

Регіональна економіка

УДК 352. 071 (477)

**Титок Вікторія Вікторівна**

*кандидат економічних наук,*

*старший викладач кафедри організації та управління будівництвом*

*Київський національний університет будівництва і архітектури*

**Титок Виктория Викторовна**

*кандидат экономических наук,*

*старший преподаватель кафедры организации и управления строительством*

*Киевский национальный университет строительства и архитектуры*

**Tytok Viktoriya**

*PhD in Economics, Senior Lecturer at the*

*Department of Construction Organization and Management*

*Kyiv National University of Construction and Architecture*

*ORCID: 0000-0002-9527-3006*

**Мороз Еліна Григорівна**

*кандидат економічних наук, доцент кафедри менеджменту*

*Навчально-науковий інститут економіки та менеджменту*

*Національний університет водного господарства та природокористування*

**Мороз Элина Григорьевна**

*кандидат экономических наук, доцент кафедры менеджмента*

*Учебно-научный институт экономики и менеджмента*

*Национальный университет водного хозяйства и природопользования*

**Moroz Elina**

*Candidate of Economic Sciences,*

*Associate Professor at the Department of Management*

*Educational and Scientific Institute of Economics and Management*

*National University of Water Management and Environmental Sciences*

*ORCID: 0000-0002-4315-7599*

**Артюх Тетяна Олександрівна**

*кандидат економічних наук,*

*доцент кафедри менеджменту ім. проф. Й. Завадського*

*Національний університет біоресурсів і природокористування України*

**Артюх Татьяна Александровна**

*кандидат экономических наук,*

*доцент кафедры менеджмента им. проф. И. Завадского*

*Национальный университет биоресурсов и природопользования Украины*

**Artiukh Tetiana**

*PhD of Economics, Associative Professor at the*

*Department of Management named after Professor Y.S. Zavadsky*

*National University of Life and Environmental Sciences of Ukraine*

**УПРАВЛІННЯ ПРОЕКТАМИ ДЛЯ РОЗВИТКУ ОТГ**

**(КРАЩІ ПРАКТИКИ)**

**УПРАВЛЕНИЕ ПРОЕКТАМИ ДЛЯ РАЗВИТИЯ ОТО**

**(ЛУЧШИЕ ПРАКТИКИ)**

**PROJECT MANAGEMENT FOR OTG DEVELOPMENT**

**(BEST PRACTICES)**

*Йти шляхом, яким колись ішли інші, - розумне рішення;  
тому прогресу можуть досягти тільки ті,  
хто приймає «нерозумні» рішення і йде власним шляхом.  
С. Джобс*

**Анотація.** В статті розглянуто кращі практики управління проектами для розвитку ОТГ в Україні. Акцентовано увагу на успішному досвіді реалізації інфраструктурно-соціальних проектів, проектів енергозбереження, сортування і переробки сміття, туризму, партиципаторного бюджету та розвитку промисловості і залучення інвестицій малих об'єднаних територіальних громад.

*Визначено ряд недоліків реалізації проектів розвитку ОТГ, які в основному стосуються надмірних бюджетних витрат на проекти благоустрою без створення належних умов з розвитку бізнесу, промислового виробництва та розширення джерел доходів місцевого бюджету. Відзначено, що інформаційна кампанія щодо реалізації проектів розвитку ОТГ має бути безперервною та охоплювати більшу аудиторію.*

*На основі аналізу кращих практик реалізації проектів розвитку ОТГ аргументовано, що основною рушійною силою сталого розвитку об'єднаної громади є не кваліфікація кадрів чи достатнє фінансування, а креативність, згуртованість та стратегічне бачення процесів трансформації громади. Зокрема доведено, що без великих фінансових можливостей багато успішних ОТГ зуміли організувати сортування і переробку сміття, господарські кооперативи, фабрики, фестивалі, широко реалізовувати проекти партиципаторного бюджету та енергозбереження, будівництво сонячних електростанцій тощо. Важливим елементом формування спроможної громади стала їх участь у різноманітних грантах, які стали одним із надійних джерел фінансування проектів.*

*У якості рекомендацій запропоновано створити фонд розвитку громади, удосконалення стратегічного планування в напрямку створення умов для розвитку виробництва з доданою вартістю на території громад та впровадження краудфандингу з метою акумуляції коштів для реалізації проектів. Перспективними напрямками подальших розвідок визначено дослідження розвитку громад в країнах-сусідах України для імплементації кращого досвіду до вітчизняних реалій.*

**Ключові слова:** *об'єднана територіальна громада, місцевий бюджет, проект розвитку, проектний менеджмент, фінансування.*

**Аннотация.** В статье рассмотрены лучшие практики управления проектами для развития ОТО в Украине. Акцентируется внимание на успешном опыте реализации инфраструктурно-социальных проектов, проектов энергосбережения, сортировки и переработки мусора, туризма, партиципаторного бюджета и развития промышленности и привлечения инвестиций малых объединенных территориальных общин.

