

**Київський національний торговельно-економічний університет
Вінницький торговельно-економічний інститут
Кафедра менеджменту та адміністрування**

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему:

«Реалізація програм міжнародної співпраці як інструмент розвитку громади»

(за матеріалами Чинадіївської селищної ради,
Мукачівського району, Закарпатської області)

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

Пригоди
Світлани
Іванівни

Науковий керівник
к.е.н., доцент

Семенюк
Ірина
Юріївна

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

Ніколіна
Ірина
Іванівна

ЗМІСТ

| | |
|---|----|
| ВСТУП | 3 |
| РОЗДІЛ 1 МІЖНАРОДНА СПІВПРАЦЯ ЯК ІНСТРУМЕНТ РОЗВИТКУ ГРОМАДИ: ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ | 5 |
| РОЗДІЛ 2 ДОСЛІДЖЕННЯ РЕЗУЛЬТАТІВ МІЖНАРОДНОГО СПІВРОБІТНИЦТВА ЧИНАДІЇВСЬКОЇ СЕЛИЩНОЇ РАДИ | 12 |
| 2.1. Організаційна характеристика Чинадіївської селищної ради та оцінка фінансової спроможності громади | 12 |
| 2.2. Аналіз та оцінка результатів міжнародного співробітництва Чинадіївської селищної ради як чинника соціально-економічного розвитку громади | 21 |
| РОЗДІЛ 3 РЕАЛІЗАЦІЯ НОВИХ ПРОГРАМ МІЖНАРОДНОЇ СПІВПРАЦІ ЯК ІНСТРУМЕНТ СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНОГО РОЗВИТКУ ЧИНАДІЇВСЬКОЇ ТЕРИТОРІАЛЬНОЇ ГРОМАДИ | 31 |
| 3.1. Визначення перспективних напрямків міжнародної співпраці Чинадіївської селищної ради | 31 |
| 3.2. Програма розвитку міжнародного і транскордонного співробітництва Чинадіївської територіальної громади | 38 |
| ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ | 46 |
| СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ | 48 |
| ДОДАТКИ | |

ВСТУП

Актуальність теми дослідження полягає у тому, що в сьогоденних умовах налагодження міжнародної співпраці є тим дієвим інструментом для громади, який дозволяє отримати цінний закордонний досвід щодо удосконалення процесу місцевого самоврядування, розвитку економічного потенціалу та управління міжнародними грантовими проектами на місцевому рівні. Разом з тим, вітчизняні громади відчують брак досвіду у встановленні відносин з зарубіжними партнерами та реалізації програм міжнародного співробітництва.

Гіпотезою дослідження є припущення, що розробка та впровадження Програми міжнародного і транскордонного співробітництва дозволить підвищити рівень соціально-економічного розвитку громади.

Метою роботи є дослідження теоретико-методологічних засад налагодження міжнародної співпраці на рівні громад.

Досягнення вищезазначеної мети ґрунтується на вирішенні наступних завдань: визначити теоретичні основи міжнародної співпраці як інструменту розвитку громади; здійснити оцінку фінансової спроможності Чинадіївської територіальної громади; проаналізувати результати міжнародного співробітництва Чинадіївської селищної ради; визначити перспективні напрямки міжнародної співпраці Чинадіївської селищної ради; запропонувати Програму розвитку міжнародного і транскордонного співробітництва Чинадіївської територіальної громади.

Об'єкт дослідження – суспільні відносини у сфері міжнародної співпраці.

Предметом дослідження кваліфікаційної роботи є процес налагодження міжнародної співпраці на рівні територіальної громади.

У процесі виконання кваліфікаційної роботи було використано загальнонаукові та спеціальні *методи дослідження*: аналізу та синтезу, порівняння, статистичні методи, табличні та графічні методи.

Інформаційну базу дослідження становлять: нормативно-правові документи та рішення Чинадіївської селищної ради, аналітична інформація про виконання бюджету Чинадіївською територіальною громадою, наукові здобутки українських і закордонних вчених з проблем побудови міжнародної співпраці на рівні територіальних громад, законодавчі і нормативні акти України, міжнародні документи, ратифіковані Україною.

Наукова новизна проведеного дослідження полягає в удосконаленні теоретико-методологічних засад налагодження міжнародної співпраці громади з метою створення умов для соціально-економічного розвитку.

Практична цінність кваліфікаційної роботи полягає у можливості впровадження результатів проведеного дослідження при розробці Програми розвитку міжнародного і транскордонного співробітництва Чинадіївської територіальної громади

Апробація наукових досліджень. Основні результати дослідження оприлюднені на X Всеукраїнській студентській науково-практичній конференції «Актуальні проблеми ефективного соціально-економічного розвитку України: пошук молодих (м. Вінниця, 21 квітня 2021 р.), доповідь на тему «Міжнародні проекти та гранти: можливості для розвитку громади» та на VI Всеукраїнській науково-практичній Інтернет-конференції «Менеджмент XXI століття: сучасні моделі, стратегії, технології» (м. Вінниця, 8 жовтня 2021 р.), доповідь на тему «Реалізація програм міжнародної співпраці як інструмент розвитку туристичного потенціалу Чинадіївської територіальної громади».

Робота містить 47 сторінок тексту, 7 таблиць та 9 рисунків, 4 додатки.

У кваліфікаційній роботі використано 52 літературних джерела.

РОЗДІЛ 1

МІЖНАРОДНА СПІВПРАЦЯ ЯК ІНСТРУМЕНТ РОЗВИТКУ ГРОМАДИ: ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ

Одним із позитивних ефектів реформи децентралізації в Україні є те, що вона сприяє розвитку міжнародного, європейського та транскордонного співробітництва територіальних громад. На сьогоднішній день, незалежність та спроможність вітчизняних громад дозволяє їм ініціювати та формувати партнерські зв'язки з громадами інших держав.

З іншого боку, згідно із законодавством України, громади з метою фінансування розвитку місцевих територій можуть використовувати власні та залучені ресурси. Нині переважна більшість територіальних громад визнанні неспроможними забезпечувати свої потреби власними ресурсами, тому місцевим бюджетам надається низка трансфертів (базова дотація, стабілізаційна дотація, додаткові дотації, освітня та медична субвенції, субвенція на формування інфраструктури об'єднаних територіальних громад, субвенція здійснення заходів щодо соціально-економічного розвитку окремих територій, державна підтримка з державного фонду регіонального розвитку). Окремим джерелом фінансування соціальних та економічних потреб місцевих громад виступають кошти закордонних донорів (рис. 1), які пропонують свою підтримку для активізації процесів розвитку місцевих територій та подолання нагальних проблем [47].

Результати впровадження міжнародних проєктів в Україні свідчать про те, що успішний розвиток громад залежить від їх спроможності формувати стратегічні цілі на основі визначення ключових проблем та наявних можливостей, а також вміння залучати додаткові кошти на реалізацію ініціатив. На сьогоднішній день, громади мають можливість залучати фінансову допомогу від міжнародних організацій у вигляді грантів, що створює додаткові умови для їх економічного та соціального розвитку.

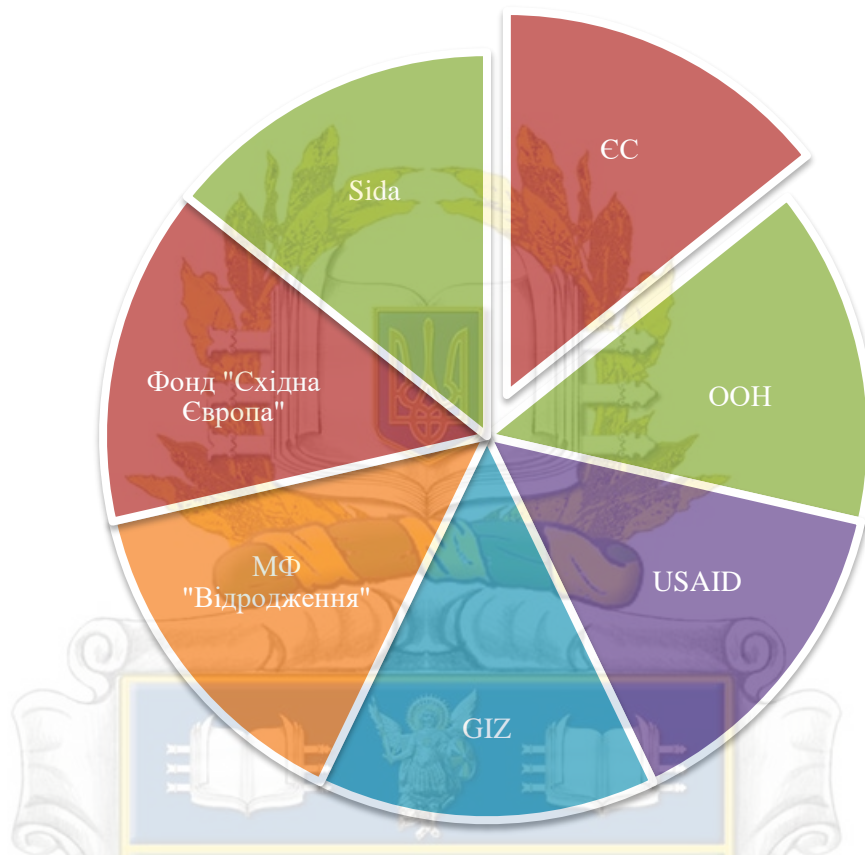


Рисунок 1.1 – Основні міжнародні організації, які надають підтримку громадам в Україні

Зокрема, допомога ЄС зосереджується на підтримці демократичного розвитку і правильного керування, реформ регулювання й зміцнення адміністративного потенціалу, розвитку інфраструктури та ядерної безпеки. Фінансування ЄС проектів в Україні здійснюється у формі грантів, контрактів і зростаючої підтримки бюджету.

ПРООН є глобальною мережею ООН в галузі розвитку, організацією яка виступає за позитивні зміни та надає країнам доступ до джерел знань, досвіду та ресурсів задля допомоги людям в усьому світі будувати краще життя. Співпрацює з 177 країнами світу, допомагаючи їм знаходити власні шляхи розв'язання глобальних та національних проблем в галузі людського розвитку. Покращуючи свої власні можливості, вони мають змогу використовувати досвід та знання

співробітників ПРООН та широкого кола партнерів. В Україні їхні три головні сфери діяльності в галузі розвитку зосереджуються на демократичному врядуванні та місцевому розвитку; подоланні бідності, досягненні процвітання та українських Цілей розвитку тисячоліття; на енергетиці та навколишньому природному середовищі.

GIZ — Німецьке товариство міжнародного співробітництва – є федеральною установою, що підтримується і утримується Урядом Німеччини. Глобальною метою ГІЦ є підтримка людей та спільнот у країнах, що розвивається, в країнах з перехідною економікою, розвинених країнах. Мета організації в Україні - сприяння міжнародній співпраці задля сталого розвитку та проведення міжнародної освітньої роботи.

SIDA – Шведське агентство з питань міжнародного співробітництва і розвитку, є державною установою при Міністерстві закордонних справ. З Україною SIDA співпрацює з 1995 року. Серед проектів – підтримка вступу України до СТО, проекти в області розвитку ринкової економіки, декоративної культури, системи соціального захисту, охорони навколишнього середовища, освіти.

Тоді як головна місія USAID (Агенство США з міжнародного розвитку) в Україні полягає у наданні допомоги в процесі переходу країни до демократії та ринкової економіки. USAID також підтримує діяльність, спрямовану на зменшення негативних наслідків перехідного періоду для найвразливіших верств населення. Україна відіграє критично важливу роль у заходах американської державної допомоги, мета яких – надати підтримку країнам колишнього СРСР у становленні інститутів демократії та глобально інтегрованої ринкової економіки. Аби сприяти Україні у виконанні цього завдання – побудові демократичної, безпечної та заможної країни – USAID об'єднує свої зусилля з зусиллями українців у розвитку прозорих і підзвітних процесів врядування з залученням до них переважної частини громадян, у забезпеченні стійкого економічного розвитку на широкій суспільній базі та у розширенні доступу українців до медичних

послуг. До сфери першочергової уваги Агентства також належать боротьба з торгівлею людьми та підтримка Чорнобильського фонду «Укриття» в рамках міжнародної програми, у якій задіяні ще кілька іноземних донорів [24].

