

УДК 35:342.25

DOI [https://doi.org/10.32689/2523-4625-2025-1\(77\)-9](https://doi.org/10.32689/2523-4625-2025-1(77)-9)

Геннадій ДЖЕГУР

кандидат економічних наук, асистент кафедри публічного управління, адміністрування та міжнародної економіки, Білоцерківський національний аграрний університет; доцент кафедри публічного управління та адміністрування, ПрАТ «ВНЗ «Міжрегіональна Академія управління персоналом», dzhegur1979@gmail.com
ORCID: 0000-0001-5955-3687

ЗАРУБІЖНИЙ ДОСВІД РОЗВИТКУ ГРОМАД В УМОВАХ ДЕЦЕНТРАЛІЗАЦІЇ ВЛАДИ

У статті досліджено зарубіжний досвід розвитку громад щодо виявлення найкращих практик та потенційних можливостей їх адаптації до українського контексту. Виявлено загальні напрями підвищення ефективності розвитку територій в зарубіжних країнах. Здійснено порівняльний аналіз зарубіжних країн щодо стимулювання соціально-економічного розвитку регіонів в умовах фінансової децентралізації. Виявлено, що в європейських країнах домінують принципи незначного втручання уряду в діяльність органів місцевого самоврядування, чіткого окреслення меж функцій місцевого самоврядування від інших сфер управління. В контексті успішної децентралізації досвід Франції у сфері регіонального розвитку є для України корисним, а також відзначено різницю між французькою та українською реформами. Акцентовано на активнішому застосуванні механізмів державно-приватного партнерства та пропонувано, агенції регіонального розвитку. Для України нова політика повинна бути спрямована на гармонійне поєднання європейських підходів та власну стратегію, адекватну викликам сьогодення. Акцентовано на прикладі успішного розвитку громад Польщі щодо створення механізмів фінансової підтримки розвитку місцевих громад і забезпечення їх самостійності. Підкреслено на особливостях організації територіального устрою Німеччини, бюджетній децентралізації; економічному розвитку громад Канади та створенню корпорацій їх розвитку. Виявлено ключові характеристики системи місцевих бюджетів європейських країнах, широким застосуванням партисипативного бюджетування. Обґрунтовано наявність декількох усталених підходів щодо надання соціальних послуг. Зарубіжний досвід актуалізує необхідність підвищення потенціалу громад шляхом створення партнерства; розвиток соціально-трудової сфери; посилення міжмуніципального співробітництва тощо. Позитивні приклади соціально-економічного розвитку місцевого рівня засвідчують значимість комплексного підходу, який включає стратегічне планування і розвиток інфраструктури, підтримку підприємництва, залучення інвестицій, а також ефективне використання місцевих ресурсів.

Ключові слова: громада, децентралізація, соціально-економічний розвиток, механізми, публічне управління, бюджетна децентралізація, органи державної влади, органи місцевого самоврядування.

Gennadii Dzhegur. FOREIGN EXPERIENCE OF COMMUNITY DEVELOPMENT IN THE CONDITIONS OF DECENTRALIZATION OF POWER

The article examines foreign experience in community development in terms of identifying best practices and potential opportunities for their adaptation to the Ukrainian context. General directions for increasing the efficiency of territorial development in foreign countries are identified. A comparative analysis of foreign countries is carried out in terms of stimulating the socio-economic development of regions in the context of financial decentralization. It is revealed that in European countries the principles of minor government intervention in the activities of local government bodies, clear delineation of the boundaries of local government functions from other spheres of management dominate. In the context of successful decentralization, the experience of France in the field of regional development is useful for Ukraine, and the difference between French and Ukrainian reforms is also noted. The emphasis is on a more active application of public-private partnership mechanisms and the establishment of a regional development agency is proposed. For Ukraine, the new policy should be aimed at a harmonious combination of European approaches and its own strategy, adequate to the challenges of today. The focus is on the example of the successful development of communities in Poland in terms of creating mechanisms for financial support for the development of local communities and ensuring their independence. The specifics of the organization of the territorial structure of Germany, budgetary decentralization; the economic development of communities in Canada and the creation of their development corporations are emphasized. The key characteristics of the system of local budgets in European countries are identified, as well as the widespread use of participatory budgeting. The existence of several established approaches to the provision of social services is substantiated. Foreign experience highlights the need to increase the potential of communities by creating partnerships; developing the social and labor sphere; strengthening intermunicipal cooperation, etc. Positive examples of socio-economic development at the local level demonstrate the importance of an integrated approach, which includes strategic planning and infrastructure development, supporting entrepreneurship, attracting investments, and the effective use of local resources.

Key words: community, decentralization, socio-economic development, mechanisms, public administration, budget decentralization, state authorities, local self-government bodies.

Постановка проблеми в загальному вигляді. Децентралізація влади вбачається складним, багатограним процесом, що має вагомий вплив на розвиток громад. У сучасному світі багато держав проводять реформу децентралізації задля підвищення результативності управління, долучення громадян до участі в ухваленні рішень, а також стимулювання соціально-економічного розвитку на місцевому рівні. Проте, не дивлячись на позитивні очікування, часто процес децентралізації супроводжується значними проблемами й викликами.