Определен ряд недостатков реализации проектов развития ОТО, которые в основном касаются чрезмерных бюджетных расходов на проекты благоустройства без создания надлежащих условий по развитию бизнеса, промышленного производства и расширение источников доходов местного бюджета. Отмечено, что информационная кампания по реализации проектов развития ОТО должна быть непрерывной и охватывать большую аудиторию.

На основе анализа лучших практик реализации проектов развития ОТО аргументировано, что основной движущей силой устойчивого развития объединенной общины является не квалификация кадров или достаточное финансирование, а креативность, сплоченность и стратегическое видение процессов трансформации общества. В частности доказано, что без больших финансовых возможностей много успешных ОТО сумели организовать сортировку и переработку мусора, хозяйственные кооперативы, фабрики, фестивали, широко реализовывать проекты партиципаторного бюджета и энергосбережения, строительство солнечных электростанций и тому подобное. Важным элементом формирования способной общины стала их участие в различных грантах, которые стали одним из надежных источников финансирования проектов.

В качестве рекомендаций предложено создать фонд развития общины, совершенствования стратегического планирования в направлении создания условий для развития производства с добавленной

*стоимостью на территории общин и внедрение краудфандинг с целью аккумуляции средств для реализации проектов. Перспективными направлениями дальнейших исследований определено изучения развития общин в странах-соседах Украины для имплементации лучшего опыта к отечественным реалиям.*

**Ключевые слова:** *объединенная территориальная община, местный бюджет, проект развития, проектный менеджмент, финансирование.*

**Summary.** *The article considers the best practices of project management for the development of UTC in Ukraine. Emphasis is placed on the successful experience of implementing infrastructure and social projects, energy saving projects, waste sorting and recycling, tourism, participatory budgeting and industrial development, and attracting investment from small integrated territorial communities.*

*A number of shortcomings in the implementation of UTC development projects have been identified, which mainly relate to excessive budget expenditures on landscaping projects without creating appropriate conditions for business development, industrial production and expansion of local budget sources. It is noted that the information campaign on the implementation of UTC development projects should be continuous and reach a larger audience.*

*Based on the analysis of best practices in the implementation of UTC development projects, it is argued that the main driving force of sustainable development of a united community is not staff skills or sufficient funding, but creativity, cohesion and strategic vision of community transformation. In particular, it has been proved that without great financial opportunities many successful UTC s managed to organize waste sorting and processing, economic cooperatives, factories, festivals, widely implement participatory budget and energy saving projects, construction of solar power plants, etc. An important element in building a prosperous community has been their participation in*

*various grants, which have become one of the reliable sources of project funding.*

*As recommendations, it is proposed to create a community development fund, improve strategic planning to create conditions for the development of value-added production in communities and the introduction of crowdfunding to accumulate funds for projects.*

*The study of community development in Ukraine's neighboring countries for the implementation of best practices into domestic realities has been identified as promising areas for further research.*

**Key words:** *united territorial community, local budget, development project, project management, financing.*

**Постановка проблеми.** Відсутність національної візії, перманентні політико-економічні кризи, надмірна інтерпретація ідей неолібералізму в економічну політику, які поступово поглиблювали тенденції деіндустріалізації України призвело до збільшення дисбалансів регіонального розвитку та фактичного занепаду українського села, що актуалізувало питання територіальної і фінансової децентралізації. Децентралізація, як один із ключових механізмів формування демократичних цінностей та економічного базису розвинутих країн світу стала однією із авангардних реформ в Україні, однак в силу інституціональної слабкості держави її результати не досягнули максимального рівня вигоди. Тим не менше, сьогодні, велика кількість об'єднаних територіальних громад та їх мешканців відчула не лише значне покращення фінансового забезпечення, але й отримала ті умови, які дозволяють реалізувати власне бачення розвитку територій, населених пунктів та сповна використати управлінські та організаторські здібності місцевих жителів.



Однак, негативний вплив зовнішніх та внутрішніх шоків пов'язаних із наслідками пандемії COVID-19 підвищує актуальність питань щодо організації функціонування об'єднаних територіальних громад в умовах обмеженості фінансових ресурсів на основі вивчення та імплементації кращих практик проектного менеджменту громад України.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Наукові дослідження в сфері вивчення проблем і перспективи розвитку об'єднаних територіальних громад (далі – ОТГ) в силу малого досвіду та часу їх функціонування перебувають на початковій стадії організації, а більшість з них присвячена дослідженню проблем створення і діяльності громад, бюджетного, фінансового і кадрового забезпечення, фінансової спроможності, наслідків децентралізації для регіональної та національної економіки тощо. Так, зокрема Сторонянська І.З та Беновська Л.Я [1]. у своїх наукових дослідженнях зосереджують увагу на аналізі просторових асиметрій економічного розвитку в умовах адміністративно-фінансової децентралізації, де справедливо відмічають проблеми пов'язані з нерівномірністю розподілу економічного потенціалу між ОТГ, що підвищують ризики територіальної соціально-економічної диференціації. Однак, згадані автори не досліджують ефективних практик подолання територіальної соціально-економічної диференціації, що значно звужує результати дослідження. Весперіс С. З. та Решетняк Я. В. [2] досліджують основні проблеми розвитку об'єднаних територіальних громад та відмічають проблеми пов'язані із недостатньою фінансовою, кадровою і кваліфікаційною складовою. Низка наукових досліджень присвячена проблемам проектного менеджменту в об'єднаних територіальних громадах, зокрема з точки зору обґрунтування етапів та особливостей впровадження управління проектами у практику діяльності територіальних адміністрацій, а не з позицій оцінки ефективності реалізації проектів розвитку ОТГ. Так, серед таких досліджень заслуговують на увагу наукові