Громади мають можливість залучати фінансову допомогу від міжнародних організацій у вигляді грантів. Грант — це кошти, що надаються на безповоротній основі некомерційним організаціям або фізичним особам на реалізацію соціальних проектів, благодійних програм, на проведення досліджень, навчання, на інші суспільно корисні цілі з наступним звітом про їх використання та результати зміни ситуації [21].

Завдяки участі у міжнародних проектах та програмах, громади можуть отримати грантові кошти для розвитку таких сфер як сільське господарство, підприємництво, медицина, освіта, культура, спорт та екологія (табл. 1.1).

Таблиця 1.1 – Основні міжнародні програми та проекти підтримки розвитку громад в Україні

| Назва міжнародної організації | Назва проекту/ програми | Напрямки проекту | Загальна вартість | Територія поширення |
|-------------------------------|--|--|-------------------|---|
| USAID | «Децентралізація приносить кращі результати та ефективність» (DOBRE) | Сприяння місцевим органам самоврядування у підвищенні ефективності управління ресурсами та послугами, які відповідають пріоритетам громади | 50 млн дол. США | Дніпропетровська, Івано-Франківська, Харківська, Херсонська, Кіровоградська, Миколаївська та Тернопільська області. |

Продовження таблиці 1.1

| | | | | |
|---|---|---|-------------------------------|--|
| GIZ, Sida | «Підтримка реформи децентралізації в Україні/U-LEAD з Європою: програма для України з розширення прав і можливостей на місцевому рівні, | Посилення спроможностей ключових суб'єктів на національному, регіональному та місцевому рівнях з метою впровадження реформ | 152,3 млн. євро | Вся Україна |
| | підзвітності та розвитку» | регіональної політики та децентралізації; Розширення прав і можливостей територіальних громад з метою надання високоякісних послуг громадянам, що робить внесок у реформу децентралізації | | |
| Sida | «Підтримка децентралізації в Україні - фаза II» (SKL) | Фінансова децентралізація, децентралізація у сфері освіти, підтримка Асоціації ТГ | 41,7 млн. шведських крон | Вся Україна |
| Фонд «Східна Європа», Фонд «Innovabridge» | «Електронне урядування задля підзвітності влади та участі громади» (Програма EGAP) | Розвиток електронних послуг та електронної демократії як на національному рівні, так і в регіонах України (або на рівні громад) | 9,4 млн. швейцарських франків | Вінницька, Волинська, Дніпропетровська, Луганська та Одеська області |

Джерело: складено автором на основі [29]

На нашу думку, окремої уваги заслуговує Програма EGAP, реалізація якої демонструє впровадження ефективних інструментів та практик для розвитку громад. А саме:

1. автоматизація ЦНАПів та налагодження взаємодії з обласними порталами послуг;

2. навчання працівників місцевих ЦНАП зі стресостійкості, клієнтоорієнтованості та компетенцій адміністраторів;

3. впровадження проєкту «Мобільний ЦНАП», який спростив отримання адмінпослуг для громадян, що не можуть самостійно відвідувати установи;

4. створення вебпорталу «Єдина платформа місцевої електронної демократії» та відповідних сервісів:

- «Громадський бюджет» – дає змогу вирішувати, на які проєкти використовувати бюджетні кошти;

- «Місцеві електронні петиції» – дає можливість впливати на розвиток своїх громад через звернення до органів влади з петиціями;

- «Відкрите місто» – дозволяє вирішити проблему, звернувшись до відповідального за ухвалення рішення чиновника у міській раді;

- «Консультації з громадськістю» – надає органам місцевої влади можливість залучати мешканців до обговорення питань розвитку міст і громад [39].

Окрім вищезазначених, існують також проєкти, конкурс на участь у яких може оголошуватись щорічно або ж вони є окремими напрямками програм, що діють на постійній основі:

- Інфраструктурні гранти в рамках програми House of Europe («Дім Європи»), що фінансується Європейським Союзом. Гранти фінансують техніку, що допоможе культурним організаціям втілювати нові проєкти для спільноти громади [40];

- конкурс «Наша громада» в рамках програми USAID «Децентралізація приносить кращі результати та ефективність» (DOBRE). Мета отримання гранту – підтримати активні та дієві громади, розповісти на національному рівні про місцеві досягнення і зміни у селах та малих містах, показати успішні ініціативи та фінансово підтримати обрану громаду у реалізації проєкту. Громада-переможниця

може отримати не лише соціальний капітал та медійність, але і грошовий приз у розмірі 500 тис. грн. на реалізацію проєкту [17];

- конкурс грантів від Посольства Словаччини в Україні. Проєкти можуть подаватись за такими пріоритетними напрямками як належне управління та побудова громадянського суспільства, інфраструктура та стале використання природних ресурсів, підтримка створення ринкового середовища [18];

- гранти та можливості від Програми ООН із відновлення та розбудови миру: грантовий конкурс із впровадження Програми підтримки профілактики правопорушень та інших негативних явищ через взаємодію поліції та населення на партнерських засадах у Донецькій / Луганській області; грантовий конкурс для підтримки діяльності мережі робочих груп з громадської безпеки та соціальної згуртованості у громадах-партнерах Запорізької області; грант на створення мережі робочих груп із громадської безпеки і соціальної згуртованості у громадах-партнерах Херсонської області; грант для впровадження Програми підтримки профілактики правопорушень та інших негативних явищ через взаємодію поліції та населення на партнерських засадах у Запорізькій області; грант для підвищення потенціалу місцевих громадських організацій та здійснення моніторингу надання сервісів доступу до правосуддя та безпеки на місцевому та обласному рівнях; конкурс інноваційних IT-рішень для громад та ін. [10].

Таким чином, протягом останніх років з'являється все більше можливостей для територіальних громад самостійно встановлювати міжнародні зв'язки та формувати стратегічні цілі розвитку із врахуванням ключових проблем та наявних можливостей, залучаючи при цьому кошти міжнародних донорів.

РОЗДІЛ 2

ДОСЛІДЖЕННЯ РЕЗУЛЬТАТІВ МІЖНАРОДНОГО СПІВРОБІТНИЦТВА ЧИНАДІЇВСЬКОЇ СЕЛИЩНОЇ РАДИ

2.1. Організаційна характеристика Чинадіївської селищної ради та оцінка фінансової спроможності громади

Історія селища Чинадійово, яке розташоване у Закарпатській області, бере свій початок ще з 1214 р. Водночас, історія Чинадіївської територіальної громади починається з дати її утворення – 12 червня 2020 року шляхом об'єднання Чинадіївської селищної, Бабичівської, Бистрицької, Брестівської і Обавської сільських рад Мукачівського району.

На сьогоднішній день, до складу Чинадіївської територіальної громади входять 14 населених пунктів, площа громади 169,3 км², а чисельність населення – 14839 осіб (табл. 1).

Таблиця 2.1 – Картка Чинадіївської територіальної громади

| Назва населеного пункту | Чисельність населення, чол. |
|---------------------------------|-----------------------------|
| Селище міського типу Чинадійово | 6822 |
| Село Обава | 990 |
| Село Брестів | 355 |
| Село Бистриця | 1086 |
| Село Бабичі | 962 |
| Село Карпати | 235 |
| Село Синяк | 200 |
| Село Дубино | 694 |
| Село Косино | 1026 |
| Село Чабин | 168 |
| Село Брестів | 355 |
| Село Лецовиця | 825 |
| Село Плоскановиця | 254 |
| Село Вільховиця | 749 |
| Село Ділок | 332 |

Чинадіївська селищна рада (далі – рада) є виборним представницьким органом місцевого самоврядування, що складається з депутатів і відповідно до закону представляє Чинадіївську селищну об'єднану територіальну громаду та здійснює від її імені та в її інтересах функції і повноваження місцевого самоврядування.

Порядок діяльності ради, її органів та посадових осіб визначається Конституцією України, Законами України «Про місцеве самоврядування в Україні», «Про статус депутатів місцевих рад», «Про добровільне об'єднання територіальних громад», іншими законодавчими актами України, регламентом та іншими рішеннями ради.

Посадовими особами Чинадіївської селищної ради є:

- голова, що є головною посадовою особою в системі органів місцевого самоврядування громади. Повноваження голови громади починаються з моменту оголошення відповідною виборчою комісією на пленарному засіданні ради рішення про його обрання і закінчуються в момент вступу на цю посаду іншої обраної відповідно до закону особи, крім випадків дострокового припинення його повноважень. Повноваження голови громади визначаються чинним законодавством і можуть бути припинені достроково у випадках, передбачених чинним законодавством. При здійсненні наданих повноважень голова громади є підзвітним, підконтрольним і відповідальним перед громадою, підзвітним і підконтрольним перед радою громади за діяльність її виконавчих органів. Щорічно селищний голова зобов'язаний прозвітувати перед радою та громадою про роботу виконавчих органів ради;

- секретар ради, що обирається за пропозицією голови громади радою з числа її депутатів на строк повноважень ради та працює в раді на постійній основі. Повноваження секретаря ради можуть бути достроково припинені за рішенням ради. Секретар ради: 1) у випадках, передбачених чинним законодавством та цим Регламентом: скликає сесії ради; веде засідання ради; підписує протоколи сесії Ради та її рішення; 2) організовує підготовку сесій ради

та питань, що вносяться на розгляд ради; 3) повідомляє депутатам і доводить до відома населення інформацію про час і місце проведення сесії ради, питання, які передбачається винести на розгляд ради; 4) забезпечує своєчасне доведення рішень ради до виконавців і населення, організовує контроль за їх виконанням; 5) за дорученням Чинадіївського селищного голови координує та контролює діяльність постійних та інших комісій ради, дає їм доручення, сприяє організації виконання їх рекомендацій; 6) сприяє депутатам ради у здійсненні їх повноважень; 7) організовує за дорученням ради відповідно до законодавства здійснення заходів, пов'язаних з підготовкою та проведенням референдумів і виборів до органів державної влади та місцевого самоврядування; 8) забезпечує зберігання у раді офіційних документів, пов'язаних з місцевим самоврядуванням територіальної громади, забезпечує доступ до них осіб, яким це право надано у встановленому порядку; 9) вирішує за дорученням Чинадіївського селищного голови або ради інші питання, пов'язані з діяльністю ради та її органів; 10) здійснює інші повноваження, що випливають із Закону України «Про місцеве самоврядування в Україні» та цього регламенту. Секретар ради за пропозиціями відповідних комісій ради організовує планування роботи з підготовки проектів рішень ради і, враховуючи висновки профільних комісій про готовність проектів рішень та інших актів до розгляду, вносить відповідні пропозиції на розгляд Чинадіївського селищного голови. Секретар ради забезпечує контроль за комплектуванням бібліотеки ради літературою та іншими інформаційними матеріалами як національних, так і зарубіжних видань;

- староста, що є виборною посадовою особою місцевого самоврядування. Староста є членом виконавчого комітету Чинадіївської селищної ради за посадою. Староста бере участь у пленарних засіданнях ради, участь у засіданнях постійних комісій, має інші права та повноваження, визначені законодавством. Староста має гарантоване право виступу на пленарних засіданнях та засіданнях постійних комісій ради з правом дорадчого голосу. При здійсненні наданих повноважень староста є підзвітним, підконтрольним і

відповідальним перед жителями сіл, селищ, інтереси яких він представляє. Староста є відповідальним перед Чинадіївською селищною радою. Староста не рідше одного разу на рік звітує про свою роботу перед жителями відповідних сіл, селищ на відкритій зустрічі з громадянами. На вимогу не менше половини депутатів селищної ради староста інформує раду про свою роботу. На старост поширюються гарантії діяльності депутатів місцевих рад, передбачені Законом України «Про статус депутатів місцевих рад», якщо інше не встановлено законом. Порядок організації роботи старости визначається Законом України «Про місцеве самоврядування в Україні» та іншими законами, а також Положенням про старосту, затвердженим селищною радою.

Організаційна структура Чинадіївської селищної ради представлена у додатку Б.

За результатами виборів 25 жовтня 2020 року до Чинадіївської селищної ради восьмого демократичного скликання обрано 26 депутатів, за пропорційною виборчою системою в багатомандатних виборчих округах.

З числа депутатів рішенням селищної ради від 19.11.2020 р. № 13 утворено 3 постійні депутатські комісії та адміністративна комісія:

- з питань прав людини, законності, депутатської діяльності, етики та регламенту;
- з питань фінансів, бюджету, планування соціально-економічного розвитку, інвестицій та міжнародного співробітництва;
- з питань земельних відносин, природокористування, планування території, будівництва, архітектури, охорони пам'яток, історичного середовища, благоустрою, комунальної власності, житлово-комунального господарства, енергозбереження та транспорту.

