



**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
ДЕРЖАВНИЙ БІОТЕХНОЛОГІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ**

Кваліфікаційна наукова праця  
на правах рукопису

**КУХТІН ЮРІЙ ВІКТОРОВИЧ**

УДК 332.2:35.071.6

**ДИСЕРТАЦІЯ  
ЕФЕКТИВНЕ УПРАВЛІННЯ ЗЕМЕЛЬНИМИ РЕСУРСАМИ  
ОБ'ЄДНАНИХ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД**

Спеціальність: 073 – Менеджмент

Подається на здобуття наукового ступеня доктора філософії

Дисертація містить результати власних досліджень. Використання ідей,  
результатів і текстів інших авторів мають посилання на відповідне джерело

\_\_\_\_\_ Ю.В. Кухтін

Науковий керівник: Бухало Олена Василівна, кандидат економічних наук,  
доцент, член-кореспондент Академії економічних наук України

Харків - 2024

## АНОТАЦІЯ

**Кухтін Ю.В. Ефективне управління земельними ресурсами об'єднаних територіальних громад.** – Кваліфікаційна наукова праця на правах рукопису.

Дисертація на здобуття наукового ступеня доктора філософії з галузі знань 07 Управління і адміністрування за спеціальністю 073 Менеджмент – Державний біотехнологічний університет, Харків, 2024.

Дисертаційна робота присвячена узагальненню теоретико-методичних та науково-практичних засад ефективного управління земельними ресурсами об'єднаних територіальних громад та розробці концепції формування системи ефективного управління земельними ресурсами в ОТГ. Особливістю та визначальною рисою дисертаційного дослідження є спрямованість на практичну сторону формування ефективної системи управління в ОТГ і зокрема акцент зроблено на оцінці ефективності управління земельними ресурсами за різними методами: система (комплекс) показників, що включає індикатори з чотирьох підсистем управління (економічна, організаційна, соціальна, інформаційна); експертне оцінювання; економіко-математичне моделювання.

Деталізовано загальнотеоретичну базу системи управління земельними ресурсами в ОТГ, визначено предмет, об'єкт, цілі, мету та завдання, систематизовано показники оцінки ефективності управління, висвітлено нормативно-правові засади управління земельними ресурсами ОТГ в контексті децентралізації влади. Розглянуто сучасний стан земельних ресурсів в Україні та в Харківській області, виділено основні проблеми (особливо екологічного характеру), які стоять перед Україною та місцевими органами влади в нових умовах функціонування.

**Наукова новизна отриманих результатів** визначається особистим внеском автора у розв'язання актуальної наукової проблеми в галузі управління ОТГ, що полягає в поглибленні теоретико-методологічних засад та обґрунтуванні практичних напрямів забезпечення ефективного управління земельними ресурсами в ОТГ.

Найвагомішими результатами, що визначають наукову новизну дослідження, є наступні положення.

Вперше розроблено концепцію формування системи ефективного управління земельними ресурсами ОТГ, яка включає чотири блоки (формування, впровадження, коригування, оцінка ефективності) й при її реалізації дозволить підвищити рівень менеджменту в ОТГ, забезпечить отримання більшого економічного, соціального й екологічного ефекту для мешканців громади від використання наявних земельних ресурсів, зокрема земель сільськогосподарського призначення;

Сформовано й апробовано методичний підхід до комплексної оцінки ефективності управління земельними ресурсами в ОТГ, який, на відміну від існуючих, базується на фіскальних індикаторах діяльності територіальних громад певного регіону й характеризує як фінансову самостійність так і економічну ефективність у сфері управління земельними ресурсами територіальної громади.