розвідки Овсянюк-Бердадіної О.Ф. [3] щодо перспектив використання фандрайзингу для розвитку ОТГ; Чикало І.В. [4], в сфері використання стратегічного підходу до управління розвитком ОТГ; Федорчак О.В. [5], в частині пошуку проблем фінансування проектів місцевого і регіонального розвитку в Україні тощо.

Разом з тим, не применшуючи важливість та актуальність публікацій вітчизняних вчених щодо проблем розвитку ОТГ, зауважимо, що, на сьогоднішній день, в українському науковому просторі відсутній комплексний аналіз позитивного досвіду функціонування новостворених ОТГ, який зміг би стати дороговказом для інших, менш розвинутих громад на шляху до ефективного господарювання.

**Формулювання цілей статті.** Тому метою статті є дослідження передового досвіду управління проектами розвитку ОТГ та визначення на цій основі основних проблем і перспективних напрямків досягнення сталого розвитку територіальних громад України

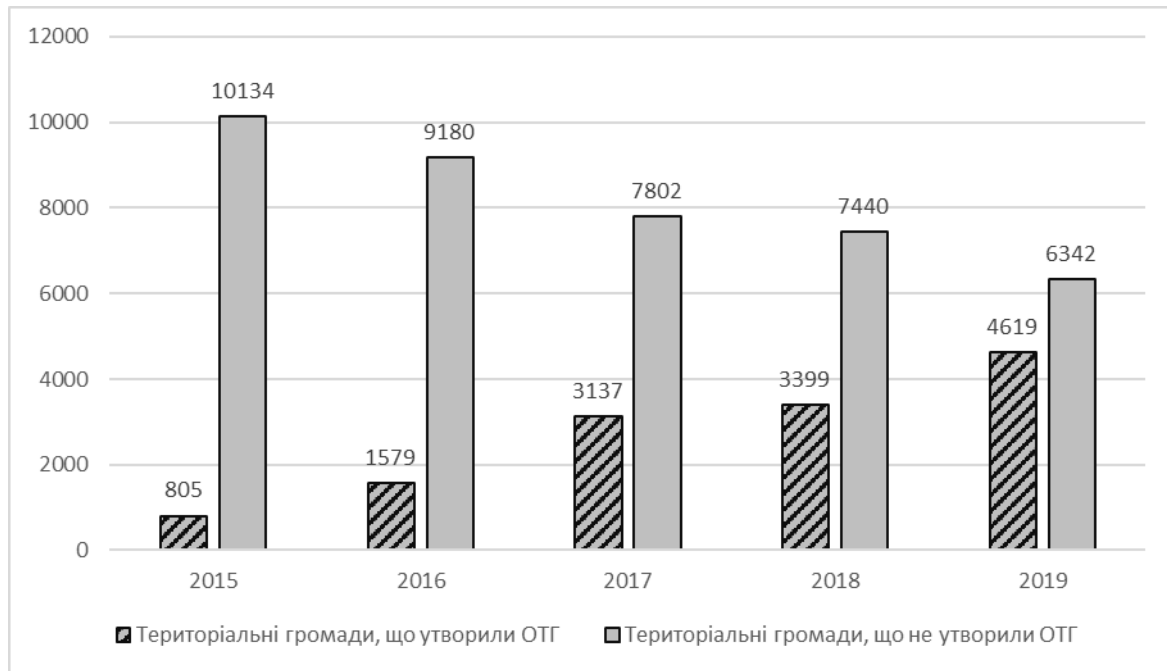
**Виклад основного матеріалу дослідження.** На хвилі результатів «Революції гідності», вимог часу та взятих на себе зобов'язань в рамках Угоди «Про асоціацію України з Європейським Союзом» Уряд у 2014 році схвалив «Концепцію про реформування місцевого самоврядування та територіальну організацію влади», що стала основою проведення децентралізації в нашій державі. Пізніше процес децентралізації був узаконений Законами України «Про добровільне об'єднання територіальних громад», «Про співробітництво територіальних громад», «Про засади державної регіональної політики», які визначали основні напрямки проведення реформи, розподіл повноважень, територій та фінансів.

