

# РЕГІОНАЛЬНЕ УПРАВЛІННЯ ТА МІСЦЕВЕ САМОВРЯДУВАННЯ

---

УДК 332.13:338.32

[https://doi.org/10.32689/2617-9660-2022-1\(19\)-91-102](https://doi.org/10.32689/2617-9660-2022-1(19)-91-102)

*Гайдученко Світлана Олександрівна,*

*доктор наук з державного управління, професор, професор кафедри менеджменту і публічного адміністрування, Харківський національний університет міського господарства імені О. М. Бекетова, 61098, м. Харів вул. Холодногірська, 4, кв.182, тел.: 0672611301, e-mail: [gaiduchenko\\_svet@ukr.net](mailto:gaiduchenko_svet@ukr.net), <https://orcid.org/0000-0003-3173-4763>*

## УПРАВЛІННЯ ПОТЕНЦІАЛОМ РОЗВИТКУ СІЛЬСЬКИХ ТЕРИТОРІЙ УКРАЇНИ В УМОВАХ НЕЗАВЕРШЕНИХ РЕФОРМ ДЕЦЕНТРАЛІЗАЦІЇ

**Анотація.** В статті узагальнено сутність категорії «сільська територія» та розглянуто певні теоретичні аспекти розвитку сільських територій з позицій різних наукових підходів і, зокрема, з урахуванням успішного європейського досвіду застосування програмно-цільового підходу до їхнього розвитку. Також проаналізовано нормативно-правове забезпечення розвитку сільських територій в Україні та виявлена необхідність доопрацювання чинного законодавства з метою завершення реформ децентралізації та забезпечення державної гуманітарної політики на основі певного балансу між різними історично сформованими національними духовними цінностями громадян різних регіонів як однієї із локальних ідентичностей. Розглянуто прагматичні аспекти реалізації сучасних наукових підходів до забезпечення розвитку сільських територій України в умовах реформ децентралізації у контексті впровадження стратегічного управління та програмно-цільових технологій в системі місцевого самоврядування з урахуванням унікальності та локальної ідентичності територіальних громад і регіонів; адаптації європейського досвіду підтримки розвитку сільських територій та сільгоспвиробництва; нарощення позитивного соціального капіталу громад, зокрема, його молодіжного аспекту; нарощення організаційного потенціалу новостворених територіальних громад з позицій проектної зрілості та обласних рад з позицій координації та консультації місцевої програмно-проектної діяльності. При цьому, особливу увагу приділено питанням розвитку соціального потенціалу новоствореної територіальної громади з урахуванням локальних особливостей кожного села, що зосереджує увагу управлінців на людині (особливо, молодій) з її власними потребами й інтересами, а також на підтримці та розвитку історично сформованих національних духовних цінностей громадян різних регіонів.

**Ключові слова:** сільська територія, сільське господарство, місцеве самоврядування, публічне управління, програмно-цільові технології управління, стратегічне управління та планування, проектування та програмування, управління потенціалом громади.

**Haiduchenko Svitlana Aleksandrivna,**

*Doctor of Science in Public Administration, Professor, Professor of Management and Administration Department; O.M. Beketov National University of Urban Economy in Kharkiv, 61098, Kharkiv, Str. Kholodnohirska, 4, ap.182, tel.: 0672611301, e-mail: [gaiduchenko\\_svet@ukr.net](mailto:gaiduchenko_svet@ukr.net), <https://orcid.org/0000-0003-3173-4763>*

## **POTENTIAL DEVELOPMENT MANAGEMENT OF RURAL TERRITORIES OF UKRAINE IN UNFINISHED CONDITIONS DECENTRALIZATION REFORMS**