Удосконалено теоретико-методичні підходи до оцінки ефективності управління, а саме сформовано систему показників оцінки ефективності управління земельними ресурсами, яка включає чотири підсистеми: фінансово-економічна, соціальна, організаційна та інформаційна, а також запропонована послідовність такої оцінки;

Удосконалено методичні підходи до оцінки ефективності управління земельними ресурсами на сільськогосподарських підприємствах шляхом кореляційно-регресійного моделювання впливу факторів на прибуток з 1 га сільськогосподарських угідь і визначення на їх основі комплексного показника ефективності управління;

Досліджено нормативно-правові засади управління земельними ресурсами, а саме систематизовано чинну законодавчу базу, здійснено структурування та узагальнення нормативно-правових актів чинного земельного законодавства відповідно до кола врегульовуваних питань;

Доповнено теоретико-методичні підходи до визначення поняття «ефективне управління земельними ресурсами», сформовано власне тлумачення, що враховує

фактор сталого економічного розвитку і передбачає формування такої управлінської системи, яка б забезпечувала стабільно зростаючий позитивний економічний ефект від використання землі з одночасним дотриманням екологічних і інших природоохоронних норм, а витрати на формування такого управлінського апарату, були б оптимальними та адекватними отриманому економічному, екологічному й соціальному ефекту;

Розроблено теоретичні аспекти управління земельними ресурсами в ОТГ, а саме чітко визначено предмет, об'єкт, суб'єкти управління земельними ресурсами в ОТГ, а також мету такого управління в узагальненому та у конкретизованому значеннях;

Здійснено практичні дослідження сучасного стану земельних ресурсів в Україні, а також питання чинної системи адміністративно-територіального устрою на базі об'єднаних територіальних громад, що, на відміну від існуючих, обґрунтовують сучасний стан земель Харківської області та висвітлюють новий адміністративно-територіальний устрій регіону, основні показники роботи ОТГ та сільськогосподарських підприємств;

Запропоновано методичні та практичні підходи з оцінки ефективності управління земельними ресурсами в ОТГ, зокрема на прикладі Зміївської міської територіальної громади апробовано розроблену автором методику оцінки ефективності управління, а саме визначено показники фінансово-економічної, організаційної, соціальної та інформаційної підсистем управління.

Визначено практичні напрями поліпшення екологічного стану регіону, гарантування його ресурсозбереження, а також поліпшення інформаційного забезпечення громад щодо стану земельних ресурсів шляхом створення інформаційної бази кількісного обліку та якісного стану земельних ресурсів ОТГ що сприятиме вирішенню проблем фрагментарності інформаційного фонду, дублювання і суперечливості інформації, що надходить із різних джерел з метою обґрунтування еколого-економічних заходів щодо збалансованого землекористування;

Досліджено та доповнено підходи до експертного методу оцінки ефективності управління в ОТГ, а саме проведено опитування керівників структурних підрозділів Зміївської міської територіальної громади стосовно якості управління, зокрема ефективності управління земельними ресурсами громади, у результаті якого виявлено ряд проблем та перешкод, що стоять на заваді розвитку регіону.

За результатами дослідження опубліковано 8 статей та 6 тез доповідей у наукових фахових виданнях України, зарубіжних фахових виданнях та стаття у періодичному науковому виданні держави, яка входить до Організації економічного співробітництва та розвитку та Європейського Союзу (Чехія). Реалізація запропонованих рішень сприятиме більш ефективному управлінню земельними ресурсами ОТГ, підвищенню власних надходжень до бюджету ОТГ та сприятиме в цілому розвитку регіону та розширенню можливостей для економічного зростання.

**Ключові слова:** земельні ресурси, об'єднана територіальна громада, управління земельними ресурсами, критерії ефективності управління, оцінка ефективності управління земельними ресурсами, екологічний стан земельних угідь, експертна оцінка ефективності управління, інтегральний показник оцінки ефективності управління земельними ресурсами.

