

*М. О. Гоменюк,  
к. е. н., доцент кафедри менеджменту,  
Уманський національний університет садівництва  
ORCID ID: 0000-0002-7285-7746*

*Н. О. Петренко,  
д. е. н., професор кафедри туризму та готельно-ресторанної справи,  
Уманський національний університет садівництва  
ORCID ID: 0000-0002-2867-6059*

*А. В. Мовчанюк,  
к. е. н., доцент кафедри менеджменту,  
Уманський національний університет садівництва  
ORCID ID: 0000-0002-1536-3408*

DOI: 10.32702/2306-6806.2022.2.56

## СОЦІАЛЬНА ЛОГІСТИКА ТА ЕФЕКТИВНІСТЬ ВИКОРИСТАННЯ МЕХАНІЗМІВ СПІВРОБІТНИЦТВА СІЛЬСЬКИХ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД

*M. Gomeniuk,  
PhD in Economics, Associate Professor of the Department of Management,  
Uman National University of Horticulture  
N. Petrenko,  
Doctor of Economic Sciences, Professor of the Department of Tourism  
and Hotel and Restaurant business, Uman National University of Horticulture  
A. Movchaniuk,  
PhD in Economics, Associate Professor of the Department of Management,  
Uman National University of Horticulture*

### SOCIAL LOGISTICS AND EFFICIENCY OF USING COOPERATION MECHANISMS OF RURAL HROMADAS

*Функціонування та розвиток об'єднаних територіальних громад (ОТГ) сьогодні є однією з найактуальніших тем. Оптимізація ресурсів: матеріальних, інформаційних, людських — на цьому спрямована реформа децентралізації. Децентралізація прийняття рішень центральною владою на рівень громади покращить життя людей, особливо в малонаселених районах. Тому важливим науковим завданням сьогодні є оптимізація перебігу внутрішніх соціальних процесів під час управління ОТГ. Держава створила належні умови для співпраці регіональних громад, ухвалила необхідні нормативно-правові документи, надала методичне та фінансове стимулювання. Кооперативний процес територіальних громад базується на принципах мобілізації та стимулювання, що дає можливість громадам отримувати вигоди, взаємну вигоду та економічну ефективність для соціально-економічного розвитку. Співпраця українських територіальних громад загалом є недостатньою, а в окремих сферах — незадовільною, більшість угод підписуються на короткостроковій основі, що є слабкою основою для принципів стратегічного розвитку. Фінансова основа співпраці є визначальною, формується різними джерелами доходів і не заборонена законом. Результати щомісячного моніторингу процесів децентралізації та місцевого самоврядування Міністерством громад і територіального розвитку України не містять інформації про залучені та витрачені фінансові ресурси під час виконання угод про співпрацю громад. Фінансування договірних завдань і проєктів здійснюється відповідно до затвердженого бюджету на рік після підписання угоди, що може призвести до ризику нереалізації кооперативних проєктів та нерегулярного доступу до коштів з інших джерел.*

*Вивчення соціальної логістики стає актуальним, коли потрібно говорити про сталий розвиток, соціальне підприємництво, ресурсозбереження, захист навколишнього середовища тощо. Його необхідно використовувати через необхідність удосконалення управління соціальними системами, покращення їх функціонування та перебігу внутрішніх соціальних процесів. Визначено, що ОТГ може забезпечити вирішення проблем у соціальній сфері завдяки взаємодії трьох видів логістики: соціальної, інформаційної та економічної. Правильно налаштовані логістичні процеси дозволять громадам мінімізувати використання часу, фінансових та інформаційних ресурсів. Процес співробітництва територіальних громад як одна з форм господарсько-правового управління територіями місцевого самоврядування, особливо для задоволення суспільних потреб, можна організувати в такому порядку за загальними принципами управління: мотивація, організація, планування, контроль, співпраця.*

*The functioning and development of rural amalgamated hromadas (AHs) is one of the most pressing topics today. Ensuring effective cooperation at the internal and external level is one of the tasks of social logistics. Optimization of resources: material, informational, human is what the decentralization reform is working on. Central governing bodies delegate decision-making to the level of hromadas, which should improve the lives of people, especially sparsely populated points. That is why an important scientific task of today is to optimize the flow of intra-social processes during the management of AHs. For the cooperation of territorial communities, the state has created appropriate conditions, adopted the necessary regulatory documents, carries out methodological and financial incentives. The process of cooperation of territorial communities is based on mobilizing and stimulating principles that enable hromadas to gain benefits, mutual benefits and economic efficiency for socio-economic development. Cooperation of territorial communities in Ukraine as a whole is insufficient, in some oblasts — unsatisfactory, most of the contracts are concluded for the short term, which is a weak basis for the principles of strategic development. The financial base of cooperation is decisive, formed from various sources of revenues not prohibited by law. The results of monitoring the process of decentralization of power and local self-government, which is carried out monthly by the Ministry of Development of Communities and Territories of Ukraine, do not contain information on the financial resources involved and spent during the implementation of hromadas' cooperation agreements. Financing of contractual tasks and projects is carried out in accordance with the approved budget next year after the signing of the contract, which may lead to risks of non-fulfillment of the project of cooperation and non-rarity of receipt of funds from other sources.*

