад лежить програмно-цільовий метод, який не є досконалим, легким чи універсальним, проте він однозначно є більш прозорим, варіативним та демократичним порівняно з командно-адміністративним методом управління. Слід зазначити, що процес розробки стратегій розвитку та управління потенціалом територіальних громад має містити обов'язкові наступні елементи:

- якісну ґрунтовну аналітичну довідку про наявні територіальні ресурси (фінансові, соціально-економічні, демографічні, фінансові, природні та ін.), переваги та недоліки територіального розвитку;

- чітко сформовані (не розмиті) основні цілі та ясність в розподіленні основного фінансового ресурсу громади – місцевого бюджету;

- науково-методичне та практичне обґрунтування вибору тієї чи іншої стратегії управління ресурсним потенціалом громади;
- чіткі програмні алгоритми реалізації стратегічної програми управління ресурсним потенціалом громади;
- визначена та зрозуміла синхронізація дій структурних управлінських елементів громади, галузевих міністерств та програм, єдина методика їх розробки;
- коректна оцінка бюджетних наявних та майбутніх можливостей громади задля подальшого корегування процесу реалізації стратегічних програм розвитку ресурсного потенціалу на території громад.

Підґрунтям практичного застосування стратегії розвитку ресурсного потенціалу громади має бути певний сценарій з наступними тезами:

1. Формування робочої групи з розробки та реалізації стратегії розвитку ресурсного потенціалу громади. До даної групи мають входити представники місцевого бізнесу, влади, освіти, охорони здоров'я, громадяни, тощо. Кількість людей в даній групі має бути від 5 до 15 осіб.

2. Періодичні засідання робочої групи в контексті моніторингу, аналізу поточної ситуації з виконання стратегії розвитку ресурсним потенціалом та її коректування на майбутнє. Засідання повинні проводитися за постійним графіком, тобто мати періодичність.

3. Підготовка та розгляд ресурсного профілю громади. На цьому етапі слід залучати громадськість для зрізу громадської думки щодо розвитку територій, на яких вони проживають. В даному контексті слід викласти ресурсний профіль громади на сайті місцевої ради для ознайомлення населення і вказати час і місце для відкритого обговорення подальшої стратегії розвитку ресурсного потенціалу території.

4. Проведення опитування громадян територіальної громади щодо їх бачення подальшого розвитку території на якій вони проживають та ресурсного потенціалу, який вони мають.

5. Визначення ефективних інструментів розвитку ресурсного потенціалу громади. Це може бути створення лояльних умов для внутрішнього та зовнішнього інвестора, розбудова соціальної інфраструктури задля уникнення міграції населення молоді та людей працездатного віку, зменшення податкового тягаря, культурне відтворення історичних пам'яток задля збільшення кількості туристів та відповідно грошей в громаді. Тобто, вибір і ідентифікація інструментів розвитку ресурсного потенціалу залежить від загального бачення та цілей розробленої стратегії.

6. Затвердження підготовлених конкурентоздатних проектів подальшого розвитку ресурсного потенціалу громади. На основі відібраного спектру інструментів розвитку ресурсного потенціалу громади робочою групою здійснюється підготовка проектів, до яких входять оперативні та стратегічні цілі. Дані проекти є основою подальшої стратегії (місцевої програми) розвитку ресурсного потенціалу громади. Стратегія або програма муніципального розвитку ресурсного потенціалу громади має затверджуватися членами муніципальної (місцевої) та публікуватися на сайті громади.

Слід зазначити, що не всі громади України наділені однаковими ресурсами та можливостями для подальшого успішного сталого розвитку. Тому, доцільно буде розглянути муніципальне співробітництво як одну із складових стратегії розвитку ресурсного потенціалу громади, яка вважає, що таке співробітництво піде їй на користь. Для того, щоб така співпраця дійсно приносила рівносильну вигоду громадам, які співпрацюють чи планують співпрацювати в майбутньому слід дотримуватися наступних правил:

✓ *Спільна мета та бачення.* На початку потенційної співпраці громади мають спільно розробити конкретні та реальні короткострокові та довгострокові цілі, строки їх досягнення та очікуваний результат.

✓ *Добровільні засади співпраці.* Співпраця має бути заснована на добровільних засадах та без супротиву місцевих громадян. Така діяльність має бути прозорою, відкритою, демократичною.

✓ *Чітке планування на основі аналізу.* Одного бачення та спільних цілей звичайно не достатньо. Для поставлення операційних цілей треба мати аналіз громадської думки, економічного, соціального, демографічного, ресурсного підґрунтя громад. Перед затвердженням операційних цілей слід провести інвентаризацію та опитування громадян щодо пріоритетності їхніх проблем та бачення щодо їх розв'язання.

