

**Міністерство освіти і науки України  
Державний торговельно-економічний університет  
Вінницький торговельно-економічний інститут  
Кафедра менеджменту та адміністрування**

## **КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА**

на тему:

«Децентралізація та ефективне місцеве самоврядування в Україні»

(за матеріалами Калинівської міської ради Вінницької області)

Здобувача вищої освіти  
II курсу, групи ПУА-21д(м),  
спеціальності 281 «Публічне  
управління та адміністрування»  
освітньої програми «Публічне  
управління та адміністрування»  
денної форми навчання

Артема  
Грибовського

Науковий керівник  
к.н.держ.упр.

Руслан  
Шевчук

Гарант освітньої програми  
к.н.держ.упр., доцент

Ірина  
Ніколіна

Вінниця 2022

## ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ ЕФЕКТИВНОСТІ ФУНКЦІОНУВАННЯ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ В УКРАЇНІ В УМОВАХ ДЕЦЕНТРАЛІЗАЦІЇ.....	7
РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЇ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ КАЛІНІВСЬКОЇ МІСЬКОЇ РАДИ.....	18
2.1. Загальногосподарська характеристика функціонування Калинівської міської ради .....	18
2.2. Аналіз фінансового забезпечення та ефективності заходів у сфері здійснення місцевого самоврядування Калинівською міською радою.....	27
РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ КАЛІНІВСЬКОЮ МІСЬКОЮ РАДОЮ.....	38
3.1. Стратегічні перспективи здійснення ефективного місцевого самоврядування Калинівською міською радою в умовах децентралізації.....	38
3.2. Напрямки оптимізації ефективності місцевого самоврядування Калинівською міською радою.....	45
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ.....	52
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	56
ДОДАТКИ	

## ВСТУП

*Актуальність дослідження.* Місцеве самоврядування в умовах воєнного стану наразі стикається з багатьма викликами. Реформа децентралізації заклала підґрунтя для діяльності спроможних органів місцевого самоврядування, однак необґрунтована воєнна агресія змінила підґрунтя для їх діяльності. Сучасний період розвитку системи місцевого самоврядування характеризується активним впровадженням концепції децентралізації, що полягає у наданні органам місцевого самоврядування розширених повноважень в ході управління, а також зростанні їх відповідальності за результати прийняття рішень.

Саме тому важливим фактором стабілізації економічного, політичного та територіального стану України є формування передумов, а також вирішення практичних завдань стосовно забезпечення ефективного місцевого самоврядування. На функціонування органів місцевої влади чинить вплив велика сукупність факторів, що носять політичний, правовий та соціально-економічний характер. При цьому ефективне забезпечення місцевого самоврядування потребує достатніх матеріальних, фінансових, кадрових ресурсів, стабільних внутрішніх джерел бюджетування, а також уміння раціонально розподіляти видатки, враховуючи потреби свого поточного та стратегічного розвитку. Впровадження реформи місцевого самоврядування у напрямку децентралізації стала базисом для кардинальних змін щодо організації управління на місцях, у тому числі розвитку інфраструктури, підвищення якості та доступності надання послуг, а також економічного розвитку.

Проблемам децентралізації та місцевого самоврядування в Україні присвятили свої праці багато науковців і практиків, серед яких: А. Ткачук, В. Вакуленко, О.Шевченко, Н. Єременко, О. Берданова, М. Бриль, Н. Бахур, В. Куйбіда, Н. Васильєва, І.Парасюк, Г.Васильченко, М. Ольчак, І. Грищенко,



О. Балуєва та інші. Однак, незважаючи на чисельність та повноту проведених досліджень, питання комплексного формування ефективного місцевого самоврядування в умовах децентралізації залишається відкритим та актуальним. Насамперед, враховуючи всі трансформаційні зміни в системі місцевого самоврядування, що наразі відбуваються, то виникає багато нових питань як теоретичного, так і практичного спрямування, - саме вони вимагають наукової розробки та практичної бази дослідження.

*Гіпотеза дослідження.* В ході дослідження ми припустили, що вдала реалізація реформи територіальної організації влади та ефективного місцевого самоврядування в аспектах децентралізації вимагає пролонгації здійснення досліджень та ефективної роботи в контексті удосконалення ефективності місцевого самоврядування.

*Метою кваліфікаційної роботи є* обґрунтування теоретично-методичних засад і розробка практичних рекомендацій щодо формування напрямків удосконалення ефективності місцевого самоврядування в умовах децентралізації.

*Завдання дослідження.* Визначена мета дослідження передбачає постановки та виконання ряду наступних завдань:

- визначити теоретичні та методичні основи ефективності функціонування місцевого самоврядування в Україні;
- надати загальну економічну характеристику Калинівській міській раді;
- провести аналіз фінансового забезпечення заходів щодо місцевого самоврядування Калинівською міською радою;
- здійснити моніторинг сучасного стану місцевого самоврядування в умовах децентралізації Калинівською міською радою;
- розробити пропозиції щодо усунення існуючих проблем, які перешкоджають здійсненню процесу ефективного самоврядування Калинівською міською радою;

- запропонувати механізми удосконалення, спрямовані на підвищення ефективності місцевого самоврядування Калинівською міською радою.

*Об'єктом дослідження* є процес забезпечення ефективності місцевого самоврядування в умовах децентралізації на прикладі Калинівської міської ради Вінницької області.

*Предметом дослідження* є теоретично-методичні та практичні аспекти ефективного місцевого самоврядування.

*Методи дослідження.* Методологічною та теоретичною основою дослідження слугували наукові положення економічної теорії сталого розвитку, публічного управління та адміністрування, праці дослідників та науковців з визначеної тематики. Також для досягнення мети дослідження та вирішення поставлених завдань нами було використано систему загальнонаукових і спеціальних методів дослідження, а саме: аналізу та синтезу, абстрактно-логічний, систематизації та узагальнення, порівняльний, економіко-математичний, статистичний.

*Інформаційною базою дослідження* є законодавчі та нормативні документи щодо питань децентралізації та діяльності органів місцевого самоврядування, аналітичні публікації в науковій та спеціалізованій літературі, монографії, наукові статті, матеріали науково-практичних конференцій, звітно-статистичні дані Калинівської міської ради, матеріали власних спостережень.

*Практична цінність одержаних результатів* полягає в можливості практичного застосування сформульованих концептуальних засад та рекомендацій щодо удосконалення ефективності місцевого самоврядування в умовах децентралізації.

*Апробація результатів дослідження.* Проведене нами дослідження було апробовано і схвалено за результатами:

- участі у XI Всеукраїнській студентській науково-практичній конференції «Актуальні проблеми ефективного соціально-економічного розвитку України: пошук молодих», тема: «Теоретичні підходи до

визначення місцевого самоврядування в умовах децентралізації» (м. Вінниця, ВТЕІ ДТЕУ, 21 квітня 2022 р.);

- участі у ІХ Всеукраїнській науково-практичній Інтернет-конференції «Менеджмент ХХІ століття: сучасні моделі, стратегії, технології», тема: «Децентралізація та ефективне місцеве самоврядування в Україні» (м. Вінниця, ВТЕІ ДТЕУ, 6 жовтня 2022 р.).

Кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох основних розділів (містять відповідні підрозділи), висновків та пропозицій, списку використаних джерел та додатків. Обсяг кваліфікаційної роботи становить 61 сторінку. Кваліфікаційна робота містить 6 таблиць, 7 рисунків та 7 додатків. Обсяг використаних джерел налічує 51 найменування.





# РОЗДІЛ 1

## ТЕОРЕТИЧНО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ ЕФЕКТИВНОСТІ ФУНКЦІОНУВАННЯ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ В УКРАЇНІ В УМОВАХ ДЕЦЕНТРАЛІЗАЦІЇ

Війна не лише завдала значних збитків нашій державі та стала випробовуванням для місцевого самоврядування України, але й спонукала до суттєвого підвищення ефективності взаємодії між органами державної влади, керівництвом територіальних громад та військово-цивільними адміністраціями, представниками громадських, волонтерських організацій. Місцеві громади зміцнюють власний потенціал та відіграють важливу роль у забезпеченні стійкості тилу. В умовах війни місцеве самоврядування працює, надає послуги та допомагає армії. За час воєнних дій перед органами місцевого самоврядування постала низка нових завдань. За потужного напливу внутрішньо переміщених осіб у безпечних регіонах організували реєстрацію статусу внутрішньо переміщених осіб, видачу довідок, розподіл гуманітарної допомоги, за допомогою членів місцевих громад налагодили розміщення людей. Також дії органів місцевого самоврядування відіграють наразі провідну роль у релокації частини бізнесу із зони бойових дій.

Перше, на що доцільно поставити акцент у межах цього питання - місцеве самоврядування є як системою поділу функцій і фінансових ресурсів на виконання таких функцій, так і результатом розвитку демократичних засад у соціумі. Проведене нами дослідження показало, що науковці та практики по-різному підходять до визначення сутності місцевого самоврядування в залежності від переважаючої характеристики, яка є визначальною на момент побудови концепції, та в залежності від того, яка ідея була взята в якості потреб та бажань місцевої громади.

Українські науковці здебільшого знаходяться на стадії пошуку та обговорення сутності поняття «децентралізація». Так, К. Бриль розуміє

децентралізацію в якості моделі формування умов демократизації в суспільстві, що передбачає передачу певної частини функцій управління, які повинні входити до повноважень територіального об'єднання громадян, а також органів та посадових осіб, які мають обиратися лише на місцях з метою уникнення призначення вищими посадовими особами. [28]

В окремих працях інших науковців децентралізація розглядається не як розподіл чи делегування владних повноважень, а як природне право громадянина вирішувати власні локальні проблеми. З очки зору політології децентралізацію можна розглядати в якості політичного процесу, в межах якого частина повноважень делегується на місцевий рівень з метою оптимізації алгоритму вирішення питань загальнонаціонального значення центральними органами влади.

Деякі науковці вважають, що під децентралізацією слід розуміти передачу державою повноважень і відповідних ресурсів органам місцевого самоврядування. При цьому метою реформи самоврядування, насамперед, має бути формування здатності незалежно вирішувати проблеми на локальному рівні власним коштом. Тобто, територіальні громади повинні володіти більшими ресурсами та внутрішніми резервами для здійснення покладених на них функцій і завдань, а також вирішення питань місцевого значення.

На переконання Г. Одінцева, Г. Мостового, О. Амосова, децентралізація означає самостійність у підходах до управління, враховуючи місцеву специфіку при збереженні єдиноначальності у найбільш суттєвому.

В. Шаповал, І. Дробот та В.Авер'янов вважають, що децентралізація - це складний всебічний процес щодо розподілу функцій, повноважень та фінансових ресурсів між центральними органами влади органами місцевого самоврядування.

М. Малиновський вважає, що децентралізація у вузькому розумінні являє собою процес передачі частини функцій та повноважень від вищих рівнів управління – нижчим, тобто, від центральних органів виконавчої влади



до місцевих та органів місцевого самоврядування). У широкому розумінні науковець розуміє децентралізацію як послаблення або ліквідацію централізації. [11]

Отже, ми бачимо, що серед науковців не існує єдиного підходу щодо визначення поняття «децентралізація». Однак ми можемо погодитися з переважною більшістю науковців, які зазначають, що в системі публічного управління децентралізація являє собою процес закріпленої законодавчо передачі деяких функцій і повноважень від найвищої ієрархічної ступені до найнижчої.

Ми погоджуємося з позицією дослідників, які вважають обов'язково необхідним здійснювати класифікацію децентралізації. Проте ми не згодні з потребою законодавчого закріплення зазначеного поділу з тієї причини, що це призведе до додаткового накопичення нормативних актів і, по своїй суті, не дасть практичного результату.

У Європейській хартії місцевого самоврядування децентралізація визначається як принцип і зазначається у преамбулі. Хартією проголошено, що посилення самоврядування повинно реалізовуватися на принципах децентралізації та демократії. Концепція реформування місцевого самоврядування визначає децентралізацію як засаду, через впровадження якої планується вирішити саме проблемні моменти самоврядування.

Складним питанням децентралізації є безпосередня передача повноважень органам місцевого самоврядування. Так, О. Скрипнюк вважає, що у вітчизняних умовах політичної та економічної нестабільності в ході реалізації децентралізації є вірогідність появи нових чи загострення існуючих тенденцій:

- збільшення рівня місцевої ідентичності серед місцевого населення і, як наслідок, загострення сепаратистських поглядів в окремих регіонах;

- посилення рівня свавілля чиновників, а також збільшення рівня невдоволення громадян місцевою та державною владою, у тому числі по причині неспроможності забезпечити потреби та інтереси цих громадян;

- небезпека відцентрових тенденцій у зв'язку з дуже низьким рівнем відповідальності держави перед адміністративно-територіальними суб'єктами.

Всебічний багатofункціональний характер місцевого самоврядування як територіальної організації публічної влади пояснює постійну зацікавленість до нього науковців. [49]

Так, М. Лазаревський представляє місцеве самоврядування як різновид місцевого управління, в якому «самостійність місцевих органів забезпечена такою системою юридичних гарантій, що, створюючи дійсність децентралізації, водночас забезпечується тісний зв'язок органів місцевого самоврядування з даною місцевістю і населенням».

На думку І.Щебетун, система визначає взаємозв'язок і оптимальне функціонування різних організаційно-правових форм. Саме тому під системою місцевого самоврядування науковець розуміє сукупність органів місцевого самоврядування, органів самоорганізації населення, форм прямого волевиявлення громадян, а також інших організаційно-правових форм реалізації місцевого самоврядування, через які територіальні громади матимуть право та реальні можливості вирішувати задачі місцевого підпорядкування у відповідності до своїх особистих інтересів.

Камінська Н.В., наголошуючи на актуальності місцевого самоврядування, розглядає його як соціальний феномен та трактує як виключне право об'єднання громадян на самостійну організацію і здійснення місцевих справ, а також як одну з організаційно-правових форм здійснення публічної влади. [24]

Із наведених нами визначень можемо сформулювати характерні ознаки місцевого самоврядування, а саме:

- легітимність (місьцеве самоврядування визнається державою та законодавчо закріплюється);
- особлива суб'єктність (суб'єктами місцевого самоврядування є лише представники громади);

- представництво (реалізація функцій відбувається через спеціально створені органи або через встановлених посадових осіб);

- виключна або обмежена сфера впливу (місцеве самоврядування у праві вирішувати тільки ті питання, що входять до їх компетенції, передбаченої законодавчо.