Зміни, що відбуваються в Україні, тісно переплітаються із потребою реформування системи органів управління. Зарубіжних досвід свідчить, що удосконалення територіального управління, підвищення спроможності місцевого самоврядування, розвиток самодостатності українських громад неможливе без децентралізації влади, що є базисом гарантування високого рівня життя мешканців, надання високоякісних, швидких послуг на місцевому рівні. Забезпечення успішного розвитку громад слугує сталому розвитку держави загалом. Тому, вивчення зарубіжного досвіду децентралізації є важливим з огляду на розуміння потенційних переваг і ризиків цього процесу, а також він є необхідним із огляду на його асиміляцію і використання до нашого середовища, що й аргументує актуальність дослідження даного питання.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Окремі аспекти, що зачіпають питання зарубіжного досвіду розвитку громад в умовах децентралізації влади представлені в наукових доробках Н. Булеци [1], С. Василюка та В. Миленького [2], Г. Возняк [3], Т. Канєва, А. Дрепіна [4], М. Кіцака, Р. Білика [5], К. Пастух [7], Л. Пронько, К. Затайдухи, Я. Чорного [8], О. Рудика [9], В. Салюти [10], З. Сірика [11], С. Хрущ [12], О. Чубарь, К. Машіка, Ю. Траньовича [13] та інших. У цих працях розкрито такі напрями як європейський досвід реформи децентралізації [10; 11; 12] та бюджетної децентралізації [1, 3, 4], зарубіжний досвід управління конкурентними перевагами територій [5] та досвід соціально-економічного розвитку громад, а також стратегічні перспективи економічного розвитку громад [2; 6; 7; 8; 9] та ін.

Незважаючи на значний внесок цих науковців у розробку теоретичних та практичних аспектів розвитку громад в умовах децентралізації, залишається невирішеною ряд проблем, з огляду на недостатнє фінансування, кадровий дефіцит, вплив війни.

Мета статті. Мета даної публікації полягає в систематизації зарубіжного досвіду розвитку громад в умовах децентралізації щодо виявлення найкращих практик і потенційних можливостей їх адаптації до українського контексту.

Виклад основного матеріалу дослідження. Зарубіжний досвід розвитку громад можна досліджувати на рівні окремих держав або регіонів, оскільки підходи стосовно розвитку можуть відрізнятися залежно від специфіки кожної території. Проте, існує кілька загальних напрямів, які використовують у багатьох державах стосовно підвищення ефективності розвитку територій, зокрема: 1) розбудова партнерства між громадою та бізнесом (взаємодія поміж підприємствами на місцевому рівні та громадськими організаціями ініціює розвиток місцевої економіки та підвищує соціальний розвиток); 2) підтримка розвитку інфраструктури (розвиток комунікаційної, транспортної і іншої інфраструктури може зацікавлювати нові інвестиції та поліпшувати якість життя мешканців громади); 3) стимулювання розвитку малих/середніх підприємств (підтримки малих і середніх підприємств може зумовити збільшення зайнятості й виробництво в громаді, що слугуватиме її розвитку); 4) розвиток освіти та науки (може надати компетентну робочу силу для місцевих підприємств і посилити інноваційний потенціал території); 5) розвиток туризму (туризм може бути одним з головних шляхів надходження коштів для громади) [5, с. 23].

Розвиток громад є стійкою концепцією та, як свідчить зарубіжна практика, демонструє кращі результати за умов застосування чіткої методології, підходів та державної підтримки. Водночас, ґрунтовний підхід є таким, відповідно до якого економіка громади розбудовує зв'язки з довколишнім середовищем та шукає і реалізує можливості долучитися до основних економічних планів і стратегій, перспективи, що формують глобальну економіку навколо неї.

Департамент місцевого розвитку Великобританії, відповідно до результатів запровадження дворічної програми розвитку громад, виокремив три основні складники й кожен наділений індивідуальними рисами, зокрема:

– економічний сектор (збалансована регіональна економіка, достатня кількість робочих місць, високий обіг фінансових ресурсів, місцева ідентичність, розширення форм власності, широкий діапазон товарів/послуг, які виробляються в громаді);

– соціальний сектор (розподіл власності та контроль ключових ресурсів, спроможність

впроваджувати ефективні зміни та найефективніші можливості, добробут населення);

– довколишнє середовище (продуктивне використання ресурсів, екологія, при звичаювання до кліматичних змін) [15].

Розвиток потенціалу громади концентрується на забезпеченні можливостей для всіх жителів громади, спільно з найменш забезпеченими верствами населення, підвищенні професійних якостей щодо розширення можливостей впливу на власне життя і активізує місцевий розвиток. Ефективне та дієве зміцнення потенціалу громади слугуватиме інтенсифікації розвитку та зростанню можливостей регіону й в результаті на державу в цілому.