## СПИСОК ОПУБЛІКОВАНИХ ПРАЦЬ ЗА ТЕМОЮ ДИСЕРТАЦІЇ

**Статті у наукових фахових виданнях України та включених до міжнародних наукометричних баз даних:**

1. Кухтін Ю.В. Нормативно-правові засади ефективного управління земельними ресурсами в Україні. *Державне управління: удосконалення та розвиток*. 2022. № 7№. DOI: 10.32702/2307-2156.2022.7.4 URL: <https://www.nayka.com.ua/index.php/dy/issue/view/8>
2. Кухтін Ю.В. Показники оцінки ефективності управління земельними ресурсами в ОТГ. *Агросвіт*. 2023. № 9-10. С. 113-120. DOI: 10.32702/2306-6792.2023.9-10.113
3. Кухтін Ю.В. Conceptual principles of effective management of land resources in united territorial communities. Концептуальні засади ефективного управління земельними ресурсами в ОТГ *Review of transport economics and management*. Вип. 8(24) (Червень). С. 46-53. DOI: 10.15802/rtem2022/269142
4. Кухтін Ю.В. Земельні ресурси об'єднаних територіальних громад Харківської області: ефективність використання та управління в контексті децентралізації влади. *Економіка та суспільство*. Вип. 52 (Червень). DOI: 10.32782/2524-0072/2023-52-62.
5. Кухтін Ю.В. Організаційна, соціальна та інформаційна підсистема в оцінюванні ефективності управління земельними ресурсами ОТГ. *Вісник ОНУ імені І.І. Мечникова. Серія: Економіка*. 2023. Том 28, Вип. 3 (97). С. 38-44. DOI: 10.32782/2413-2675/2023-56-4
6. Кухтін Ю.В. Екологічна складова управління земельними ресурсами в ОТГ як важливий чинник ресурсозбереження і розвитку регіону. *Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету. Серія «Економіка і менеджмент»*. 2023. Вип. № 56. – с. 24-31.

**Стаття у періодичному науковому виданні держави, яка входить до Організації**

**економічного співробітництва та розвитку та Європейського Союзу:**

7. Кухтін Ю.В. Оцінка ефективності управління об'єднаних територіальних громад: результати опитування. *Věda a perspektivy*. 2023. № 9(28). С. 53-64. DOI: [https://doi.org/10.52058/2695-1592-2023-9\(28\)-53-64](https://doi.org/10.52058/2695-1592-2023-9(28)-53-64)  
Kukhtin, Yu.V. (2023) Evaluation of the efficiency of the management of united territorial communities: survey results. *Science and perspective*, 9(28), 53-64. DOI: [https://doi.org/10.52058/2695-1592-2023-9\(28\)-53-64](https://doi.org/10.52058/2695-1592-2023-9(28)-53-64)
8. Кухтін Ю.В. Удосконалення системи управління земельними ресурсами в ОТГ. *Наукові інновації та передові технології*. 2023. № 14(28). С. 703-717. DOI: [https://doi.org/10.52058/2786-5274-2023-14\(28\)-703-717](https://doi.org/10.52058/2786-5274-2023-14(28)-703-717)

**Наукові праці, які засвідчують апробацію матеріалів дисертації:**

9. Кухтін Ю.В. Ефективність використання та управління земельними ресурсами в ОТГ Харківської області // Modern problems of science, education and society. Proceedings of the 6th International scientific and practical conference. SPC "Sci-conf.com.ua". Kyiv, Ukraine. 2023. Pp. 487-493. URL: <https://sci-conf.com.ua/vi-mizhnarodna-naukovo-praktichna-konferentsiya-modernproblems-of-science-education-and-society-14-16-08-2023-kiyiv-ukrayina-arhiv/>.
10. Kukhtin Yu. On the issues of assessment of the efficiency of land resources management in UTC [До проблем оцінки ефективності управління земельними ресурсами в ОТГ]. Сучасні аспекти модернізації науки: стан, проблеми, тенденції розвитку: матеріали XXXVI Міжнародної науково-практичної конференції / за ред. І.В. Жукової, Є.О. Романенка. м. Софія (Болгарія): ГО «ВАДНД», 07 вересня 2023 р. 320 с.
11. Kukhtin Yu. Concept of effective management of land resources of united territorial communities [Концепція ефективного управління земельними ресурсами об'єднаних територіальних громад] // Innovations and prospects in modern science. Proceedings of the 9th International scientific and practical conference. SSPG Publish. Stockholm, Sweden. 2023. Pp. 174-180. URL:

<https://sciconf.com.ua/ix-mizhnarodna-naukovo-praktichna-konferentsiya-innovations-andprospects-in-modern-science-28-30-08-2023-stokgolm-shvetsiya-arhiv/>.