Проведемо оцінку фінансової спроможності Чинадіївської територіальної громади (табл.2.2).

Таблиця 2.2 – Показники фінансової спроможності Чинадіївської територіальної громади у 2020 р.

| Показник | Значення |
|---|----------|
| Доходи загального фонду на 1-го мешканця без трансфертів, грн. | 1646,70 |
| Частка видатків на апарат управління, % | 27,81 |
| Капітальні видатки на 1-го мешканця, грн. | 72,10 |
| Рівень дотаційності бюджетів, % | 35,50 |
| Питома вага заробітної плати у видатках загального фонду, % | 88,22 |
| Частка доходів громади за рахунок трансфертів з державного бюджету, % | 63,44 |
| Частка місцевих податків і зборів у доходах загального фонду% | 32,91 |

В цілому, про фінансову спроможність громади свідчать 4 основні показники: доходи загального фонду на 1-го мешканця без трансфертів, рівень дотаційності бюджетів, капітальні видатки на 1-го мешканця, частка видатків на апарат управління. Оскільки, немає можливості порівняти показники, представлені у табл. 2.2, із значенням показників попередніх років, вважаємо за доцільне визначити місце Чинадіївської територіальної громади у рейтингу фінансової спроможності громад Мукачівського району Закарпатської області (табл. 2.3).

Таблиця 2.3 – Місце Чинадіївської територіальної громади у рейтингу фінансової спроможності громад Мукачівського району у 2020 р. за показником доходів загального фонду на 1-го мешканця без трансфертів

| Місце у рейтингу | Громада | Тип громади | Рік створення | Кількість населених пунктів | Чисельність населення, чол. | Значення показника, грн. |
|------------------|-----------------------------------|-------------|---------------|-----------------------------|-----------------------------|--------------------------|
| 1 | Мукачівська територіальна громада | Міська | 2020 | 18 | 110483 | 4763,26 |

Продовження таблиці 2.3

| | | | | | | |
|----|---|----------|------|----|-------|---------|
| 2 | Воловецька територіальна громада | Селищна | 2020 | 4 | 8885 | 3560,40 |
| 3 | Полянська територіальна громада | Сільська | 2020 | 13 | 13792 | 3038,28 |
| 4 | Неліпинська територіальна громада | Сільська | 2020 | 4 | 5279 | 2936,24 |
| 5 | Кольчинська територіальна громада | Селищна | 2020 | 12 | 9617 | 2735,76 |
| 6 | Свалявська територіальна громада | Міська | 2020 | 10 | 27577 | 2497,55 |
| 7 | Івановецька територіальна громада | Сільська | 2020 | 13 | 9282 | 2493,75 |
| 8 | Верхньокоропецька територіальна громада | Сільська | 2020 | 12 | 7251 | 1867,20 |
| 9 | Жденіївська територіальна громада | Селищна | 2020 | 11 | 4699 | 1741,65 |
| 10 | Чинадіївська територіальна громада | Селищна | 2020 | 14 | 14839 | 1646,70 |
| 11 | Великолучківська територіальна громада | Сільська | 2020 | 17 | 21689 | 1430,28 |
| 12 | Горондівська територіальна громада | Сільська | 2020 | 3 | 9306 | 1209,84 |
| 13 | Нижньоворітська територіальна громада | Сільська | 2020 | 11 | 9917 | 1201,39 |

Показник доходів загального фонду на 1-го мешканця без трансфертів свідчить про те, наскільки ефективно громада розпоряджається ресурсами своєї території – чи всі підприємства справно платять податки, чи всі підприємці мають офіційно оформлених працівників тощо.

Як свідчать дані табл. 2.3, у 2020 році Чинадіївська територіальна громада зайняла лише 10 місце у рейтингу з 13 можливих із показником 1646,70 грн. Для

порівняння, значення показника доходів загального фонду на 1-го мешканця без трансфертів Воловецької територіальної громади удвічі перевищує показник Чинадіївської територіальної громади. При цьому, кількість населених пунктів та чисельність населення останньої значно переважають.

Таким чином, можна зробити висновок, що для Чинадіївської територіальної громади одним із пріоритетних стратегічних завдань є створення сприятливих умов для розвитку МСП.

Показник рівня дотаційності бюджетів відображає залежність громади від державного бюджету (рис. 2.1).



Рисунок 2.1 – Місце Чинадіївської територіальної громади у рейтингу фінансової спроможності громад Мукачівського району у 2020 р. за показником рівня дотаційності бюджетів, %

Дані рис. 2.1 відображають, що Чинадіївська територіальна громада належить до найбільш фінансово залежних громад від державного бюджету серед громад Мукачівського району, займаючи у рейтингу дев'яте місце із показником 35,50%.

Значення показника «капітальні видатки на 1-го мешканця» є свідченням того, скільки грошей громада витрачає на розвиток та розбудову власної інфраструктури (рис. 2.2).

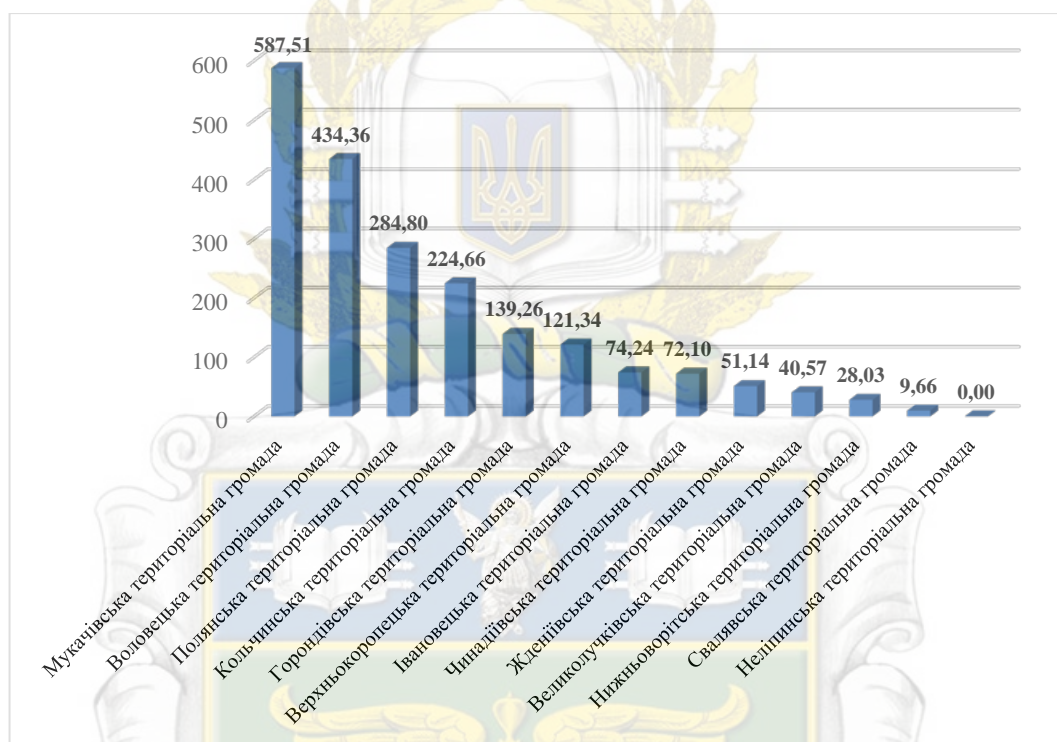


Рисунок 2.2 – Місце Чинадіївської територіальної громади у рейтингу фінансової спроможності громад Мукачівського району у 2020 р. за показником капітальних видатків на 1-го мешканця, грн.

У 2020 році показник капітальних видатків на 1-го мешканця Чинадіївської територіальної громади становив 72,10 грн., що забезпечило громаді лише 8 місце у рейтингу.

Показник частки видатків на апарат управління дає можливість визначити, скільки коштів громада витрачає на місцевих чиновників за рахунок бюджету. У 2020 році Чинадіївська територіальна громада на утримання службовців витратила 27,81% власного бюджету, що забезпечило їй шосте місце у рейтингу громад Мукачівського району (рис. 2.3)

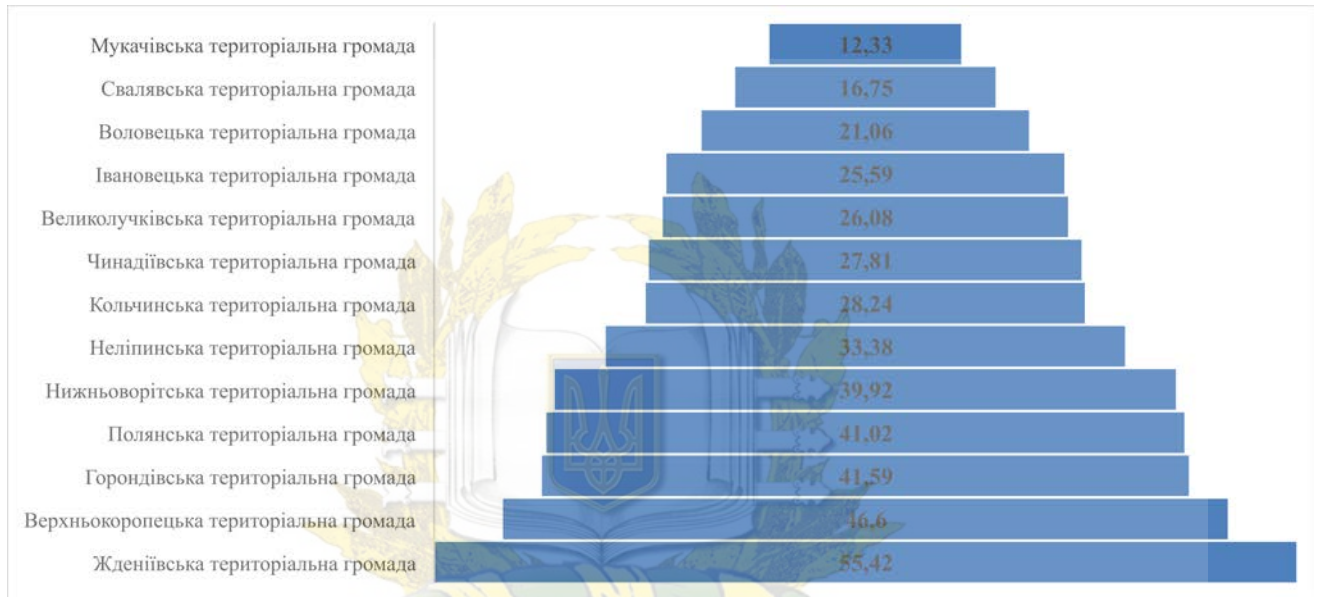


Рисунок 2.3 – Місце Чинадіївської територіальної громади у рейтингу фінансової спроможності громад Мукачівського району у 2020 р. за показником частки видатків на апарат управління, %

Структура бюджету Чинадіївської територіальної громади на 2021 рік має наступний вигляд:

- доходи селищного бюджету у сумі 104 528 200 гривень, у тому числі доходи загального фонду селищного бюджету – 102 979 600 гривень та доходи спеціального фонду селищного бюджету – 1 548 600 гривень;
- видатки селищного бюджету у сумі 104 528 200 гривень, у тому числі видатки загального фонду селищного бюджету – 102 909 700 гривень та видатки спеціального фонду селищного бюджету – 1 618 500 гривень;
- профіцит за загальним фондом сільського бюджету у сумі 69 900 гривень згідно з додатком 2 до цього рішення;
- дефіцит за спеціальним фондом сільського бюджету у сумі 69 900 гривень;
- оборотний залишок бюджетних коштів селищного бюджету у розмірі 314 000 гривень, що становить, 0,3 відсотка видатків загального фонду селищного бюджету.

Однак, ефективність виконання бюджету громадою та покращення показників фінансової спроможності зажить від багатьох факторів економічного характеру. Зокрема, для Чинадіївської територіальної громади важливими завданнями є:

- зменшення показника частки видатків на апарат управління;
- збільшення частини коштів у структурі видатків бюджету, які будуть спрямовані на забезпечення економічного, культурного, духовного розвитку;
- спрямування зусиль на розвиток підприємництва, особливо у сфері туризму.