Починаючи з 2014 року в Україні було утворено 4619 громад (рис. 1), серед яких найбільш фінансово спроможними є ОТГ у таких областях як: Житомирська, Дніпропетровська, Хмельницька, Чернігівська,



Запорізька. Однак, як видно з рисунку 1, більшість територіальних громад України ще не утворили об'єднаних громад, що на наш погляд, пов'язано не тільки із відсутністю волі їхніх мешканців до об'єднання чи самодостатністю населених пунктів, а з небажанням виходити із зони комфорту, із зони надмірної державної опіки за розвитком територій як рудиментом Радянського Союзу. Об'єднання територіальних громад в об'єднану громаду породжує необхідність заключення нового суспільного договору між мешканцями населених пунктів, які входять у склад громади; підвищення відповідальності керівних осіб за забезпечення життєдіяльності громади і досягнення цілей її розвитку; активізацію громадської участі у розвитку інфраструктурних, екологічних, спортивних та культурних напрямків діяльності громади, а отже запровадження інституту прямої співвідповідальності мешканців за своє майбутнє; підвищення кваліфікації кадрів та скорочення адміністративного персоналу у ймовірних учасниках об'єднаної громади; пошуку інвестицій та виконання планів розвитку в умовах обмеженого фінансового потенціалу тощо.

Окрім цього, варто відмітити й небажання багатьох територіальних громад до об'єднання зумовлених низьким рівнем фінансового забезпечення через відсутність великої кількості малого бізнесу або потужних підприємств, від сплати податку на доходи фізичних осіб яких формується лєвова частка бюджету ОТГ, а також низьким рівнем довіри приєднуваних населених пунктів щодо ефективного, прозорого та пропорційного розподілу бюджетних коштів.



**Рис. 1. Динаміка утворення об'єднаних територіальних громад в Україні у 2015-2019 роках**

*Джерело:* побудовано автором за даними Інтернет-порталу «Децентралізація» [6]

Тим не менше за п'ять років проведення реформи з децентралізації та утворення об'єднаних територіальних громад Україна має велику кількість прикладів успішного розвитку ОТГ, в основу управління якими був покладений проектний менеджмент.

Аналізуючи основні етапи та результати реалізації проектів у багатьох ОТГ України, відмітимо, на наш погляд, основну річ, що із створенням ОТГ та перерозподілом фінансових потоків (зокрема податку на доходи фізичних осіб) проектний менеджмент зазнав кардинальних змін через підвищення рівня мотиваційно-орієнтованого управління. Так, підвищення ролі громад у формуванні місцевих бюджетів та можливість розпоряджатися значно більшим фінансовим ресурсом, ніж був до децентралізації дав змогу керівникам громади спільно з мешканцями будувати власне майбутнє реалізуючи ті проекти, які на їх погляд є життєво необхідними для функціонування громади, а успішна реалізація

проектів і відчуття вигоди від них, безумовно, стає поштовхом для інтенсивнішого проектного менеджменту.

Серед основних проблем у реалізації проектів розвитку ОТГ досить часто називають брак кваліфікованих кадрів, однак за сучасних можливостей навчання (курси, тренінги, онлайн-освіта) та залучення проектних менеджерів чи консультантів не може вважатися суттєвою проблемою, адже на будь-яке запитання місцевого управління чи місцевих мешканців можна знайти відповідь. Однак, не зважаючи на децентралізацію фінансових потоків і збільшення бюджету громади за рахунок більшого осідання податку на доходи фізичних осіб у місцевих бюджетах для реалізації масштабних проектів не вистачає фінансування. Брак фінансування зумовлює розвиток проектного менеджменту на рівні громади, змушує їх очільників та мешканців до креативності, прийняття нестандартних рішень, які дозволяють маленьким ОТГ, які не мають великих заводів як в Тростянецькій ОТГ Сумської обл., Миргородській ОТГ Полтавської обл., Коростенській ОТГ Житомирської обл. (що є найбільш фінансово та інших ставати фінансово-спроможними і комфортними для проживання громадами. Саме практика малих об'єднаних територіальних громад, населені пункти яких до створення ОТГ і після її створення не мали великих фінансових ресурсів, однак за короткий період досягнули успіху повинна аналізуватися науковим співтовариством.

Так, досліджуючи проекти розвитку ОТГ України можна згрупувати їх за такими основними напрямками:

1. Проекти благоустрою та соціально-інфраструктурні проекти;
2. Проекти з енергозбереження;
3. Проекти із сортування і переробки сміття;
4. Туристичні проекти;
5. Проекти в рамках партиципаторного бюджету;

6. Проекти розвитку спорту і культури;

7. Проекти з розвитку промисловості та залучення інвестицій.