12. Kukhtin Yu. Improvement of the management system land resources in united territorial communities. Proceedings of the 4th International scientific and practical conference. Cognum Publishing House. Liverpool, United Kingdom. 2023. Pp. 881-890. URL: <https://sci-conf.com.ua/iv-mizhnarodna-naukovo-praktichna-konferentsiyaglobal-science-prospects-and-innovations-1-3-12-2023-liverpul-velikobritaniya-arhiv/>.
13. Kukhtin Yu. Improvement of the management system land resources in united territorial communities // Modern research in science and education. Proceedings of the 4th International scientific and practical conference. BoScience Publisher. Chicago, USA. 2023. Pp. 889-898. URL: <https://sciconf.com.ua/iv-mizhnarodna-naukovo-praktichna-konferentsiya-modern-research-inscience-and-education-7-9-12-2023-chikago-ssha-arhiv/>
14. Kukhtin Yu. Ecological problems of the Kharkiv region and their influence on the development of united territorial communities // Topical aspects of modern scientific research. Proceedings of the 4th International scientific and practical conference. CPN Publishing Group. Tokyo, Japan. 2023. Pp. 623-632. URL: <https://sci-conf.com.ua/iv-mizhnarodna-naukovo-praktichna-konferentsiya-topicalaspects-of-modern-scientific-research-21-23-12-2023-tokio-yaponiya-arhiv/>.  
[in Ukrainian]



## ЗМІСТ

ВСТУП.....	10
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ ЕФЕКТИВНОГО УПРАВЛІННЯ ЗЕМЕЛЬНИМИ РЕСУРСАМИ ОБ'ЄДНАНИХ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД.....	19
1.1. Нормативно-правові засади управління земельними ресурсами на загальнодержавному та місцевому рівні.....	19
1.2. Концептуальні аспекти ефективного управління земельними ресурсами в ОТГ.....	38
1.3. Методи оцінки ефективності управління земельними ресурсами .....	53
РОЗДІЛ 2. СТАН ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ ЗЕМЕЛЬНИМИ РЕСУРСАМИ ОБ'ЄДНАНИХ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД.....	71
2.1. Сучасний стан земельних ресурсів в Україні та діюча система адміністративно-територіального устрою на базі об'єднаних територіальних громад .....	71
2.2. Ефективність управління земельними ресурсами об'єднаних територіальних громад Харківської області.....	88
2.3. Екологічна складова управління земельними ресурсами в ОТГ як важливий чинник ресурсозбереження і розвитку регіону .....	108
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ ТА ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ ЗЕМЕЛЬНИМИ РЕСУРСАМИ ОБ'ЄДНАНИХ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД .....	126
3.1. Концепція ефективного управління земельними ресурсами в ОТГ .....	126
3.2. Оцінка ефективності управління земельними ресурсами об'єднаних територіальних громад експертним методом.....	144
3.3. Комплексна оцінка ефективності управління земельними ресурсами ОТГ .....	161
Висновки .....	184
Список використаних джерел: .....	190

## ВСТУП

**Актуальність теми.** Динамічні перетворення, як охопили останніми роками українську систему державного управління, вплинули й на систему місцевого самоврядування, повністю змінивши основоположні принципи її фінансування та функціонування. Реформа адміністративно-територіального устрою ще більше прискорила процес створення об'єднаних територіальних громад (далі – ОТГ) і їх бурхливий розвиток. Практична реалізація нового способу управління на місцях стала масовим явищем починаючи з 2020 року, коли до програми приєдналися Харківська область та інші регіони, що досі скептично ставилися до таких новацій. При цьому теоретико-методичні й концептуальні основи функціонування ОТГ не сформовані до кінця. Нині набуває особливої актуальності й потребує подальших наукових досліджень питання побудови дійсно ефективної системи управління територіальною громадою, у тому числі управління земельними ресурсами, як одної з базових складових ресурсного потенціалу регіону.