2.2. Аналіз та оцінка результатів міжнародного співробітництва Чинадіївської селищної ради як чинника соціально-економічного розвитку громади

Для розвитку економічного потенціалу будь-якої громади важливим є вивчення успішних практик інших держав та впровадження їх у життя. Налагодження міжнародної співпраці є тим дієвим інструментом для громади, який дозволяє чітко окреслити орієнтири подальшого соціально-економічного розвитку.

Чинадіївська селищна рада має позитивний досвід встановлення міжнародних партнерських відносин. Зокрема, громада є учасником Програми «U-LEAD з Європою», яка фінансується Європейським Союзом та його країнами-членами: Німеччиною, Швецією, Польщею, Данією, Естонією та Словенією.

Програма надає учасникам:

- 1) інституційну допомогу – супровід інституційного створення ЦНАП, навчання персоналу ЦНАП, інформування та залучення населення;

- 2) спеціальні види допомоги – електронна система керування чергою, створення мобільного ЦНАП;
- 3) фізично-організаційну допомогу – меблі для ЦНАП, офісну техніку, дизайн, зонування та візуалізація ЦНАП;
- 4) розробку технічних завдань по створенню та модернізації ЦНАП;
- 5) ПК ЦНАП «Вулик»;
- 6) навчальні візити та обмін досвідом.

Результатом участі у Програмі для Чинадіївської територіальної громади є:

- створення Центру надання адміністративних послуг, який надаватиме понад 210 послуг, зокрема у сфері державної реєстрації актів цивільного стану (реєстрації народження в рамках надання комплексної послуги «єМалятко», шлюбу та смерті), юридичних осіб, фізичних осіб - підприємців та громадських формувань;
- навчання для працівників селищної ради персоналу Центру надання адміністративних послуг Чинадіївської селищної ради. А саме, працівниками було пройдено і завершено 5 навчальних модулів.

На нашу думку, на даний час Чинадіївська територіальна громада недостатньо використовує власний соціально-економічний потенціал, що дозволило б визначити пріоритетні напрямки міжнародного співробітництва.

Станом на 01.11.2021 року в селищній раді на контролі перебуває 17 цільових програм, це, зокрема, такі програми:

- Програма Благоустрій Чинадіївської селищної ради на 2021 рік;
- Програма виконання оплачуваних суспільно-корисних робіт;
- Програма соціального забезпечення окремих категорій населення Чинадіївської селищної ради на 2021 рік;
- Програма захисту населених пунктів від шкідливої дії вод на 2021 рік;
- Програму «Цукровий діабет 2021 рік»;
- Програма реалізації інших заходів щодо соціально-економічного розвитку територій на 2021 рік;

- Програма по ремонту доріг Чинадіївської громади на 2021 рік;
- Програма організації підготовки до продажу земельних ділянок на 2021 рік;
- Програма покращення надання медичних послуг жителям Чинадіївської територіальної громади на 2021 рік Чинадіївської селищної територіальної громади;
 - Програма забезпечення членства Чинадіївської селищної ради до Всеукраїнської Асоціації громад на 2021 рік;
 - Програма сприяння діяльності Мукачівської окружної прокуратури на 2021 рік;
 - Програма забезпечення державної безпеки у Мукачівському районі, матеріально-технічного забезпечення Управління СБУ в Закарпатській області на 2021 рік;
 - Програма сприяння діяльності органу державної Казначейської служби України в казначейському обслуговуванні установ і бюджетів Мукачівського району в 2021 році;
 - Програма забезпечення пожежної та техногенної безпеки Чинадіївської селищної територіальної громади на 2021 рік;
 - Програма охорони та раціонального використання природних ресурсів на 2021 рік;
 - Програма «Придбання ноутбуків для педагогічних працівників закладів загальної середньої освіти для організації дистанційного навчання на 2021-2022 рік»;
 - Програма забезпечення лікування нефрологічних хворих Чинадіївської селищної територіальної громади на 2021 рік.

Однак, на даному етапі розвитку громади важливо розробити як цільову програму підтримки розвитку малого та середнього підприємництва в цілому, так і цільову програму спрямовану на розвиток туристичного потенціалу.

Адже, однією із сильних сторін для потенційного розвитку Чинадіївської територіальної громади є туристична привабливість. Зокрема, старовинне селище Чинадійово, яке знаходиться в долині річки Латориця, всього за 15 км від Мукачевого та 48 км від обласного центру Ужгорода, щороку відвідують тисячі туристів. На території селища знаходяться унікальні архітектурні пам'ятки:

- замок Берегвар, або замок Шенборнів, що є унікальною спорудою кінця XIX ст., побудованою за астрономічним принципом у неоромантичному стилі;
- замок Сент-Міклош (замок любові) – зведений ще в XIV ст. та є першим в Україні замком, який держава віддала в оренду приватній особі;
- водограй Скакало.

Унікальність замку Сент-Міклош полягає ще й у тому, що він став першим замком в Україні, який дозволено орендувати приватній особі. Це дозволило врятувати історичну пам'ятку від руйнування та зробити її відомою на всю країну.

Замок Берегвар, або замок Шенборнів знаходиться на території села Карпати, яке розташоване на березі річки Латориця на висоті 350 метрів над рівнем моря. Раніше село називалося Берегвар і належало графам Шенборнам. Замок Шенборна є головною історичною і архітектурною визначною пам'яткою Карпат. Нині в замку розміщується головний корпус санаторію «Карпати». Село-курорт славиться своїми мінеральними водами і санаторіями, розташованими в лісопарковій зоні.

Ще однією візитівкою громади є село Синяк, відоме як лікувальний курорт. Розвивати оздоровчий туризм у громаді дозволяє наявність цілющих джерел, хвойних лісів та чистого повітря. Сьогодні в санаторії «Синяк» лікують захворювання опорно-рухового апарату, кістковом'язової та нервової системи. Санаторій функціонує на базі Синяцького родовища сульфідних маломінералізованих сульфатно-кальцієвих вод. На території також є гірськолижна траса довжиною 300 м з перепадом висот 50 м. На північ від села розташована місцева пам'ятка природи — Синє озеро.

Проведемо SWOT-аналіз Чинадіївської територіальної громади з метою визначення перспективних напрямків та ключових проблем її соціально-економічного розвитку. Це, в свою чергу, дозволить оцінити можливості участі у міжнародних програмах фінансової підтримки економічного та соціального розвитку територій (табл. 2.4).

Таблиця 2.4 – Матриця SWOT-аналізу Чинадіївської територіальної громади

| | |
|---|---|
| <p>Сильні сторони (S):</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Вдале географічне розташування та близькість до кордонів з країнами ЄС. 2. Сприятливий клімат. 3. Наявність архітектурних пам'яток з багатою історією 4. Наявність джерел з цілющою водою. 5. Наявність відомих санаторно-курортних закладів. 6. Наявність впорядкованої мережі закладів соціальної інфраструктури (медичної, освітньої, культурної). 7. Забезпечення належного рівня надання адміністративних послуг за підтримки міжнародних партнерських організацій. 8. Культурне та традиційне різноманіття громади. | <p>Слабкі сторони (W):</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Трудова та освітня міграція економічно активного населення через близькість кордонів з країнами ЄС. 2. Відсутність цільової програми підтримки малого та середнього підприємництва. 3. Низький рівень інформаційного забезпечення туристичних атракцій та маршрутів, відсутність повної інформації про туристичні об'єкти на сайті громади. 4. Неналежний стан розвитку транспортної та туристичної інфраструктури. 5. Відсутність стратегії маркетингу території, на якій розташована громада. 6. Відсутність плану заходів, спрямованих на усунення негативного впливу наслідків COVID-19 на туристичний потенціал громади. |
| <p>Можливості (O):</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Розвиток рекреаційного, екскурсійного, оздоровчого, зеленого, розважального, гастрономічного туризму. 2. Розробка нових екскурсійних маршрутів. 3. Будівництво нових комплексів для відпочинку туристів. 4. Розширення доступу до фінансово-ресурсних можливостей програм і фондів міжнародної технічної допомоги. 5. Підвищення рівня соціально-економічного розвитку громади. 6. Розвиток транскордонного співробітництва. | <p>Загрози (T):</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Слабка туристична інфраструктура та безвізовий режим сприяють активнішому розвитку закордонного туризму серед українців. 2. Відсутність чіткого бачення місцевої влади щодо популяризації туристичних атракцій регіону є значним бар'єром для залучення інвестицій. 3. Погіршення екологічної ситуації в регіоні. 4. Погіршення рівня економічного потенціалу громади через низьку підприємницьку активність населення. |

Джерело: складено автором

На рис. 2.4 представлено схему порівняльних переваг, яка відображає застосування сильних сторін, що краще за інших забезпечують реалізацію зовнішніх можливостей і дають сильніший поштовх соціально-економічному розвитку громади.



Рисунок 2.4 – Порівняльні переваги Чинадіївської територіальної громади

Схема захищених аспектів, представлена на рис. 2.5, відображає зв'язки між сильними сторонами області та зовнішніми негативними впливами (загрозами) і

дозволяє визначити, які саме сильні сторони суб'єкта дозволяють нівелювати останні.



Рисунок 2.5 - Схема захищених аспектів Чинадіївської територіальної громади

Схема викликів, відображена на рис. 2.6, побудована між слабкими сторонами суб'єкта та зовнішніми позитивними можливостями, які дозволяють зменшити вразливість громади.

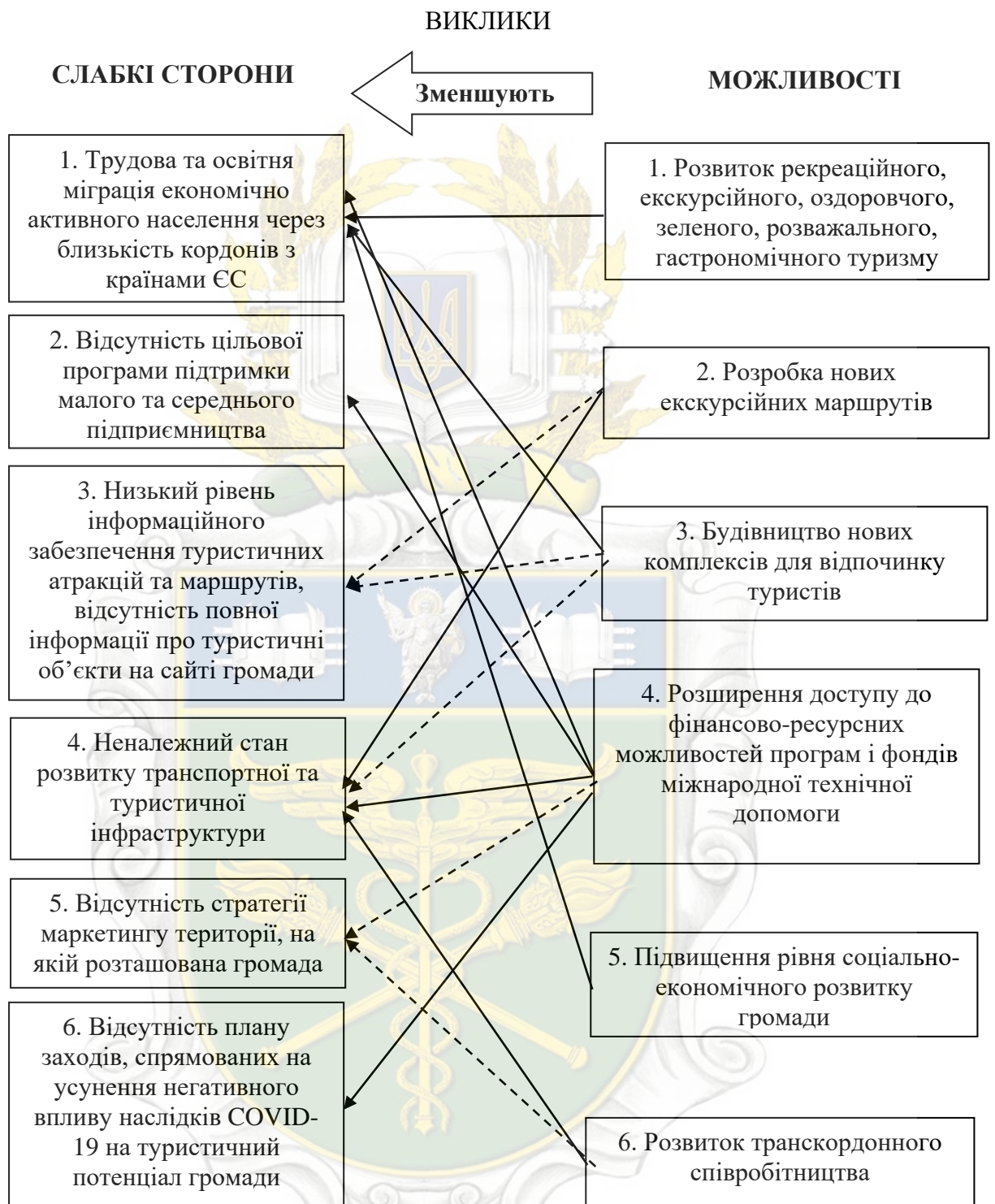


Рисунок 2.6 - Схема викликів Чинадіївської територіальної громади

В свою чергу, схема ризиків відображає зв'язки із загрозами, що підсилюються сильними сторонами, і дозволяє визначити найбільш слабкі місця,

найбільш ймовірні ризики при подальшій реалізації планів розвитку громади (рис. 2.7).