Проекти благоустрою та соціально-інфраструктурні проекти є найбажанішими проектами жителів місцевих громад, адже фінансування за залишковим принципом розвитку українського села впродовж років незалежності призвели до фізичного і морального зношення соціальної інфраструктури (дитсадків, шкіл, будинків культури, амбулаторій) та катастрофічного стану доріг місцевого значення. Відтак після утворення ОТГ основними проектами стали відновлення доріг, шкіл, дитсадків, амбулаторій, що значно підвищило комфорт мешканців таких ОТГ. Однак будівництво доріг, капітальний ремонт шкіл та інших закладів соціальної інфраструктури збільшує навантаження на місцевий бюджет і не створює фінансової віддачі, адже соціальні та освітні заклади не є прибутковими організаціями. Тому надмірне акцентування уваги на відновленні місцевої інфраструктури без створення належних умов наповнення бюджету ОТГ за рахунок власних надходжень та розширення мережі малого, середнього і великого бізнесу є неефективним, адже соціально-орієнтовані ОТГ в своїй більшості реалізують соціальні проекти завдяки бюджетним субвенціям на освіту, медицину, культуру та перерозподілом їх залишків.

Зважаючи на наростання негативних наслідків пандемії Covid-19 та збільшення дефіциту державного бюджету за умови відсутності надійних і дешевих джерел його фінансування, бюджетні субвенції на освіту і соціальну сферу з високою імовірністю можуть зазнати змін в сторону зменшення або повного скасування. Тому основою сталого розвитку ОТГ повинні стати ті проекти, реалізація яких дозволить створити надійні джерела стабільного наповнення місцевого бюджету. Тим не менше соціальні проекти успішно реалізуються практично у всіх ОТГ України, адже є основою суспільної довіри до керівництва. Серед кращих практики в цій сфері варто відмітити Семенівську ОТГ Полтавської області [7], де

створено будинок «Захищеної старості» для перестарілих і реалізується проект мультиінфраструктурного закладу на базі закритої школи одного із населених пунктів в переміщенні якої будуть зібрані всі структури, що забезпечують життєдіяльність громади, зокрема: центр надання адміністративних послуг, пошта, фельдшерсько-акушерський пункт, бібліотека, спортивний зал тощо.

Досить корисними з точки зору наповнення місцевого бюджету та захисту довкілля є проекти із енергозбереження та сортування і переробки сміття. Флагманом серед українських громад в цьому питанні є Веселівська селищна територіальна громада Запорізької області [8; 9], яка першою в Україні запровадила мобільну лінію сортування відходів, що дозволяє сортувати сміття на стихійних сміттєзвалищах та на 40-50% зменшувати їх площу, при цьому заробляючи власні доходи від продажу відсортованого сміття. Окрім цього, на території ОТГ розташована сонячна електростанція «Солар Парк Веселе» потужністю 16 МВт, яка забезпечує робочі місця і надходження до місцевого бюджету. Реалізація проекту з будівництва СЕС є прикладом ефективного державно-приватного партнерства коли місцева влада зацікавлена у надходженні інвестицій і підтримці інвестора на рівні бюрократичних процедур з метою забезпечення легкості ведення бізнесу.

Ще одним цікавим проектом, який може стати хорошим прикладом для багатьох малих ОТГ України є відкриття невеликого власного асфальто-бетонного заводу, який дозволяє проводити поточний і капітальний ремонт доріг, а також виготовляє бруківку для облаштування та окультурення публічного простору ОТГ.

Поряд з Веселівською ОТГ варто відмітити Калинівську ОТГ Вінницької області, яка реалізує проекти переробки і сортування сміття в промислових масштабах. Будівництво лінії із сортування сміття стало можливим завдяки участі Калинівської ОТГ у різних грантах і конкурсах,

зокрема в програмі «U-LEAD з Європою», що дозволила залучити необхідну суму інвестицій.

Однак аналізуючи кращі практики з реалізації сортування і переробки сміття у ОТГ зауважимо, що єдиним суттєвим недоліком таких проектів є відсутність або недовготривалість інформаційних кампаній спрямованих на пропагування культури поводження з побутовими відходами серед населення, що не дозволяє забезпечити самостійне сортування сміття мешканцями ОТГ.

Позитивним досвідом в частині реалізації проектів енергозбереження та розвитку відновлювальної енергетики є Виноградівська ОТГ Івано-Франківської області [14], де проведено утеплення шкіл, дитсадків, будинків культури та амбулаторій а також побудовано завдяки сприянню місцевої влади сонячну електростанцію. Будівництво сонячних електростанцій в ОТГ має стати хорошим прикладом для маленьких громад, однак вони повинні все робити для зацікавлення потенційних інвесторів, для чого, на наш погляд, необхідно розробити інвестиційний паспорт ОТГ в інтерактивному варіанті.

Розробка такого паспорта, безумовно, вимагає і кваліфікованих кадрів і певного фінансування, однак зважаючи на те, що в кожній області України є по декілька вищих навчальних закладів, де вивчаються інформаційно-комп'ютерні технології, то організація реальної практики студентів на базі ОТГ щодо створення інвестиційного паспорта може бути позитивним досвідом для проектів розвитку громад. Більше того, залучення студентів комп'ютерних спеціальностей може допомогти громадам оцифрувати практично всі дані про своїх мешканців включно із медичними картками у сільських амбулаторіях за один-два навчальні роки.