На засадах порівняльного аналізу зарубіжного досвіду стимулювання соціально-економічного розвитку регіонів за обставин фінансової децентралізації підтверджено [1, с. 15] виправданість збільшення суттєвої ролі доходів і видатків місцевих бюджетів у зведеному бюджеті до рівня економічно розвинених країн; приріст обсягу податкових надходжень у доходах місцевих бюджетів, відповідальності відносно їхнього адміністрування; ослаблення залежності місцевих бюджетів від трансфертів за цільовим призначенням (субвенцій), фінанси яких не мають повноважень органи місцевого самоврядування розподіляти самостійно; делегування організаційної самостійності органам місцевого самоврядування через надання їм повноважень щодо прийняття рішень у сферах належних до їх компетенції.

Місцевий рівень у всій Європі забезпечується впровадженням європейських текстів, оптимізує використання фондів згуртованості й сприяє лояльності громадян до Європи. Країни-члени зберігають суверенітет над своєю територіальною організацією, усі ці рівні є визначальними для зміцнення європейської політики.

Принципи та стандарти територіальної політики ЄС є установчі з приводу здійснення адміністративно-територіальної реформи у всіх кандидатів в члени Європейського Союзу. Однак, ефективність регіональної політики, що впроваджується ЄС, залишається відносною, оскільки проблема нерівності щодо розвитку окремих регіонів і громад вирішена цілком не була. Проте, збалансований розвиток територій та громадська ініціатива мають стати основою реформування системи територіального устрою, організації місцевого управління [11].

ЄС має 242 регіони, що в значній мірі різняться за рівнем соціально-економічного, територіального розвитку. Для того

аби виправити незбалансованість, починаючи з кінця 1980-х років і розширення Європейських Співтовариств до Іспанії та Португалії, політика згуртованості, що була частиною Договорів після Єдиного європейського акту в 1986 році, становила основну частину бюджету ЄС (373 мільярди євро на 2021–2027 роки, тобто третина бюджету за даними Європейської рахункової палати) [16].

Отже, ці місцеві органи влади, з різними їх профілями, посідають ключове місце в досягненні цілей ЄС, передусім, з позиції економічної, соціальної і територіальної єдності. Наразі політика згуртованості перебуває під загрозою в складному бюджетному контексті, з компенсацією плану відновлення, впровадженням європейської оборонної політики, реконструкцією України й політикою надання притулку.

Варто акцентувати, в Європі превалюють принципи незначного втручання уряду в діяльність органів місцевого самоврядування та чіткого окреслення рамок функцій місцевого самоврядування від інших сфер управління. Водночас динаміка зміни в системі управління свідчить про здійснення уточнення кількості адміністративних одиниць (здебільшого їх зменшення) та низки таких реформ як організаційні, фінансові, функціональні та процедурні.

У європейських країнах укрупнення громад спиралося на припущенні того, що більший виборчий округ й адміністративний підрозділ може результативніше надавати послуги на місцях. Найчастіше укрупнення справді зумовлювало покращення, однак не обійшов і негативний досвід, зокрема у Франції [6].

Як показує досвід європейських країн, фінансові реформи окрім делегування функцій органам місцевої влади гарантування джерела фінансування через механізми оподаткування, отримали плати відносно надання адміністративних послуг на ринкових засадах, створення місцевих підприємств тощо, пророкували збільшення ресурсної бази органів місцевого самоврядування від влади центрального рівня, зокрема на соціальні програми. Поміж організаційних та фінансових реформ європейські держави запровадили відповідні заходи щодо передачі повноважень органів державної влади органам місцевого рівня (функціональні та процедурні реформи) [2, с. 16].

Переважна більшість європейських держав впроваджуючи реформи децентралізації намагаються вирішити низку пріоритетних завдань: по-перше, сприяти консолідації бюджетної політики; по-друге, забезпечити

більш якісні послуги населенню громад; по-третє, наблизити послуги до споживачів; по-четверте, удосконалити ресурсну базу органів місцевого самоврядування; по-п'яте, підвищити ефективність діяльності органів державної влади та органів місцевого самоврядування і досягнути в їхній діяльності прозорості; по-шосте, підвищити активність громадян щодо ухвалення рішень [2, с. 16].

Досвід Франції у сфері регіонального розвитку вбачається для України корисним першорядно в аспекті успішної децентралізації. Реформа децентралізації в цій країні зумовила до розширення субнаціональної автономії, скорочення функцій центрального уряду, послаблення ролі префектів та створення автономного регіонального рівня.

Нині децентралізація влади стала ключовим процесом стосовно посилення ролі субнаціональних гравців й в нашій державі, що реалізовано шляхом передачі повноважень від центрального рівня влади до місцевого і формування укрупнених громад. Одночасно, варто відмітити про важливу різницю між французькими й українськими реформами. Процес делегування повноважень на рівень громади в значній мірі обмежує управління медициною, освітою та надання адміністративних послуг при делегуванні державних функцій громадам як органам місцевого самоврядування, хоча й за фінансової підтримки. Із іншої сторони, громади не одержують повноважень в сферах, що б становили базис територіального розвитку. Передача повноважень та ресурсів на рівень громад знижує значимість регіонального рівня управління. Відсутність суб'єктності регіону як ключовий елемент втілення державної регіональної політики в значній мірі слугує обмеженню збалансованості регіонального розвитку.