**Abstract.** The article summarizes the essence of the category “rural area” and considers certain theoretical aspects of rural development from the standpoint of different scientific approaches and, in particular, taking into account the successful European experience of applying program-targeted approach to their development. The normative and legal support of rural development in Ukraine was also analyzed and the need to finalize the current legislation in order to complete decentralization reforms and ensure state humanitarian policy based on a certain balance between different historically formed national spiritual values of citizens of different regions as one of local identities. Pragmatic aspects of the implementation of modern scientific approaches to ensuring the development of rural areas of Ukraine in the context of decentralization reforms in the context of strategic management and program-targeted technologies in local government, taking into account the uniqueness and local identity of local communities and regions; adaptation of European experience in supporting rural development and agricultural production; increasing the positive social capital of communities, in particular, its youth aspect; increasing the organizational capacity of newly created territorial communities from the standpoint of project maturity and regional councils from the standpoint of coordination and consultation of local program and project activities. At the same time, special attention is paid to the development of social potential of the newly created territorial community, taking into account the local characteristics of each village. different regions.

**Keywords:** rural area, agriculture, local self-government, public administration, program-target management technologies, strategic management and planning, design and programming, community potential management.

**Постановка проблеми.** У 2014 році Концепція реформування місцевого самоврядування та територіальної організації влади в Україні започаткувала процеси децентралізації українського публічного управління. На її підставі було прийнято відповідну законодавчу базу діяльності територіальних органів виконавчої влади та місцевого самоврядування, спроможних забезпечити доступність і не-

обхідну якість публічних послуг для населення сільських територій в умовах їх повного занепаду.

Перші поодинокі позитивні результати реформи децентралізації дало об'єднання територіальних громад, завдяки різного роду інвестиціям держави у розвиток їхньої соціальної інфраструктури та збалансованому економічному, природному та людському потенціалу громади. Укруп-

нення територіальних громад і кардинальні зміни у фінансовій сфері мало сприяти спроможності органів місцевого самоврядування надавати населенню доступні адміністративні, соціальні та інші послуги на відповідних територіях за принципом субсидіарності. На даний час більше 800 новостворених територіальних громад взяли на себе відповідальність самостійно вирішувати місцеві питання забезпечення життєдіяльності населення громад, але за відсутності системного підходу до цих процесів та відповідної науково-методичної підтримки успіху досягла лише незначна їх частина, яка вже мала необхідний ресурсний потенціал.

Системні зміни у місцевому самоврядуванні обумовлюють застосування ефективних підходів до використання усього комплексу ресурсів територіальних громад; чітке визначення стратегічних пріоритетів та відповідного плану заходів щодо розвитку сільських територій. Одним із таких підходів є програмно-цільовий, який спирається на програмно-цільові технології у сільському господарстві; малі форми господарювання; стимулювання інвестиційної діяльності; збереження природних багатств, культурних та історичних пам'яток тощо. В Україні такий підхід використовується, переважно, на національному та регіональному рівнях управління та недостатньо адаптований до рівня місцевого самоврядування в силу низки причин і, зокрема, низького рівня управління потенціалом розвитку сільських територій в умовах нашої сучасності.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Теоретичні аспекти децен-

тралізації владних відносин, розвитку сільських територій та впровадження програмно-цільового підходу в публічному управлінні досліджували такі українські науковці: М. Бриль, В. Куйбіда, І. Куліш, О. Лебединська, В. Мамонова, М. Орлатий, С. Романюк, Д. Стеченко, А. Ткачук, В. Шарий, Ю. Шаров та ін. Питання програмно-цільового управління досліджували такі зарубіжні дослідники, як Х. Андерсен К. Вайс, П. Дракер, В. Кінг та ін. Разом із цим, застосування комплексу сучасних наукових підходів до забезпечення розвитку сільських територій та потенціалу їхніх громад на практиці, нажаль, майже не використовується, в силу слабкої методичної підтримки розвитку системи місцевого самоврядування на рівні новостворених територіальних громад в умовах незавершених реформ децентралізації.

**Метою даної статті** є визначення та обґрунтування прагматичних аспектів реалізації сучасних наукових підходів до управління потенціалом розвитку сільських територій України в умовах реформ децентралізації у контексті нарощення потенціалу новостворених територіальних громад.