Виноградівська ОТГ з поміж інших територіальних громад вирізняється й тим, що керівництво намагається виходити з обмежених ресурсів та використовувати можливості місцевих корисних копалин.



Зокрема за селищна рада провела роботи з розробки кар'єру з видобутку піску з метою збуту продукції для заводу газобетону. Відповідно місцевий бюджет від такого рішення отримує доходи не лише від продажу піску, але й від податкових надходжень від новостворених робочих місць. Україна багата на поклади піску, глини та інших складників будівельних матеріалів, тому будь-яка ОТГ може скористатися досвідом в частині легальної розробки кар'єрів і забезпечити надходження до місцевих бюджетів.

Ще одним позитивним досвідом Виноградівської ОТГ є створення кооперативу з переробки сільськогосподарської продукції. Реалізація проектів розвитку ОТГ через створення різних кооперативів, на наш погляд, є надзвичайно позитивним досвідом, адже це дозволяє швидше знайти напрямки збуту виробленого товару чи зібраного урожаю, збільшити зайнятість населення і доходи місцевого бюджету. Традиція кооперативного руху була добре розвинута на Галичині у 1890-1930 роках, що забезпечувало високий розвиток громад краю, зокрема яскравим прикладом є Кредит кооперативи, Земельний іпотечний банк, споживчі та виробничі кооперативи.

Розвиток сучасного кооперативного руху прослідковується і в Маяківській ОТГ Одеської області [6], де реалізовано кооператив із висушування овочів. Не менш важливим досвідом є практика Глибоцької ОТГ Чернівецької області [11], яка максимально скурпульозно підійшла до створення та реалізації проектів розвитку громади. Зокрема в громаді було акцентовано увагу на поширених промислах місцевого населення та організовано кооператив «Сироварня». Спочатку проект реалізовувався на базі шкільної їдальні, а згодом громада виграла грант Уряду Австрії і розширила сироварню. Сироварня функціонує на давальницькій сировині місцевих мешканців, яким вже не потрібно возити молоко на міські ринки за десятки кілометрів. Глибоцька громада Чернівецької області відома

також своєю активною участю у різноманітних грантах і конкурсах, які дозволяють їй залучати інвестиції не маючи потужного бізнесу чи великих закладів соціально сфери на своїй території. Зокрема серед грантове фінансування отримано на розвиток бджільництва, в тому числі лікувального, будівництва дороги та відкриття фабрики вирощування голандських квітів і насіння.

За подібним прикладом функціонує Витвицька ОТГ Івано-Франківської області, яка зробила акцент на вирощуванні декоративних рослин.

Свій шлях розвитку і свою нішу в економіці України обрала Княгининівська сільська ОТГ Волинської області, влада якої сприяла будівництву холодильного цеху, що здійснює замороження різних видів ягідів з метою експорту їх за кордон. Реалізуючи проект сільської ради «Ягідництво» з місцевого бюджету виділяється 25 тисяч гривень для осіб, які хочуть розпочати невеличкий бізнес у сфері ягідництва. Сировину, яку мешканці громади вирощують на своїх присадибних ділянках вони здають у холодильний цех, а такий промисел приносить гідні доходи, не менші ніж на аналогічних заробітках в Польщі.

Іншим проектом Княгининівської ОТГ є розвиток станції для добування біогазу з відходів та сортування сміття, що також дає робочі місця, дохід до місцевого бюджету і захист довкілля.

В межах культурних проектів, зокрема проектів, які сприяють монетизації культури і водночас її розвитку варто відзначити фестивалі ОТГ. Фестивалі із створенням ОТГ набули більшого розголосу завдяки більшим виділенням бюджетних коштів на їх організацію, а разом з тим забезпечили хорошу фінансову віддачу у зв'язку із збільшення притоку туристів. Так, наприклад відомою громадою з організації фестивалів є Асканійська громада [6], яка організовує чотири фестивалі на рік.

Важливу нішу в сфері реалізації проектів розвитку ОТГ та міських громад займає партиципаторний бюджет, або бюджет участі, суть якого полягає у виділенні з місцевого бюджету певної частини коштів для реалізації громадських ініціатив. Партиципаторне бюджетування за останні декілька років набуло значного поширення і реалізується практично у всіх великих і середніх містах України, а також в деяких ОТГ. Кращими практиками реалізації проектів бюджету участі є такі міста як Вінниця, Суми, Полтава, Тернопіль, Миколаїв [13], однак варто відмітити такі недоліки в реалізації громадських проектів як низька проінформованість населення, адже участь в голосуванні приймає не більше 4-5% жителів громади [14, с. 145], а також – вибір і затвердження тих проектів, які стосуються благоустрою території окремого ОСББ. Реалізація проектів благоустрою територій ОСББ є неефективним використанням бюджетних коштів, адже ОСББ має свій бюджет і завдяки ньому може реалізувати власні проекти з благоустрою. Бюджет участі повинен передбачати реалізацію проектів, які б були корисними для всіх жителів громади.