Узагальнюючи вищенаведене, можемо зробити висновок та визначити зміст самоврядування як систему організації влади, за допомогою якої місцеве населення може безпосередньо вирішувати проблеми локального значення, які мають прямий вплив на їхні суспільні та життєві процеси.

Ефективне місцеве самоврядування формується під дією різних підходів. Так, науковці Н. Ільченко та Р. Жиленко виокремлюють два фундаментальних підходи щодо забезпечення ефективного місцевого самоврядування: прогресивний та ліберальний. Прогресивний підхід, на їхню думку, передбачає зміцнення потенціалу територіальної громади. Головною метою ліберального підходу є розвиток підприємницької діяльності, він передбачає можливість вирішення основних проблем регіональної економіки, зокрема, підвищення рівня зайнятості населення внаслідок економічних капіталовкладень приватних суб'єктів. [43]

Важливо визначити основні завдання та головні функції місцевого самоврядування з метою забезпечення максимального ефекту від дій, які повинні здійснюватися органами місцевого самоврядування, табл. 1.1.

Таким чином, головними функціями органів місцевого самоврядування в умовах децентралізації є планування, організація, мотивація, координування та контроль. У відповідності до визначених функцій формуються типові завдання. Як правило, безухильне виконання функцій та відповідних завдань повинно встановити чітку тенденцію до економічного, соціального та інвестиційного розвитку території та забезпечити ефективне місцеве самоврядування. Зазначений процес має відбуватися на принципах відповідності сучасності, досяжності та економічності.



Таблиця 1.1 – Основні функції та завдання органів місцевого самоврядування в контексті децентралізації

Функції	Характеристика завдання в межах функції
У складі функції планування	Реалізація програм економічного розвитку; здійснення стратегічного та поточного планування; формування місцевих бюджетів; розрахунок прогнозних показників територіального розвитку.
У складі функції організації	Забезпечення збалансованого та постійного економічного прогресу на відповідній території; забезпечення реалізації програм економічного розвитку, використовуючи всі можливі ресурси; здійснення зовнішньоекономічної діяльності; наповнення бюджету та фінансування видатків.
У складі функції мотивації	Формування сприятливого соціально-психологічного клімату в громаді; мотивування учасників місцевого самоврядування щодо якісного виконання покладених обов'язків.
У складі функції координації	Здійснення впливу на процеси економічного розвитку шляхом ефективного використання наявних ресурсів з метою досягнення прогресу на відповідній території; всебічне сприяння реалізації програм економічного розвитку.
У складі функції контролю	Контроль за використанням наявних ресурсів та функціонуванням підприємств відповідно до діючого законодавства; за розрахунковими операціями та фінансовою діяльністю; формування звітів щодо ходу та результатів виконання програм економічного розвитку.

Економічний розвиток нашої країни напряму залежить від стану та динаміки сталого зростання кожної окремої територіальної одиниці. Саме з цієї причини визначати цілі та завдання ефективного місцевого самоврядування потрібно з успішно діючими моделями та механізмами, застосовуючи відповідний інструментарій.

Формування оптимального розподілу та використання необхідних ресурсів у ході децентралізації передбачає активізацію системи механізмів місцевого самоврядування, рис. 1.1.



Рисунок 1.1 – Модель впливу та взаємодії механізмів місцевого самоврядування в контексті децентралізації

Наведена нами на рис. 1.1 модель демонструє вплив механізмів місцевого самоврядування на формування державної та регіональної політики в умовах децентралізації.

Таким чином, формування кожного з механізмів залежить від обраної регіональної стратегії. При цьому обов'язковою умовою реалізації наведеної системи є раціональний розподіл та використання ресурсів. Наведені нами на рис. 1.1 механізми створюють умови щодо сталого розвитку регіону та сприяють забезпеченню конкурентоспроможності національної економіки в цілому.

Наразі місцеве самоврядування передбачає територіальну самоорганізацію громадян у самостійному вирішенні завдань або через органи, яких ними обрано. Ці задачі стосуються господарювання і життєдіяльності на місцях. Основним завданням об'єднаних територіальних

громад є вирішення питань місцевого значення, тобто, питань прямого забезпечення життєдіяльності населення. [26]

Основними принципами, що визначають самостійність об'єднаних територіальних громад, є:

- організаційне відокремлення територіальної громади в системі управління державою, що передбачає самостійне визначення громадою статусу та структури своїх органів, обов'язковість рішень, ухвалених шляхом волевиявлення громадян);

- самостійність у розв'язку питань громадського значення (даний принцип реалізується через форми прямого волевиявлення територіальної громади;

- відповідність повноважень об'єднаної територіальної громади матеріально-фінансовим можливостям (досягається правильним перерозподілом матеріально-фінансових ресурсів з державного рівня на користь територіальних утворень як по бюджетній, так і по податковій лінії).

Доцільно зазначити, що принцип відповідності повноважень громади забезпечується також необхідним перерозподілом об'єктів власності між вказаними територіальними рівнями. Однією з головних форм взаємодії є, безпосередньо, робота з місцевим населенням, а саме: спільна робота обох органів з організацією публічних слухань; зустрічі з населенням; проведення роз'яснювальної роботи; співробітництво з громадськими організаціями, національними діаспорами, територіальними органами місцевого самоврядування тощо. [19]

Затвердження структури об'єднаної територіальної громади відбувається за участі представницького органу громади, голови адміністрації, депутатів у роботі комісій та груп місцевих адміністрацій. Відповідно, формуються та затверджуються звіти щодо результатів виконання рішень, прийнятих представницьким органом, а також щорічна звітність про діяльність. Заслуховуються керівники окремих структур з відправленням різних запитів як форм взаємодії. В практичній діяльності



зазначена взаємодія зводиться до формального написання запитів з питань і підготовки відповідей на них. Враховуючи необхідність реалізації спільної мети та завдань у діяльності представницьких та виконавчо-розпорядчих територіальних громад, що полягають у створенні умов для комфортного проживання населення на визначеній території, то можна робити висновок щодо того, що завдання тісної, ефективної та продуктивної взаємодії і співпраці, засноване на принципі паритетності, для вирішення питань місцевого значення є надзвичайно важливим. Його вирішення вимагає комплексного підходу як на державному, так і на місцевому рівнях взаємодії.

Варто відзначити, що створена територіальна громада може бути успішною лише тоді, коли є змога забезпечити ефективно та результативно управління. Наразі розробка індикаторів оцінювання ефективності діяльності об'єднаних територіальних громад базується на регламентованому переліку повноважень органів місцевого самоврядування. А це означає, що показники оцінювання стану та динаміки соціально-економічних та політичних процесів при оцінці ефективності діяльності об'єднаної територіальної громади, враховуються лише у тій мірі, в якій місцева влада спроможна у межах своїх повноважень, компетенції та ресурсів здійснювати на ці показники конкретний вплив. Ефективність діяльності об'єднаної територіальної громади оцінюється за наступними критеріями: економічний розвиток (дорожнє господарство, транспорт, розвиток підприємництва, інвестиційна привабливість), доходи населення, охорона здоров'я, дошкільна, шкільна та позашкільна освіта, фізична культура та спорт, житлово-комунальне господарство, доступність та якість житла, організація громади тощо. Усі показники оцінювання ефективності об'єднаної територіальної громади пов'язані із соціальною чи економічною сферою. [38]

Місьцеве самоврядування вирішує наступні завдання: формує соціальну інфраструктуру; стабілізує економіку; регулює соціально-економічні процеси; встановлює та розвиває міжрегіональні та внутрішньо-регіональні зв'язки; зберігає екологію; підтримує єдиний економічний простір. Місьцеве

самоврядування реалізується громадянами шляхом участі у референдумах, виборах, використання інших форм прямого волевиявлення через виборні та інші органи місцевого самоврядування.

Структуру аналізу складових формування ефективного місцевого самоврядування наведемо на рис. 1.2.



Рисунок 1.2 – Структура та аналіз складових формування ефективного місцевого самоврядування

Структура елементів ефективного самоврядування повинна включати економічну, соціальну та екологічну складові, кожна з яких передбачає витрати та результати.

Методика оцінювання ефективності місцевого самоврядування ґрунтується на порівняльному аналізі показників муніципалітетів за досягнутим рівнем за звітний період та на динаміці змін, що свідчать про такі найважливіші сфери забезпечення життєдіяльності громади, як здоров'я, освіта, культура, спорт, житлово-комунальний комплекс, надання послуг тощо. Оцінювання рівня ефективності місцевого самоврядування включає такі напрями, як результативність, ефективність управління бюджетом, а також оцінювання власне населенням громади результатів діяльності органів місцевого самоврядування. [44]

Отже, процес децентралізації в сучасних умовах розвитку демократії є одним з найбільш ефективних і прогресивних інструментів забезпечення місцевого самоврядування. Усвідомлення та обізнаність громадян у процесах децентралізації є важливим аспектом участі громади у самоврядуванні.



## РОЗДІЛ 2

### ДОСЛІДЖЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЇ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ КАЛИНІВСЬКОЇ МІСЬКОЇ РАДИ

#### 2.1 Загальногосподарська характеристика функціонування Калинівської міської ради

Калинівська територіальна громада - це громада міського типу, створена в результаті об'єднання Калинівської міської ради і сільських громад Калинівського району Вінницької області. До складу територіальної громади входить 49 населених пунктів, адміністративним центром яких є місто Калинівка, а найбільшими з них є такі села: Павлівка, Корделівка, Сальник, Черепашинці, Лісова Лисіївка, Глинськ, Нова Гребля, Бережани. Загальна площа територіальної громади – 805 км<sup>2</sup>, кількість населення – 46,4 тис. осіб. Територіальна громада Калинівки поділена на 23 старостинські округи.

Система місцевого самоврядування Калинівської територіальної громади, форми та порядок її діяльності, її органів та посадових осіб, гарантії прав мешканців громади визначається Статутом Калинівської міської об'єднаної територіальної громади, який було прийнято 2-ою сесією міської ради 7-го скликання від 03.12.2015р. на підставі Конституції України, Європейської хартії місцевого самоврядування, Законів України «Про місцеве самоврядування в Україні», «Про добровільне об'єднання територіальних громад» та інших законодавчих актів. (Додаток А)

Адміністративним центром об'єднаної територіальної громади є місто Калинівка Калинівського району Вінницької області, в якому розміщені її органи місцевого самоврядування. Територіальна громада має єдиний представницький орган – Калинівську міську раду.

Система місцевого самоврядування Калинівської територіальної громади включає:

- територіальну громаду;
- міську раду - представницький орган місцевого самоврядування, що представляє територіальну громаду та здійснює від її імені та в її інтересах функції і повноваження місцевого самоврядування, визначені Конституцією та законами України;
- міського голову, який є головною посадовою особою територіальної громади;
- виконавчі органи ради (виконавчий комітет, управління, відділи, служби тощо);
- старосту;
- органи самоорганізації населення.

Територіальна громада є первинним суб'єктом місцевого самоврядування, обирає раду та міського голову, а також формує об'єкти комунальної власності.

До компетенції територіальної громади входять:

- всі питання, вирішення яких, відповідно до законів України, здійснюється на місцевому референдумі;
- питання, віднесені до повноважень органів місцевого самоврядування територіальної громади. Членом територіальної громади є особа, яка постійно проживає на території громади на законних підставах.

Органи місцевого самоврядування територіальної громади та їхні посадові особи враховують пропозиції членів територіальної громади щодо вдосконалення системи муніципального управління, соціально-економічного та культурного розвитку, забезпечення прав членів територіальної громади на участь у вирішенні питань місцевого значення.

Формами участі членів територіальної громади у вирішенні питань місцевого значення є: місцеві вибори; місцевий референдум; загальні збори; громадські слухання; місцеві ініціативи; органи самоорганізації населення; участь у роботі інститутів громадянського суспільства (громадських організацій, благодійних організацій, професійних спілок, інших

неприбуткових організацій), які опікуються питаннями здійснення місцевого самоврядування в територіальній громаді та інші, не заборонені законодавством.

Міська рада є представницьким і нормотворчим органом місцевого самоврядування територіальної громади, який здійснює від імені та в інтересах територіальної громади функції та повноваження місцевого самоврядування. Рада складається з депутатів, обраних у порядку, встановленому Конституцією та законами України. Міська рада є юридичною особою, має власну печатку, рахунки у Державному казначействі України та інших фінансових установах, має право набувати від свого імені майнові та особисті немайнові права, несе відповідні обов'язки, може бути позивачем і відповідачем у судах. Завдання, функції та повноваження ради визначаються законодавством України та затвердженим Статутом.

Організаційна структура апарату Калинівської міської ради наведена на рис. 2.1.

Видатки на забезпечення діяльності Калинівської міської ради передбачаються у місцевому бюджеті територіальної громади. Формами роботи ради є її пленарні сесійні засідання та робота постійних і тимчасових комісій ради. Міська рада відповідальна, підзвітна і підконтрольна перед територіальною громадою. Міський голова обирається членами територіальної громади та є головною посадовою особою територіальної громади.

Виконавчими органами ради є виконавчий комітет міської ради, департаменти, управління, відділи та інші утворені радою виконавчі органи. Структура виконавчих органів, загальна чисельність їхнього апарату, система оплати праці та розмір заробітної плати працівників виконавчих органів затверджуються радою за поданням міського голови у відповідності до закону.