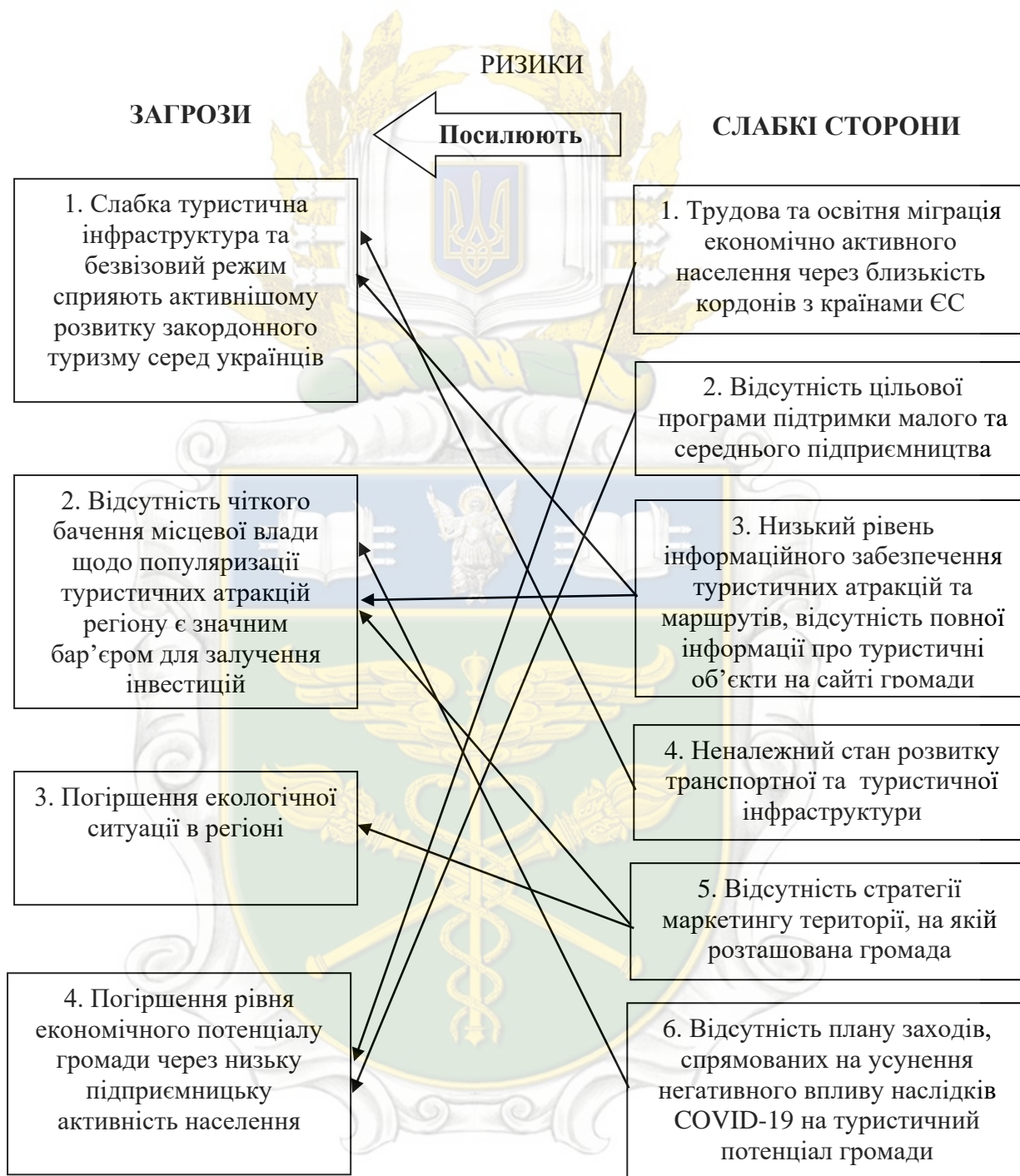
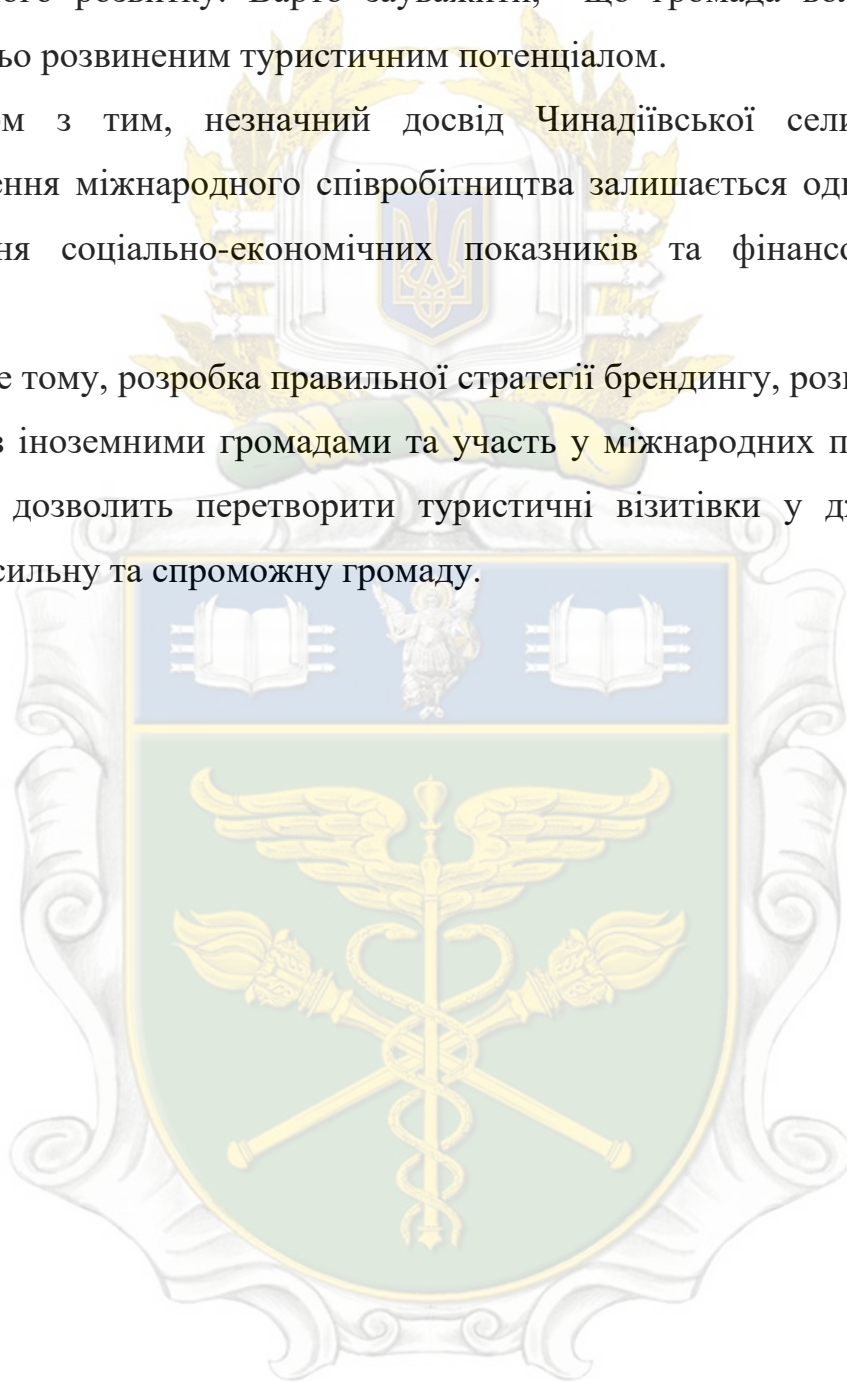


Рисунок 2.7 - Схема ризиків Чинадіївської територіальної громади

Результати проведеного SWOT-аналізу Чинадіївської територіальної громади дають можливість визначити стратегічні орієнтири її соціально-економічного розвитку. Варто зауважити, що громада володіє значним, але недостатньо розвиненим туристичним потенціалом.

Разом з тим, незначний досвід Чинадіївської селищної ради щодо налагодження міжнародного співробітництва залишається одним із бар'єрів для покращення соціально-економічних показників та фінансової спроможності громади.

Саме тому, розробка правильної стратегії брендингу, розвиток партнерських зав'язків з іноземними громадами та участь у міжнародних програмах технічної допомоги дозволить перетворити туристичні візитівки у джерело доходів та створити сильну та спроможну громаду.



РОЗДІЛ 3

РЕАЛІЗАЦІЯ НОВИХ ПРОГРАМ МІЖНАРОДНОЇ СПІВПРАЦІ ЯК ІНСТРУМЕНТ СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНОГО РОЗВИТКУ ЧИНАДІЇВСЬКОЇ ТЕРИТОРІАЛЬНОЇ ГРОМАДИ

3.1. Визначення перспективних напрямків міжнародної співпраці Чинадіївської селищної ради

Налагодження співпраці Чинадіївської селищної ради з міжнародними партнерами матиме ряд переваг для розвитку громади:

- отримання знань та нового практичного досвіду з питань місцевого самоврядування;
- отримання нових інструментів для забезпечення економічного та інфраструктурного розвитку;
- отримання досвіду щодо написання грантових заявок та управління проектами;
- створення мережі потенційних закордонних партнерів для спільних масштабних проєктів в галузі туризму;
- підвищення привабливості громади для потенційних інвесторів та туристів на міжнародному рівні;
- забезпечення кращих економічних та соціальних умов для мешканців громади.

Пропонуємо Чинадіївській селищній раді звернути увагу на такі напрямки міжнародної співпраці:

- 1) Встановлення двосторонніх партнерських зв'язків з громадами за кордоном.

На сьогоднішній день, в Україні уже існує успішна практика міжнародної співпраці вітчизняних громад із громадами Польщі, Молдови, Грузії, Словаччини, Угорщини, Чехії, Німеччини, Канади тощо.

Партнерські відносини з іноземними громадами можуть бути у формі взаємних візитів, проведення культурних заходів та спільної участі у грантових проєктах, які фінансуються міжнародними донорськими організаціями тощо.

2) Участь у програмах транскордонного співробітництва.

На даний час, процес участі громад у транскордонному співробітництві ускладнюється відсутністю досвіду кооперації із громадами-сусідами. Саме тому, для керівництва громади важливим є брати активну участь у заходах та інформаційних сесіях, які пропонують відповідні організації на регіональному рівні (Єврорегіон «Карпати-Україна», КП «Агентство регіонального розвитку та транскордонного співробітництва «Закарпаття» Закарпатської обласної ради»).

Адже, щороку відкривається все більше можливостей отримати фінансування для реалізації ініціатив громад в рамках транскордонного співробітництва. Зокрема, у 2022 році стартує прийом заявок для участі в програмі «Угорщина-Словаччина-Румунія-Україна 2021-2027», загальний бюджет якої сягає 60 млн. євро.

3) Співпраця з міжнародними організаціями та фондами, участь у програмах та проєктах міжнародної технічної допомоги.

На нашу думку, в сьогоднішніх умовах розробка заявок для участі в грантових програмах і забезпечення успішного виконання партнерських проєктів має стати одним із пріоритетних напрямків щодо налагодження міжнародної співпраці Чинадіївської селищної ради.