*The study of the issue of social logistics becomes relevant when we should talk about sustainable development, social entrepreneurship, saving resources, preserving the environment, etc. The need for its use is due to the need to improve the management of social systems, improve their functioning and the course of internal social processes. It is determined that due to the interaction of three types of logistics: social, informational and economic, AHs are able to provide solutions to socio-territorial problems. Correctly configured logistics processes will allow the hromada to minimize the use of time, financial, information resources. The process of cooperation of territorial communities as one of the forms of economic and legal management of the territories of local self-government, in particular the fulfillment of social needs, can be organized on a general basis of management, in the following sequence: motivation, organization, planning and control of implementation in accordance with the forms of selected cooperation.*

*Ключові слова: логістика, соціальна логістика, територіальна громада, сільські об'єднані територіальні громади, співробітництво.*

*Key words: logistics, social logistics, territorial community, rural amalgamated hromadas, cooperation.*

## ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ

Функціонування та розвиток об'єднаних територіальних громад (ОТГ) сьогодні є однією з найактуальніших тем. Забезпечення ефективної співпраці на внутрішньому та зовнішньому рівнях є одним із завдань соціальної логістики. Оптимізація ресурсів: матеріальних, інформаційних, людських — на цьому спрямована реформа децентралізації. Децентралізація прийняття рішень центральною владою на рівень громади покращить життя людей, особливо в малонаселених районах. Тому важливим науковим завданням сьогодні є оптимізація перебігу внутрішніх соціальних процесів в управлінні ОТГ. Актуальність прийняття Закону України "Про співробітництво територіальних громад" з кожним роком зростає. Деякі науковці стверджують, що горизонтальна співпраця не є обов'язковим елементом державного управління на місцевому рівні, оскільки кожна територіальна громада теоретично та законодав-

чо незалежна від інших як суб'єкт управління з різними завданнями та цілями. Проте логічно використовувати інструменти співробітництва територіальних громад для вирішення територіальних завдань та розвитку шляхом оптимізації використання обмежених ресурсів, не впливаючи негативно на межі базових адміністративно-територіальних одиниць, які надають соціальні послуги.

## АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ ПУБЛІКАЦІЙ

Теоретичне та методичне обґрунтування, а також практичні аспекти соціальної логістики як сфери управління соціально-економічними системами, інструменту розв'язання соціальних проблем і методу дослідження соціальних потоків у різних сферах детально розкрито у наукових доробках таких учених: Т. Скоробогатова, Д. Єгоров, Р. Ніколаєв, М. Хайкін, Є. Філіппов, Т. Ключникова, Є. Кейванова, А. Андрющенко, Т. Репіч і Т. Ве-

Таблиця 1. Систематизація визначень поняття "соціальна логістика"

Змістовне наповнення поняття	Представники підходу	Особливості запропонованого авторами підходу
Соціальна логістика як управління соціально-економічною системою, матеріальним потоком, що має соціальне значення	Р. Kolodziejczyk і J. Szoltysek, Т. Скоробогатова, М. Хайкін	«Вчені роблять акцент на суспільних системах та роботі всередині них, забезпечення якості життя, інклюзії, покращення рівня надання соціальних послуг за допомогою оптимізації потокових процесів, що протікають в соціальних системах»
Соціальна логістика як інструмент забезпечення ефективності управління соціальною системою	Є. Філіппов, А. Андрющенко	«Розкривається з т. з. економіки та ефективності управління соціальних процесів, підвищення ефективності завдяки впровадженню принципів логістики. Соціальна логістика розглядається як інструмент формування соціально-схвалювальної поведінки осіб»
Соціальна логістика як метод комплексного аналізу соціальних потоків та показників у різних галузях	Д. Єгоров і Р. Ніколаєв, Т. Ключникова, Т. Репіч	«Поняття розглядається у широкому розумінні, охоплює питання побуту, постачання населення товарами, забезпечення послугами, включає питання безпеки та охорони порядку, освіти і науки, соціальної підтримки населення, культури та мистецтва, фізичної культури і спорту, рекреації та дозвілля. Всі ці сфери мають використовувати логістичні методи для оптимізації та покращення теперішнього становища»

Джерело: [1—4].

ликий тощо. Але все ще вимагає уточнення поняття "соціальна логістика" в контексті розв'язання соціально-територіальних проблем регіонів, аналізу проблем розвитку об'єднаних територіальних громад, розкриття точок дотику соціальної логістики та розвитку ОТГ, а також особливостей управління ними.