Підсумовуючи викладене вище, можна зробити висновок про те, що будь-яка ОТГ України має всі можливості для досягнення сталого розвитку та забезпечення комфортного проживання своїх мешканців. Кращі практики розвитку ОТГ доводять, що ініціативність, наполегливість, організованість та стратегічне планування є основою формування фінансово спроможної громади. Звичайно, діяльність великих промислових підприємств на територіях деяких громад, що склалося історично, дає їм стартові переваги над тими громадами, де основу місцевого бюджету складає ПДФО працівників освіти і соціальної сфери, однак активна участь у міжнародних, національних та обласних грантах, розвиток малого бізнесу у сфері виробництва поступово дозволяє

акумулювати необхідні суми коштів для реалізації соціально-інфраструктурних проектів.

Варто зауважити, що сьома група проектів, яка виділена нами на початку статті є найменш чисельнішою, адже вимагає якісно нового рівня організації проектного менеджменту, водночас реалізація проектів спрямованих на розвиток хай невеликої, але переробної промисловості є запорукою досягнення фінансової незалежності ОТГ. Реалізація проектів енергозбереження також є вимогою часу, а економія коштів на опаленні дозволяє перерозподілити їх між іншими проектами.

Разом з тим українські ОТГ ще не мають великого досвіду успішного функціонування, а відтак перед ними відкриваються широкі перспективи для експериментів, особливо з точки зору реалізації проектів, які б зменшували навантаження на місцевий бюджет, однак в майбутньому ставали одними із елементів його наповнення, розвитку соціальної сфери та медицини.

З метою підвищення ефективності реалізації проектів розвитку ОТГ вважаємо за необхідне запропонувати декілька власних рекомендацій, зокрема:

- розвиток державно-приватного партнерства (в даному випадку партнерства громади і бізнесу) спрямованого на створення привабливого інвестиційного клімату та механізмів підтримки малого бізнесу. З метою підтримки малого бізнесу та реалізації стартапів в рамках ОТГ доцільно створити спеціальний фонд розвитку. Наповнення такого фонду може відбуватися за рахунок грантів, перевищення фактичних доходів місцевого бюджету над плановими, залучення благодійних внесків;

- основою стратегічного плану ОТГ має бути не благоустрій, а розвиток промисловості з доданою вартістю, як бюджетоутворюючої складової. Збільшуючи надходження до бюджету через створення нових підприємств, залучення іноземних інвесторів дозволить акумулювати

ресурс для суттєвого покращення інфраструктури, соціальної сфери, освіти і медицини. Одним із напрямків створення промислових підприємств може бути створення комунальних підприємств, які, наприклад займатимуться повним циклом переробки відходів і реалізацією виготовленої продукції. Окрім цього ефективним проектом може стати закупівля мобільних амбулаторій і мобільних медичних лабораторій, які охоплюватимуть медичною діагностикою всі верстви населення на місцях за невелику і прозору платню;

- важливим механізмом в частині реалізації проектів розвитку ОТГ або формування фінансових фондів розвитку ОТГ може стати краудфандинг (громадське фінансування, від англ. crowdfunding, crowd – «громада, гурт, юрба», funding – «фінансування»). Методи краудфандингу в основному реалізуються через Інтернет на зразок українського проекту «Велика ідея» або Спільнокошт (фінансування колективних проектів) [15]. Проте для розширення можливостей наповнення фондів громад можна реалізувати такі ініціативи, як автоматичне зарахування здачі в супермаркетах в межах до 50 копійок, або збільшення вартості комунальних послуг на аналогічну суму (мається на увазі із загальної суми за всі комунальні послуги). Не складно порахувати, якщо кількість покупок на день становитиме 50 тис., то до фонду громади може надійти від 5 до 25 тис. грн. в день, або від 150 до 750 тис. грн. на місяць. З метою купівлі чи розробки відповідного обладнання та технологічних рішень можна створити відповідний громадський проект. Краудфандинг дозволить залучити не тільки жителів громади, але й діаспору та всіх небайдужих громадян.

**Висновки і перспективи подальших розвідок.** Таким чином, підсумовуючи вищенаведене, зауважимо, що кращі практики реалізації проектів розвитку ОТГ свідчать про здатність громад і України в цілому до розвитку на засадах проектного менеджменту, організаторських здібностей

та креативності. Будь-які перешкоди, що стоять на шляху розвитку громад можуть бути подолані завдяки стратегічному підходу та виваженості прийняття рішень не зважаючи на низькі стартові фінансові можливості громад. Позитивний досвід розвитку ОТГ доводить, що фінансування можна залучити не лише через бюджетні субвенції, але й через розвиток маленьких промислових підприємств, комунальних підприємств, участь у міжнародних конкурсах, головне не втрачати надії, не боятися помилок і твердо йти в перед.