**Виклад основного матеріалу.** Відомо, що система публічного управління обумовлює розвиток суспільства та держави на підставі виважених та обґрунтованих стратегічних цілей (довго- та середньострокових) з прив'язкою до наявних ресурсів, чіткого контролю виконання поставлених завдань і прийнятих рішень, а також своєчасного попередження і усунення перешкод їхньому виконанню, або коригування завдань з урахуванням впливу об'єктивних обставин. Такими ж системними засадами ма-

ють керуватися і органи місцевого самоврядування при управлінні життєдіяльністю територіальних громад сільських територій, як такими, що забезпечують надійне функціонування територіального врядування, незалежно від особистісних характеристик управлінців.

Слід зазначити, що сутність категорії «сільська територія» не має уніфікованого визначення у нормативно-правових і законодавчих актах України, зокрема, у Конституції України. Утім, українські науковці та експерти визначають її як складну та багатофункціональну систему життєдіяльності, яка охоплює природно-географічний та виробничо-господарський потенціал сільської місцевості у межах базового адміністративно-територіального утворення та характеризується малою щільністю населення та соціально-економічної інфраструктури; певною культурно-історичною спадщиною врядування; здатністю до самоорганізації та саморозвитку. З позицій системного підходу сталий розвиток сільської території обумовлений комплексом адміністративних, соціальних, економічних, політичних, безпекових складових соціальної системи, необхідних для комфортних умов проживання та забезпечення необхідного рівня добробуту сільського населення та розвитку ринку праці. При цьому вирішальними виступають такі управлінські аспекти, як розвиток людського потенціалу; аналіз соціально-економічного стану території, робота на цій основі стратегічного плану та програм соціально-економічного розвитку, галузевих проектів та програми розвитку територіальної громади.

Реалізації перелічених управлінських аспектів сприяє програмно-цільовий підхід до розвитку сільських територій, визнаний успішними країнами однією з основних форм комплексного, системного підходу до процесів управління об'єктами, процесами, відносинами різної природи та змісту, способом вирішення великих і складних завдань за допомогою вироблення та здійснення системи програмних заходів, орієнтованих на цілі та підкріплених наявними ресурсами.

Цей підхід акцентує увагу на координації та гармонізації усіх видів та управлінських рівнів діяльності; на контролі й аналізі результативності прийнятих рішень і реалізованих завдань. Якщо в державному управлінні використання програмно-цільового підходу передбачає досягнення максимального соціально вагомого ефекту в результаті використання коштів, сплачених платниками податків, то в умовах місцевого самоврядування сільських територій він передбачає рівний доступ кожного сільського мешканця до усіх необхідних послуг владних структур.

Існуючий невеликий досвід застосування програмно-цільового управління на рівні регіону та сільської територіальної громади засвідчує його недостатню результативність/ефективність з причин відсутності системного підходу до нормативно-правового та методичного забезпечення управління; недосконалості організації програмно-цільового менеджменту; недостатньої професійної компетентності виконавців і низької якості контролю за програмно-цільовою діяльністю. На даному етапі реформи місцевого самоврядування вкрай важ-

ливо врахувати ці висновки й усунути перелічені недоліки управління, адже соціальне програмування є способом визначення управлінського завдання з позицій стратегічних цілей розвитку соціальної системи та найбільш ефективного варіанту його вирішення. Технологічні аспекти соціального програмування/планування охоплюють аналіз реального стану соціальної системи і цілей її розвитку; розподіл результатів на складові частини і їхнє взаємне узгодження; визначення пріоритетних цілей; вибір оптимального варіанту досягнення цілі, його реалізація й оцінювання результатів тощо. На практиці ці технології сприяють соціальній інтеграції, узгодженню інтересів усіх суб'єктів і координації їх діяльності, концентрації необхідних ресурсів.

При цьому, особлива увага держави приділяється підтримці сільгоспвиробництва для забезпечення їх стійкості до конкурентного тиску; впровадженню інноваційних технологій; вирощуванню екологічно чистої сільськогосподарської продукції; придбанню засобів виробництва для сільськогосподарства; страхуванню фермерів на випадок несприятливих погодних умов, стихійного лиха; сільськогосподарському виробництву в зонах із несприятливими кліматичними умовами.