Надзвичайно актуально для України завершити реформу децентралізації, проте регіональну політику не можна зводити до розширення повноважень громад поодиноці. У Франції зростає роль регіону, що став ключовим партнером держави в розв'язанні питань розвитку територій. Французькі контракти на планування стали одним з інструментів задля оптимізації розподілу повноважень в сфері регіонального розвитку, коли суттєво зросла роль регіональної влади [17].

Варто враховувати, що успішне використання механізмів регіонального розвитку в Франції не обмежується децентралізацією. Даний успіх обумовлений вираженою регіональною політикою, що взаємопов'язана з європейською. Політика згуртованості ЄС дієво застосовує свої інструменти й ресурси.

Визначальна роль Франції, як засновниці ЄС та одного з лідерів сучасного Європейського співтовариства зумовлює значні можливості щодо використання фондів ЄС, кошти яких реалізуються через програми, що відповідають цілям спільної європейської регіональної політики. Цей підхід, що пов'язує цілі й інструменти регіональної політики, вартий особливої уваги, адже ресурси йдуть на чітке розв'язання окреслених конкретних проблем, які постають пріоритетними відносно регіонального розвитку окремої держави.

Україні слід активніше застосовувати механізми державно-приватного партнерства. В даному аспекті досвід Франції пропонує усталену форму інституційного забезпечення регіонального розвитку – агенції регіонального розвитку (АРР), які ефективно співпрацюють із місцевою й центральною владою, відіграючи роль ключових центрів планування і супроводу проєктів розвитку територій, гарантування ефективної міжгалузевої взаємодії влади й бізнесу [17].

Реалізація євроінтеграційних векторів України слугуватиме повнішому врахуванню складових європейської політики згуртованості. Для нашої держави нова політика повинна бути направлена на гармонійне поєднання європейських підходів і власну стратегію, адекватну сьогodнішнім викликам. В даному аспекті варто сформувати механізм ефективного залучення інвестицій, кредитних ресурсів і технічної допомоги міжнародних фінансових організацій щодо втілення завдань з комплексного відновлення України на засадах програмування розвитку й координації між органи державної влади, місцевого самоврядування, громадами й бізнесом.

Розв'язання означених проблем обумовлює зосередження уваги на кадровому компоненті, застосування професійно-компетентнісного підходу з приводу відбору персоналу, а також відмова від політизації призначення місцевих керівників. Втілення політики на місцевому рівні й ефективне застосування вигод децентралізації для розвитку громад вимагає підготовлених фахівців, які володіють актуальними знаннями, вміннями. Отже, досягнення цілей соціально-економічного розвитку українських громад вбачається можливим тільки з досвідченими кадрами.

Зважаючи на досвід держав ЄС слід вказати, що децентралізація постає визначальним фактором в демократизації та суспільних перетвореннях, впровадженні самоорганізованих інституцій, які сформовані на відповідальності як громади, так і людини загалом.

Прикладом успішного розвитку громад можна зазначити реформу місцевого самоврядування Польщі (розпочата в 1990-х р.), що за останні десятиліття спромоглася досягнути значного прогресу в сфері розвитку місцевого самоврядування, й означене зумовило ефективне вирішення проблем польських громадах, їх розвитку. У цій державі створено було механізми фінансової підтримки розвитку місцевих громад, а також гарантування їх самостійності.

Під час реформи в Польщі було розмежовано функції і повноваження держави та органів місцевого самоврядування. Зокрема, за урядом було закріплено відповідальність щодо зовнішньої політики, національної безпеки та розвиток держави, а органами місцевого самоврядування – надання якісних послуг населенню [2, с. 18].

Стосовно місцевих бюджетів гмін, то вони на 60% формуються з власних надходжень (податок із доходів фізичних осіб, сільськогосподарський податок, податок на нерухомість, податок на спадщину, місцевий, адміністративний, гербовий збори тощо) а інші 40% припадають на субвенції та дотації із центрального бюджету.

В державах, де ефективно організовано роботу місцевих органів влади й громад, успішно впроваджується підтримка малих і середніх підприємств, що слугує розвитку місцевої економіки, забезпеченню стійких джерел доходу для мешканців громад, а також створюються мікропідприємства, що представляють суттєвий масив господарської активності у громадах. Задля цього застосовуються різні програми й ініціативи, першочергово надання фінансової підтримки, зниження податкових та регуляторних бар'єрів та ін. Окрім того, важливим вектором розвитку громад є створення сприятливого інвестиційного середовища, що включає привабливість інвестиційної політики, а також доступність інфраструктури й підготовку персоналу [цит за: 5, с. 23].