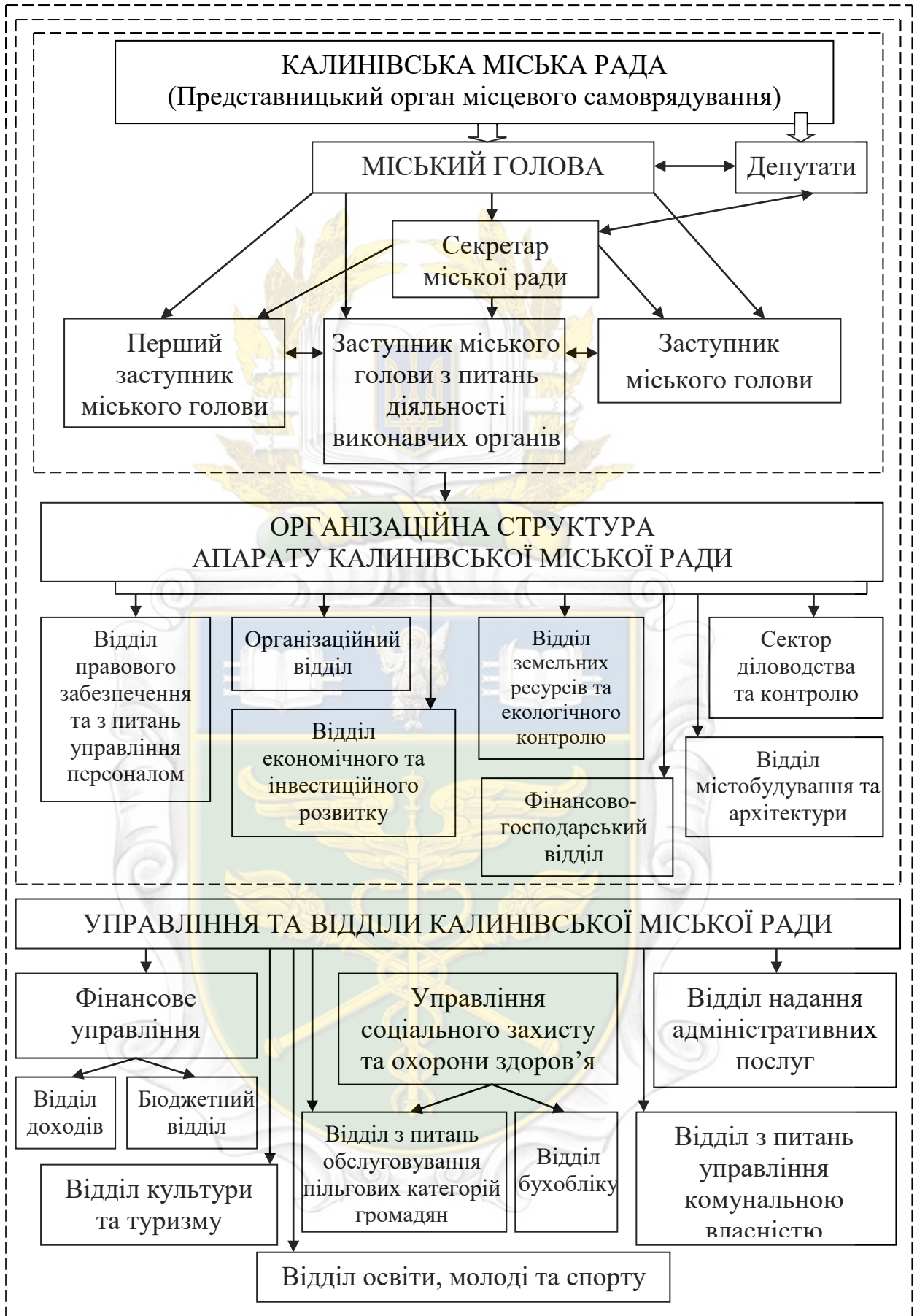


Рисунок 2.1 – Організаційно-управлінська структура Калинівської міської ради

Повноваження виконавчих органів визначаються законодавством та положеннями про них, затвердженими відповідними рішеннями ради. Виконавчі органи утворюються, реорганізуються та ліквідуються міською радою за поданням міського голови.

Робочими органами ради є її постійні й тимчасові контрольні комісії, які обираються з числа депутатів для вивчення проблем і потреб, попереднього розгляду і підготовки проектів рішень ради. Комісії здійснюють контроль за виконанням рішень ради та її виконавчого комітету, рис. 2.2.

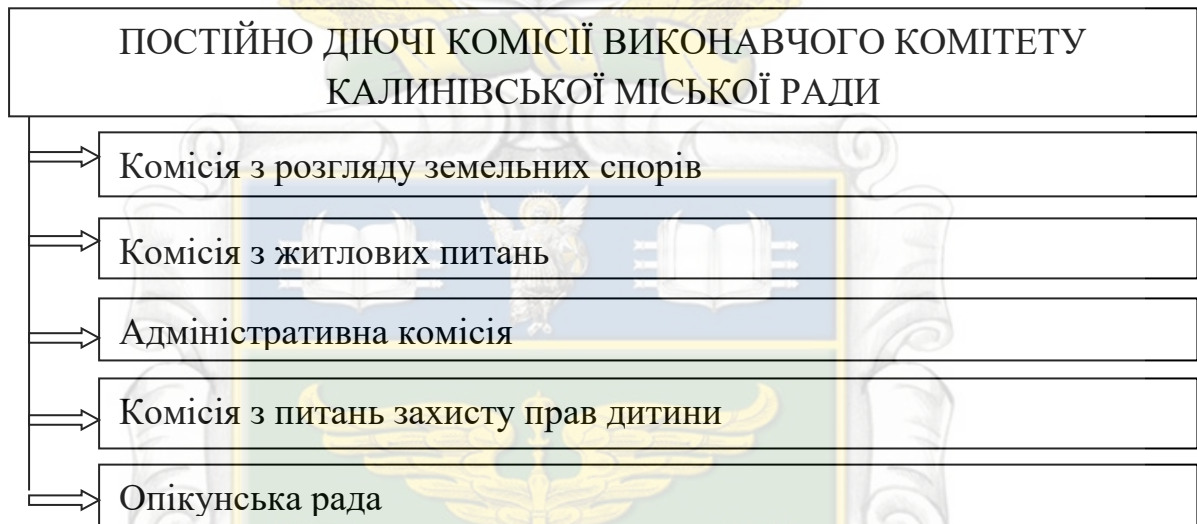


Рисунок 2.2 – Постійно діючі комісії виконавчого комітету Калинівської міської ради

Виконавчий комітет ради є її виконавчим і розпорядчим органом, який створюється міською радою на період її повноважень у порядку, визначеному Законом України «Про місцеве самоврядування в Україні». Виконавчий комітет має свою печатку. Очолює виконавчий комітет міський голова. Виконавчий комітет є підзвітним і підконтрольним міській раді. Міський голова звітує перед радою про роботу виконавчого комітету в порядку, встановленому законодавством України.

Староста є посадовою особою місцевого самоврядування, який представляє інтереси громади (жителів одного або більше населених пунктів

територіальної громади, які не є адміністративним центром територіальної громади). За посадою староста входить до складу виконавчого комітету міської ради та здійснює свої повноваження на постійній основі, рис. 2.3.

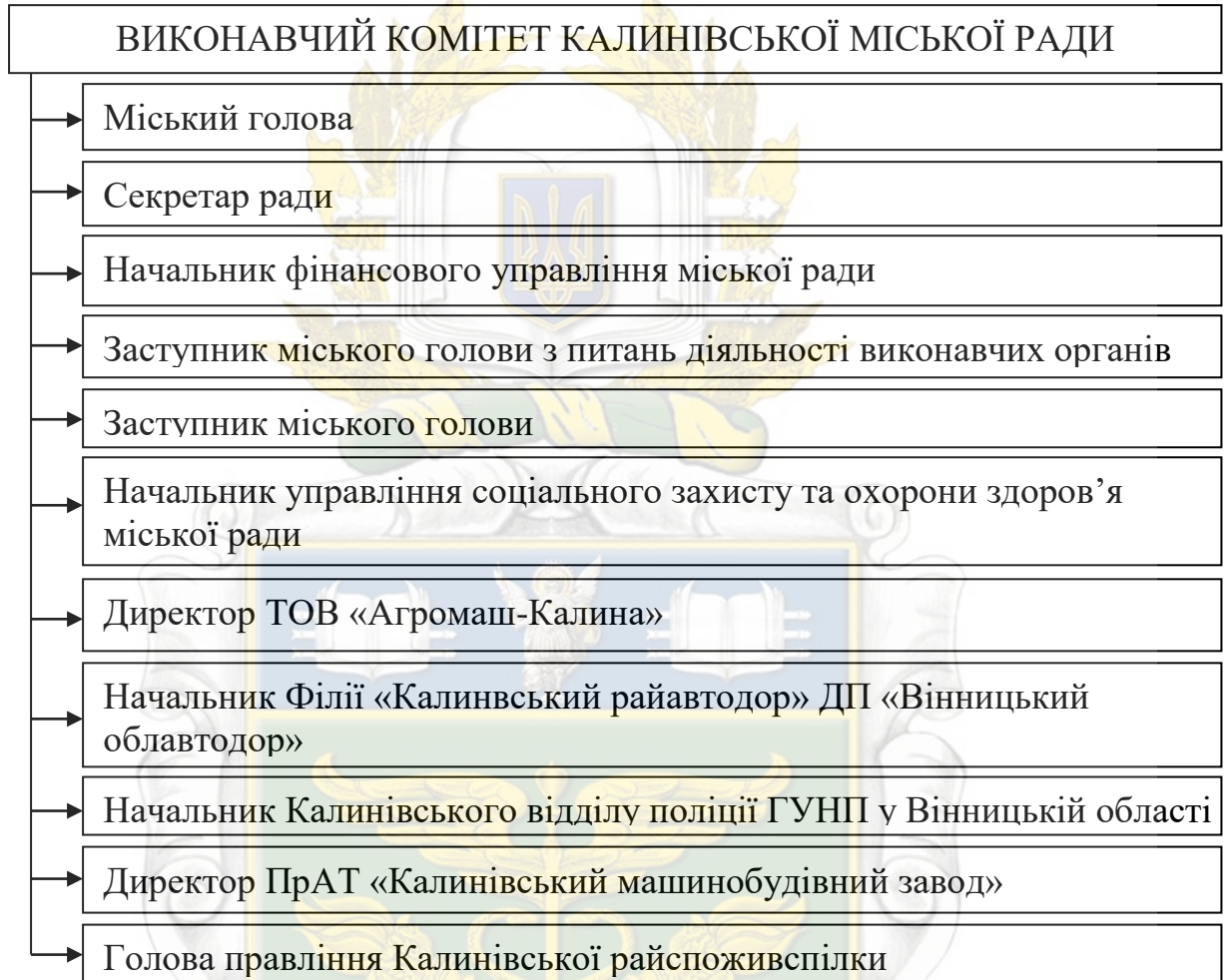


Рисунок 2.3 – Склад виконавчого комітету Калинівської міської ради

Калинівська територіальна громада володіє багатогалузевим комплексом, який представлений промисловими підприємствами шести галузей, основними з яких є харчова, машинобудівна та металообробна, деревообробна, легка, добувна. Громада спеціалізується, загалом, на виробництві товарів продовольчого призначення.

На території Калинівської громади здійснюють діяльність такі підприємства:

- ТОВ «Еко-Сфера» - соки, мінеральні газовані і негазовані води;



- ПрАТ «Калинівський машинобудівний завод» – обладнання для цукрової, хлібопекарської, молокопереробної галузей;

- ТОВ «Вінницьке кар'єроуправління» в с. Писарівка - виробництво щебеневої продукції;

- ПАТ Калинівське районне підприємство «Агромаш» – ремонт ґрунтообробної сільськогосподарської техніки;

- ТОВ «Агромаш–Калина» – виробництво та ремонт сільськогосподарської техніки;

- ПрАТ «Калина» - швейні вироби;

- ТОВ «ВФ «Дом» - столярні вироби (вікна, двері);

- ТОВ «Термінус» – столярні вироби (вікна, двері);

- ТОВ «Калинівський молокозавод» - виробництво молокопродуктів;

- ТОВ «Солодка хата» - кондитерські вироби;

- ТОВ «ТРАУ НУТРИШИН Україна» – виробництво та реалізація кормів для тварин;

- ПП «Ларіс» - виробництво виробів із нержавіючої сталі;

- ТОВ «Укрхімресурс» - виробництво дистильованого гліцерина, спиртовмісних рідин;

- ПП «Енергоспецсервіс» - виробництво електромоторів, генераторів і трансформаторів;

- ПрАТ «Корделівський обласний міжгосподарський комбикормовий завод» - складське господарство.

Земельні угіддя Калинівської територіальної громади становлять 84 427,2 га, з яких: сільськогосподарських угідь – 66 764, 9 га, в т.ч. орної землі – 57 215,8 га. Сільськогосподарські підприємства використовують 38 715,0 га ріллі, фермерські господарства використовують 2 000,0 га.

Всього у громаді нараховується земель: зайнятих лісом - 7 606,3 га; ставками - 931,2 га; пасовищами - 4 877,6 га; сіножаті - 3 597,5 га.

Сільськогосподарську діяльність на території Калинівської громади здійснюють 54 аграрних підприємства, в тому числі сільськогосподарських

підприємств – 24. Головною спеціалізацією сільськогосподарських підприємств громади в рослинництві є вирощування таких зернових культур, як озима та яра пшениця, ярий ячмінь, кукурудза, горох, гречка, а також таких технічних культур, як цукрові буряки, соя, соняшник, озимий ріпак, у тваринництві - виробництво м'яса, молока.

На території Калинівської громади є спеціалізовані господарства, серед яких:

- Уладово-Люлинецька дослідна селекційна станція, ДП ДГ «Корделівське» (с. Корделівка), ДП ДГ «Артеміда» (м. Калинівка) - по вирощуванню та реалізації елітного насіння зернових культур;

- Опорний пункт інституту картоплярства УААН - по вирощуванню та реалізації елітного насіння картоплі;

- ПП «Радівське» по ВСГП (с.Радівка) - по вирощуванню та реалізації репродукційного насіння зернових культур.

Діяльність у галузі тваринництва на території Калинівської громади здійснюють 14 господарств.

ПП «Радівське» по ВСГП та ПОСП «Нападівське» (с. Нападівка) з метою покращення генетичного потенціалу та племінних якостей сільськогосподарських тварин у Калинівській громаді здійснюють діяльність заводи по розведенню української чорно-рябої молочної породи ВРХ.