Саме таким чином на національному рівні були враховані особливості регіонів при реформуванні адміністративно-територіального устрою країни та створенні системи публічної влади в адміністративно-територіальних одиницях, здатної забезпечити стійкий сталий розвиток усіх регіонів з позицій раціонального використан-

ня їхнього потенціалу. Разом із цим, процес укрупнення територіальних громад, запущений реформою місцевого самоврядування, критично загострив питання згуртованості населення новоствореної громади та формування внутрішнього відчуття єдності у всіх її мешканців. Рішення цього питання передбачало, у першу чергу, спільне з населенням громад чітке визначення пріоритетних напрямів забезпечення життєдіяльності та розвитку громади у довготривалій перспективі з акцентом на соціалізацію та розвиток молоді, покликаної ототожнювати себе з певною громадою, її історією, традиціями тощо. Такі кроки мали сприяти залученню населення до планування розвитку громади та прийняття спільних управлінських рішень стосовно усунення місцевих проблем і, зокрема, недовіри до носіїв змін місцевого самоврядування та формування позитивного соціально-психологічного клімату серед населення. Практика реформування потребувала також забезпечення необхідного рівня громадянської освіти громадян у питаннях демократії управління життєдіяльністю громади та їхніх громадянських прав і свобод як основних чинників розвитку внутрішнього потенціалу та поліпшення внутрішніх умов життєдіяльності.

Слід зазначити, що українці з давніх часів підтримували локальні особливості або традиції життєдіяльності своєї громади, тому формування ідентичності новоствореної укрупненої громади передбачає збереження цих локальних особливостей кожного населеного пункту, щоб не порушити відчуття спільності та приналежності до даної територіальної громади, осо-

бливо, за умов економічних і політичних викликів як джерел соціальних конфліктів. Сприяти цьому може введення визначальної дати «День громади», яка відображає дату утвердження її Статуту. Ще до складових локальної ідентичності населення громади відносять місце народження; особливості ландшафту, природних ресурсів, клімату; економічну спеціалізацію; значущі історико-культурні події; визначні односельці; особливі риси колективної поведінки тощо. Зокрема, Стратегія соціальної згуртованості суспільства Ради Європи орієнтована на спільні цінності, міцні соціальні зв'язки у суспільстві та реалізацію ідеї соціальної солідарності. Згідно цієї ідеї, групи людей мають схожість базових цінностей; визначення спільної мети; демократичний стиль лідерства; організаційну взаємозалежність в процесі діяльності; престиж. До універсальних заходів формування згуртованості територіальної громади можна віднести проведення культурно-масових заходів; формування груп підтримки; організація майданчиків спілкування та спільних розваг; сприяння громадській участі. Суб'єктами формування локальної ідентичності є органи місцевого самоврядування, громадські організації, культурні діячі, активісти, медіа, які спираються на територіальний маркетинг; соціальну та символічну політику; місцевий патріотизм.

Аналіз нормативно-правового забезпечення реформ децентралізації; розвитку сільських територій та новостворених укрупнених територіальних громад в Україні виявив достатньо високий, але ще незавершений рівень розробленості. Зокрема, існує

проблема врахування Рекомендацій Конгресу місцевих і регіональних влад Ради Європи стосовно внесення змін до Конституції України щодо запровадження виконавчих органів обласних і районних рад. До того ж, українськими експертами виявлено суперечність Концепції розвитку сільських територій із раніше прийнятими, більш детальними та фінансово забезпеченими стратегічними документами, а також відсутність чітких директивних документів щодо системного та комплексного впровадження програмно-цільового підходу до сталого розвитку сільських територій та їх соціально-економічного аналізу у форматі «профілю» як підстави для оцінювання інвесторами потенціалу громади щодо розрахунків за отримані кредити.