У різних європейських країнах існує кілька різних типів місцевих громад. Міста й громади відповідають за управління державними послугами, сталим розвитком, містобудуванням і соціальною інтеграцією. Міські райони (Берлін, Мілан) надзвичайно залучені в аспекті сталого розвитку, мобільності й якості життя. Аналогічно місцеві структури, що спільно працюють над проектами (просторове планування, економічний розвиток, транспорт) посідають вирішальну роль. Місцеві органи, відомі як «Samenwerkingsverbanden» (партнерство

задля співпраці) в Нідерландах, зумовили до появи Stadsregio (міського регіону) Амстердама, що є спільним підприємством між м. Амстердам і рядом навколишніх громад. Дана структура регулює політику з таких питань як житло, транспорт, міське планування, сталість [16].

Аналіз зарубіжного досвіду засвідчує, що ефективно зростання громад потребує масштабного співробітництва між різними заінтересованими сторонами, передусім органів управління на місцях, громадських організацій і підприємницької спільноти, а також жителів громад. Взаємодія між цими учасниками може відбуватися через різні засоби й платформ.

Позитивні приклади соціально-економічного розвитку місцевого рівня засвідчують значимість комплексного підходу, який включає стратегічне планування і розвиток інфраструктури, підтримку підприємництва, залучення інвестицій, а також ефективне використання місцевих ресурсів:

- влада Естонії на місцях активно впроваджує цифрові технології, що зумовлює підприємцям ефективно управляти власними бізнесами, спрощує взаємодію між громадянами й державою, залучає іноземні інвестиції через програму e-Residency (ця ініціатива слугує розвитку малого і середнього бізнесу, покращує інвестиційний клімат);

- місто Ейндховен (Нідерланди) перетворився з індустріального, відомого через компанію Philips, в провідний технологічний європейський осередок; ключовими факторами успіху вважається продуктивна співпраця між місцевою владою, приватним сектором й освітніми закладами, а також активне інвестування у дослідження, розробки;

- Сінгапур є прикладом ефективної економічної стратегії, яка створена на інвестиціях у людський капітал та сучасну інфраструктуру;

- місто Білбао (Іспанія) показує приклад вдалої постіндустріальної трансформації, що ґрунтується на архітектурі й культурі; успіх полягає в інвестиціях в великі культурні проекти, що змінили імідж міста, привернули увагу світової спільноти;

- протягом кількох десятиліть село Шенжень (Китай) трансформувалося як один з найбільших технологічних хабів світу; основні складники успіху включають підтримуючу державну політику, дерегуляція інвестиційного середовища, прогресивне залучення талантів, а також надання преференцій високотехнологічному виробництву;

- місто Оулу (Фінляндія) стало успішним прикладом економічного розвитку через

акцентуацію на вищій освіті, розвитку інформаційних технологій та наукових дослідженнях; успішне застосування своїх університетських ресурсів для підтримки інноваційного бізнесу [8].

Отже, ці приклади є свідченням інтегрованого підходу щодо соціально-економічного розвитку, який включає інвестиції у інфраструктуру й освіту, культуру, а також інновації. Кожен приклад підтверджує як залучення різних зацікавлених сторін та адаптування до місцевого середовища справляє позитивний ефект задля підвищення економічного добробуту. Період визначення провідних тенденцій розвитку та інвестицій є основною стадією з приводу планувальних дій довгострокової активізації економічного розвитку громад. Це слугує на зосередженні ресурсів і зусиль на найбільш динамічних перспективних проєктах, що можуть мати ключовий вплив економіку й процвітання громади.

Особливістю організації територіального устрою Німеччина є відсутність єдиної системи місцевого самоврядування, а територіальними одиницями держави згідно діючого законодавства є землі, округи, райони та общини. На відміну від українських громад, німецькі можуть приймати власні закони. Незважаючи на наявні відмінності й особливості бюджетних відносин об'єднуючим чинком є подібна багаторівнева система фінансового вирівнювання, інструментами якої є: розподіл податків між різними ланками бюджетної системи; трансфертне фінансове вирівнювання [цит. за: 3, с. 57].

Громади Німеччини наділені правом самостійно встановлювати податкові ставки та вибирати джерела оподаткування. Основним місцевим податком є промисловий, ним обкладаються капітал і дохід всіх підприємств, які господарюють на території громади, за винятком сільськогосподарських і ремісничих. Формуються бюджети земель на 80% власними надходженнями, а решту складають субвенції та дотації. Особливістю бюджетної системи є фіксація за кожним рівнем податків, які спрямовуються лише до одного з бюджетів. Німецька бюджетна децентралізація зумовлює участь держави стосовно бюджетного регулювання: федерація несе відповідальність за цілісність економічного розвитку держави. Питання, які стосуються освіти, культури, навколишнього середовища й охорони правопорядку вирішують територіальні одиниці (федеральні землі), а підтримка функціонування інфраструктури, побутове обслуговування й питання соціального спрямування (соціальний захист, інте-

грація меншин тощо), громадський порядок, планування розвитку територій включено до повноважень органів місцевого самоврядування [3, с. 57–58; 2, с. 17].