## ВИДІЛЕННЯ РАНІШЕ НЕ ВИРІШЕНИХ ЧАСТИН ЗАГАЛЬНОЇ ПРОБЛЕМИ

Основним невіршеним питанням є те, що завдяки взаємодії трьох видів логістики: соціальної, інформаційної та економічної ОТГ у змозі забезпечити вирішення суспільно-територіальних проблем. Вірно налаштовані логістичні процеси дозволять громаді мінімізувати використання часових, фінансових, інформаційних ресурсів.

## МЕТА РОБОТИ

Метою роботи є поглиблення існуючих теоретико-методологічних положень та надання практичних рекомендацій, спрямованих на оптимізацію внутрішньолістичних процесів в управлінні об'єднаними територіальними громадами та дослідження ефективності механізмів співпраці українських територіальних громад у сфері децентралізації.

## ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ

Сучасні дослідження соціальної логістики набувають все більшого значення у сфері сталого розвитку, соціального підприємництва, ресурсозбереження, охорони навколишнього середовища тощо. Соціально-територіальні проблеми, як: неефективна соціальна підтримка окремих груп населення, неналежний розвиток транспортного сполучення, обмежений доступ до закладів для людей з обмеженими можливостями, низький рівень громадського здоров'я та відсутність доступу до муніципальних послуг у селах, свідчать про цю потребу та невідкладність.

Таблиця 1 підсумовує визначення вченими поняття "соціальна логістика". Слід зазначити, що існують

суттєві відмінності, що підкреслює необхідність уточнення природи цього поняття, щоб відповідати цілям нашого дослідження.

Соціальна логістика — це загальний інструмент оптимізації перебігу процесів у суспільстві, спрямований на покращення управління соціальними системами, у тому числі ОТГ, покращення їх функціональності та підвищення ефективності процесів у цих системах за рахунок зменшення існуючих соціально-територіальних проблем.

Співпраця між громадами необхідна з багатьох причин.

1. Соціальний процес розвитку громади в усіх сферах діяльності давно вийшов за межі однієї громади, навіть якщо об'єднує декілька населених пунктів. Економічна глобалізація, урбанізація, сучасні засоби комунікації сприяють розвитку особистості, підвищенню рівня життя.

2. Попит на інвестиційну співпрацю у розвитку громад не може задовольнити їх реальні можливості. Та чи інша громада самостійно не має достатньо фінансових, майнових (земельних) ресурсів, проєктного та управлінського досвіду для реалізації на своїй території великих інвестиційних проєктів, забезпечуючи таким чином сталий майбутній розвиток. Це стосується полігонів твердих побутових відходів, об'єктів обслуговування, комунального господарства, транспортної інфраструктури, соціально-культурних об'єктів, охорони навколишнього середовища тощо. Як зазначається в [2]: "Досвід багатьох країн показує, що органи місцевого самоврядування (територіальні громади на низовому рівні), незалежно від їх розміру та кількості, ніколи не будуть повністю самодостатніми. У цьому плані ММС є одним багатьох актуальних та інноваційних форм діяльності".

Співпраця громад, або міжміська співпраця (ММС), є результатом усвідомленого прийняття рішень, об'єктивність якого визначається соціальним розвитком, а не механічним дотриманням правил.

3. У суспільстві відбуваються процеси, які неможливо регулювати чи зупинити всередині громади. До них

відноситься тимчасова маятникова міграція людей до місць роботи, навчання, споживання певних послуг (торгівля, охорона здоров'я, культура, освіта, дозвілля, розваги тощо), масштаби яких сьогодні неможливо визначити. Однак завдяки співпраці громади для створення якісної інфраструктури кількість людей, які переміщуються в короткостроковій перспективі (щодня, щомісяця тощо), може бути оптимізована на території та більш ефективно використана. Це в основному передбачає створення робочих місць, якісні соціальні послуги, культурний розвиток та безпечне середовище.

Основне завдання співпраці — це поєднання зусиль і ресурсів на контрактній основі для вирішення проблем, що існують у власному розвитку. Кінцевою метою є покращення якості життя членів громади та забезпечення їх довгострокової стійкості. Кооперація є типовою рисою децентралізованих територіально-адміністративних систем, тобто чим вищий ступінь автономії громад, тим більша можливість співпраці з іншими зацікавленими територіальними громадами.

Співпраця громади неможлива без системи. Розробка стратегічного плану розвитку ОТГ має базуватися на визначенні напрямів, ресурсів, форм та можливостей для довгострокової співпраці громад.

Принципи співробітництва, закріплені в "Законі про співробітництво територіальних громад" України, базуються на принципах законності, добровільності, взаємної вигоди, прозорості та відкритості, рівноправності учасників та взаємної відповідальності за результати співпраці.