✓ *Схвалення місцевою радою.* Якщо проєкт співпраці зачіпає інтереси громадян або бізнесу двох територій, які відносяться до різних територіальних громад, то відповідно логічним є процес затвердження таких проєктів співпраці радою. Місцева рада може бути прихильною до проєкту, а може його відхилити. При чому відхилення не означатиме, що проєкт був поганим. Це може означати, що він є не на часі, або на його реалізацію немає наразі достатніх коштів.

✓ *Схвалення громадянами.* Схвалення населенням громади проєктів муніципальної співпраці є важливою складовою їх реалізації. Коли громадяни підтримують такий проєкт вони починають допомагати в його просуванні, приймають активну участь в обговоренні, і навіть, можуть допомогти із частиною коштів у формі благодійної допомоги.

✓ *Взаємодія та комунікація.* Регулярне прозоре інформування учасників проєкту та громадськості про деталі реалізації співпраці на кожному етапі. Це покращує взаємозв'язки влади, бізнесу та громадськості.

✓ *Супровід зовнішніми експертами.* Зовнішні незалежні експерти потрібні для виявлення можливих слабких сторін у співпраці громад в сфері розвитку ресурсного потенціалу. Якщо слабкі моменти в такій співпраці будуть виявлені своєчасно, то своєчасним буде і корегування співпраці, що усуне більш потенційно можливі фінансові та соціально-економічні ризики.

✓ *Визначення відповідального за проєкт.* Перед початком реалізації проєкту має бути визначена людина, або група людей, які будуть відповідальними за реалізацію проєкту, його флагман та координатори.

Підсумовуючи вище зазначене можна сказати, що командна робота корисна не тільки в межах громади, а і поза її межами. Координація та кооперація зусиль над певними проєктами може принести набагато кращий результат, ніж працюючи над однією і тією ж проблемою по одинці. Сьогодні перспективними напрямками в Україні такої сумісної співпраці в сфері розвитку та використання ресурсного потенціалу муніципалітетів є раціоналізація використання природних ресурсів, утилізація побутових відходів, реконструкція, відновлення чи започаткування мереж водо- та теплопостачання тощо.

Висновки до розділу 3

Запропоновано в основі розробки стратегії розвитку ресурсного потенціалу об'єднаних територіальних громад використовувати програмно-цільовий метод, оскільки він є більш прозорим, варіативним та демократичним порівняно з командно-адміністративним методом управління. Визначено основні компоненти процесу розробки стратегій розвитку та управління потенціалом територіальних громад, а саме: якісна ґрунтова аналітична довідку про наявні територіальні ресурси; переваги та недоліки територіального розвитку; чітко сформовані (не розмиті) основні цілі; чітка структура місцевого бюджету; прописані програмні алгоритми реалізації стратегічної програми управління ресурсним потенціалом громади; синхронізація дій структурних управлінських елементів громади, галузевих міністерств та програм, єдина методика їх розробки; коректна оцінка бюджетних наявних та майбутніх можливостей громади задля подальшого корегування процесу реалізації стратегічних програм розвитку ресурсного потенціалу на території громад.

Окреслено основні тези сценарію стратегічного розвитку ресурсного потенціалу громади від створення робочої групи до затвердження підготовлених конкурентоздатних проектів подальшого розвитку ресурсного потенціалу громади. Дані проекти є основою подальшої стратегії (місцевої програми) розвитку ресурсного потенціалу громади. Запропоновано як одну із складових стратегії розвитку ресурсного потенціалу громади муніципальне співробітництво. Для того, щоб така співпраця дійсно приносила рівносильну вигоду громадам, які співпрацюють чи планують співпрацювати в майбутньому розроблено певні правила. Координація та кооперація зусиль над певними проектами може принести набагато кращий результат, ніж працюючи над однією і тією ж проблемою по одинці.

ВИСНОВКИ

У кваліфікаційній роботі розв'язано актуальну наукову і практично значущу проблему удосконалення управління ресурсним потенціалом територіальних громад України. Основні результати, що визначають наукову значимість та новизну кваліфікаційної роботи полягають у наступному:

1. В результаті аналізу нормативно-правової бази та літературних джерел визначено теоретичні та правові аспекти управління ресурсним потенціалом територіальних громад. Встановлено, що в нормативно-правовій базі України 1991-2014 рр. мали місце певні документи щодо місцевого самоврядування, а в 1997 році навіть був затверджений закон України «Про місцеве самоврядування в Україні» [1], проте з причини неможливості політичних партій дійти консенсусу, дії стосовно початку ефективної децентралізації управління постійно відтерміновувалися. Починаючи з 2014 р. нормативно база стосовно створення місцевих громад та управління ними постійно оновлювалася та доповнювалася.