Результати дослідження, проведеного у попередньому розділі свідчать, що для громади актуальним є вирішення проблеми створення підприємницького середовища та підвищення туристичного потенціалу.

Перш за все, слід почати з того, що розвиток МСП є пріоритетним завданням для країн ЄС та США. Тому, на сьогоднішній день існує безліч

програм, які дозволяють громадам отримати закордонний досвід та створити стійку бізнес екосистему на власній території в умовах забезпечення сталого розвитку.

Прикладами можливостей отримання грантових коштів для розвитку підприємницького потенціалу в Чинадіївській територіальній громаді є:

- конкурс «Краудфандінг для соціального підприємництва». Конкурс проводиться Міжнародним фондом «Відродження» в рамках проекту «EU4USociety» у співпраці з Європейським Союзом. Мета конкурсу – зміцнити діючі соціальні підприємства, популяризувати соціальне підприємництво та створити позитивну практику залучення соціальними підприємствами коштів спільноти. Максимальна сума, яку Фонд дофінансовуватиме у межах цієї ініціативи, становить 200000 гривень;

- конкурс грантів для ініціатив в галузі соціального підприємництва. Конкурс оголошений в рамках проекту «EU4Youth — Розкриття потенціалу молодих соціальних підприємців в Молдові та Україні», що передбачає комплексний підхід до розвитку соціального підприємницького потенціалу молоді Молдови та України шляхом створення сприятливої екосистеми для соціальних підприємств, а також стимулювання і підтримки більшого числа молодих соціальних підприємців в розробці і реалізації їх інноваційних рішень по просуванню соціальної інтеграції та екологічної стійкості в обох країнах. Розмір грантів: мінімальна сума – 280 000 гривень; максимальна сума – 310 000 гривень;

- гранти від USAID трудовим мігрантам, які прагнуть розвивати власну справу тощо.

В свою чергу, розвиток туристичного потенціалу може передбачати розробити план заходів в рамках реалізації стратегії маркетингу території громади, визначивши пріоритетні напрямки розвитку туристичного потенціалу (табл. 3.1).

Таблиця 3.1 – Пріоритетні напрямки розвитку туристичного потенціалу Чинадіївської територіальної громади в рамках участі у програмах міжнародної технічної допомоги

| Напрямок | Програма/конкурс | Донорська організація |
|--|--|--------------------------------|
| Збереження та порятунк від руйнації існуючих культурно-історичних об'єктів | Програма порятунку культурної спадщини під загрозою знищення | ЄС («House of Europe») |
| Підвищення рівня обізнаності, освічення та вдосконалення регіональних стратегій щодо захисту навколишнього середовища, зміни клімату та сталого розвитку; диверсифікація туризму шляхом збільшення асортименту та підвищення якості регіональних товарів та послуг | Програма VISEGRAD+ | Вишеградський фонд |
| Розвиток туристичного бізнесу | Еразмус для молодих підприємців; «Жінки у бізнесі» | ЄС |
| Сприяння підвищенню туристичної привабливості громади | Конкурс «Культура. Спільнота» | Міжнародний фонд «Відродження» |
| | Інфраструктурні гранти | ЄС («House of Europe») |

Слід також відмітити, що важливою передумовою для побудови ефективної співпраці Чинадіївської територіальної громади з міжнародними донорськими організаціями є розвиток інституцій громадянського суспільства (ОГС). Адже, активна участь громадськості у суспільному житті, небайдужість до вирішення проблем громади дозволяє виробити спільний з місцевою владою механізм розвитку економічного потенціалу. Зокрема, жителі громади мають розуміти наскільки важливо зберігати історичні пам'ятки та перетворити їх у місця туристичних атракцій.

Для розвитку інституцій громадянського суспільства у громадах також існує безліч грантових програм. Прикладом яких можна назвати:

- Конкурс «Мости співпраці: вирішення проблем громад на кордоні з ЄС». У 2020 році Міжнародний фонд «Відродження» (МФВ) за фінансової підтримки ЄС розпочав проєкт «EU4USociety». Загальною метою Проєкту є посилення залучення, сталості, спроможності, актуальності та впливу українського громадянського суспільства у вирішенні актуальних внутрішніх, регіональних та глобальних викликів. Конкурс спрямований на підтримку громадських ініціатив у вирішенні специфічних потреб територіальних громад, пов'язаних із їхнім розташуванням на кордоні з ЄС. Мета конкурсу: посилення ролі, голосу та спроможності громадянського суспільства у вирішенні проблем місцевого розвитку, пов'язаних із потребами: налагодження транскордонної співпраці на місцевому рівні; покращення прикордонної інфраструктури; спрощення перетину кордону громадянами.

- Програма USAID «Мріємо та діємо» цілями якої є сприяння розвитку лідерського потенціалу молоді (віком 10–35 років) і формування основої на цінностях українську ідентичність. Запропоновані заходи в рамках конкурсної заявки мають сприяти розширенню економічних можливостей для молоді, посиленню громадянської активності молоді, її соціальної згуртованості, просуванню різноманіття та включення недостатньо представлених груп, а також покращенню підходів до гендерної рівності та соціальної інклюзії (GESI) в орієнтованих на молодь програмах;

- Гранти від «Глобального Фонду для жінок». Фонд підтримує жіночі групи, чия діяльність спрямована на поліпшення становища жінок і дівчаток у світі та ведеться за межами США. Фонд постійно виділяє невеликі гранти в розмірі від \$500 до \$20 тис. на загальний розвиток діяльності жіночих об'єднань, а також на реалізацію конкретних проєктів

Узагальнюючи вищесказане, пропонуємо Чинадіївській селищній раді внести зміни до організаційної структури та створити відділ проєктної діяльності та міжнародного співробітництва (рис. 3.1).

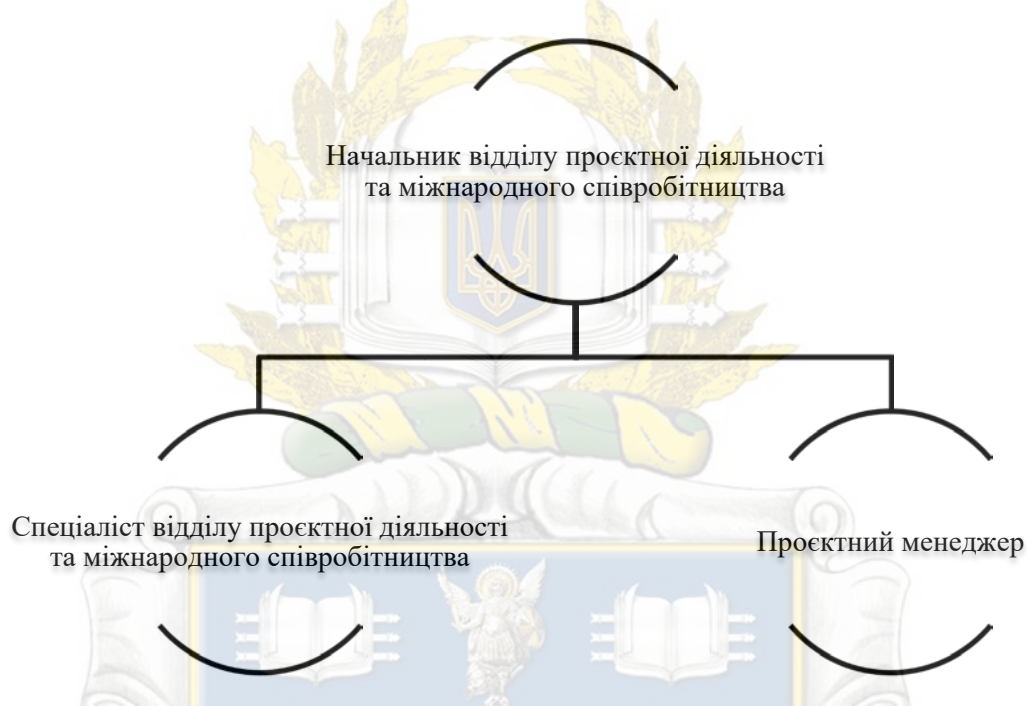


Рисунок 3.1 – Структура відділу проєктної діяльності та міжнародного співробітництва

Завданнями відділу проєктної діяльності та міжнародного співробітництва Чинадіївської сільської ради мають стати:

- залучення додаткових позабюджетних ресурсів для задоволення потреб громади та вирішення нагальних проблем;
- здійснення діяльності, пов'язаної із встановленням партнерських зв'язків та відносин з іноземними громадами та міжнародними організаціями.

Крім того, до повноважень новоствореного відділу має входити:

- 1) координація діяльності по написанню проєктів для участі в конкурсах, грантових програмах, що фінансуються міжнародними організаціями;
- 2) надання інформаційної та організаційної допомоги іншим структурним підрозділам селищної ради щодо написання програм, проєктів,

реалізація яких передбачається за рахунок додатково залучених коштів грантових програм в т.ч. в рамках програм та ініціатив Європейського Союзу та інших програм міжнародної технічної допомоги;

3) здійснення реалізації та контролю грантових проєктів;

4) забезпечення реалізації партнерських проєктів з іноземними партнерами, у т.ч. в рамках транскордонного співробітництва;

5) встановлення та постійна підтримка партнерських зв'язків з громадами за кордоном та сприяння розвитку інформаційного, економічного, культурного співробітництва, обміну делегаціями у галузі туризму, освіти, спорту та ін.;

6) представлення в межах наданих повноважень інтересів селищної ради у відносинах з відповідними адміністративно-територіальними утвореннями іноземних держав, а також з міжнародними організаціями та фондами;

7) підтримка постійних контактів з міжнародними організаціями (урядовими та неурядовими) та фондами з метою подальшого розвитку міжнародного співробітництва та участі у міжнародних програмах;

8) розробка планів розвитку міжнародних зв'язків селищної ради;

9) здійснення, за дорученням ради та селищного голови, роботи з підготовки проєктів угод, договорів, меморандумів і протоколів про наміри з питань зовнішніх відносин селищної ради;

10) забезпечення підготовки офіційних візитів селищного голови та працівників виконавчих органів селищної ради за кордон, вирішення організаційних питань, пов'язаних із візитами та узгодження програм перебування;

11) забезпечення підготовки та проведення міжнародних семінарів, конференцій, тощо;

12) сприяння поширенню передового міжнародного досвіду у сфері місцевого самоврядування;

13) підготовка репрезентативних інформаційно-довідкових матеріалів про Чинадіївську селищну раду та її можливості, здійснення їх перекладу та розповсюдження серед потенційних іноземних партнерів;

14) забезпечення офіційного листування, підтримання на належному рівні інформаційних, ділових контактів між селищною радою та її іноземними партнерами;

15) підготовка проєктів рішень селищної ради, виконавчого комітету, розпоряджень селищного голови з питань співфінансування проєктів та програм та міжнародних зв'язків.

Таким чином, перспективними напрямками міжнародної співпраці Чинадіївської селищної ради можна назвати такі як: встановлення двосторонніх партнерських зв'язків з громадами за кордоном, участь у програмах транскордонного співробітництва, а також співпраця з міжнародними організаціями та фондами, участь у програмах та проєктах міжнародної технічної допомоги. З цією метою Чинадіївській селищній раді доцільно створити відділ проєктної діяльності та міжнародного співробітництва зі штатною кількістю працівників – 3 особи (начальник відділу, спеціаліст відділу та проєктний менеджер).

3.2. Програма розвитку міжнародного і транскордонного співробітництва Чинадіївської територіальної громади

Створення відділу проєктної діяльності та міжнародного співробітництва з метою реалізація нових програм міжнародної співпраці як інструменту соціально-економічного розвитку Чинадіївської територіальної громади передбачає розробку Програми розвитку міжнародного і транскордонного співробітництва.

Перш за все, потрібно розробити паспорт Програми (табл. 3.2).