Існуючий невеликий досвід використання технологій управління проектами та локальною ідентичністю у розвитку окремих сільських територій України доводить їх ефективність за умов участі громадськості та підприємців у процесах стратегічного планування; інформування усіх зацікавлених про стан реалізації стратегії; формування «профілю» території з оцінкою фактичного стану та тенденцій розвитку; співробітництва територіальних громад; децентралізованого надання послуг населенню громади тощо. При цьому, головним надбанням стали поступові прогресивні зміни у свідомості населення територіальних громад щодо власної активної громадянської позиції і представників місцевої влади стосовно необхідності розробки власної стратегії розвитку територіальної громади як робочого документу, розробленого

членами громади, а не експертним середовищем, яке має носити консультативний характер.

За таких умов, актуалізується системний підхід до підтримки та реалізації цих процесів на рівні територіальних громад з наукової точки зору, що обумовлює адаптацію кращих зарубіжних технологій програмно-цільового підходу до управління, а також формування методичних рекомендацій.

Першим кроком керівництва громади у цьому напрямі має бути створення у форматі селищної ради із числа активної громадськості (2 – 3 особи) проектного комітету, очолюваного відповідальним депутатом, який співпрацює з експертом зі стратегічного планування відповідного департаменту обласної ради. Останній оперує аналітичними навичками, інтерактивними методами консультування щодо алгоритмів і складових розробки стратегічного документа та скеровує членів комітету у їхній проектній діяльності.

До основних повноважень селищного проектного комітету слід віднести такі:

- залучення місцевих і сторонніх фахівців з різних сфер життєдіяльності (юристів, економістів, представників виробничої сфери, землевпорядників, експертів з просторового планування та ін.), які можуть поділитися відповідними знаннями та досвідом;

- залучення активної громадськості до широкого обговорення планів, проектів, програм розвитку громади з позицій їхніх інтересів і потреб;

- формування «профілю» громади (території) з оцінкою фактичного стану та тенденцій розвитку;

- вибір пріоритетних напрямів розвитку громади на підставі чіткого аналізу ресурсних можливостей громади та наявних економічних показників;

- мотивація потенційних інвесторів;

- розробка та реалізація стратегічних документів розвитку громади;

- регулярний моніторинг реалізації стратегічних документів, спираючись на визначені індикатори та результати опитування населення;

- інформування населення, як самого об'єктивного контролера, на всіх етапах формування та реалізації стратегії, плану, проекту, програми.

За таких умов актуалізуються рішення проблем координації стратегічно-проектної діяльності територіальних громад силами регіонального проектного офісу у контексті їх спільних інтересів та врегулювання конкуренції за спільні ресурси, які виділяють держава та регіони на місцевий розвиток. Регіональний проектний офіс покликаний виконувати такі функції:

- організаційна підтримка технічної підготовки проектів із дотриманням методології проектного підходу;

- нормативно-правове закріплення функціональних обов'язків та відповідальності посадових осіб місцевого самоврядування за проектну діяльність;

- консультативна, експертна, освітня підтримка проектно-проектної діяльності відповідних комітетів територіальних громад;

- формування єдиної бази даних проектів стратегічного розвитку територій для акумуляції досвіду, ідей та результатів та оптимізації їх реаліза-

ції завдяки «касетним» проектам, що сприяє економії часу та коштів завдяки розповсюдженню передового досвіду громад.

Крім цього, вирішальним виступає методико-технологічне забезпечення визначення інноваційності проектів; формування набору індикаторів оцінювання результатів проектів; порядку комерціалізації проектів; аналізу ризиків проектів та їхньої життєздатності тощо. Саме таке забезпечення сприяє формуванню проектної зрілості територіальної громади відповідно до таких етапів розвитку суб'єктів місцевого самоврядування:

- мають місце тільки теоретичні знання з розробки проектів і повна відсутність системного підходу до управління та належного документування проектної діяльності;

- безсистемне використання технологій управління проектами за відсутності командної роботи, що компенсується залученням зовнішніх консультантів до підготовки проектів

- досить високий рівень зрілості проектної діяльності, процеси формування та реалізації проекту формалізовані стандартами та регламентовані посадовими інструкціями; має місце чітка командна робота; забезпечується документування й архівація проектної діяльності;

- проектний комітет громади професійно володіє методологією та техніками управління проектами, безперервно підвищує свою кваліфікацію та застосовує цей арсенал шляхом успішної участі у різноманітних конкурсах проектів.