Галузь транспортної інфраструктури та логістики Калинівської територіальної громади представлена 2 будівельними організаціями: районним дорожнім підприємством „Калинівський Райавтодор”, філією „Калинівська ДЕД” ДП „Вінницяоблавтодор”. Функціонують також і приватні фірми, які здійснюють будівельні та ремонтно-будівельні роботи у відповідності до європейських стандартів, серед них: ПП «Електромонтаж», ТОВ «Леон-Ш» тощо.

Мережа автомобільних доріг місцевого значення на території Калинівської громади складає 325 км, в т.ч. обласних – 170,9 км, районних –

154,1 км. Організацію транспортних перевезень здійснює ПП «АВТранс», «А.В.Поліщук» та 6 фізичних осіб-підприємців.

Сфера освіти та підготовки кадрів у Калинівській територіальній громаді представлена Калинівським технологічним коледжем, мережею закладів загальної середньої освіти (27 установ), мережею дошкільних закладів (18 закладів). Сфера охорони здоров'я у громаді представлена двома закладами охорони здоров'я, а саме: Комунальне підприємство «Калинівська центральна районна лікарня» Калинівської міської ради, «Калинівський міський медичний центр первинної медико-санітарної допомоги». Мережа медичних закладів представлена 30 фельдшерськими пунктами, 11 амбулаторіями сімейної практики.

Метою створення Центру надання адміністративних послуг Калинівської міської ради та його віддалених робочих місць є наближення послуг до місця проживання замовників послуг, забезпечення комфортних та доступних умов одержання та надання якісних адміністративних послуг мешканцям Калинівської територіальної громади. Зокрема, надаються такі види послуг: державна реєстрація нерухомого майна, земельні питання, соціальні послуги; паспортні послуги, реєстрація (або зняття з реєстрації) місця проживання особи; реєстрація автотransпортних засобів, видача посвідчення водія; державна реєстрація юридичних осіб та фізичних осіб-підприємців. Віддалені робочі місця створені ще у семи населених пунктах територіальної громади.

Отже, органи та посадові особи місцевого самоврядування Калинівської територіальної громади, органи самоорганізації населення, дозвіл на утворення яких надала Калинівська міська рада, несуть відповідальність за свою діяльність перед територіальною громадою та державою. Органи та посадові особи місцевого самоврядування є відповідальними, підконтрольними та підзвітними перед територіальною громадою щодо результатів своєї діяльності та надають громаді потрібну інформацію.



## 2.2 Аналіз фінансового забезпечення та ефективності заходів у сфері здійснення місцевого самоврядування Калинівською міською радою

Фінансовою основою місцевого самоврядування Калинівської територіальної громади є сукупність місцевих фінансових ресурсів, за допомогою яких реалізуються власні завдання та функції місцевого самоврядування. Фінансову основу місцевого самоврядування Калинівської територіальної громади складають кошти міського бюджету; кошти позабюджетних і цільових фондів; фінансово-кредитні ресурси; страхові ресурси; кошти підприємств, організацій і установ, що перебувають у комунальній власності територіальної громади; кошти, отримані від приватизації комунального майна територіальної громади; джерелами формування коштів можуть бути кошти міжнародних донорських організацій, що надходять у вигляді безповоротної допомоги чи співфінансування, а також інші фінансові ресурси, передані територіальній громаді.

Кошти поточного бюджету спрямовуються для поточних видатків, утримання об'єктів соціальної сфери, посадових осіб та апарату органів міського самоврядування, комунальних служб, апарату органів самоорганізації населення, соціального обслуговування мешканців територіальної громади, сплати видатків по міських позиках тощо.

Кошти бюджету розвитку спрямовуються на реалізацію програм розвитку територіальної громади, пов'язаних зі здійсненням інвестиційної та інноваційної діяльності, а також на фінансування субвенцій та інших видатків, пов'язаних з розширенням відтворенням.

До дохідної частини міського бюджету Калинівської територіальної громади зараховуються:

- місцеві податки і збори;

- надходження від закріплених законодавством окремих загальнодержавних податків або їх частини, відповідно до нормативів, затверджених у встановленому порядку законодавством;

- фінансові ресурси (дотації, субсидії, субвенції та інші трансферти), передані місту з Державного бюджету безпосередньо або розподілені через обласний бюджет;

- фінансові ресурси, передані територіальній громаді з Державного бюджету для здійснення визначених законодавством повноважень виконавчої влади;

- надходження від приватизації або інших способів відчуження об'єктів комунальної власності територіальної громади;

- прибуток підприємств, що перебувають у комунальній власності територіальної громади (або частка прибутку, визначена рішенням міської ради);

- штрафи і відшкодування за екологічні збитки;

- інші кошти, отримані від господарської діяльності органів міського самоврядування;

- інші податки і збори, передбачені законами України;

- пожертви та інша благодійна допомога. (Додатки Б, В, Г, Д, Е, Ж)

Дохідна частина бюджету повинна бути достатньою для виконання функцій міського самоврядування та наданих законодавством окремих повноважень органів виконавчої влади. З метою збалансованості міського бюджету міська рада може встановлювати граничний розмір його дефіциту.

Доходи міського бюджету, отримані додатково при його виконанні, а також суми перевищення доходів над видатками, що утворились внаслідок перевиконання дохідної частини бюджету або економії у видатках, вилученню не підлягають. Рішення про використання таких коштів приймається міською радою.

Видаткова частина бюджету окремо передбачає бюджет поточних видатків і бюджет видатків на розвиток територіальної громади. Бюджет

поточних видатків окремо повинен передбачати видатки, пов'язані із виконанням самоврядних повноважень, і видатки, необхідні для здійснення наданих законодавством окремих повноважень органів виконавчої влади. Міський бюджет може передбачати резервний фонд. Контроль за виконанням бюджету здійснює міська рада.

Доходна частина бюджету Калинівської об'єднаної територіальної громади формується з власних доходів та міжбюджетних трансфертів, табл. 2.1.

Таблиця 2.1 - Сукупні доходи бюджету Калинівської міської об'єднаної територіальної громади за період 2019 - 2021 р.р., тис. грн.

Показники	Роки			Відхилення 2021 р. від 2019 р.	
	2019	2020	2021	абсол. (+,-)	відн.(%)
Загальний та спеціальний фонд (з врахуванням трансфертів), у т.ч.:	231823,094	317310,622	341826,591	+110003,497	+47,5
Загальний фонд (з врахуванням трансфертів)	224938,832	298206,504	321969,684	+97030,852	+43,1
Спеціальний фонд (з врахуванням трансфертів)	6884,262	21988,760	19856,907	+12972,645	+188,4
Загальний та спеціальний фонд (без врахування трансфертів), у т. ч.:	160555,241	201419,742	232146,184	+71590,943	+44,6
Загальний фонд без врахування трансфертів)	150196,128	192526,723	223473,502	+73277,374	+48,8
Спеціальний фонд (без врахування трансфертів)	10359,113	8895,218	8672,682	-1686,431	-16,3

Дані табл. 2.1 свідчать про те, що протягом 2021 р. до загального та спеціального фонду бюджету Калинівської міської територіальної громади надійшло доходів без урахування міжбюджетних трансфертів у сумі 232146,184 тис. грн., що на 71590,943 тис. грн. більше, ніж у 2019 р., з врахуванням трансфертів – 341826,591 тис. грн., що на 110003,497 тис. грн. більше, ніж за 2019 р.

На рис. 2.4 представимо графічно доходну частину бюджету Калинівської об'єднаної територіальної громади за період 2019 – 2021 р.р.



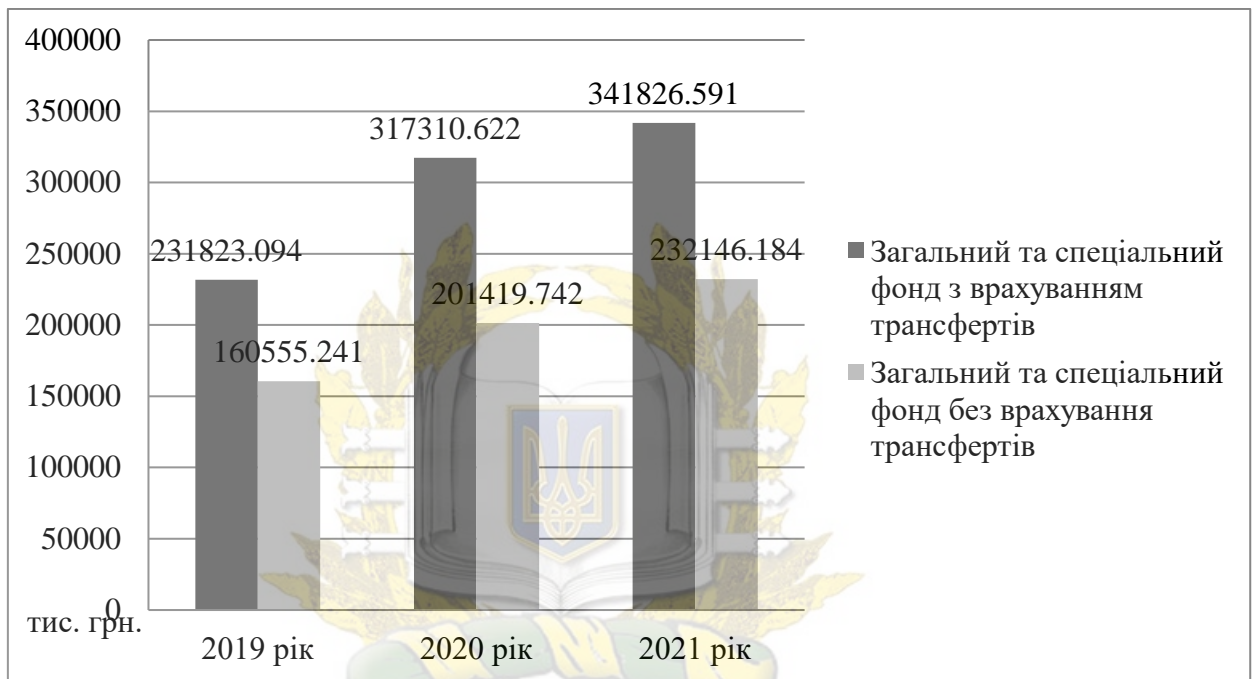


Рисунок 2.4 – Формування дохідної частини бюджету Калинівської міської об'єднаної територіальної громади за період 2019 – 2021 р.р., тис. грн.

Графічне зображення формування дохідної частини бюджету Калинівської об'єднаної територіальної громади (рис. 2.4) дозволяє спостерігати досить планомірне зростання надходжень до бюджету за аналізований період 2019 -2021 р.р.

Динаміку обсягів власних доходів та доходів бюджету розвитку Калинівської об'єднаної територіальної громади за період 2019 - 2021 р.р. представимо у табл. 2.2.

Аналіз показників табл. 2.2 вказує на те, що у 2021р. порівняно з 2019 р. надходження місцевих податків, зборів та інших платежів до загального фонду бюджету міської територіальної громади зросли на 44,6%.

Бюджет розвитку у 2021 р. зріс порівняно з 2019 р. на 1117,026 тис. грн., або, майже в 3,6 рази, у т.ч. фінансові надходження від пайової участі у розвитку інфраструктури – на 109,125 тис. грн. (або в 2,5 рази), від продажу землі – на 1007,901 тис. грн., або в 3,8 рази.

Таблиця 2.2 – Дослідження та аналіз власних доходів та доходів бюджету розвитку Калинівської міської об'єднаної територіальної громади за період 2019 - 2021 р.р., тис. грн.

Показники	Роки			Відхилення 2021 р. від 2019 р.	
	2019	2020	2021	абсол. (+,-)	відн.(%)
Власні доходи всього (місцеві податки та збори, єдиний податок, податок на прибуток)	160555,241	201419,742	232146,184	+71590,943	+44,6
Бюджет розвитку всього, у т.ч.:	433,905	634,795	1550,931	+1117,026	+257,4
- надходження коштів пайової участі у розвитку інфраструктури	73,709	225,954	182,834	+109,125	+148,0
- кошти від продажу землі	360,196	408,841	1368,097	+1007,901	+279,8

Проведемо дослідження показників власних та загальних доходів бюджету Калинівської об'єднаної територіальної громади по загальному та спеціальному фондах, табл. 2.3.

Дослідження та аналіз показників, наведених у табл. 2.3 свідчать про те, що основним джерелом доходів загального фонду бюджету Калинівської об'єднаної територіальної громади є податок на доходи з фізичних осіб, обсяг надходжень якого за період 2019 -2021 р.р. становив 144084,404 тис. грн., що на 63944,831 тис. грн. (або 79,8%) більше, ніж за 2019 р. Найбільш вагомий приріст зазначеної суми податку забезпечили: КП Калинівська ЦРЛ КМР - 13527,914 тис. грн.; Відділ освіти, молоді та спорту - 5584,516 тис. грн; ПрАТ «Калинівський машинобудівний завод» - 2987,568 тис. грн.; ТОВ «Еко-Сфера» - 2518,684 тис. грн. У загальному обсязі податку на доходи фізичних осіб надходження від підприємств та установ, що утримуються за рахунок державного та місцевих бюджетів, становлять 31,4%, від підприємств промисловості – 27,5%, від сільськогосподарських підприємств – 21,8 %, від підприємств торгівлі – 12,3%.

Друге місце в структурі бюджетних надходжень Калинівської об'єднаної територіальної громади належить земельному податку: у 2021 р. до бюджету громади надійшла сума 34413,86 тис. грн., що на 5879,785 тис.

грн. (або на 20,6%) більше, ніж у 2019 р. та на 4322,557 тис. грн. більше, порівняно з 2020 р.

Таблиця 2.3 – Динаміка обсягів загальних та власних доходів бюджету Калинівської міської об'єднаної територіальної громади за період 2019 - 2021 р.р., тис. грн.