Таблиця 3.2 – Паспорт Програми розвитку міжнародного і транскордонного співробітництва Чинадіївської територіальної громади

| | | |
|-----|--|---|
| 1. | Ініціатор розроблення програми | Начальник відділу проєктної діяльності та міжнародного співробітництва Чинадіївської селищної ради |
| 2. | Розробник програми | Виконавчий комітет Чинадіївської селищної ради |
| 4. | Відповідальний виконавець програми | Постійна комісія з питань фінансів, бюджету, планування соціально-економічного розвитку, інвестицій та міжнародного співробітництва Чинадіївської селищної ради |
| 5. | Учасники програми | Освітні, культурні, спортивні установи та заклади громади, громадські організації; представники бізнесу. |
| 6. | Термін реалізації програми | 2022-2026 роки |
| 7 | Перелік місцевих бюджетів, які беруть участь у виконанні програми | Місцевий бюджет |
| 8. | Загальний обсяг фінансових ресурсів, необхідних для реалізації програми, всього, у тому числі: | 150 тис. грн. (Додаток Г) |
| 8.1 | коштів селищного бюджету | 150 тис. грн. (Додаток Г) |
| 8.2 | коштів інших джерел | - |

У загальній частині Програми має бути прописано підстави її розробки. Зокрема, відповідно до Закону України «Про місцеве самоврядування в Україні», Закону України «Про місцеві державні адміністрації», Закону України «Про добровільне об'єднання територіальних громад», Закону України «Про засади державної регіональної політики», Стратегії сталого розвитку України до 2030 року, Стратегії розвитку області.

У третьому пункті Програми доцільно прописати основні проблеми розвитку міжнародного співробітництва громади. А саме варто зазначити, що чинниками негативного впливу на розвиток міжнародного співробітництва є такі загальнонаціональні тенденції, як недосконалість законодавчих механізмів для ефективного розвитку міжнародного співробітництва на рівні громад та нестабільна політична ситуація, яка склалась на сході країни внаслідок агресії з боку Російської Федерації. Також існують проблеми, що безпосередньо виникають на регіональному рівні: відсутність достатнього фінансування іміджево-промоційної підтримки громади в загальноукраїнських і європейських виставках, презентаціях, форумах та інших заходах. Саме максимальне врахування впливу вищезазначених чинників в реалізації Програми міжнародного співробітництва дозволяє реалізувати потенціал регіону, що пов'язаний з розвитком механізмів міжнародної співпраці, євроінтеграції північно-атлантичного співробітництва, ефективного використання для регіону реалізованих інвестиційних проектів.

Іншим важливим напрямом, якому місцеві органи влади приділяють постійну увагу, є налагодження стійких та продуктивних стосунків з адміністративно-територіальними одиницями зарубіжних країн на транскордонному і міжрегіональному рівнях. В сьогоденних умовах, Чинадіївській територіальній громаді налагодити системну роботу у цьому напрямі вдається не в повному обсязі.

Нових рис також набуває співробітництво з міжнародними інституціями і донорськими організаціями, адже технічна й фінансова допомога, яку вони надають, є суттєвим внеском у вирішення завдань соціально-економічного розвитку громади.

Враховуючи викладене вище, серед основних проблем розвитку транскордонного і міжнародного співробітництва Чинадіївської територіальної громади необхідно назвати:

- недостатній рівень інвестиційної активності потенційних іноземних інвесторів;
- відсутність досвіду укладання угод з адміністративно-територіальними одиницями зарубіжних країн, що впливають на рівень розвитку міжнародного співробітництва;
- нестача фінансування з державного та місцевого бюджетів, що ставить під сумнів можливість практичного виконання більшості заходів, спрямованих на інтенсифікацію транскордонної взаємодії;
- брак досвіду з розроблення конкретних проєктів транскордонного характеру, їх лобіювання у відповідних структурах Європейського Союзу з метою одержання коштів у рамках міжнародних програм технічної допомоги.

Загалом Чинадіївська територіальна громада є перспективним інвестиційним майданчиком і надійним партнером у міжнародному економічному співробітництві, здатною стабільно розвиватися й ефективно інтегруватися у систему міжнародних зв'язків.

Виділення коштів з державного бюджету на виконання завдань та заходів цієї Програми не передбачено, тому є необхідність їх фінансування з місцевого бюджету.

Четвертий пункт Програми розвитку міжнародного і транскордонного співробітництва Чинадіївської територіальної громади має містити інформацію про її мету та завдання. Зокрема, метою Програми може бути активізація розвитку повного спектру міжнародних зв'язків для досягнення максимального ефекту в євроінтеграційних процесах та процесах інтеграції Чинадіївської територіальної громади в світову економіку.

Основними завданнями Програми можуть виступати:

- використання сучасного світового економічного досвіду з метою виходу на нові рівні зовнішньоекономічної діяльності;
- сприяння виходу підприємств громади на світовий ринок товарів і послуг та капіталу;

- забезпечення створення сприятливих умов для залучення і ефективного використання вітчизняних та іноземних інвестицій;
- сприяння у розбудові виробничої та інституційної інфраструктури громади;
- сприяння у розвитку туристичного потенціалу громади, збільшення чисельності іноземних туристів;
- сприяння економічному, соціальному, культурному розвитку громади, активізація транскордонного і міжрегіонального співробітництва;
- усебічний розвиток і поглиблення взаємовигідних транскордонних і міжрегіональних зв'язків громади з країнами світу;
- активізація роботи з використання міжнародної технічної допомоги;
- участь у міжнародних програмах;
- стимулювання залучення іноземних інвестицій шляхом просування бренду громади на світових інвестиційних ринках;
- формування інституційної мережі, що сприятиме ефективному розвитку транскордонного і міжрегіонального співробітництва громади.

При цьому, слід також зазначити основні напрями виконання Програми:

- розвиток міжнародної співпраці, підписання нових угод щодо партнерства та розвитку громади;
- залучення та супровід проєктів з МТД;
- формування позитивного міжнародного іміджу Чинадіївської територіальної громади, забезпечення ефективних механізмів залучення зовнішніх ресурсів для інвестування в економіку громади;
- розширення інтеграційних процесів з метою підвищення конкурентоспроможності громади, забезпечення її сталого розвитку на сучасній технологічній основі та високого рівня продуктивності праці і зайнятості населення;
- посилення взаємодії між учасниками транскордонного і міжрегіонального співробітництва у сфері підприємницької діяльності та туристичній галузі;

- сприяння місцевим експортерам у пошуку та освоєнні нових ринків збуту власної продукції;
- стимулювання участі суб'єктів господарської діяльності громади у виставково-ярмаркових заходах за кордоном;
- участь у програмах структурних фондів Європейського Союзу та інших країн з метою отримання технічної допомоги;
- створення сприятливих умов для транскордонного і міжрегіонального співробітництва у сфері освіти, науки і культури;
- поглиблення інституціонального співробітництва, забезпечення розвитку взаємодії між територіальними громадами.

Виконання завдань, визначених Програмою розвитку міжнародного і транскордонного співробітництва Чинадіївської територіальної громади, сприятиме розв'язанню проблем у сфері транскордонного і міжрегіонального співробітництва, підвищенню рівня економічного та соціального розвитку громади, поліпшенню якості життя громадян.

При розробці Програми варто також зазначити обґрунтування шляхів і засобів розв'язання проблем, обсягів і джерел фінансування, строки та етапи виконання програми, що передбачає проведення заходів з розвитку міжнародного співробітництва громади. Такими заходами можуть бути:

- 1) забезпечення перебування представників партнерських громад та іноземних делегацій в заходах, що проводяться Чинадіївською селищною радою, що включає проживання та харчування;
- 2) забезпечення участі делегацій громади (посадових осіб селищної ради та представників депутатського корпусу) у міжнародних заходах, форумах, конференціях, виставках, презентаціях, культурно-спортивних заходах за кордоном та в Україні, стажування спеціалістів виконавчого комітету в муніципалітетах іноземних партнерських громад;
- 3) забезпечення мовного супроводу міжнародних зустрічей та заходів (в т.ч. оренда обладнання для синхронного перекладу);

- 4) поглиблення та налагодження зв'язків з зарубіжними громадами (у т. ч. з закордонними українцями), обміни делегаціями, творчими колективами тощо;
- 5) активізація роботи для участі у грантових програмах Євросоюзу, міжнародних фондах та організацій, залучення коштів міжнародної технічної допомоги у рамках програм сусідства Європейського Союзу;
- 6) організація та проведення прес турів, екскурсій, заходів для представників національних та закордонних ЗМІ, блогерів та лідерів думок);
- 7) розробка та друк роздаткових матеріалів на укр. та іноземних мовах (карти, календарі подій тощо).

Очікувані результати реалізації Програми (останній пункт) для Чинадіївської територіальної громади можуть бути наступні: налагодження партнерських зв'язків та укладення міжнародних договорів з метою сприяння розвитку міжрегіонального співробітництва в галузі економіки, торгівлі, захисту прав людини, екологічної безпеки, охорони здоров'я, науки, освіти, культури, туризму, фізкультури і спорту та інших сфер суспільного життя; поглиблення двостороннього співробітництва, укладення міжнародних договорів; підвищення рівня поінформованості громадян про стан та перспективи реалізації євроінтеграційного курсу України; інформування про результати реалізації проектів у рамках співпраці із міжнародними донорськими організаціями; підвищення якості та кількості проектних пропозицій у рамках міжнародних програм та проектів шляхом навчання потенційних бенефіціарів та реципієнтів проектів проектного менеджменту; інформування про результати реалізації проектів у рамках співпраці із міжнародними донорськими організаціями; поглиблення транскордонного співробітництва; активізації зовнішньоекономічної діяльності громади, розвитку малого та середнього підприємництва; розвиток соціальної сфери, здійснення заходів щодо забезпечення зайнятості населення, розбудова об'єктів виробничої та соціальної інфраструктури шляхом більш ефективного залучення міжнародної технічної допомоги; охорона навколишнього

природного середовища та його відновлення, екологічна безпека, раціональне використання природних ресурсів тощо.

Як підсумок, варто зауважити, що розробка Програми розвитку міжнародного і транскордонного співробітництва має бути пріоритетом для Чинадіївської селищної ради у короткостроковій перспективі. А для ефективної реалізації Програми необхідно:

1. зміцнити кадровий потенціал громади, що передбачає підвищення престижу роботи в органах місцевого самоврядування, сформувати пул кваліфікованих кандидатів для роботи в селищній раді та створення програм професійного розвитку для працівників (зокрема, безкоштовні курси англійської мови та курси з розвитку навичок управління проєктами);
2. постійно підвищувати власну обізнаність щодо переваг участі у транснаціональних мережах та всеукраїнських об'єднаннях місцевого самоврядування;
3. постійно здійснювати моніторинг актуальних міжнародних грантових програм та проєктів.

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

Результати проведеного дослідження дозволяють зробити наступні висновки:

1. Реформа децентралізації в Україні сприяє розвитку міжнародного, європейського та транскордонного співробітництва територіальних громад. На сьогоднішній день, незалежність та спроможність вітчизняних громад дозволяє їм ініціювати та формувати партнерські зв'язки з громадами інших держав, самостійно розробляти програми міжнародного співробітництва, залучаючи при цьому кошти міжнародних донорів.

2. Аналіз фінансової спроможності Чинадіївської територіальної громади, дозволив визначити, що: у рейтингу фінансової спроможності громад Мукачівського району Закарпатської області у 2020 році Чинадіївська територіальна громада зайняла лише 10 місце з 13 можливих із показником 1646,70 грн.; Чинадіївська територіальна громада належить до найбільш фінансово залежних громад від державного бюджету серед громад Мукачівського району, займаючи у рейтингу дев'яте місце із показником 35,50%; показник капітальних видатків на 1-го мешканця Чинадіївської територіальної громади становив 72,10 грн., що забезпечило громаді лише 8 місце у рейтингу; Чинадіївська територіальна громада на утримання службовців витратила 27,81% власного бюджету, що забезпечило їй шосте місце у рейтингу громад Мукачівського району.

3. Ефективність виконання бюджету Чинадіївською територіальною громадою та покращення показників фінансової спроможності зажить від багатьох факторів економічного характеру. Зокрема, для громади важливими завданнями є: зменшення показника частки видатків на апарат управління; збільшення частини коштів у структурі видатків бюджету, які будуть спрямовані на забезпечення економічного, культурного, духовного розвитку; спрямування зусиль на розвиток підприємництва, особливо у сфері туризму.

4. Результати проведеного SWOT-аналізу Чинадіївської територіальної громади надав можливість визначити стратегічні орієнтири її соціально-економічного розвитку. Варто зауважити, що громада володіє значним, але недостатньо розвиненим туристичним потенціалом. Разом з тим, незначний досвід Чинадіївської селищної ради щодо налагодження міжнародного співробітництва залишається одним із бар'єрів для покращення соціально-економічних показників та фінансової спроможності громади.