Враховуючи принцип законності, окрім Закону України "Про співробітництво територіальних громад", слід також звернути увагу на деякі українські закони, які певною мірою пов'язані з удосконаленням механізмів співпраці та можуть бути використані як основа для співпраці, щоб розширити свої можливості [6].

Закон України від 7 липня 2011 р. № 3613-VI "Про передачу земельних ділянок, іншого нерухомого майна, розташованого на ньому, що перебуває у приватній власності для суспільних або громадських потреб", який регулює організаційно-фінансові засади суспільних відносин, що виникають при передачі земельних ділянок, іншого нерухомого майна, розташованого на ньому та що перебуває у власності фізичних чи юридичних осіб, за потребою та суспільною потребою. Законом визначено вид та перелік суспільних потреб, які можуть бути предметом проєктів співробітництва громад, а саме: будівництво, капітальний ремонт, реконструкція та утримання транспортної та енергетичної інфраструктури, лінійних об'єктів, пов'язаних з комунальними послугами в сільській місцевості, селищах, містах; і об'єкти, пов'язані з утилізацією небезпечних речовин і промислових відходів, створенням міських парків, навчальних закладів, будівництвом рекреаційних зон, стадіонів і кладовищ, розташуванням заповідників.

Довгострокові кооперативні проєкти у вигляді спільних об'єктів можуть бути ефективними, якщо вони розташовані в різних населених пунктах, але безперервність земель є обов'язковою умовою будівництва (дороги, лінійні об'єкти, використання корисних копалин і сировини, інші місцево важливі ресурси).

З метою забезпечення економічного розвитку та підвищення конкурентоспроможності регіонів та посилення інвестиційної діяльності в Україні прийнято Закон "Про індустріальні парки" від 21.06.2012 р. № 5018-VI. За його словами, органи місцевого самоврядування також мають право будувати індустріальні парки на громадських землях. Ділянки для створення індустріальних парків можуть розташовуватися всередині або за межами населених пунктів, є неподільними та відповідати певним умовам: це землі промислового призначення, придатні для промислового використання, загальною площею не менше 15 га і не більше, понад 700 га. У рамках співпраці може бути обрана форма спільних

проєктів для підтримки інфраструктури парку, створення можливостей для працевлаштування мешканців громади, підвищення податків та інших пільг для громад-учасників.

Принципи добровільності, взаємної вигоди, прозорості та відкритості, на яких базується співпраця, вважаються тісно взаємозалежними та взаємопов'язаними.

Принциповий підхід добровільної та взаємної вигоди потребує інтенсивних досліджень на етапі наміру співпраці, оскільки перелік спільних інтересів є суто особистим завданням кожної громади для виконання своєї самоврядної функції. Для цього потрібно:

- аналіз поточної ситуації, зокрема факторів, що впливають на розвиток кожної громади, залученої до співпраці, сильних і слабких сторін, можливостей і загроз, позитивних і негативних наслідків, які буде використовувати або подолати угода про співпрацю;

- визначити індикатори взаємної вигоди для кожної громади. Вони можуть однаково ставитися до всіх, наприклад до чистого довкілля, роботи центрів надання адміністративних послуг, громадських закладів тощо, або забезпечити економічну ефективність, якість обслуговування тощо, що принесе користь іншій громаді. Наприклад, полігони твердих побутових відходів можуть становити екологічну небезпеку для деяких населених пунктів, тому вони повинні надавати додаткові переваги, зокрема чисту воду, захист ґрунту, додаткові переваги (освітлення, озеленення, заклади культури, освіти, охорони здоров'я тощо). Вважається, що ці переваги компенсують витрати на охорону здоров'я, бізнес, культурний та освітній розвиток для мешканців громади, але потребують додаткових ресурсів. Сьогодні відсутній єдиний підхід до реалізації співробітництва регіональної громади та її збалансованості в господарсько-управлінській діяльності;

- провести попередні економічні розрахунки щодо пропозиції угоди про співробітництво, визначити показники результатів проєктної співпраці, масштаб фінансування, термін, спосіб та механізм виконання, відповідальних виконавців, організувати моніторинг.

Водночас такий підхід може бути проблематичним через обмежену відкритість окремих лідерів, представників громад, небажання розкривати певні показники соціально-економічного розвитку, зокрема майнові та фінансові ресурси, та іншу інформацію, яка використовується для аналізу.

Принцип рівності учасників співробітництва оцінюється через економічні, соціальні та екологічні переваги та показники зростання економічного потенціалу громади для розвитку.

Принцип взаємної підзвітності кооперативних структур має реалізовуватися через чіткі та розумні юридичні канали, визначаючи цілі, заходи та показники діяльності кооперативної угоди для кожної громади.