Таке представлення розвитку проектної зрілості сприяє виявленню сильних та слабких сторін діяльності

проектного комітету громади, а також аналізу рівня виконання, управління та контролю відповідних проектних процесів із системних позицій, які знижують вплив людського чинника якості проекту (програми).

У контексті людського чинника розвитку сільської території визначальну роль відіграють також ціннісні орієнтири життєдіяльності населення територіальних громад. Це доводять історичні факти втрати Україною державності, коли основними стрижнями духовного життя українського народу, у тому числі, сільських громад, було збереження мови, притаманних території традицій та звичаїв, а також національних характерних рис, сформованих у боротьбі за національну незалежність. На жаль, історичним фактом став сучасний ціннісний розкол українського громадянського суспільства, спричинений тривалим радянським періодом нівелювання традиційної національної системи духовних цінностей народу.

Сучасне кризове явище в нашій країні обумовлено відсутністю чіткої державної стратегії духовного розвитку її населення (особливо, молодого покоління) із урахуванням територіальних особливостей з самого початку отримання незалежності. Існуючий розкол суспільства виявився не тільки у розривах за географічними ознаками, ускладнених подвійним громадянством, а й у негативних тенденціях виховання молодого покоління; домінуванні матеріальних потреб над моральними; недостатньо виваженій мовній та релігійній позиції держави.

Відомо, що сутність поняття «духовність» відображує внутрішній світ особистості людини як частини соціу-



му з притаманними їй загальними громадянськими та національними цінностями. Цей аспект має бути врахований при формуванні духовних цінностей молодого покоління, зокрема, сільських громад, у процесах, спрямованих на його особистісне зростання, задоволення індивідуальних потреб, розвиток лідерських якостей, надання можливостей для реалізації особистісного потенціалу, популяризації демократичного врядування, патріотичних настроїв, поваги до історії держави, її мови тощо. Отже, процес формування та розвитку духовних цінностей молоді слід розглядати як комплекс заходів індивідуального та суспільного спрямування, які сприяють гармонійному становленню прийдешнього покоління молоді, у тому числі, сільської.

За таких умов, виникає необхідність у контексті територіальних особливостей національних традицій упровадження програмно-цільового управління духовним розвитком сільських територіальних громад; державної політики щодо розвитку духовності українського суспільства; науково обґрунтованої стратегічної програми духовно-культурного розвитку молодого покоління; необхідного рівня відповідальності органів місцевого самоврядування щодо розвитку духовних цінностей молодого покоління територіальної громади. Іншими словами, запорукою успішного формування духовних орієнтирів життєдіяльності населення територіальних громад, особливо сільських територій, виступає злагоджена взаємодія держави, регіонів та місцевої влади щодо підтримки та розвитку історично сформованих національних

духовних цінностей громадян у процесах реформ децентралізації.

Держава, як головний суб'єкт публічного управління, повинна створювати відповідне нормативно-праве поле для розвитку історично сформованих національних духовних цінностей громадян у межах регіональної гуманітарної політики. У цей же час, державна гуманітарна політика має бути зосереджена виключно на аспектах впровадження сучасних національних духовних цінностей, які сприяють національній безпеці та встановлюють певний баланс між різними історично сформованими національними духовними цінностями громадян різних регіонів. Такий підхід є цілком обґрунтованим і таким, що відповідає сучасним цивілізаційним викликам стосовно глобальних мережевих комунікацій, які відчутно прискорюють еволюційні процеси формування громадянського суспільства як претендента на провідного суб'єкта публічного врядування. На практиці суб'єктами регіональної гуманітарної політики виступають органи місцевого самоврядування, політичні партії, соціальні групи, громадські та підприємницькі організації, наукові інституції, окремі громадяни та суспільство в цілому. Тому завданням місцевої влади є сприяння співпраці цих суб'єктів та дотримання встановленої політики та проведення різноманітних заходів, які підвищують патріотичний дух, просувають загальнолюдські цінності та сприяють розвитку духовних цінностей як локальної ідентичності окремо взятої територіальної громади.