Найвідоміші теоретичні концепції в сфері розвитку ресурсного потенціалу територій трактують ресурсний потенціал як суму ресурсів, які знаходяться у поточному використанні чи можуть бути використані в майбутньому. При чому таке тлумачення розглядає використання наявного або потенціального ресурсу за умови сталості технологій (технології розглядаються як стала величина, тобто беруться до уваги тільки існуючі на даний момент часу). Таким чином, ресурсний потенціал громади – сукупність наявного та майбутнього потенціалів окремих ресурсів цієї території за умови сталості технологій.

З'ясовано, що для правильного визначення ресурсного потенціалу тієї чи іншої територіальної громади слід чітко розуміти її межі. З метою визначення меж територіальних громад восени минулого року Мінрегіоном та їх партнерами було презентовано розроблену інновацію – «картосхему громад». Наявні картосхеми дають можливість більш ефективно управляти громадами у

сенсі визначення ресурсного потенціалу та розробки стратегії його використання, запровадження механізмів кооперації зусиль з сусідніми громадами у разі необхідності.

2. Встановлено, що в результаті процесів децентралізації влади в Україні, станом на 1 січня 2021 р. кількість громад становила 1469 одиниць, які охоплюють всю територію України (крім зони відчуження Чорнобильської АЕС та окупованих територій України військами РФ (Крим та Донбас)). Кожна новостворена територіальна громада характеризується своїм ресурсним потенціалом, який має ефективно використовуватися та розвиватися на підставі двостороннього діалогу та роботи представників органів місцевого самоврядування та громадськості ОТГ.

Аналіз доходів (фінансових ресурсів) територіальних громад 2020 року, виявив, що 872 ОТГ перебували на прямих бюджетних відносинах. Надходження загального фонду територіальних громад становили близько 54 млрд. грн. Це складає 18,6 % від загального обсягу сукупних надходжень національних місцевих бюджетів. Так, на міста обласного значення припадало 100,8 млрд. грн (34,7%); на бюджети ОТГ – 54 млрд (18,6%); зведені бюджети районів характеризувалися цифрою в 49,5 млрд. (17,1%); бюджет м. Києва – 46,8 млрд. грн. (16,1%); обласні бюджети - 39 млрд. грн. (13,4%). Аналіз структури надходжень до загального фонду громад виявив що показник податку на дохід був досить значним, і, в 2020 р. становив 60,5 відсотків В 2019 р. – для порівняння – аналогічний показник склав 58,1%.

Встановлено, що кожна громада України має свій власний природний потенціал, який складається з природних ресурсів (вода, земля, насадження, мінеральні ресурси, тощо). Виявлено, що в Україні все ще існують проблеми щодо визначення природного потенціалу територіальних громад в контексті меж територій, і відповідно статусу цих територій (правового, екологічного, тощо). Задля розуміння меж територіальних громад восени 2021 р. Мінрегіоном та партнерами з ОБСЄ було запропоновано картосхеми громад. Дані картосхеми не визначають на сьогодні юридичні межі громад, проте

надають можливість зрозуміти наочно де знаходиться той чи інший ресурс в громаді, що дає в свою чергу змогу більш чітко ідентифікувати та інвентаризувати активи та ресурси та більш ефективно управляти ними.

3. Запропоновано в основі розробки стратегії розвитку ресурсного потенціалу об'єднаних територіальних громад використовувати програмно-цільовий метод, оскільки він є більш прозорим, варіативним та демократичним порівняно з командно-адміністративним методом управління. Визначено основні компоненти процесу розробки стратегій розвитку та управління потенціалом територіальних громад, а саме: якісна ґрунтова аналітична довідку про наявні територіальні ресурси; переваги та недоліки територіального розвитку; чітко сформовані (не розмиті) основні цілі; чітка структура місцевого бюджету; прописані програмні алгоритми реалізації стратегічної програми управління ресурсним потенціалом громади; синхронізація дій структурних управлінських елементів громади, галузевих міністерств та програм, єдина методика їх розробки; коректна оцінка бюджетних наявних та майбутніх можливостей громади задля подальшого корегування процесу реалізації стратегічних програм розвитку ресурсного потенціалу на території громад.