Форма звіту, перелік показників та методи моніторингу спільно визначаються при підписанні договору про співпрацю відповідно до форми співробітництва, фінансових ресурсів, матеріальних ресурсів, терміну дії договору, галузевого напрямку, відповідальних органів та виконавців.

Співпраця громад має такі форми:

- Делегувати одне або кілька завдань одного чи кількох завдань іншим партнерам та передавати відповідні ресурси.

- Реалізація спільних проєктів, що визначає координацію діяльності суб'єктів співпраці та накопичення ними ресурсів для спільного здійснення суміжної діяльності протягом певного періоду часу.

- Спільне інвестування (утримання) державного майна — інфраструктури партнерами підприємств, установ та організацій.

- Створення спільних комунальних підприємств, установ та організацій — спільної інфраструктури.

**Таблиця 2. Інформація про співпрацю між громадами Черкаської області станом на 1 січня 2021 року**

Форми співробітництва	Кількість договорів на строк співробітництва				
	1 рік	2 роки	Від двох до п'яти років	Більше п'яти років	Всього
1. Завдання делегування супутніх ресурсів	3	8	12	10	33
2. Реалізація спільних проєктів	120	93	120	74	407
3. Спільне фінансування (утримання) підприємств та установ	29	1	10	35	75
4. Утворення Об'єднаного комунального підприємства	1	2	2	6	11
5. Формування спільних органів управління	1	1		2	4
Всього	154	105	144	127	530

Джерело: складено автором на основі [7].

— Для спільного здійснення повноважень, передбачених законом, суб'єкти співробітництва створюють організацію спільного управління.

Найбільш стабільним та ефективним можна вважати співробітництво, яке триває не менше 3—5 років, створення спільної діяльності, спільних підприємств і проєктів — понад 5 років. У визначених реєстрах деяких угод термін дії не вказується, лише умовно можна продемонструвати початок довгострокової співпраці на прикладі ОТГ Черкаської області (табл. 2).

Виходячи з наведених груп, з'ясовано, що більшість угод про співпрацю укладається за короткий термін — 1 рік (154 або 29%), серед яких угода на одноразове придбання спільного обладнання (транспортні засоби, прибиральники, пожежні вогнегасники, медичне обладнання, шкільне обладнання тощо), підприємства та установи для організації фінансування (обслуговування).

Терміном від трьох до п'яти років всього підписано 144 угоди про співпрацю (27,2%), у тому числі 120 проєктів співпраці. Ця форма співпраці передбачає капітальний ремонт доріг, шкіл, поліклінік, будівництво полігонів, прокладку інженерних мереж, будівництво ЦНАП та інші інфраструктурні проєкти.

Строк дії договору понад п'ять років в основному залежить від часу набрання договором чинності та відмітки в реєстрі. З 530 контрактів 127 (24%) були визначені як триваліші.

Громади, які сьогодні об'єднуються для роботи, мають певні переваги.

1. Інтеграція ресурсів може допомогти покращити засоби до існування громад, оскільки багато проєктів не можуть бути реалізовані лише місцевими громадами.

2. Ефективність співпраці полягає в тому, що більша кількість споживачів сприяє зменшенню постійних витрат на одиницю (так, ефективнішими були б заклади, де навчається чи відвідує більше дітей, чи підтримують протипожежний захист, забезпечують нагляд за кількома населеними пунктами тощо). Доступнішим є розрахунок економічно обґрунтованої вартості послуги та зниження її за рахунок збільшення кількості споживачів.

3. Концентрація обслуговуючих місць сприяє підвищенню професійного рівня працівників, збільшенню технічного забезпечення та впровадженню інноваційних методів, що сприяє підвищенню якості та ефективності.

4. Збільшуються можливості залучення приватних інвестицій та участі в проєктах державно-приватного партнерства.

5. Можливість підвищити якість надання адміністративних послуг за рахунок залучення більш кваліфікованого персоналу та новітніх комунікаційних технологій.

6. Акумулявати різні види ресурсів у проєкті відповідно до можливостей різних громад (земля, нерухомість, комунальні послуги тощо). Таким чином, кожна громада може забезпечити необхідні та вигідні кооперативні ресурси на користь інших суб'єктів співпраці.

У результаті співпраці громада може досягнути позитивного економічного ефекту, зокрема:

— зниження вартості окремих послуг організації (стабілізувати постійні витрати за рахунок збільшення кількості одержувачів);

— зниження власних інвестиційних витрат (економія за умови пайової участі у створенні та розміщенні інфраструктури);

— спільне використання майна та технічних засобів (збільшення навантаження, скорочення простоїв, підвищення продуктивності праці);

— оптимізація використання майнових і технічних засобів (отримання логістичних переваг шляхом планування маршрутів комбінованих перевезень, графіків роботи, пріоритетів обслуговування);

— залучення професійного персоналу з досвідом роботи в певних сферах, з можливістю підвищення ефективності та продуктивності роботи та послуг.