Показники	Роки			Відхилення 2021 р. від 2019 р.	
	2019	2020	2021	абсол. (+,-)	відн.(%)
Податок на доходи фізичних осіб	80139,573	115434,065	144084,404	+63944,831	+79,8
Рентна плата за спеціальне використання лісових ресурсів	959,868	1239,412	1070,315	+110,447	+11,5
Рентна плата за користування надрами	113,426	50,390	201,559	+88,133	+77,7
Акцизний податок з вироблених в Україні підакцизних товарів(продукції)	6027,329	3916,401	6542,206	+514,877	+8,5
Акцизний податок з ввезених на митну територію України підакцизних товарів (продукції)	6027,329	3916,401	6542,206	+514,877	+8,5
Акцизний податок з реалізації суб'єктами господарювання роздрібною торгівлю підакцизних товарів	2380,479	1040,720	4105,846	+1725,367	+72,5
Податок на майно, відмінне від земельної ділянки	3419,587	3512,311	3614,281	+194,694	+5,7
Земельний податок з юридичних та фізичних осіб	28534,084	30091,312	34413,869	+5879,785	+20,6
Орендна плата з юридичних та фізичних осіб	24,721	25,908	17,346	-7,375	-29,8
Транспортний податок з юридичних та фізичних осіб	112,527	96,216	84,336	-28,191	-25,1
Єдиний податок з юридичних, фізичних осіб та сільськогосподарських товаровиробників	15735,718	21399,584	29473,240	+13737,522	+87,3
Інші надходження	49,215	729,593	51,074	+1,859	+3,8
Плата за надання адміністративних послуг	2185,916	1549,284	2394,442	+208,526	+9,5

Приріст сплати земельного податку в 2021 р. у порівнянні з 2020 р. на 14,4% забезпечили підприємства, які перерахували у 2021р. податку більше,



ніж у 2020 р., а саме: ТОВ «СХК Вінницька промислова група» (на 47,1%), СТОВ «Діброва і К» (на 18,9%), ТОВ «Аграріко» (на 12,9%), ПАТ «Укрзалізниця» (на 19,3%).

Іншим вагомим джерелом власних доходів загального фонду є єдиний податок, надходження якого за 2021 р. склали 29473,240 тис. грн., що на 13737,522 тис. грн., або 87,3 % більше, ніж за базовий період 2019 р. Зростання надходжень єдиного податку було забезпечено збільшенням надходжень платежів юридичними особами на 39,4 % та фізичними особами на 19,8 %, що відбулося за рахунок зростання як кількості платників єдиного податку, так і самих розмірів податкових ставок. Надходження єдиного податку від сільськогосподарських товаровиробників у 2021 р. збільшились лише на 2,8%, основною причиною цього є сплата основними платниками єдиного податку в грудні 2020 р. за сумами, належними до сплати у 1 кварталі 2021 р.

За спеціальне використання лісових ресурсів у 2021 р. до бюджету рентної плати поступило 1070,315 тис. грн., що на 11,5% більше, ніж у 2019 р. та на 13,6% менше, ніж у 2020 р. Така різниця виникла з причини зменшення надходжень по ДП «Шепетівське лісове господарство», яке у 1 кварталі 2020 року сплатило заборгованість 2019 р.

Надходження до бюджету рентної плати за користування надрами для видобування корисних копалин у 2021 р. становили 201,559 тис. грн., що на 88,133 тис. грн. більше, ніж за 2019 рік та на 151,169 тис. грн. більше, ніж у 2020 р., або в 4 рази. Відбулося таке різке зростання за рахунок збільшення його сплати ТОВ «Вінницьке кар'єроуправління».

Акцизного податку з ввезених на митну територію України підакцизних товарів до бюджету Калинівської об'єднаної територіальної громади за 2021 р. надійшло 6542,206 тис. грн., що більше на 8,5%, ніж у 2019 р. та на 67%, ніж у 2020 р.

Надходження акцизного податку з реалізації суб'єктами господарювання роздрібною торгівлю підакцизних товарів склали у 2021 р.

4105,846 тис. грн., що на 72,5% більше, ніж у 2019 р. (або на 1725,637 тис. грн.), та на 3065,126 тис. грн. більше у порівнянні з показником 2020 р., або у 2,9 рази. Надходження даного виду податку на 1 мешканця Калинівської територіальної громади у 2021 р. становлять 88,49 грн. Порівняно з 2020 р., надходження акцизного податку у перерахунку на 1 мешканця громади у 2021 р. збільшились на 66,06 грн. (22,43 грн. у 2020 р.) та на 37,19 грн. порівняно з 2019 р. (51,30 грн. у 2019 р.).

Надходження податку на майно, відмінне від земельної ділянки, у 2021 р. становили 3614,281 тис. грн., що на 194,694 тис. грн. більше, ніж за 2019 р., або на 5,7%. При цьому суттєве збільшення спостерігається по даному податку за рахунок збільшення оподаткованої площі за нежитлову нерухомість (ТОВ «Кеафілд» на 42,311 тис. грн. та ТОВ «Вінницьке кар'єроуправління» на 64,969 тис. грн.).

У 2021 р. до бюджету надійшла орендна плата з юридичних та фізичних осіб за оренду комунального майна в сумі 17,346 тис. грн., що на 7,375 тис. грн. (або 29,8%) менше, ніж за 2019 р. та на 8,562 тис. грн. менше, ніж за 2020 р., у зв'язку зі зростанням заборгованості перед бюджетом по сплаті оренди від фізичних осіб.

До бюджету Калинівської об'єднаної територіальної громади за 2021 р. надійшло 84,336 тис. грн. транспортного податку, що на 25,1% менше, ніж у 2019 р., або на 28,191 тис. грн. головним чином, через зменшення кількості платників даного виду податку.

Інших надходжень до бюджету Калинівської об'єднаної територіальної громади надійшло у 2021 р. на 1,859 тис. грн. більше, ніж у 2019 р., або на 3,8% та на 678,519 тис. грн. менше, порівняно з 2020 р. що пов'язано з надходженням у 2020 р. відшкодувань по наслідкам здійснених ревізій бюджетних установ.

Розмір плати за надання адміністративних послуг до бюджету у 2021 р. становив 2394,442 тис. грн., що на 9,5% (або 208,526 тис. грн.) більше, ніж у 2019 р. Проти 2019 р. даний вид надходжень збільшився на 54,6% (або на

845,158 тис. грн.) за рахунок збільшення кількості звернень громадян, у т.ч. звернень за іншими адміністративними послугами (крім державної реєстрації юридичних та фізичних осіб, речових прав на нерухоме майно, скорочення термінів надання послуг) на 32,1%. Плату за надання адміністративних послуг на території Калинівської територіальної громади справляє відділ «Центр надання адміністративних послуг Калинівської міської ради». Найбільшу питому вагу по даному виду надходжень становлять надходження від надання адміністративних послуг щодо паспортизації та реєстрації місця проживання, а також міграційної служби та ветеринарні послуги.

Дослідження та аналіз видатків бюджету Калинівської об'єднаної територіальної громади за аналізований період 2019 – 2021 р.р. наведемо у табл. 2.4.

Таблиця 2.4 – Динаміка видатків бюджету Калинівської міської об'єднаної територіальної громади за період 2019 - 2021 р.р., тис. грн.

Показники	Роки			Відхилення 2021 р. від 2019 р.	
	2019	2020	2021	абсол. (+,-)	відн.(%)
1	2	3	4	5	6
Видатки на фізкультуру та спорт	8418,636	11326,409	13867,148	+5448,512	-64,7
Видатки на культуру та мистецтво	2845,917	811,260	1749,519	-1096,398	-38,5
Видатки на дорожнє господарство	37449,598	19843,074	20413,715	-17035,883	-45,5
Видатки на соціальний захист та соціальне забезпечення	748,264	875,316	912,350	+164,086	+21,9
Обслуговування сфери освіти	3476,581	1985,394	2753,449	-723,132	-20,8
Видатки на місцеве самоврядування всього	12881,447	11940,137	13168,275	+286,828	+102,2
Видатки на житлово-комунальне господарство	8436,537	7920,358	11284,346	+2847,809	+33,8
Видатки на охорону здоров'я	12679,704	25413,962	18476,539	+5796,835	+45,7
Видатки на інші об'єкти соціальної та виробничої інфраструктури	4780,516	8215,379	5206,318	+425,802	+8,9



Продовження таблиці 2.4

1	2	3	4	5	6
Субвенція	18265,347	20416,385	22017,392	+3752,045	+20,5
Інша економічна діяльність	94,215	310,745	254,317	+160,102	+169,9
Реверсна дотація	2318,564	2086,159	2486,599	+168,035	+7,2
Дошкільна освіта	36420,584	19516,381	24915,374	+11505,21	-31,6
Загальноосвітні школи	58945,739	36520,724	43918,210	-15027,529	-25,5

Як бачимо з показників, наведених нами у табл. 2.4, за аналізований період 2019 - 2021 р.р. видатки зростали майже по всім показникам. Скорочення видатків відбулося на фізкультуру і спорт - на 64,7%, на культуру і мистецтво – на 38,5%, на дорожнє господарство – на 45,5% (у 2020 р. було завершено капітальний ремонт основних магістралей), на обслуговування сфери освіти – на 20,8%. Відбулося суттєве скорочення видатків на освіту. Так, видатки на дошкільну освіту у 2021 р. скоротилися на 31,6% порівняно з 2019 р., на загальноосвітні школи – на 25,5% за період 2019 - 2021 р.р. Пов'язано це, головним чином, з епідемією коронавірусу, яка почалася у 2020 р.

Більш наглядно видатки Калинівської об'єднаної територіальної громади за 2021 р. представимо графічно за допомогою діаграми, рис. 2.5.

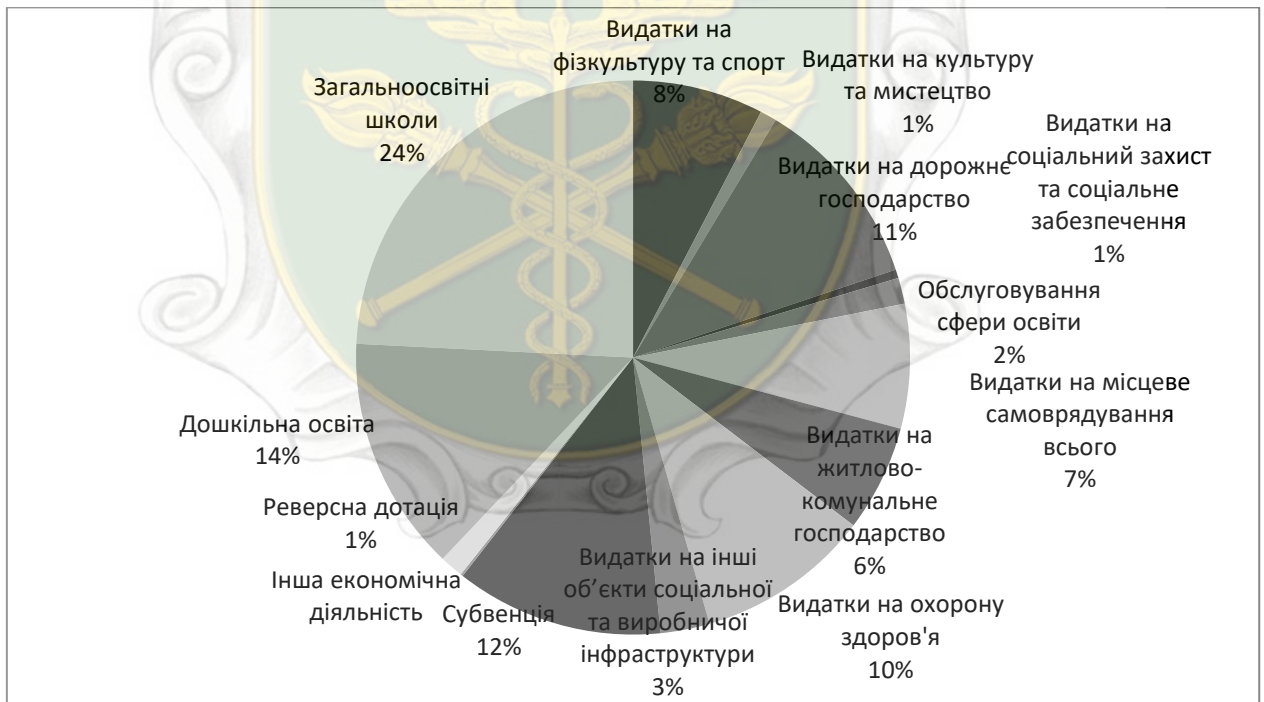


Рисунок 2.5 – Структура видатків бюджету Калинівської міської об'єднаної територіальної громади за 2021 р.

Таким чином, аналіз фінансових показників бюджету Калинівської об'єднаної територіальної громади показав, що загалом за аналізований період спостерігається позитивна тенденція розвитку децентралізації: власні доходи місцевих громад переважно зростають, залежність бюджету Калинівської об'єднаної територіальної громади від державного знижується. Основними бюджетоутворюючими доходами громади залишаються податкові надходження, особливо надходження від податку на доходи фізичних осіб та місцевих податків і зборів, що включають єдиний податок, земельний податок. Все ще вагомими залишаються дотації та субвенції від Державного бюджету, незважаючи на їх поступове зменшення. Основними статтями видатків є видатки на освіту, дорожнє господарство, охорону здоров'я.

В бюджеті Калинівської об'єднаної територіальної громади наразі недостатньо власних фінансових ресурсів для того, щоб він міг виконувати усі покладені на нього повноваження. Незважаючи на наявні позитивні тенденції, не можна сказати, що бюджет Калинівської об'єднаної територіальної громади є достатньо стійким. Саме тому бюджетна політика Калинівської об'єднаної територіальної громади повинна бути спрямована на збільшення дохідної бази з метою забезпечення фінансовими ресурсами усіх запланованих заходів, запобігання виникнення браку фінансових ресурсів органу місцевого самоврядування. Безпосередній вплив на формування дохідної частини бюджету наразі мають ризики, пов'язані зі змінами бюджетного та податкового законодавства, з погіршенням внутрішніх та зовнішніх умов функціонування економіки, ризиками бюджетної системи та війною в країні.