Сприятливу духовну атмосферу в межах територіальної громади створюють також доступні та якісні пу-

блічні послуги населенню, як один із показників ефективності діяльності органів місцевого самоврядування, що створює для них комфортні умови життя. Досягнення цього показника обумовлює формування належного кадрового забезпечення, яке володіє сучасними інформаційно-комунікаційними технологіями та орієнтоване на новітні підходи до розвитку сфери надання публічних послуг. Це властиво саме молоді, тому вона має бути активно залучена до діяльності у місцевому самоврядуванні, в силу наявності таких характеристик, як енергійність; мобільність; активна громадянська позиція; позитивний авантюризм; цілеспрямованість; адаптивність; креативність; комунікабельність; оптимізм. Такий підхід до управління сприятиме створенню революційної сили, яка буде прагнути прогресивних змін у своєму селі чи селищі, та у подальшому трансформується у нових лідерів та управлінців, здатних до сучасних нестандартних управлінських рішень.

Для того, щоб молодь залишалась у громаді, необхідно забезпечити їй гідні умови праці та заробітну плату, належну інфраструктуру, можливості для дозвілля, саморозвитку та самореалізації, а також підтримувати її ініціативи та залучати до вирішення нагальних територіальних проблем. Таке можливе за умов фактичної спроможності і дієвості територіальної громади, які має забезпечити остаточне завершення реформ децентралізації у всіх сферах життєдіяльності країни.

Визначально, що молодіжний аспект є ключовою складовою соціального капіталу територіальної громади як ключового чинника її розвитку,

який несе зміст одночасно і процесу (соціальні мережі), і результату розвитку громади (спільні норми життєдіяльності). Це підтверджується власним ресурсом соціального капіталу громади, який виявляється у цінності кожної особи, що може бути корисно для усієї спільноти. Ще соціальний капітал розглядають через цілеспрямовану дію, яка здатна трансформувати цей капітал на звичайні економічні доходи у контексті реалізації особою соціальних зобов'язань через відповідні зв'язки та мережі, до яких вона має відношення.

На жаль, крім позитивного існує і негативний соціальний капітал громади, який не тільки не сприяє її розвитку, а й може бути шкідливим для її населення громади (злодії або члени громади, які тримаються осторонь та інвестують не в громаду, а за її межами або за межами країни). Іншими словами, глибина і різноманітність соціальних взаємовідносин дає поштовх громадам для процвітання, а наявність перешкод для таких відносин веде до їх руйнування. Саме тому одним з основних напрямів державної політики розвитку територіальних громад та формування громадянського суспільства в Україні є нарощення позитивного соціального капіталу громад шляхом соціального партнерства стосовно успішного досягнення узгоджених цілей життєдіяльності громади.

Разом із цим, реалізація розвитку соціального капіталу є місією виключно самої громади та її членів, орієнтованих на такі групи чинників успішності цього процесу, відображених у «профілі» громади: характеристики громади (соціальні, географічні, еко-

номічні, політичні); характеристики процесу розвитку соціального капіталу (рівень громадської участі та соціального партнерства; залучення та підтримка з боку місцевих організацій; зв'язки з організаціями поза межами спільноти; оптимальне поєднання ресурсів); характеристики організаторів процесу (щирість; відносини довіри; високий рівень компетентності; гнучкість та адаптивність).

Принципи формування «профілю» громади із високим рівнем соціального капіталу спираються на те, що люди у відкритому і вільному оточенні думають і працюють разом заради успішного власного майбутнього. Адже нерідко думки тих громадян, які не погоджуються з більшістю, приводять до посилення креативного мислення та винаходження інноваційних підходів для вирішення довгострокових і складних проблем.