Успішна співпраця спільноти створить синергію: об'єднання ресурсів кількох громад має сильніший кумулятивний ефект на ті самі компоненти кожної окремої спільноти, як проста сума.

Щоб забезпечити високі результати, корисність та очікувані вигоди для кожної громади, необхідно визначити проблеми та ризики, які потребують вирішення та подолання на національному рівні та на рівні самих громад. Серед них — недостатнє нормативно-правове забезпечення процесу співпраці, низька залученість органів державної влади та регіональних органів влади.

Важливим питанням у забезпеченні успішної співпраці громад у сільській місцевості є дуже непропорційний місцевий бюджет, а економічно потужні громади не хочуть співпрацювати зі слабкими. Існує ризик наповнення доходів місцевого бюджету, і він може фінансувати лише обов'язкові видаткові проєкти, а не кооперативні проєкти. Зміни у виборчому процесі та керівництві місцевого самоврядування можуть відбутися протягом дії довгострокової угоди, що є ризиком для продовження співпраці [5; 7].

Формування спільних комунальних підприємств, спільних інфраструктурних проєктів та започаткування цієї форми співпраці ґрунтуються на фінансових та майнових можливостях кожної громади. Проте, за словами В.М. Вакуленко: "Місцева влада рідко використовує механізми надання власності чи права власності, або спільної діяльності місцевих органів влади та комерційних структур, а також приватної діяльності (державно-приватне партнерство, інвестиційні проєкти та ін.)" [5].

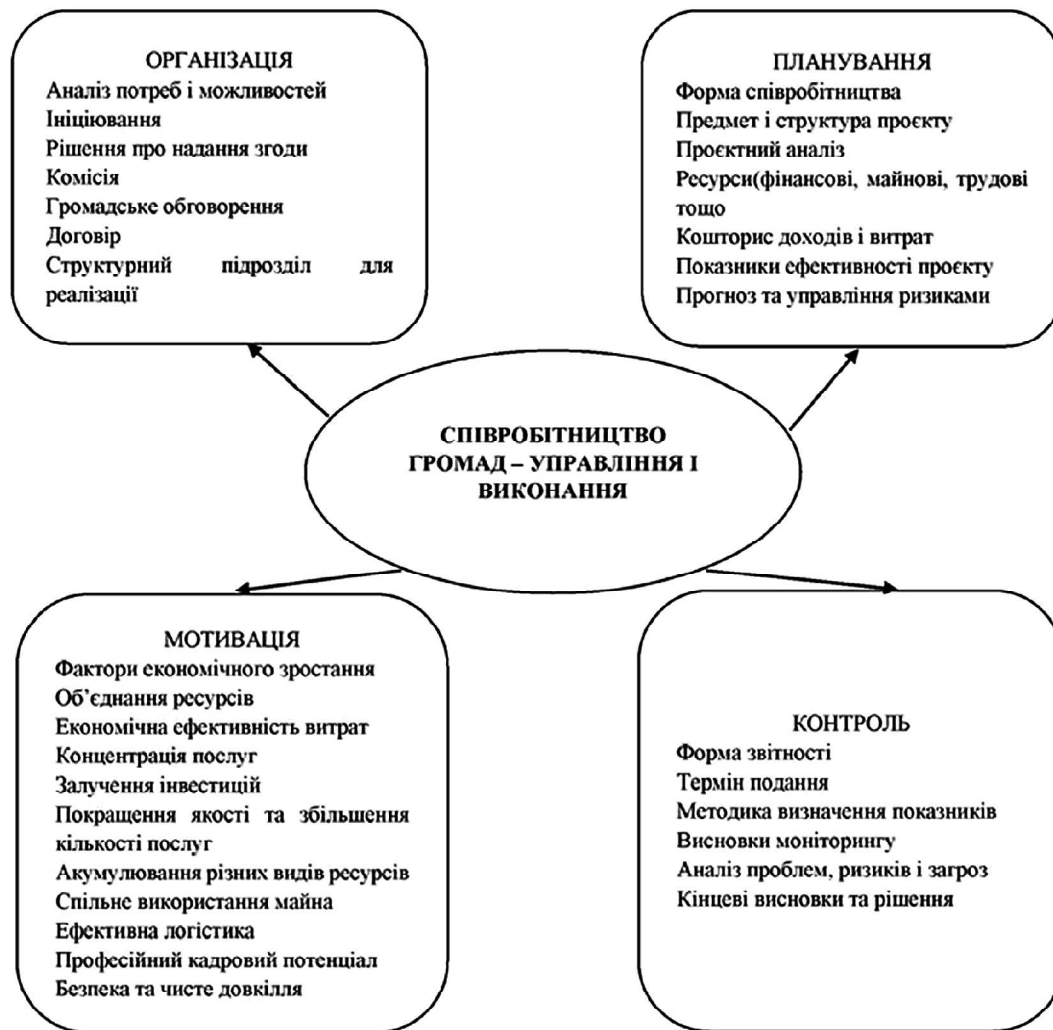


Рис. 1. Концептуальний механізм (схема) проєкту співробітництва територіальних громад

Джерело: розроблено авторами на основі [7].