Перспективними науковими розвідками в цьому контексті можуть стати дослідження розвитку громад в країнах-сусідах України з метою генерації міжнародного досвіду та імплементації кращих його зразків до вітчизняних реалій.

### **Література**

1. Сторонянська І. З., Беновська Л. Я. Просторові асиметрії економічного розвитку в умовах адміністративно-фінансової децентралізації // Економіка України. 2018. № 2. С. 50-64.
2. Весперіс С. З., Решетняк Я. В. Децентралізація: проблеми новосформованих об'єднаних територіальних громад // Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство. 2018. Вип. 19 (1). С. 46-50.
3. Овсянюк-Бердадіна О. Ф. Перспективи використання фандрайзингу для розвитку об'єднаних територіальних громад // Науковий вісник Херсонського державного університету. Сер. : Економічні науки. 2016. Вип. 21(2). С. 34-37.
4. Чикало І. В. Управління ресурсним потенціалом об'єднаних територіальних громад на засадах стратегічного підходу // Причорноморські економічні студії. 2018. Вип. 36(1). С. 93-98.



5. Федорчак О. В. Проблеми фінансування інвестиційних проектів місцевого та регіонального розвитку в Україні // Вісник Національної академії державного управління при Президентові України. Серія : Державне управління. 2017. № 2. С. 118-127.
6. Інтернет-портал «Децентралізація». URL: <https://decentralization.gov.ua/>
7. Офіційний сайт Семенівської селищної ради об'єднаної територіальної громади. URL: <https://semenivska-gromada.gov.ua/>
8. Веселе. Громада екологічних ініціатив. URL: <https://ukrainer.net/vesele/>
9. Офіційний сайт Веселівської селищної територіальної громади. URL: <https://veselivska-gromada.gov.ua/>
10. Офіційний сайт Виноградівської ОТГ Івано-Франківської області. URL.: <https://vynogradivska-gromada.gov.ua/>
11. Офіційний сайт Глибоцької ОТГ Чернівецької області. URL: <https://hlyboka-gromada.gov.ua/>
12. Офіційний сайт Княгининівської сільської ОТГ Волинської області. URL: <http://knyahynynok-rada.gov.ua/>
13. Васильєва Н. В. Залучення громадськості в українських містах (на прикладі бюджету участі) // Публічне урядування. 2016. № 4. С. 125-133.
14. Локтіонова Д. Програм «громадський бюджет» як інструмент міської політики // European political and law discourse. 2018. Volume 5. Issue 4. PP. 142-149.
15. Спільнокошт – краудфандинг в Україні. URL: <https://bigggidea.com/>

## References

1. Storonyanska I. Z., Benovska L. Y. Patial asymmetries of economic development in conditions of administrative and financial decentralization // Ukraine economy. 2018. № 2. S. 50-64.

2. Vesperis S. Z., Reshetnjak Ja. V. Decentralization: problems of newly formed united territorial communities // Scientific Bulletin of Uzhhorod National University. Series: International Economic Relations and the World Economy. 2018. №.19(1). S. 46-50.
3. Ovsyanyuk-Berdadina O.F. Prospects for the use of fundraising for the development of united territorial communities // Scientific Bulletin of Kherson State University. Ser. : Economic sciences. 2016. №. 21(2). S. 34-37.
4. Chykalo I. V. Management of resource potential of united territorial communities on the basis of a strategic approach // Black Sea Economic Studies. 2018. №. 36(1). S. 93-98.
5. Fedorchak O. V. Problems of financing investment projects of local and regional development in Ukraine // Bulletin of the National Academy of Public Administration under the President of Ukraine. Series: Public Administration.. 2017. № 2. S. 118-127.
6. Internet portal «Decentralization». URL.: <https://decentralization.gov.ua/>.
7. Official site of Semenivka village council of the united territorial community. URL: <https://semenivska-gromada.gov.ua/>
8. Cheerful. Community of environmental initiatives. URL: <https://ukrainer.net/vesele/>
9. Official site of Veselivka settlement territorial community. URL: <https://veselivska-gromada.gov.ua/>
10. Official site of Vynohradiv OTG of Ivano-Frankivsk region. URL: <https://vynogradivska-gromada.gov.ua/>
11. Official site of Hlybetskoi united territorial community of Chernivtsi region. URL: <https://hlyboka-gromada.gov.ua/>.
12. Official site of Knyahynivska village united territorial community of Volyn region. URL: <http://knyahynynok-rada.gov.ua/>

13. Vasylyjeva N. V. Involvement of the public in Ukrainian cities (on the example of the participation budget) // *Public governance*. 2016. № 4. S. 125-133.
14. Loktionova D. Public budget programs as an instrument of city policy. *European political and law discourse*. Volume 5. Issue 4, 2018. PP. 142-149.
15. Common cost - crowdfunding in Ukraine. URL: <https://biggggidea.com/>