Взагалі, розвиток соціального капіталу громади базується на ідеї про цінність кожного активного члена громади та важливість його голосу під час прийняття управлінських рішень місцевою владою. До цього слід додати особистий потенціал корисності для громади у контексті забезпечення ресурсами, відповідальності за результати спільної діяльності та повної поінформованості. Виходячи з цього, можна визначити такі напрями державної політики щодо розвитку соціального капіталу громад:

– нормативно-правове забезпечення фактичної участі громадян в управлінні місцевими справами та моніторингу й оцінювання розвитку територіальних громад;

– реалізація безкоштовних програм навчання з розвитку громад для

громадських лідерів і посадових осіб місцевого самоврядування;

– сприяння співпраці між різними громадами через створення на загальнодержавному рівні майданчиків для обговорення проблемних питань та досвіду, а також узгодження спільних програм і проектів.

**Висновки.** Таким чином, управління потенціалом розвитку сільських територій України в умовах незавершених реформ децентралізації доцільно зосередити на таких напрямках, як завершення нормативно-правового забезпечення реформ децентралізації у всіх сферах життєдіяльності суспільства та держави, особливо у контексті розвитку сільських територій; системне впровадження програмно-цілевих технологій в системі місцевого самоврядування з урахуванням унікальності та локальної ідентичності територіальних громад і регіонів; адаптація європейського досвіду підтримки розвитку сільських територій та сільгоспвиробництва; нарощення позитивного соціального капіталу громад, зокрема, його молодіжного аспекту; нормативно-правове забезпечення державної гуманітарної політики на основі певного балансу між різними історично сформованими національними духовними цінностями громадян різних регіонів.

#### **СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:**

1. Про місцеве самоврядування : закон України від 21.05.1997 р. № 280/97 – ВР [Електронний ресурс] // Офіційний сайт Верховної Ради України. – Режим доступу: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/280/97-%D0%B2%D1%80/page>.

2. Про схвалення Концепції реформування місцевого самоврядування та територіальної організації влади : розпорядження Кабінету Міністрів України від 01.04.2014 р № 333-р [Електронний ресурс] // Офіційний сайт Верховної Ради України. – Режим доступу : <http://zakon5.rada.gov.ua/laws/show/333-2014-%D1%80>.

3. Про схвалення Концепції розвитку сільських територій : розпорядження Кабінету Міністрів України від 23.09.2015 р. № 995-р. [Електронний ресурс] // Офіційний сайт Верховної Ради України. – Режим доступу : <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/995-2015-%D1%80>.

## REFERENCES:

---

1. Zakon Ukrainy “Pro mistseve samovriaduvannia” : vid 21 travnia 1997 r. № 280/97 [Law of Ukraine “On local self-government” from May 21, 1997 № 280/97 - VR]. (n.d.). *zakon.rada.gov.ua*. Retrieved from

<http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/280/97-%D0%B2%D1%80/page>. [in Ukrainian].

2. Rozporiadzhennia Kabinetu Ministriv Ukrainy “Pro skhvalennia Kontseptsii reformuvannia mistsevoho samovriaduvannia ta terytorialnoi orhanizatsii vlady” : vid 01 kvitnia 2014 r № 333-r [Order of the Cabinet of Ministers of Ukraine “On approval of the Concept of reforming local self-government and territorial organization of power” from April 1, 2014, № 333-r]. (n.d.). *zakon.rada.gov.ua*. Retrieved from <http://zakon5.rada.gov.ua/laws/show/333-2014-%D1%80>. [in Ukrainian].

3. Rozporiadzhennia Kabinetu Ministriv Ukrainy “Pro skhvalennia Kontseptsii rozvytku silskykh terytorii” : vid 23 veresnia 2015 r. № 995-r. [Order of the Cabinet of Ministers of Ukraine “On approval of the Concept of rural development” from September 23, 2015, № 995-r.]. (n.d.). *zakon.rada.gov.ua*. Retrieved from <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/995-2015-%D1%80>. [in Ukrainian].