## РОЗДІЛ 3

### УДОСКОНАЛЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ КАЛИНІВСЬКОЮ МІСЬКОЮ РАДОЮ

3.1 Стратегічні перспективи здійснення ефективного місцевого самоврядування Калинівською міською радою в умовах децентралізації

Ефективне самоврядування в Калинівській об'єднаній територіальній громаді повинно здійснюватися у відповідності до розробленої стратегії розвитку, яка має бути розроблена на принципах, пріоритетах, а також відповідати стратегічним, оперативним цілям та завданням Державної стратегії регіонального розвитку на 2021-2027 роки та стратегічним документам, які встановлюють регіональний розвиток Вінницької області, зокрема, Стратегії збалансованого регіонального розвитку Вінницької області на період до 2027 року. Виконання завдань стратегії щодо ефективного самоврядування у Калинівській об'єднаній територіальній громаді передбачає виконання ряду завдань управліннями та відділами Калинівської міської ради за активної участі представників бізнесу та громадських організацій.

Децентралізація стала потужним поштовхом для Калинівської об'єднаної територіальної громади щодо самостійного управління власним розвитком. Саме тому з метою визначення ефективних напрямків розвитку з'явилася потреба щодо формування власної стратегії розвитку. На нашу думку, стратегія розвитку Калинівської об'єднаної територіальної громади має бути сформована на принципі партисипації, який передбачає активне залучення мешканців до її формування шляхом внесення власних пропозицій щодо розвитку та розбудови громади. Децентралізація сприяла посиленню здатності інтеграції зовнішніх інвестицій і потенціалу Калинівської об'єднаної територіальної громади.



При цьому базові принципи формування ефективного самоврядування Калинівської об'єднаної територіальної громади, на нашу думку, повинні передбачати:

- сталість (екологічні, соціальні та економічних питання мають бути інтегровані у всі аспекти стратегічного планування та оперативного прийняття рішень);
- повна прозорість (зрозумілість системи заходів, що будуть застосовуватися в процесі формування та реалізації бюджетів, прийнятті рішень на місцях, укладанні договорів, наданні послуг тощо);
- партисипація (залучення мешканців (представників) Калинівської громади свідчитимуть про легітимність дій та врахування побажань громади.
- співпраця (встановлення горизонтальних та вертикальних зв'язків між певними рівнями органів державного управління, установами тощо).

Ефективний розвиток Калинівської об'єднаної територіальної громади напряму залежить від ефективності місцевого самоврядування. Всі ключові аспекти її функціонування та розвитку взаємоінтегровані та передбачають збільшення фінансування з обласного бюджету, насамперед, тих ключових складових, які місцеві громади часто не в змозі осилити самостійно. Наразі це стосується екологічних та інфраструктурних завдань, прокладання нових автошляхів, закладів охорони здоров'я, а також безпекових ініціатив. З метою визначення стратегічних перспектив ефективного самоврядування в Калинівській об'єднаній територіальній громаді необхідно проводити опитування серед представників різних верств мешканців громади, які різняться за віком та соціальним статусом з метою врахування їх думок та поглядів.

Стратегічний аналіз ефективності місцевого самоврядування Калинівської об'єднаної територіальної громади та перспектив його удосконалення відображає метод SWOT, який визначає сильні та слабкі сторони, а також можливості та загрози для розбудови Калинівської громади. Застосування SWOT-аналізу дасть змогу визначити найбільш пріоритетні та

перспективні напрямки, цілі стратегічного розвитку, які забезпечать ефективне самоврядування, враховуючи побажання територіальної громади та забезпечать її економічне зростання, табл. 3.1.

Таблиця 3.1 – SWOT-аналіз Калинівської міської об'єднаної територіальної громади

Сильні сторони	Слабкі сторони
1	2
Вигідне географічне розташування	Частина доріг вимагає капітального та поточного ремонту.
Потужний транспортний вузол. Розвинені автомобільні та залізничні сполучення.	Недостатньо розвинена система електромереж щодо освітлення вулиць в населених пунктах громади.
Наявність земельних ділянок і споруд, що є привабливими для інвесторів.	Недостатня кількість зон для паркування транспортних засобів.
Розвинута промисловість та інноваційний потенціал підприємств території громади.	Незадовільний стан навколишнього середовища (наявні стихійні сміттєзвалища, забруднення водою).
Розвинена торговельна сфера та система надання послуг.	Тяжіння мешканців громади до міста Вінниця (працевлаштування, освіта).
Наявний потенціал використання альтернативних джерел енергії.	Не оновлена містобудівна документація певних населених пунктів територіальної громади.
Сприятливі кліматичні умови для сільського господарства.	Вимагають облаштування зони відпочинку, дитячі та спортивні майданчики.
Наявність граніту, як цінного будівельного матеріалу.	Мережа водопостачання та водовідведення вимагає капітального ремонту.
Високий потенціал надання якісних послуг у сфері освіти.	Більшість багатоквартирних будинків потребують ремонту.
Багата історична та культурна спадщина територіальної громади.	Відсутність інфраструктури підтримки бізнесу.
Можливості	Загрози
Участь у національних програмах, заходах міжнародної технічної допомоги.	Міграція мешканців громади за кордон та до великих міст, збільшення віку населення, демографічна криза.
Релокація підприємств із зони активних бойових дій	Зростання цін на енергоносії. Стрімке покращення економічного розвитку регіону

Продовження таблиці 3.1

1	2
Підвищення популярності сільського, еко-, зеленого, культурного туризму	Зменшення запасів підземних і поверхневих вод.
Підвищення інвестиційної привабливості територіальної громади.	Нестабільність української валюти.
Реалізація проєктів міжмуніципального характеру при співпраці із сусідніми територіальними громадами (вивезення сміття, туризм, спорт, соціальні послуги).	Продовження війни в Україні, розповсюдження терористичної загрози на інші регіони.
Зростання попиту на продовольчі товари на світовому ринку, що стимулюватиме виробництво та переробку с/г продукції.	Продовження негативних змін кліматичних умов.

З метою створення потужного конкурентного економічного середовища, логістичного центру з сучасною інфраструктурою та забезпечення інвестиційної спроможності Калинівської об'єднаної територіальної громади, на нашу думку, необхідно:

1. Скоординувати зусилля органів місцевого самоврядування та представників бізнесу щодо визначення потенційно привабливих земельних ділянок і споруд з метою підготовки взаємовигідної інвестиційної пропозиції, що потребує:

- оновлення містобудівної документації у всіх населених пунктах Калинівської територіальної громади (проведення інвентаризації рухомого та нерухомого майна з метою формування єдиного реєстру вільних ділянок і майна, а також періодичне його оновлення);

- розробки інвестиційного паспорту громади;
- створення інформаційного ресурсу на сайті Калинівської громади для потенційних інвесторів.

2. Модернізувати транспортно-логістичну інфраструктуру, створивши належну та якісну дорожню інфраструктуру шляхом здійснення капітального та поточного ремонту шляхів місцевого значення та комунальних доріг за рахунок коштів державного дорожнього фонду, місцевого бюджету та



активного залучення фінансів соціально-відповідального бізнесу, а також шляхом прямої участі в конкурсних відборах об'єктів дорожньої інфраструктури населених пунктів для їх фінансування за рахунок субвенції, яка спрямовується у сферу дорожнього господарства. Насамперед, необхідно привести у належний стан ті автошляхи, якими здійснюється перевезення дітей до навчальних закладів і мешканців громади до лікарень.

3. Забезпечити підтримку сталого розвитку агропромислового комплексу, здійснюючи наступні перетворення:

- підвищити продуктивність рослинництва і тваринництва шляхом раціонального здійснення сільськогосподарського виробництва і встановлення наукових засад землекористування, враховуючи регіональну специфіку;

- здійснювати розвиток сільськогосподарського підприємництва шляхом створення сприятливих економічних умов для початку організації діяльності, зокрема, шляхом державної підтримки щодо покращення матеріально-технічної бази агропромислових об'єднань;

- здійснювати розвиток аграрного ринку з метою забезпечення доступу виробникам сільськогосподарської продукції до організованих каналів збуту продукції з прозорими механізмами ціноутворення;

- сформувати сприятливе фінансово-кредитного середовища шляхом забезпечення виробників сільськогосподарської продукції фінансуванням у необхідному обсязі з метою розширеного відтворення та інноваційного розвитку, забезпечення їх фінансової стабільності та конкурентоспроможності як на внутрішньому, так і на зовнішньому ринках.

4. Розвивати механізми співпраці органів місцевого самоврядування та бізнесових структур, а саме:

- сприяти розвитку малого підприємництва у пріоритетних для мешканців громади галузях (сільське господарство, альтернативна енергетика, туризм) шляхом проведення тренінгів та робочих зустрічей з потенційними підприємцями та бізнесменами-початківцями з метою

сприяння формування у них впевненості у власних силах, створення нових робочих місць шляхом збільшення кількості підприємців, що забезпечить збільшення податкових надходжень до місцевого бюджету;

- сформувати інфраструктуру підтримки бізнесу шляхом покращення комунікаційних зв'язків між органами місцевого самоврядування та підприємницьким середовищем.

5. Забезпечити розвиток та модернізацію існуючої інфраструктури, забезпечуючи:

- будівництво або відновлення мереж зовнішнього освітлення вулиць у населених пунктах громади;

- поточний чи капітальний ремонт закладів освіти;

- розвиток спорту шляхом будівництва дитячих та спортивних майданчиків; заохочення та популяризації спорту;

- надійність функціонування та сталий розвиток підприємств житлово-комунальної сфери.

6. Забезпечити формування чистого довкілля:

- провести модернізацію та прокладання систем водовідведення і водопостачання;

- запровадити заходи з популяризації та використання альтернативних джерел енергії;

- покращити систему управління побутовими відходами;

- постійно підвищувати рівень екосвідомості мешканців громади.

7. Сприяти створенню багатофункціональних публічних просторів, насамперед, шляхом облаштування зон відпочинку для організації дозвілля громадян.

8. Закріпити статус «безпечна громада» шляхом:

- створення безпечних і комфортних умов для пересування мешканців (нанесення та постійне оновлення розмітки на пішохідних переходах, встановлення дорожніх знаків);

- створення притулку для тварин;

- встановлення систем відеоспостереження в громадських місцях;
- покращення системи цивільного захисту шляхом проведення навчально-виховних заходів.

9. Здійснювати інформаційний розвиток суспільства шляхом:

- проведення швидкісного Інтернету в населених пунктах громади, створення вільних Wi-Fi зон у громадських місцях;
- удосконалення каналів та механізмів комунікації між бізнесом та органами місцевого самоврядування. При цьому індикатором ефективності комунікації має бути прозорість, підзвітність та передбачуваність діяльності органів місцевого самоврядування з однієї сторони, а з іншої - та спроможність та готовність бізнесових структур цивілізовано захищати власні інтереси.

10. Підвищення громадської активності мешканців і загального рівня культури шляхом:

- проведення мистецьких конкурсів, тематичних заходів;
- інтеграції осіб з інвалідністю, літніх людей в активне життя громади;
- систематизації інформації щодо туристичних ресурсів об'єднаної територіальної громади, а також популяризація туристичних переваг громади шляхом здійснення територіального маркетингу та брендингу на території об'єднаної громади.

Таким чином, загалом, в країні наразі потрібно розвивати процеси децентралізації, оскільки навіть у критичний період самоорганізація населення показала свою дієвість. При цьому, на нашу думку, потрібно підвищувати державний контроль над діяльністю органів місцевого самоврядування, розробити ефективну модель підтримання та відбудови постраждалих регіонів чи об'єктів, а також забезпечити більш гнучке стратегічне планування, в якому повинні бути визначені дії влади для різних варіантів розвитку подій в країні та безпосередньо в конкретній територіальній громаді.



### 3.2 Напрямки оптимізації ефективності місцевого самоврядування Калинівською міською радою

Як показує практика функціонування об'єднаних територіальних громад, успішними є лише ті з них, які здійснюють ефективне самоврядування, розвивають свою внутрішню спроможність і удосконалюють умови життя мешканців громади. З цієї метою, на нашу думку, необхідно спрямовувати на розвиток Калинівської об'єднаної територіальної громади якомога більше ресурсів і стимулювати мобілізацію, насамперед, таких внутрішніх резервів громади, як земельних ділянок та інвестиційно-привабливих територій, що використовуються нерационально. До процесу розвитку Калинівської об'єднаної територіальної громади необхідно залучати всі верстви населення.

Ми вважаємо, що для формування належного рівня відповідальності за реалізацією стратегії, доцільно буде сформувати систему моніторингу та оцінювання ефективності її реалізації. Зазначена система повинна містити робочий орган з моніторингу – група щодо управління впровадженням стратегії. Робоча група, створена з представників органів місцевого самоврядування, громадськості і бізнесу повинна забезпечувати управління впровадженням стратегії. Однією з головних функцій робочої групи має бути контроль за діяльністю організацій, що залучені до процесу впровадження стратегії. Питання стосовно стратегічної інтеграції проектів і заходів повинні належати виключно до компетенції робочої групи, яка є відповідальною за актуальність, реалістичність та досягнення стратегічних і оперативних цілей.

Моніторинг безпосередньо повинен ґрунтуватися на дослідженні певних показників-індикаторів по кожному зі стратегічних векторів та аналізі досягнення запланованих результатів. Вважаємо, що моніторинг повинен відбуватися у відповідності до таких послідовних етапів:

1. Встановлення рівня ефективності впровадження кожного окремого проєкту.
2. Оцінювання рівня досягнення стратегічних і оперативних цілей.
3. Аналіз ступеню просування проєкту за напрямками стратегічного розвитку.
4. Дослідження та аналіз стану розвитку громади (оцінювання рівня досягнення стратегічного бачення).

Потім необхідно підвести підсумки моніторингу та оформити їх документально у вигляді звітів. Результати моніторингу необхідно винести на розгляд сесії Калинівської міської ради з метою внесення доцільних та ефективних пропозицій щодо змін у стратегічних і оперативних цілях стратегічного плану розвитку Калинівської об'єднаної територіальної громади. Процес моніторингу дасть змогу контролювати виконання визначених задач, а також коригувати їх в залежності від поточної ситуації динамічного економічного середовища.