Окреслено основні тези сценарію стратегічного розвитку ресурсного потенціалу громади від створення робочої групи до затвердження підготовлених конкурентоздатних проектів подальшого розвитку ресурсного потенціалу громади. Дані проекти є основою подальшої стратегії (місцевої програми) розвитку ресурсного потенціалу громади. Запропоновано як одну із складових стратегії розвитку ресурсного потенціалу громади муніципальне співробітництво. Для того, щоб така співпраця дійсно приносила рівносильну вигоду громадам, які співпрацюють чи планують співпрацювати в майбутньому розроблено певні правила. Координація та кооперація зусиль над певними проектами може принести набагато кращий результат, ніж працюючи над однією і тією ж проблемою по одинці.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. 1. Про місцеве самоврядування в Україні: Закон України від 21.05.1997 р. № 280/97-ВР. Відомості Верховної Ради України (ВВР), 1997, № 24, ст.170.
2. Конституція України. URL: [Електронний ресурс] <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/254%D0%BA/96-%D0%B2%D1%80#Text> (дата звернення 20.01.2022)
3. Про добровільне об'єднання територіальних громад: Закон України від 05.02. 2015 р. № 157-VIII. [Електронний ресурс]. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/157-19#Text>(дата звернення 02.12.2022)
4. Виборчий кодекс України від 19 12. 2019 р. [Електронний ресурс]. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/396-20#Text>
5. Про схвалення Концепції реформування місцевого самоврядування та територіальної організації влади в Україні: Розпорядження КМУ від 01. 04. 2014 р. № 333-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/333-2014-%D1%80#Text> (дата звернення 16.12.2021)
6. Про утворення та ліквідацію районів: ВРУ. Постанова від 17.07.2020 р. № 807-IX. URL: <https://www.rada.gov.ua/news/Novyny/196122.html> (дата звернення 16.12.2021)
7. OECD (2019). Making Decentralisation Work: A Handbook for Policy-Makers, OECD Multi-level Governance Studies, OECD Publishing, Paris. URL: <https://dx.doi.org/10.1787/g2g9faa7-en>.
8. Топалова І. А. Формування потенціалу ресурсного забезпечення економіки регіону: теоретичний аспект //І. А. Топалова/ Ефективна економіка № 10. 2020. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?n=10&y=2020>
9. Ресурсний потенціал регіону: навч. посіб. / М. К. Орлатий, С. А. Романюк, І. О. Дегтярьова та ін. – К.: НАДУ, 2014. – 724 с. URL: <http://dspace.pdaa.edu.ua:8080/handle/123456789/755>
10. Баско А. В. Класифікація органів місцевого самоврядування в умовах децентралізації державної влади /А. В. Баско// Прикарпатський юридичний

вісник. Випуск 1(16) том 3, 2017. ULR: http://www.pjv.nuoua.od.ua/v1-3_2017/11.pdf

11. Ганущак, Ю. І. Територіальна організація влади. Стан та напрямки змін. Монографія. Київ. Легальний статус. 2012. с. 348.

12. Жук І.Д. Теоретичні засади формування соціального потенціалу територіальних громад. // Жук І. Д. /Механізми управління розвитком територій: зб. наукових праць у 2 ч.

Ч. 2. Житомир: Поліський національний університет, 2021. 266 с., с. 120-122.

13. Державна стратегія регіонального розвитку на 2021- 2027 роки та план заходів з її реалізації // Верховна Рада України. ULR: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/695-2020-%D0%BF#Text> (дата звернення 30.12.2021).

14. Жук І. Д. Сутність та етапи формування стратегічного планування розвитку територіальних громад // Жук І. Д., Скліфос О. С., Мазарчук В. Ю., /Наукові читання – 2021: зб. наукових праць працівників, докторантів, аспірантів та молодих вчених ННІ економіки і агробізнесу Поліського національного університету. Житомир: Поліський національний університет, 2021. – 144 с., с. 56-58.

15. Конституція України. Верховна Рада України. Ст. 140. ULR :<https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/254%D0%BA/96-%D0%B2%D1%80#Text> (дата звернення 20.01.2022).

16. Об'єднані територіальні громади. Дані Державної казначейської служби України ULR: <https://www.treasury.gov.ua/ua/kaznachejstvo-informuye/obyednani-teritorialni-gromadi> (дата звернення 23.12.2021).

17. Кількість ОТГ в Україні станом на 01 січня 2021 року. ULR: <https://decentralization.gov.ua/newgromada> (дата звернення 21.12.2021).