Однак для унітарних держав (Франція, Польща, Італія, Швеція, Словаччина) притаманна модель бюджетного унітаризму, за якого суб'єктами міжбюджетних відносин є центральні органи й органи місцевого самоврядування, поруч із тим центральні органи влади здійснюють політику вирівнювання фінансового потенціалу територій, запровадження уніфікованих вимог щодо якості суспільних послуг. Більша частина суспільних послуг фінансується з місцевих бюджетів, одночасно принципи розподілу функцій поміж ланками бюджетної системи можуть суттєво різнитися [3, с. 58; 2, с. 17].

Основними характеристиками системи місцевих бюджетів у європейських країнах є рівень долучення жителів громад до процесів їх обговорення, формування і здійснення. Окрім звичайних механізмів забезпечення громадського контролю і прозорості місцевих фінансів у країнах з розвиненими та економіками перехідного періоду широко застосовуваним є партисипативне бюджетування або бюджету участі (Франція, Великобританія, Німеччина, Італія), а з розширенням фіскальної автономії також в країнах Центральної та Східної Європи (Польща, Чехія, Словаччина, Хорватія та ін.) [4, с. 126–127].

Слід зазначити, що впровадження партисипативного бюджетування для Східної та Центральної Європи на рівні громад відрізняється необізнаністю громадян щодо їх фактичної спроможності впливу на розподіл місцевого бюджету.

Упровадження бюджетної політики у сфері видатків на місцевому рівні співвідноситься з засобом надання послуг. Аналіз виявив наявність декількох усталених підходів надання соціальних послуг: а) органами місцевої влади, які надають змогу забезпечити відповідну кореляцію співвідношення якості, вартості; б) унітарними та корпоративними комунальними підприємствами, які функціонують у відповідності до регіональної стратегії фінансово-економічного розвитку, проте наділені деякою управлінською автономією; в) на основі механізму публічно-приватного партнерства; г) через делегування частини функцій на контрактних основах приватним підприємствам, неприбутковим організаціям за умов збереження місцевими органами влади можливості щодо контролю за дотриманням виробниками послуг критеріїв з якості [4, с. 126–127].

Якщо перші два способи є ключовими переважно щодо держава Східної та Центральної Європи, то у країнах з укоріненними традиціями фіскальної децентралізації застосовуються усі чотири форми, а визначення конкретного способу зумовлюється через критерій раціональності. Так, у Німеччині, Австрії, й Італії частка приватного капіталу в сфері надання соціальних послуг на засадах публічно-приватного партнерства або співволодіння підприємством (виробником) становить 30–40% та має незначну тенденцію щодо зростання [цит. за: 4, с. 127].

Економічний розвиток громад охоплює широкий спектр практик, що можна прийняти для розширення можливостей громад і сприяння місцевому економічному зростанню. Проте не існує універсального переліку стратегій або ініціатив соціально-економічного розвитку громади, фокусуючи ініціативи розвитку на відповідних принципах можна розробити найкращі практики, що унікальні для своїх громад.

Щодо економічного розвитку громад Канади, то одним із способів є створення корпорацій розвитку громад (CDC), що відіграють важливу роль в підтримці економічного розвитку на місцях, передусім залучають місцеві активи щодо відновлення проблемних районів. CDC слугують ініціативами стосовно доступного житла, розвитку малого бізнесу й навчальним програмам для робочої сили, забезпечуючи доступність економічних можливостей для усіх мешканців [14].

Інші приклади практик економічного розвитку громади, що можна застосовувати, включають роботу над ініціативами розвитку робочої сили через співробітництво з навчальними закладами й провайдерами тренінгів, щоб запропонувати програми розвитку навичок, що відповідають потребам місцевого виробництва. Означене гарантує членам громади доступ до потрібної підготовки й кваліфікації з приводу працевлаштування у секторах, які розвиваються. Поміж тим, можна сконцентруватися на просуванні культурних ініціатив і місцевого туризму для стимулювання місцевої економіки. Висвітлюючи унікальні культурні активи, організовуючи фестивалі й заходи та підтримуючи тим самим місцевий бізнес можна залучати відвідувачів та підвищити дохід громади.

Зарубіжний досвід підтверджує, що все частіше для підвищення потенціалу громад створюються партнерства та, як результат, спроможність таких громад зростає через об'єднання їх активів та своєрідних осо-

бливостей. Розвиток партнерської спроможності слугує збільшенню можливостей різних громадських груп та громад загалом аналізувати, визначати, оцінювати й впливати на становище будь-яких проблем, що має суттєве соціально-економічне значення для усіх або більшості членів громади [13, с. 96].

В умовах сьогодення для українських громад теж підвищується значимість партнерської спроможності громад, що обумовлює її можливість до продуктивної взаємодії з різними партнерами відносно вирішення суспільно важливих питань і складнощів, впровадження соціальних проєктів.

У наукових дослідженнях [9, с. 95–96] зазначається, що ключем соціально-економічного розвитку громад, з огляду на зарубіжний досвід, є розвиток соціально-трудової сфери й, першочергово, оптимізація умов на ринку праці. В силу цього основна увага органів місцевого самоврядування повинна зосереджуватися на регулюванні соціально-трудової сфери, тобто соціально-трудових відносин, що реалізуються на території громад, суб'єктів їх формування та регулювання, розвитку й контролю, а також об'єктів їхнього впливу. В даному випадку головним вбачається зосередженість на оцінці наявного потенціалу соціально-трудової сфери громади, окреслення варіантів і можливостей його раціонального використання та подальшого зміцнення, а також розроблення практичних інструментів щодо реалізації поставлених цілей.