Процедура організації співпраці складається з ряду послідовних дій, передбачених законодавством: ініціювання, вирішення питань щодо згоди, розгляд пропозиції спонсора, створення комітету та підготовка проєкту договору, громадське обговорення, затвердження та укладення співпраці. Угода.

Однією з найважливіших і відповідальних складових процесу співпраці є формування фінансової основи, яка безпосередньо впливає на успіх організованої співпраці та ґрунтується на довірі, прозорості та підзвітності кожного суб'єкта. Гарантована мобілізація фінансових ресурсів — планування відповідних статей видатків у бюджеті громади чи інших джерелах, не заборонених українським законодавством (державна фінансова підтримка, міжнародна технічна допомога, фінансова допомога pro bono, партнерські кошти, кредити тощо).

Інші джерела фінансування проєктів співробітництва громад мають бути підтверджені відповідними центральними та регіональними рішеннями, угодами з партнерами та фінансовою стабільністю.

Можливість мобілізації інших фінансових ресурсів, особливо самооподаткування як форми добровільного збору коштів, використовується недостатньо. Місцеві органи влади та співробітники іноді мають проблеми з фінансуванням кооперативних проєктів, оскільки угоди про співпрацю, підписані цього року, можуть фінансуватися лише в наступному бюджетному році. Оскільки кооперативний процес громад є формою управління місцевим розвитком, за його основу можна побудувати

концептуальний механізм (схему) проєкту співробітництва територіальних громад, оскільки вона охоплює всі складові процесу управління: організацію, планування, мотивацію та контроль (рис. 1).

При визначенні потреб і можливостей співпраці між місцевими громадами необхідно визначити та обґрунтувати мотиви з точки зору переваг економічної, соціальної та екологічної ефективності. Стимулюючі показники: фактори економічного зростання (нові робочі місця, бюджетні платежі тощо), концентрація ресурсів, економічність, залучення інвестицій, накопичення різних видів ресурсів, розподіл майна, покращення соціальних послуг, у тому числі централізація послуг, підвищення їх якості та кількості, ефективна логістика, професійний персонал. Важливою є мотивація до співпраці у проєктах охорони навколишнього середовища, запобігання загрозам для здоров'я та життя людей, техногенної небезпеки.

Вибір кооперативних мотиваційних факторів тісно пов'язаний з організацією кооперативного процесу. Організації процес співпраці повинен початися з аналізу поточної ситуації майбутніх учасників, оскільки спочатку потрібно визначити сильні та слабкі сторони, можливості, які можна використати в майбутньому, загрози та ризики, для подолання яких можуть знадобитися ресурси.

Контроль за виконанням угод про співпрацю є запорукою успішної співпраці між громадами, партнерами, донорами, а також державними та місцевими адміністративними органами, органами місцевого самовря-

дування. Звіти та результати моніторингу виконання угоди про співпрацю мають бути оприлюднені для членів громади, щоб мешканці могли повноцінно впливати на процес співпраці та сприяти його успіху.

## ВИСНОВКИ

Вивчення соціальної логістики стає актуальним, коли потрібно говорити про сталий розвиток, соціальне підприємництво, ресурсозбереження, захист навколишнього середовища тощо. Визначено, що ОТГ може забезпечити вирішення проблем у соціальній сфері завдяки взаємодії трьох видів логістики: соціальної, інформаційної та економічної. Правильно налаштовані логістичні процеси дозволять громадам мінімізувати використання часу, фінансових та інформаційних ресурсів.

Процес співробітництва територіальних громад, як одна з форм господарсько-правового управління територіями місцевого самоврядування, особливо для задоволення суспільних потреб, може бути організований у такому порядку за загальними принципами управління: мотивація, організованість, планування та контроль відповідно до обраної співпраці.

Заходи щодо посилення співробітництва сільських громад є такими:

1. Підвищити роль громадського обговорення як процесу визначення коментарів громадськості для врахування при прийнятті рішень, розробленого відповідними експертами на основі добре підготовленої інформації.

2. Подолати корупцію, яка може виникнути в процесі закупівлі через існування монополії на певні види послуг або через певні переваги об'єктивних факторів (історична, промислова, економічна, культурна чи інша спадщина, привабливі природні ресурси тощо), на основі відкритості, прозорості та ефективного контролю.