Процес розробки та реалізації стратегії розвитку повинен супроводжуватися затвердженням планом розвитку Калинівської об'єднаної територіальної громади, що є дієвим інструментом ефективного самоврядування в ході досягнення добробуту та економічної стабільності населених пунктів територіальної громади. Стратегічний план розвитку як інструмент ефективного самоврядування повинен розроблятися у відповідності до визначених та узгоджених з Калинівською громадою цілей стратегічного розвитку, а також засобів їх досягнення.

При формуванні стратегічного плану розвитку Калинівської об'єднаної територіальної громади необхідно дотримуватися методології, що передбачатиме сталий розвиток і соціальну інтеграцію в якості базових принципів ефективного місцевого самоврядування. Інтеграція мешканців громади у процес розробки стратегічного плану розвитку Калинівської об'єднаної територіальної громади дозволить визначити найбільш

оптимальні та раціональні шляхи вирішення проблем громади, сприятиме налагодженню комунікації між громадськістю та владою.

Воєнні дії в Україні, відсутність бюджетного фінансування на розвиток громади призведе до гальмування чи припинення реалізації соціальних проєктів у Калинівській громаді, оскільки наразі фінансування спрямовуватиметься, головним чином, на подолання збройної агресії, а не на програми розвитку і покращення якості життя мешканців територіальної громади.

План розбудови Калинівської об'єднаної територіальної громади полягає, насамперед, у визначенні найбільш нагальних проблем її розвитку, користь від вирішення яких повинна бути зрозумілою всім членам територіальної громади. Саме мешканці Калинівської об'єднаної територіальної громади спрямовують власні зусилля на вирішення питань шляхом підвищення рівня використання внутрішнього ресурсного потенціалу громади.

Підсумовуючи, вважаємо за доцільне визначити основні потенційні ризики, пов'язані з процесом реалізації стратегії Калинівської об'єднаної територіальної громади:

- зниження інвестиційного рейтингу безпосередньо країни чи регіону;
- зменшення обсягів чи повне скасування субвенції, спрямованої на розвиток інфраструктури Калинівської об'єднаної територіальної громади;
- надання пріоритетності інтересам адміністративного центру перед інтересами територій об'єднаних громад;
- неможливість налагодження взаємовигідних ділових відносин і одержання критичної маси зацікавлених сторін на території громади, які будуть здатні сприяти реалізації визначених проєктів розвитку громади та стратегії в цілому;
- обмеженість у володінні інформацією на місцях і управлінської спроможності щодо реалізації конкретних проєктів, а також неефективність процесу мобілізації необхідних фінансових ресурсів;



- невчасне вирішення соціально-економічних, освітніх, екологічних та інших задач та проблем Калинівської об'єднаної територіальної громади.

Враховуючи вищенаведене, можемо надати визначити напрямки здійснення ефективного самоврядування у Калинівській об'єднаній територіальній громаді.

1. Ефективність впровадження інноваційних проєктів і таких, що орієнтовані на розвиток територіальної громади, визначається дотриманням оптимальності між інтересами громади в цілому і приватними інтересами. Саме тому залучення приватного фінансування до бюджету з метою реалізації стратегічних програм розвитку Калинівської об'єднаної територіальної громади є вкрай важливим.

2. З метою запобігання виникненню помилок у ході реалізації стратегії необхідно проводити консультації зі спеціалістами по стратегічному плануванню та розвитку, насамперед, що стосується питань відхилень від встановленого графіку впровадження проєктів і нестачі людських чи фінансових ресурсів.

3. Доцільно вивчати та використовувати в практичній діяльності досвід інших територіальних громад, що сприятиме пришвидшенню реалізації проєктів і забезпечити одержання максимальної ефективності.

4. Структура поставлених завдань, зазначених у стратегічному плані розвитку може варіюватися, зважаючи на можливе залучення додаткових фінансових коштів на розвиток, або ж, навпаки, обмеження стратегічних ресурсів у зв'язку з виникненням непередбачуваних обставин. Пріоритетне значення для оперативного подолання таких випадків має об'єднання зусиль Калинівського міського голови, депутатського корпусу та працівників виконавчого комітету, які є відповідальними за реалізацію проєктів, визначених планом.

Важливим аспектом щодо підвищення ефективності місцевого самоврядування є також формування методики оцінювання результативності розробленої стратегії з подальшим консультативним супроводом по

проблемним питанням. На нашу думку, необхідно збільшити частку місцевих податків і зборів в доходах місцевих бюджетів з метою забезпечення їх фінансової стабільності та переважаючої автономності, зменшуючи залежність від держави, в тому числі, за рахунок збільшення частки відрахувань до місцевих бюджетів податку на доходи фізичних осіб до 80% та податку на прибуток до 20%. Проте, тоді може виникнути загроза в тому плані, що таке розширення податкової незалежності місцевих бюджетів може спричинити поглиблення міжрегіональних відмінностей у соціальному розшаруванні, а також у якості надання суспільних послуг, і при цьому збільшити рівень трансфертів з державного бюджету до деяких регіонів та збільшити їх залежність. Саме тому, на нашу думку, потрібно шукати баланс та розвивати регіони з метою нівелювання цих відмінностей.

На нашу думку, в теперішніх умовах, з метою забезпечення ефективного місцевого самоврядування потрібно, насамперед:

- всебічно стимулювати інвестиційну діяльність в Калинівській об'єднаній територіальній громаді: провести інвентаризацію власних активів громади; визначити конкурентні переваги та створити інвестиційний паспорт громади (з метою зацікавлення потенційних інвесторів);

- розробити стратегію розвитку власних територій, а також можна надавати певні податкові знижки, податкові канікули, застосовувати диференційовані ставки податків для підприємств, що бажають інвестувати у територіальну громаду, при цьому, насамперед, проаналізувавши потенційну вигоду від кожного ухваленого рішення;

- запровадити систему стимулювання для потенційних інвесторів у місцеві боргові інструменти шляхом звільнення від оподаткування доходів, одержаних від інвестування у муніципальні цінні папери;

- удосконалювати систему місцевих кредитувань, а також та стимулювати розвиток фінансових ринків, що покращить бюджетне фінансування та буде сприяти покращенню інвестиційного потенціалу громади;

- створити єдину стандартизовану базу даних, що стимулюватиме мешканців громади до прямої участі в розвитку власних громад, що, в свою чергу, сприятиме зменшенню рівня корупції та надасть можливість проводити детальний аналіз діяльності органів місцевого самоврядування, надаючи при цьому власні рекомендації щодо розвитку Калинівської об'єднаної територіальної громади на основі фактів, що ґрунтуються на актуальних даних.

Крім цього, новим викликом для Калинівської об'єднаної територіальної громади став розвиток децентралізації у воєнних умовах. Це свідчить про те, що найбільш передбачуваними наслідком війни є недовиконання місцевих бюджетів, що пов'язане з податковими пільгами, які були встановлені для зменшення податкового навантаження на населення та сферу бізнесу, які опинилися у важкому становищі; масовим відтоком людських ресурсів з країни; погіршенням умов ведення господарської діяльності підприємствами. Саме тому ми вважаємо за необхідне визначити нові спрямування децентралізаційних процесів, оскільки колишня система не може бути дієвою в даних воєнних умовах.

Міністерством регіональної політики та Асоціацією міст України наразі запропонована зміна типології територій, на основі якої будуть застосовуватися різні підходи в управлінні, податковій та економічній політиці. Так, у відповідності до нової типології, існуватиме чотири категорії територій: тимчасово окуповані території; території, де ведуться бойові дії; опорні території – прифронтові території, що надають першу допомогу тим територіям, де ведуться бойові дії; території глибоко тилу – найбезпечніші області, куди переселилося найбільше населення та куди здійснюється релокація підприємств.

На наш погляд, новий підхід до категоризації територій в контексті ефективного місцевого самоврядування є доцільним, оскільки, для територіям, які знаходяться в глибокому тилу, можна надати більше прав, особливо в розрізі справляння податків, передавши їм адміністрування



місцевих податків та зборів, що буде більш ефективним за адміністрування податків зі сторони держави та зменшить вірогідність уникнення сплати податків.

Отже, на наш погляд, наступні кроки щодо децентралізації влади повинні відображати дієвий механізм стабілізації соціально-економічного розвитку з одночасною нейтралізацією виникаючих суперечностей між різними рівнями влади, підвищенням ефективності використання бюджетних коштів на всіх рівнях управління. При цьому основне завдання децентралізації повинно полягати у завершенні формування ефективних територіальних громад на всій території України, передбачаючи посилення ресурсної та інституційної спроможності об'єднаних територіальних громад, які націлені на розвиток інфраструктури та удосконалення якості надання публічних послуг.



## ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

В Україні наразі ще не сформована ефективна модель управління для забезпечення належного рівня життя людей, наближеного до стандартів життя мешканців країн ЄС. На наш погляд, основною причиною цього є недостатня сформованість ефективної системи місцевого самоврядування. Існуючий наразі стан системи місцевого самоврядування Калинівської об'єднаної територіальної громади не має в достатній мірі необхідного ефективного рівня, що може провокувати незадоволеність нею як зі сторони мешканців громади, так і зі сторони уряду, що обумовлене наступними чинниками:

- неспроможність в сучасних умовах органів місцевого самоврядування продукувати рішення, спрямовані на розв'язання першочергових проблем щодо забезпечення добробуту мешканців громади;
- соціально-економічна політика уряду, який максимально передає повноваження органам місцевого самоврядування без забезпечення належного фінансування;
- невизначеність щодо джерел фінансування місцевих програм розвитку;
- невизначеність щодо розподілення податкових надходжень та зборів між рівнями бюджету;
- недосконалість врахування різниці в аспектах соціального та економічного розвитку регіону в цілому та Калинівської об'єднаної територіальної громади, що продукує розрізненість стосовно встановлення стандартів життя мешканців громади.

У відповідності до визначених проблем, центральним органам влади потрібно акцентувати увагу на розвитку та ефективному самоврядуванні у Калинівській об'єднаній територіальній громаді в умовах децентралізації, а саме:

1. Забезпечити прозорий та, водночас, ефективний державний контроль щодо використання коштів органами самоврядування Калинівської об'єднаної територіальної громади.

2. Посилити відповідальність керівників відділів органів місцевого самоврядування, зобов'язати вчасно оприлюднювати управлінську звітність на веб-сайті Калинівської територіальної громади, розробити дієвий та прозорий алгоритм оцінювання ефективності фінансової діяльності.

3. Забезпечувати організацію здійснення громадського контролю щодо ефективності діяльності органів місцевого самоврядування за допомогою таких механізмів, як:

- участь мешканців громади у складанні проєктів місцевих бюджетів через фокус-групи, робочі групи, загальні збори тощо;

- участь мешканців громади у сесіях міської ради, здійснення моніторингу та оцінювання результатів виконання органами місцевого самоврядування програм соціально-економічного розвитку, бюджетних і цільових програм розвитку громади шляхом їх регулярного та публічного розгляду.

4. Забезпечити участь громади у бюджетних слуханнях.

5. Постійно підвищувати кваліфікацію та рівень підготовки співробітників органів місцевого самоврядування Калинівської об'єднаної територіальної громади. З цією метою потрібно запровадити систему підвищення кваліфікації персоналу шляхом проведення тренінгів, професійних навчань, а також регулярно оцінювати рівень підготовки співробітників, проводячи тестування.

6. Удосконалити законодавчу базу, передбачаючи чіткий розподіл повноважень, прав та обов'язків усіх владних рівнів, а також окреслити їх функції.

7. Налагодити ефективну комунікацію між державними і місцевими органами влади, оскільки лише якісна комунікація забезпечить цілісність системи децентралізації. При цьому варто зазначити, що будь-які рішення



центральных органів влади повинні бути чітко визначеними, практично обґрунтованими, логічними, а також завчасно оголошеними місцевим органам влади.

На нашу думку, місцеві органи самоврядування повинні:

- встановити прогресивну шкалу оподаткування для кожного наступного нерухомого майна, відмінного від земельної ділянки;
- удосконалити систему планування розвитку Калинівської об'єднаної територіальної громади, оскільки децентралізація повинна взаємодоповнювати виконання регіональної стратегії держави, передбачаючи при цьому рівномірний розвиток громад по всій території України.

Ми вважаємо, що з цією метою потрібно розробити методичку оцінювання відповідності стратегій регіонів встановленим загальнодержавним цілям, яка характеризується відсутністю протиріч та дотриманням концепції середньострокового планування, а також необхідно розробити дієвий механізм розподілу міжбюджетних трансфертів не лише для забезпечення поточних бюджетних потреб, а й для стимулювання розвитку громади. Доцільним, на наш погляд, також буде зміна принципу справляння податку на доходи фізичних осіб: замість справляння за місцем реєстрації юридичної особи запровадити справляння за місцем фактичного проживання працівника.

Таким чином, децентралізація є важливим процесом, що має свої практичні результати та сприяє розвитку територіальних громад. Проте, при впровадженні децентралізації, Калинівська об'єднана територіальна громада стикнулася з певними проблемами, які справляють негативний вплив на розвиток громади, а саме: відсутність чіткого розподілу повноважень; недосконалість відносин між різними рівнями влади; висока залежність від державного бюджету; недостатність власних доходів для виконання покладених на місцеві органи самоуправління повноважень тощо. Саме тому ми вважаємо, що потрібне чітко розмежовувати повноваження, права і обов'язки різних владних рівнів; розширити повноваження органів місцевого

самоврядування; збільшити обсяг власних доходів територіальних громад; стимулювати інвестиційну діяльність в регіонах; покращити систему планування регіонального розвитку; забезпечити контроль над використанням коштів місцевих бюджетів на державному та громадському рівнях; забезпечити відкритість даних про діяльність органів місцевого самоврядування; удосконалити систему місцевих кредитувань, а також розвивати співпрацю між муніципалітетами. Наведені дії матимуть стимулюючий ефект для соціально-економічного розвитку регіонів, насамперед, у період повоєнного розвитку.



## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Баранов С. Проблемні питання процесу бюджетної децентралізації в Україні. *Підприємництво, господарство і право*. 2020. № 3. С. 115–120.
2. Бартащук К. В. Органи державної влади та місцевого самоврядування в адміністративно-правовому забезпеченні бюджетної безпеки України. *Юридичний науковий електронний журнал*. 2022. № 4. С. 233–235. URL: [http://lsej.org.ua/4\\_2022/53.pdf](http://lsej.org.ua/4_2022/53.pdf).
3. Беспалов М. О. Міжбюджетні відносини в Україні в умовах децентралізації. *Інвестиції: практика та досвід*. 2020. № 21-22. С. 97–100. URL: [http://www.investplan.com.ua/pdf/21-22\\_2020/18.pdf](http://www.investplan.com.ua/pdf/21-22_2020/18.pdf).
4. Білик Р. Р., Філіпчук Н. В. Проблеми економічної безпеки та конкурентоспроможності регіонів в умовах децентралізації. *Регіональна економіка*. 2019. № 4. С. 53–63.
5. Венцель В. Реформа децентралізації в Україні та соціальна функція держави: виклики та перспективи. *Аспекти публічного управління*. 2020. № 1. С. 18–29.
6. Височанський М. Р. Окремі аспекти процесу децентралізації влади в Україні в рамках державного регулювання. *Інвестиції: практика та досвід*. 2020. № 5-6. С. 153–158.
7. Грибовський А. Децентралізація та ефективне місцеве самоврядування в Україні. *Менеджмент XXI століття: сучасні моделі, стратегії, технології: IX Всеукраїнська науково-практична Інтернет-конференція: збірник наукових праць, 2022 рік*. Вінниця, 2022. Ч. 2. С. 41 – 49.
8. Грибовський А. Теоретичні підходи до визначення місцевого самоврядування в умовах децентралізації. *Актуальні проблеми ефективного соціально-економічного розвитку України: пошук молодих: XI Всеукраїнська*



студентська науково-практична конференція: збірник наукових праць, 2022 рік. Вінниця, 2022. Вип. 145. С. 68 - 75.

9. Данилевич Н. Функціональний підхід до управління у системі місцевого самоврядування в Україні. *Економіка та суспільство*. 2021. № 31. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/704/677>.

10. Дубков А. В. Методи взаємодії органів місцевого самоврядування з суб'єктами підприємницької діяльності задля соціально-економічного розвитку територіальних громад. *Інвестиції: практика та досвід*. 2021. № 18. С. 137–142. URL: [http://www.investplan.com.ua/pdf/18\\_2021/24.pdf](http://www.investplan.com.ua/pdf/18_2021/24.pdf).

11. Дульська І. В. Можливості діджиталізації територіальних громад і смарт-спеціалізації їх розвитку в умовах реформи децентралізації в Україні. *Економіка України*. 2021. № 4. С. 68–87.

12. Дяченко С. А. Діджиталізація як сучасний механізм управління місцевими фінансами в умовах децентралізації влади. *Інвестиції: практика та досвід*. 2020. № 15-16. С. 126–131. URL: [http://www.investplan.com.ua/pdf/15-16\\_2020/23.pdf](http://www.investplan.com.ua/pdf/15-16_2020/23.pdf).

13. Ємельяненко Л. М., Федулова Л. І. Децентралізація в сфері соціальної політики в регіонах України. *Економіка та держава*. 2021. № 4. С. 4–11. URL: [http://www.economy.in.ua/pdf/4\\_2021/3.pdf](http://www.economy.in.ua/pdf/4_2021/3.pdf).

14. Жовнірчик Я. Ф., Квасюк В. В. Електронне врядування та електронна демократія стосовно децентралізації в Україні: стратегії реалізації та розвитку. *Інвестиції: практика та досвід*. 2020. № 1. С. 105–113.

15. Задорожня Г. В. Децентралізація влади як спосіб демократизації держави. *Юридичний науковий електронний журнал*. 2022. № 4. С. 21–23. URL: [http://lsej.org.ua/4\\_2022/3.pdf](http://lsej.org.ua/4_2022/3.pdf).

16. Іванова О. Ю., Іванов Ю. Б. Децентралізація влади: виклики для новообраних органів місцевого самоврядування. *Фінанси України*. 2020. № 9. С. 24–28.

17. Ільїч Л. М., Яковенко І. В., Акіліна О. В. Управління соціальною сферою в умовах прискорення реформи децентралізації. *Інвестиції: практика та досвід*. 2020. № 7-8. С. 34–39.
18. Канєва Т., Дрепін А. Міжбюджетні відносини в умовах децентралізації влади. *Вісник КНТЕУ*. 2020. № 3. С. 50–65.
19. Костюк М. Проблемні аспекти фінансового вирівнювання в контексті децентралізації влади. *Казна України*. 2021. № 4. С. 34–35.
20. Круглашов А., Бурега В. Здобутки і труднощі в реалізації децентралізації влади в Україні. *Аспекти публічного управління*. 2021. № 2. С. 68–76.
21. Лазор О. Д., Лазор О. Я., Юник І. Г. Основи публічного управління та адміністрування : навч.-метод. посіб. 2-ге вид. Київ : Ліра-К, 2019. 268 с.
22. Логвіновська С. І., Маринов Д. М. Інституційні зміни органів місцевого самоврядування у процесі фінансової децентралізації в Україні. *Інфраструктура ринку*. 2022. Вип. 65. С. 157–161. URL: [http://www.market-infr.od.ua/journals/2022/65\\_2022/29.pdf](http://www.market-infr.od.ua/journals/2022/65_2022/29.pdf).
23. Лункіна Т. І. Особливості розвитку децентралізації в Україні: сучасні аспекти. *Інфраструктура ринку*. 2021. № Вип. 57. С. 80–86. URL: [http://www.market-infr.od.ua/journals/2021/57\\_2021/14.pdf](http://www.market-infr.od.ua/journals/2021/57_2021/14.pdf).
24. Мануїлова К. В., Мужайло В. Д., Бондар В. А. Оптимізація міжбюджетних відносин як чинник сталого розвитку громад в контексті децентралізації влади України. *Державне управління: удосконалення та розвиток*. 2021. № 2. URL: [http://www.dy.nauka.com.ua/pdf/2\\_2021/11.pdf](http://www.dy.nauka.com.ua/pdf/2_2021/11.pdf).
25. Махначова Н. М. Роль соціального партнерства в громаді в умовах децентралізації. *Ефективна економіка*. 2018. № 6. URL: [http://www.economy.nauka.com.ua/pdf/6\\_2018/48.pdf](http://www.economy.nauka.com.ua/pdf/6_2018/48.pdf).
26. Міняйло О. І., Міняйло В. П. Стратегічне планування регіонального розвитку в умовах децентралізації. *Глобалізаційні виклики розвитку національних економік : тези доповідей II Міжнар. наук.-практ. конф. (Київ, 19 жовт. 2021 р.) / відп. ред. А. А. Мазаракі*. Київ, 2021. С. 60–63.

27. Міщенко Л. О. Формування і використання коштів місцевих бюджетів України в умовах децентралізації: теорія і практика. *Ефективна економіка*. 2018. № 1. URL: [http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/1\\_2018/67.pdf](http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/1_2018/67.pdf).

28. Мужайло В. Д., Колеснікова К. С., Несененко П. П. Електронне урядування як важливий чинник удосконалення державного управління в умовах децентралізації. *Державне управління: удосконалення та розвиток*. 2020. № 4. URL: [http://www.dy.nayka.com.ua/pdf/4\\_2020/63.pdf](http://www.dy.nayka.com.ua/pdf/4_2020/63.pdf).

29. Нестор В. Р. Спеціалізовані дослідження міського самоврядування в Україні. *Публічне право*. 2020. № 3. С. 52–58. URL: <https://www.publichne-pravo.com.ua/files/39/pdf/5.pdf>.

30. Олексюк Г. В., Куйбіда С. В., Лисяк Н. М., Попадинець Н. М. Організація планування розвитку територій у контексті децентралізації державного управління: поєднання інтегрованих, просторових та економічних підходів. *Економіка України*. 2021. № 11. С. 23–38.

31. Осипов В. М., Некрасова Л. А., Граматік Г. П. Методичний підхід до оцінки сталого розвитку територіально-виробничих утворень в умовах реформування місцевого самоврядування. *Підприємництво та інновації*. 2020. № 13. С. 74–78. URL: <http://ei-journal.in.ua/index.php/journal/article/view/350/342>.

32. Павлов О. І., Павлова І. О. Громадівський вимір публічного управління в умовах децентралізації влади та управління. *Економіка харчової промисловості*. 2020. Т.12, №2. С.91–98. URL: <https://journals.onaft.edu.ua/index.php/fie/article/view/1745/1953>.

33. Перспективи децентралізації в Україні. *Вісник Пенсійного фонду України*. 2022. № 9. С. 4–5.

34. Петровський П., Попок А. Гуманітарна спрямованість соціальної політики в умовах децентралізації. *Демократичне врядування*. 2020. № 26. URL: <http://dv.lvivacademy.com/article/view/228514>.



35. Попова О. Адміністративний форсаж. Чим загрожує прискорення реформи самоврядування. *Дзеркало тижня*. 2020. № 15 лют. URL: [https://dt.ua/economics\\_of\\_regions/administrativniy-forsazh-chim-zagrozhuye-priskorennya-adminreformi-339087\\_.html](https://dt.ua/economics_of_regions/administrativniy-forsazh-chim-zagrozhuye-priskorennya-adminreformi-339087_.html).

36. Право в публічному управлінні : навч. посіб. / [авт.: В. В. Баштанник, А. М. Новак, Ф. В. Рагімов, А. Г. Баштанник, Ю. Ю. Пайда, М. В. Кудрявцева, Ф. І. Терханов]. Херсон : ОЛДІ-ПЛЮС, 2020. 408 с.

37. Пташник С., Мельник К. Фінансове забезпечення фіскального простору місцевого самоврядування в умовах фінансової децентралізації в Україні. *Банківська справа*. 2021. № 2. С. 84–95.

38. Руденко О. М., Козюра І. В., Ткаленко Н. В., Маргасова В. Г. Історія та теорія місцевого самоврядування : навч. посіб. Київ : Кондор, 2021. 226 с.

39. Рябоконт В. П. Децентралізація - шлях до розвитку сільських територій в Україні. *Економіка АПК*. 2020. № 1. С. 6–17.

40. Савенко І. І., Седікова І. О. Децентралізація влади, як інноваційний вектор вдосконалення публічного управління в Україні. *Економіка харчової промисловості*. 2020. Т.12, №1. С. 101–108. URL: <https://journals.onaft.edu.ua/index.php/fie/issue/view/136>.

41. Серьогін В., Серьогіна С. Децентралізація і місцеве самоврядування у контексті зміцнення народовладдя в Україні. *Право України*. 2019. № 10. С. 158–174.

42. Ситник П. К., Купрійчук В. М., Карлова В. В., Небожук Р. А. Принципи децентралізації державного управління у сфері культури. *Інвестиції: практика та досвід*. 2020. № 2. С. 89–94.

43. Скиба М. В. Теоретичні аспекти становлення та розвитку територіальних громад у незалежній Україні за умов децентралізації державної влади. *Демократичне врядування*. 2020. № 25. 14 с. URL: <http://dv.lvivacademy.com/article/view/213660/214349>.

44. Сокольська Т., Панасюк В., Поліщук С., Осипенко Б. Державно-приватне партнерство як інструмент публічної політики в умовах децентралізації влади в Україні. *Аспекти публічного управління*. 2020. № 6. С. 192–203.

45. Сорока М. Смарт-спеціалізація у стратегічному плануванні на регіональному та місцевому рівнях: витоки підходу та перспективи для України. *Аспекти публічного управління*. 2019. № 8. С. 20–29.

46. Стасів В. І., Сапарова А. О. Проблеми місцевого самоврядування в Україні та шляхи їх вирішення. *Правові системи*. 2018. № 1-2. С. 29–35. URL: [http://legalsystems.net.ua/?page\\_id=392](http://legalsystems.net.ua/?page_id=392).

47. Тищенко І. Г., Писаренко В. П. Організаційно-правові засади діяльності місцевих органів влади. *Інвестиції: практика та досвід*. 2021. № 19. С. 87–93. URL: [http://www.investplan.com.ua/pdf/19\\_2021/17.pdf](http://www.investplan.com.ua/pdf/19_2021/17.pdf).

48. Удод Є. Програмування розвитку місцевого самоврядування: регіональний досвід і сучасні виклики. *Аспекти публічного управління*. 2020. № 2. С. 131–140.

49. Фатюха Н. Г., Тертиця О. А. Сучасний стан та перспективи розвитку місцевих бюджетів в умовах децентралізації. *Ефективна економіка*. 2020. № 11. URL: [http://www.economy.nauka.com.ua/pdf/11\\_2020/64.pdf](http://www.economy.nauka.com.ua/pdf/11_2020/64.pdf).

50. Хардіна Т. В. Бюджетне регулювання спроможності місцевого самоврядування. *Сучасний стан та перспективи розвитку фінансової системи України*: збірник наукових праць ІХ Всеукраїнської науково-практичної Інтернет-конференції, 16 червня 2020 р. / голова ред. кол. Н. Л. Замкова. Вінниця, 2020. С. 266–274. URL: [http://10.0.2.150/docs/Zbirnyky\\_konferents/2020/Suchas.%20stan%20ta%20perspekt.%20rozv.%20fin.%20syst.%20Ukrainy.pdf](http://10.0.2.150/docs/Zbirnyky_konferents/2020/Suchas.%20stan%20ta%20perspekt.%20rozv.%20fin.%20syst.%20Ukrainy.pdf).

51. Чернихівська А. В. Концептуальні засади сталого розвитку місцевого самоврядування. *Проблеми економіки*. 2020. № 3. С. 112–117. URL: [https://www.problecon.com/export\\_pdf/problems-of-economy-2020-3\\_0-pages-112\\_117.pdf](https://www.problecon.com/export_pdf/problems-of-economy-2020-3_0-pages-112_117.pdf).