Зарубіжний досвід вказує, що держави, які на протязі останніх років провели реформу місцевого самоврядування та фінансових відносин за цей час зіткнулися із різними проблемами, серед яких є й потреба в удосконаленні адміністративно-територіального устрою. Деякі країни для стимулювання укрупнення надавали своїм громадам фінансову підтримку, проте не завжди така підтримка призводила до бажаного результату. Переважно кожна держава обрала свій шлях реформування, та саме тому нашій державі впроваджуючи економічні, соціальні та політичні перетворення варто зосередити увагу органів влади всіх рівнів на впровадження низки узгоджених заходів: запровадити суттєві інституційні перетворення, оптимізувати принципи та методи роботи, переглянути та покращити систему підготовки (перепідготовки) кадрів, а також створити необхідні фінансово-економічні умови сприяння розвитку місцевого самоврядування тощо [2, с. 18].

В даному аспекті нам імponує думка В. Салюти [10, с. 69] відносно того, що для успішного реформування, необхідно вжити таких заходів як адаптація міжмуніципального співробітництва до потреб кожного регіону; розширення повноважень місцевого самоврядування; адміністративне укрупнення фінансово слабких громад шляхом інтеграції у самодостатню одиницю; фаховість місцевої влади; впровадження інституцій, діяльність яких пов'язана з контролюючою функцією за ефективним використанням бюджетних коштів на розв'язання проблем територіально-просторового розвитку; будь-яке реформування спрямоване на тривалий період. Такий підхід сприятиме продуктивному впровадженню децентралізації влади в Україні.

В умовах війни виникає потреба удосконалення стратегічного управління, запровадження нових підходів до регіонального та муніципального адміністрування, а також розробка й впровадження ефективної політики відновлення, розбудова стратегічних комунікацій із громадськістю й цифровізації. Особливо важливим стає оновлення механізмів публічного управління, пошук прогресивних інформаційних технологій, використання інноваційних підходів до здійснення публічного управління в Україні, що мають бути скоординовані на реконструкцію, модернізацію та відновлення, економічне зростання громад, підвищення відповідальності органів публічної влади відносно прийнятих стратегічних управлінських рішень. Запровадження вказаних підходів з приводу відновлення (Японія), розвитку стратегічних комунікацій з громадськістю та цифровізації (Італія, Фінляндія, Хорватія) можна також використати й в Україні [7, с. 229–230].

Вирішення соціально-економічних проблем сприятиме здійснення ефективного управління на місцевому рівні, запровадження стратегічного підходу щодо підготовки та реалізації управлінських рішень, розроблення і впровадження комплексного відновлення територій громад.

На сьогодні відсутня універсальна модель (методологія), яку можна було б в загальному обсязі запровадити без змін в Україні. Відмінні історичні контексти розвитку слугували формуванню декількох моделей організації місцевого самоврядування, унікальними властивостями яких є типи й форми взаємовідносин органів місцевого самоврядування із органами державної влади. Розвиток громад (муніципалітетів,

комун), першорядно залежить від «колишньої інфраструктури влади й самої політики центральної влади. Досвід інших країн може бути запозиченим, але не цілком, а лише конкретними відповідними аспектами, індивідуально до кожної країни, й не повторюванням чужих помилок» [12, с. 214–215].

Висновки. Аналіз зарубіжного досвіду сприяв виявленню загальних тенденцій підвищення ефективності розвитку територій: укріплення зав'язків між громадою та бізнесом (партнерські відносини); стимулювання розвитку інфраструктури; сприяння розвитку малих і середніх підприємств; розвиток освіти та науки, а також туризму.

Успішні приклади соціально-економічного розвитку на місцевому рівні свідчать про важливість інтегрованого підходу до соціально-економічного розвитку, що включає інвестиції в інфраструктуру, освіту, культуру, а також інновації. Зарубіжний досвід фінансової децентралізації визначається відсутністю універсальної моделі, зумовленою багатьма чинниками, зокрема специфічними особливостями розвитку національної економіки, бюджетною структурою, інституційною спроможністю тощо. Ключовими характеристиками системи місцевих бюджетів європейських країн є рівень залучення мешканців громад до процесів їх розгляду й реалізації, адаптивність послуг до змінних потреб суспільства. Поміж стандартних практик (громадський контроль, прозорість місцевих фінансів) виявлено запровадження механізму партисипативного бюджетування (бюджет участі).