З огляду на вищезазначене, можна навести ряд пропозицій щодо підвищення ефективності та реалізації нових програм міжнародної співпраці Чинадіївської територіальної громади:

- Чинадіївській селищній раді звернути увагу на такі перспективні напрямки розвитку міжнародної співпраці як: встановлення двосторонніх партнерських зв'язків з громадами за кордоном, участь у програмах транскордонного співробітництва, а також співпраця з міжнародними організаціями та фондами, участь у програмах та проєктах міжнародної технічної допомоги. З цією метою Чинадіївській селищній раді доцільно створити відділ проєктної діяльності та міжнародного співробітництва зі штатною кількістю працівників – 3 особи (начальник відділу, спеціаліст відділу та проєктний менеджер);

- Розробити Програму розвитку міжнародного і транскордонного співробітництва, для ефективного реалізації якої необхідно: зміцнити кадровий потенціал громади, що передбачає підвищення престижу роботи в органах місцевого самоврядування, сформувати пул кваліфікованих кандидатів для роботи в селищній раді та розробити програми професійного розвитку для працівників (зокрема, безкоштовні курси англійської мови та курси з розвитку навичок управління проєктами); постійно підвищувати власну обізнаність щодо переваг участі у транснаціональних мережах та всеукраїнських об'єднаннях місцевого самоврядування; постійно здійснювати моніторинг актуальних міжнародних грантових програм та проєктів.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Конституція України від 28.06.1996 № 254к/96-ВР. Офіційний сайт Верховної Ради України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/cgi-bin/laws/main.cgi?nreg=254%EA%2F96-%E2%F0#Text>.
2. Закон України «Про місцеве самоврядування в Україні». Редакція від 01.01.2020. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/280/97-%D0%B2%D1%80#Text>.
3. Закон України «Про транскордонне співробітництво» від 24.06.2004 № 1861-IV. Офіційний сайт Верховної Ради України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1861-15#Text>.
4. Європейська рамкова конвенція про транскордонне співробітництво між територіальними общинами або властями, Мадрид, 21 травня 1980 року. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/995_106#Text.
5. Активізація молоді та залучення до діяльності з розвитку громад. Практичний посібник для місцевої влади. URL: https://ck-oda.gov.ua/docs/2019/25062019_10.pdf.
6. Берданова О. В., Вакуленко В. М., Валентюк І. В., Ткачук А. Ф. Стратегічне планування розвитку об'єднаної територіальної громади: навч. посіб. К. : 2017. 121 с.
7. Васильченко Г., Парасюк І., Єременко Н. Планування розвитку територіальних громад. Навчальний посібник для посадових осіб місцевого самоврядування. Асоціація міст України К., ТОВ «ПІДПРИЄМСТВО «ВІЕН ЕЙ», 2015. 256 с.
8. Воробей В. Посібник «Місцевий економічний розвиток у територіальних громадах: корисні поради та кращі практики». URL: https://decentralization.gov.ua/uploads/library/file/717/MER_2021_WEB.pdf.

9. Врублевський О.С. Співробітництво територіальних громад (бібліотечка місцевого самоврядування). Видання друге. К.: ТОВ «Видавництво «ЮСТОН», 2018. 56 с.
10. Гранти та можливості від Програми ООН із відновлення та розбудови миру. URL: <https://www.ua.undp.org/content/ukraine/uk/home/recovery-and-peacebuilding/grant-opportunities-UN-RPP.html>.
11. Грантрайтинг: методичні рекомендації для органів публічної влади щодо написання проектних заявок / [О.В. Кулініч, Д.С. Ткачов, С.Є. Ігнат'єв та ін.] ; за ред. О.В. Кулініча. Х. : Регіональний центр міжнародних проектів і програм, 2013. 78 с.
12. Дж. Хігні. Основи управління проектами: підручник. Київ: п'яте видання, 2020. - 272 с.
13. Ініціатива ЄС EU4Business. Офіційний веб-сайт. URL: <https://eu4business.eu/>.
14. Інструменти розвитку об'єднаних територіальних громад в умовах децентралізації влади / За заг. ред. доктора наук з державного управління, професора, Заслуженого юриста України В.М. Олуйко. К. : Ваіте, 2017. 432 с.
15. Історія успіху «DESPRO очима творців реформи». URL: https://decentralization.gov.ua/uploads/library/file/644/S-story_Policy_ua-web.pdf.
16. Кобзарев О. Фандрейзинг. Навчальний посібник для посадових осіб місцевого самоврядування. Асоціація міст України. К., ТОВ «ПІДПРИЄМСТВО «ВІ ЕН ЕЙ», 2015. 84 с.
17. Конкурс «Наша громада» — розпочинає пошук проектів розвитку територіальних громад. URL: http://otg.fakty.com.ua/news/konkurs-nasha-gromada-rozpochinae-poshuk-proektiv-rozvitku-teritorialnikh-gromad?fbclid=IwAR2F-vIIAU5vmiDgM06zLcMKEc__RQyrxj29FUjXRrfr6v9KUrED2uH4sCk.

18. Конкурс грантів від посольства Словаччини в Україні. URL: <https://gurt.org.ua/news/grants/67779/>.
19. Котенко Я.В., Ткачук А.Ф. Локальна ідентичність і об'єднані територіальні громади (видання друге, виправлене та доповнене). К.: ТОВ «Видавництво «ЮСТОН», 2018. 56 с.
20. Крат М., Софій О. Управління спроможними територіальними громадами. Досвід Польщі. URL: <https://decentralization.gov.ua/uploads/library/file/90/upravlinnja-spromozhnymy-terytorialnymy-hromadamy.-dosvid-polshchi.pdf>.
21. Методичні рекомендації для правильного написання проектів та отримання грантів. 2019. URL: http://slavrada.gov.ua/uploads/File/invest/2019/Metodichka_2019.pdf
22. Міжнародні організації : навчальний посібник / укладачі: Т.В. Андросова, О.В. Кот, В.О. Козуб; вид. 2-ге, перероб. Та доп. Електрон. дані. Х. : ХДУХТ, 2018. 235 с.
23. Місцева демократія в Україні: нові стандарти. Укр. незалеж. центр політ. дослідж. : М. В. Лациба, І. М. Лукеря, О. Л. Ващук-Огданська. К. : Агентство «Україна», 2013. 236 с.
24. Можливості для розвитку громад. Довідник міжнародних проектів і програм у сфері децентралізації та регіональної політики, що реалізуються в Україні. URL: https://www.auc.org.ua/sites/default/files/library/dd_1_1.pdf.
25. Інструменти участі в громаді: закладаємо основу, ухвалюємо документи. URL: <https://www.prostir.ua/?news=instrumenty-uchasti-v-hromadi-zakladajemo-osnovu-uhvalyujemodokumenty>.
26. О. Левченко, Н. Величко, Л. Ковшун. Партисипативний підхід та практики на рівні громади. Посібник для громадських активістів та всіх зацікавлених. Херсон. 2018.
27. Основи грантрайтингу та управління проектами в публічній сфері : метод. рек. для органів влади та недерж. орг-цій / Авт. кол.: В.В. Белявцева, А.І.

Гнатенко, О.С. Зінченко та ін. ; за заг. ред. О.В Кулініча. Харків : Золоті сторінки, 2017. 148 с.

- 28.Офіційна веб-сторінка Програми «U-LEAD з Європою». URL: <https://tsnap.ulead.org.ua/>.
- 29.Офіційна сторінка реформи місцевого самоврядування та децентралізації влади. URL: <https://donors.decentralization.gov.ua/>.
- 30.Офіційний веб-сайт Вишеградського фонду. URL: <https://www.visegradfund.org/apply/grants/visegrad-plus-grants/>.
- 31.Офіційний веб-сайт Міжнародного фонду «Відродження». URL: <https://www.irf.ua/contest/konkurs-kultura-spilnota-2/>.
- 32.Офіційний сайт Чинадіївської селищної ради. URL: <https://chynadiivskagromada.gov.ua/>.
- 33.Політика розвитку малого та середнього підприємництва на регіональному та місцевому рівнях: рекомендації та інструменти. URL: https://decentralization.gov.ua/uploads/library/file/721/Guideline_Regional_local_SME_Policy_FORBIZ.pdf.
- 34.Портал «Децентралізація». URL: <https://decentralization.gov.ua/>.
- 35.Портал «ПроРозвиток». URL: <https://prorozvytok.com/>.
- 36.Практичний коментар до Закону України «Про співробітництво територіальних громад». URL: <http://www.minregion.gov.ua/napryamkidiyalnosti/regional-dev/rozvytok-mistsevoho-samovryaduvannya/spivrobitnytstvo/praktichniy-komentar-do-zakonu-ukrayini-pro-spivrobitnitstvo-teritorialnih-gromad/>.
- 37.Пригода С. Міжнародні проекти та гранти: можливості для розвитку громади. Вісник студентського наукового товариства «ВАТРА» Вінницького торговельно-економічного інституту КНТЕУ. Вінниця: Редакційно-видавничий відділ ВТЕІ КНТЕУ, 2021. Вип.119. С.226-232.
- 38.Пригода С. Реалізація програм міжнародної співпраці як інструмент розвитку туристичного потенціалу Чинадіївської територіальної громади.

Менеджмент XXI століття: сучасні моделі, стратегії, технології. Вінниця: Центр підготовки наукових та навчально-методичних видань ВТЕІ КНТЕУ, 2021. Ч.1. С. 412-417.

39. Програма EGAP. Офіційний веб-сайт. URL: <https://egap.in.ua>.
40. Програми House of Europe. Офіційний веб-сайт. URL: <https://houseofeurope.org.ua/grant/infrastructure-grants>.
41. Публікація «Економічний розвиток територій. Агенції місцевого розвитку». URL: https://ppv.net.ua/uploads/work_attachments/Local_Economic_Development_Agencies_UA_.pdf.
42. Рекомендації з підготовки проектів розвитку територіальних громад. URL: <http://www.tsatu.edu.ua/ipod/wp-content/uploads/sites/46/rekomendaciyi-z-pidhotovky-proektiv-rozvytku-terytorialnyh-hromad.pdf>.
43. Ресурсне забезпечення об'єднаної територіальної громади та її маркетинг: навч. посіб. / [Г. А. Борщ, В. М. Вакуленко, Н. М. Гринчук, Ю. Ф. Дехтяренко, О. С. Ігнатенко, В. С. Куйбіда, А. Ф. Ткачук, В. В. Юзефович] К. : 2017. 107 с.
44. Розробка Концептуальної Ноти проекту : практ. посіб. / Проект Європейського Союзу «Підтримка політики регіонального розвитку в Україні». GIZ International Services, 2013. 33 с.
45. Співробітництво територіальних громад (міжмуніципальне співробітництво – ММС): Навчально-практичний посібник/ За заг. редакцією Толкованова В.В., Журавля Т.В. Київ. 2016. 154 с.
46. Стройко Т.В. Міжнародні організації: Навч. посіб. К.: Кондор-Видавництво, 2015. 250 с.
47. Уманець Л. В. Міжнародні проекти як інструмент сприяння розвитку територіальних громад. Облік і фінанси. 2018. № 3. С. 140-145. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Oif_apk_2018_3_20.
48. Управління проектами: навчальний посібник до вивчення дисципліни для магістрів галузі знань 07 «Управління та адміністрування» спеціальності

- 073 «Менеджмент» спеціалізації: «Менеджмент і бізнес-адміністрування», «Менеджмент міжнародних проєктів», «Менеджмент інновацій», «Логістика». Уклад.: Л.Є. Довгань, Г.А.Мохонько, І.П.Малик. К.: КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2017. 420 с.
49. Aid Delivery Methods, Volume 1: Project Cycle Management / European Commission, Europe Aid Office. Brussels, 2004.
50. Effective Support to Decentralization Reforms in Times of Changing Political Commitment. URL: <https://decentralization.gov.ua/uploads/library/file/630/14.pdf>.
51. Project Cycle Management Guidelines. European Commission. Brussels, 2004. 158 p.
52. Toolkit manual inter-municipal cooperation. 2010. 105 p. URL: <https://wcd.coe.int/ViewDoc.jsp?p=&Ref=IMC%20Toolkit%202&Language=lanEng&Ver=original&Site=&BackColorInternet=B9BDEE&BackColorIntranet=FFCD4F&BackColorLogged=FFC679&direct=true> и http://www.coe.int/t/dgap/localdemo cracy/EAP/IMC-mapping_Ru.pdf.