18. Про визначення адміністративних центрів та затвердження територій територіальних громад областей. Розпорядження КМУ. ULR: <http://surl.li/atjms>

19. Посібник інструменти управління майном комунальної власності територіальної громади. URL: https://decentralization.gov.ua/uploads/library/file/651/Програма_USAID_DOBRE._Посібник._Інструменти_управління_майном_комунальної_власності..pdf

20. Жук І. Д. Сучасний стан управління природно-ресурсним потенціалом територіальних громад в Україні / Жук І. Д., Мазарчук В. Ю., Скліфос О. С., //Інструменти і практики публічного управління в контексті децентралізації : Матеріали III Міжнародної науково-практичної конференції, 23 червня 2021 року. Житомир. Поліський національний університет. 2021. 378 с., С.134-136.

21. Скупченко Д.О. Нормативно-правове забезпечення розвитку ОТГ в Україні. Теорія та практика державного управління. 2017. № 2. С. 1-7.

22. Про визначення адміністративних центрів та затвердження територій територіальних громад областей. Розпорядження КМУ (24 розпорядження). URL: <http://surl.li/atjms>

23. Попадинець Н. М. Сучасні проблеми використання природно-ресурсного потенціалу територіальних громад в Україні в умовах децентралізації / Н. М. Попадинець, Х. О. Патицька, І. В. Лещух // Соціально-економічні проблеми сучасного періоду України. – 2019. – Вип. 3. – С. 3-9. – URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/sepspu_2019_3_3

24. Чикало І.В. Управління ресурсним потенціалом об'єднаних територіальних громад на засадах стратегічного підходу / І.В.Чикало // Економіка та управління національним господарством. – 2018.- Вип. 36. – С. 97.

25. Як виконувалися місцеві бюджети у 2020 році. Експертний аналіз. URL: <https://decentralization.gov.ua/news/13249>

26. Дніпров О.С. Парадигма виконавчої влади в Україні: адміністративно-правовий аспект: дис.докт. юрид. наук.: 12.00.07. Львів. 2019. 498 с.

27. Стратегічне планування в громадах. Методичні рекомендації. URL: <http://surl.li/amsbi>

28. Кузьмин В. Структурування потенціалу територіальної громади. Науковий вісник МГУ. 2015. № 11. С. 177–180.

29. Жулавський, А. Ю. Природно-ресурсний потенціал регіону в системі економічних відносин /А. Ю. Жулавський, В. П. Гордієнко// Ефективна економіка. № 8, 2013. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=2238>

30. Про схвалення Концепції реформування місцевого самоврядування та територіальної організації влади в Україні: Розпорядження КМ України від 01.04.2014 р. № 333-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/333-2014-%D1%80#Text> (дата звернення 12.11.2021)

31. Виконання місцевих бюджетів, 2020 р. Експертний аналіз. URL: <https://decentralization.gov.ua/news/13249>

32. Європейська хартія місцевого самоврядування: офіційний переклад. URL: http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/994_036.

33. Об'єднані територіальні громади. Державна казначейська служба України. URL: <https://www.treasury.gov.ua/ua/kaznachejstvo-informuye/obyednani-teritorialni-gromadi> (дата звернення 23.12.2021).

34. Кількість ОТГ в Україні станом на 01 січня 2021 року. URL: <https://decentralization.gov.ua/newgromada> (дата звернення 21.11.2021).

35. Формування і реалізація стратегічно-програмних документів розвитку ОТГ. Методичні рекомендації. URL: <https://decentralization.gov.ua/news/9514>.

36. Бабаєв В., Новікова М. Сучасні підходи до зберігання та нарощення ресурсного потенціалу територіальної громади. Держава та суспільство. 2018. № 4. С. 197–201.

37. Про визначення адміністративних центрів та затвердження територій територіальних громад областей. Розпорядження Розпорядження Кабінету Міністрів України. URL:Режим доступу: <http://surl.li/atjms>

38. Європейська декларація прав міст. The European Declaration of Urban Rights. – SCLRA, 1992. <http://osvita-plaza.in.ua/publ/132-1-0-6658>.

39. Батанов О. В. Територіальна громада – первинний суб'єкт муніципальної влади в Україні: поняття та ознаки / О. В. Батанов // Вісник Центральної виборчої комісії. 2008. № 2. С. 51–57.

40. . Децентралізація. Місцеві бюджети 159 об'єднаних територіальних громад. Інфографік Мінрегіону. ULR: <http://www.minregion.gov.ua/decentralization/presentation/detsentralizatsiya-mistsevi-byudzheti-159-ob-yednanih-teritorialnih-gromad-pershe-pivrichchya-2016-roku/>.

ДОДАТКИ