Таким чином, європейський шлях України сприяє повнішому врахуванню компонентів європейської політики згуртованості; повинен бути зорієнтований на гармонійне поєднання європейських підходів та власну стратегію у відповідь на актуальні сучасні виклики. Необхідно сформувати механізм ефективного залучення інвестицій, кредитних ресурсів, технічної допомоги міжнародних фінансових організацій задля втілення завдань комплексного відновлення нашої держави на засадах програмування розвитку й координації між органи державної влади, місцевого самоврядування, громадами й бізнес; використовувати компетентнісний підхід при доборі персоналу; активніше використовувати механізм державно-приватного партнерства; зробити акцент на регулюванні соціально-трудової сфери громад; створення (посилення) партнерства щодо підвищення потенціалу громад.

Література:

1. Булеца Н. В. Стимулювання соціально-економічного розвитку регіону в умовах фінансової децентралізації : автореф. дис. ... канд. екон. наук (докт. філософії) : 08.00.05 (051). ДВНЗ «Ужгородський національний університет» Міністерства освіти і науки України, м. Ужгород, 2017. 22 с.
2. Василюк С. В., Миленський В. М. Удосконалення інструментів підтримки розвитку об'єднаних територіальних громад та пошук інноваційних підходів для забезпечення модернізації регіональної економіки. *Актуальні проблеми економіки*. № 2 (236). 2021. С. 12–23. DOI: 10.32752/1993-6788-2021-1-236-12-23
3. Возняк Г. В. Бюджетна децентралізація: європейський досвід та перспективи для України. *Соціально-економічні проблеми сучасного періоду України*. 2016. Вип. 3. С. 56–62.
4. Канєва Т., Дрепін А. Європейський досвід формування місцевих бюджетів. *Зовнішня торгівля: економіка, фінанси, право*. № 2. 2019. С. 119–134.
5. Кіцак М. М., Білик Р. С. Зарубіжний досвід управління конкурентними перевагами територій. *Регіональна економіка*. № 4. 2022. С. 21–26. DOI: <https://doi.org/10.36818/1562-0905-2022-4-2>
6. Міжмуніципальне співробітництво: вітчизняний та зарубіжний досвід: Навчально-практичний посібник / За заг. редакцією Толкованова В. В., Журавля Т. В. Київ, Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit (GIZ) GmbH, проєкт «Реформа управління на сході України», 2017. 202 с.
7. Пастух К. В. Публічне управління та регіональне й муніципальне адміністрування: механізми, стратегічний підхід. *Наукові перспективи*. № 6(48). 2024. С. 220–231. DOI: [https://doi.org/10.52058/2708-7530-2024-6\(48\)-220-231](https://doi.org/10.52058/2708-7530-2024-6(48)-220-231)
8. Пронько Л., Затайдух К., Чорний Я. Економічний розвиток територіальних громад: сутність, особливості та стратегічні перспективи. *Економіка та суспільство*. Вип. 59. 2024. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/3428> DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-59-65>
9. Рудик О. А. Соціально-економічний розвиток територіальних громад: зарубіжний досвід. *Науковий вісник Херсонського державного університету*. № 36. 2019. С. 93–96. DOI: 10.32999/ksu2307-8030/2019-36-16
10. Салюта В. А. Запровадження кращих європейських практик становлення та розвитку територіальних громад в Україні. *Агросвіт*. № 7. 2019. С. 65–7.
11. Сірик З. О. Європейський досвід реформування адміністративно-територіального устрою. *Соціально-економічні проблеми сучасного періоду України*. 2015. Вип. 3(113). С. 49–54.
12. Хрущ С. В. Зарубіжний досвід розвитку територіальних громад в умовах децентралізації. *Експерт: парадигми юридичних наук і державного управління*. № 4(10). 2020. С. 208–216. DOI: [https://doi.org/10.32689/2617-9660-2020-4\(10\)-208-216](https://doi.org/10.32689/2617-9660-2020-4(10)-208-216)
13. Чубарь О. Г., Машіко К. С., Траньович Ю. П. Роль партнерських відносин у розбудові спроможності громади: сутність та підходи до оцінювання. *Науковий вісник Ужгородського університету*. 2021. С. 90–97. DOI: [https://doi.org/10.24144/2409-6857.2021.1\(57\).90-97](https://doi.org/10.24144/2409-6857.2021.1(57).90-97)
14. Building Stronger Communities: Understanding the Power of Community Economic Development. ResearchFDI. June 27, 2023. URL: <https://researchfdi.com/building-stronger-communities-understanding-the-power-of-community-economic-development/>
15. Community economic development lessons from two years' action research. London : Department for communities and local government, 2018. 42 p.
16. Hondema-Mokrane F. The role of local communities in European policies. *Fondation robert schuman*. № 774. 23 December 2024. URL: <https://server.www.robert-schuman.eu/storage/en/doc/questions-d-europe/qe-774-en.pdf>
17. Maiev A. Ensuring Regional Development under Decentralization: French Experience for Ukraine. *Studia Sieci Uniwersytetów Pogranicza*. 2022. № 6. 3. 97–119. DOI: 10.15290/sup.2022.06.08.
18. Radchenko O., Kovach V., Semenets-Orlova I., Zaporozhets A. (Eds.). National security drivers of Ukraine: information technology, strategic communication, and legitimacy. Springer Nature, 2023.