3. Необхідно розширити використання додаткових правових інструментів у кооперуючих організаціях, особливо щодо державних потреб, державно-приватного партнерства, міського та просторового планування, інших концепцій і модельностей, включаючи міські агломерації, використання міських промислових парків як центр росту.

4. Проекти співробітництва громад, як інструменти об'єднання ресурсів для досягнення чітких цілей, можуть надалі слугувати основою для оптимізації адміністративно-територіальних структур, подолання індивідуальної територіальної депресії та створення ефективних центрів зростання.

## Література:

1. Дудар Т.Г., Волошин Р.В. Основи логістики: навч. посіб. К.: Центр учбової літератури, 2012. 176 с. URL: [https://www.logistics-gr.com/index.php?option=com\\_content&id=9485&c=72&Itemid=99](https://www.logistics-gr.com/index.php?option=com_content&id=9485&c=72&Itemid=99) (дата звернення 30.01.2022).

2. Таньков К.М. Виробнича логістика: навч. посібник. Харків: ВД "ІНЖЕК", 2006. 305 с. (Нац. екон. ун. 2-ге вид.).

3. Кальченко А.Г. Логістика: підруч. К.: КНЕУ, 2003. 284 с.

4. Тюріна Н.М., Гой І.В., Бабій І.В. Логістика: навч. посіб. К.: "Центр учбової літератури", 2015. 392 с. URL: <https://pidru4niki.com/67986/logistika/logistika> (дата звернення 30.01.2022).

5. Берданова О.В., Вакуленко В.М., Валентюк І.В., Ткачук А.Ф. Стратегічне планування розвитку ОТГ: навчальний посібник. К.: КНЕУ, 2017. 116 с.

6. Закону України "Про співробітництво територіальних громад". URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1508-18#Text>

7. Рябоконт О.О. Соціально-економічний розвиток України в умовах бюджетної децентралізації економіки. Агросвіт. 2021. № 3. С. 29—33.

## References:

1. Dudar, T. H. and Voloshyn, R. V. (2012), *Osnovy lohistyky [Fundamentals of logistics]*, Center for Educational Literature, Kyiv, Ukraine, available at: [https://www.logistics-gr.com/index.php?option=com\\_content&id=9485&c=72&Itemid=99](https://www.logistics-gr.com/index.php?option=com_content&id=9485&c=72&Itemid=99) (Accessed 30 January 2022).

2. Tan'kov, K. M. (2006), *Vyrobnycha lohistyka [Production logistics]*, 2nd ed, VD "INZhEK", Kharkiv, Ukraine.

3. Kal'chenko, A. H. (2003), *Lohistyka [Logistics]*, KNEU, Kyiv, Ukraine.

4. Tiurina, N. M. (2015), *Lohistyka [Logistics]*, "Center for Educational Literature", Kyiv, Ukraine, available at: <https://pidru4niki.com/67986/logistika/logistika> (Accessed 30 January 2022).

5. Berdanova, O. V. Vakulenko, V. M. Valentyuk, I. V. and Tkachuk, A. F. (2017), *Stratehichne planuvannia rozvytku OTG [Strategic planning of OTG development]*, Kyiv, Ukraine.

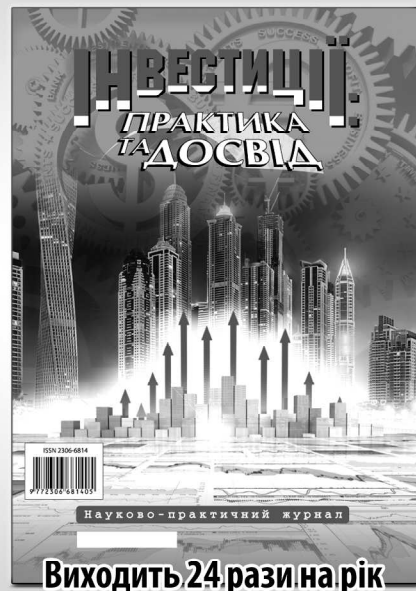
6. The Verkhovna Rada of Ukraine (2014), *The Law of Ukraine "On cooperation of territorial communities"*, available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1508-18#Text> (Accessed 29 January 2022).

7. Ryabokon, O. O. (2021), "Social and economic development of Ukraine in the conditions of budget decentralization of economy", *Agrosvit*, vol. 3, pp. 29—33.

*Стаття надійшла до редакції 04.02.2022 р.*

**ІНВЕСТИЦІЇ.  
ПРАКТИКА  
ТА ДОСВІД**

[www.investplan.com.ua](http://www.investplan.com.ua)



Передплатний індекс: 23892

Журнал включено до переліку наукових фахових видань України (Категорія «Б») з

**ЕКОНОМІЧНИХ НАУК та ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ**

(Наказ Міністерства освіти і науки України № 886 від 02.07.2020)

Спеціальності - 051, 071, 072, 073, 075, 076, 281, 292