Проблематикою державного управління та місцевого самоврядування, у тому числі питаннями децентралізації та управління землями територіальної громади займалися так науковці, як: Т. В. Анопрієнко, Д.І. Бабміндра, Н. О. Байстриюченко, Ю. О. Бережна, В.Г. Бодров, В.М. Гаврилюк, І.С. Глушенкова, В.В. Горлачук, О.І. Гуторов, Т.М. Дерун, Н.О. Дугієнко, С.А. Дяченко, Д.А. Єрмоленко, О.П. Кириленко, О. В. Клименко, І.П. Ковтуняк, В.М. Кожуріна, І.І. Колобердянко, А. О. Коробська, О.О. Костишин, І.В. Кошкалда, А.В. Малоокий, Н. В. Наталенко, С.В. Осадчук А.С. Попов, К.А. Приц, П.Т. Саблук, В.В. Скриль, Р.Б. Таратула, О.М. Трегуб, А.М. Третьак, Г.І. Шарий та багато інших. Правові аспекти земельних відносин досліджувалися в працях таких вчених як: О. Г. Бондар, Н. І. Титова, М. В. Шульга, Т. М. Чурилова та інших.

Місцевий бюджет і фінансове забезпечення об'єднаної територіальної громади досліджували: Н. В. Васильєва, Н. М. Гринчук, Т. М. Дерун, В. С. Куйбіда, А. Ф.

Ткачук та ін. Методичні засади управління екологічними ризиками та проблеми охорони земельних ресурсів висвітлені у працях таких вчених, як: О. В. Бота, З. М. Гадецька, Є. Г. Герасімов, В. І. Глухова, А. Г. Говорун, Ю.Ф. Гутаревич, В. М. Гуцуляк, Т. В. Дудар, Ю. І. Жук, Д.В. Зеркалов, С. Ю. Зюзін, О.М. Кобзар, А.О. Корпач, Х. В. Кравченко, Н. В. Кузьмич, С.О. Куницьки, Н. В. Максименко, Л.П. Мержиєвська, М. М. Назарук, О. Л. Пінчук, К.В. Таранюк, Р.Б. Таратула та багатьох інших.

Ними було ґрунтовно досліджено основні принципи децентралізації, законодавчі засади її здійснення, було проаналізовано процес створення і функціонування перших ОТГ, проведено наукове обґрунтування їх діяльності, висвітлено проблеми земельних відносин, екології, ефективного використання земельних ресурсів тощо. Водночас, недостатньо дослідженими залишаються питання концептуальних аспектів функціонування системи управління земельними ресурсами в ОТГ, систематизації нормативно-правових основ та методів оцінки ефективності управління земельними ресурсами в ОТГ. А також застосування експертних та статистичних методів такої оцінки, що і зумовило вибір теми дисертаційного дослідження, визначило її цільову направленість і структурно-логічну будову.

**Зв'язок роботи з науковими програмами, планами, темами.** Теоретичні висновки та практичні результати дисертаційного дослідження здійснені відповідно до плану науково-дослідних робіт маркетингу підприємництва і організації виробництва Харківського національного аграрного університету ім. В.В. Докучаєва за темою «Науково-методологічне забезпечення підприємницької, маркетингової, логістичної діяльності підприємств агропродуктового комплексу та розвитку земельних відносин на інвестиційно-інноваційних засадах» (№ державної реєстрації - 0116U000001), що є частиною програми наукових досліджень «Теоретико-методологічне забезпечення економічного розвитку аграрного сектору економіки та сільських територій» (Координатор: ННЦ «Інститут аграрної економіки» НААН України, відділення соціально-економічних проблем розвитку сільських територій).

Роль автора полягає у розробці теоретико-методичних та практичних засад ефективного управління земельними ресурсами об'єднаних територіальних громад.

**Мета і завдання дослідження.** Метою дисертаційної роботи є обґрунтування теоретико-методологічних підходів та науково-практичних рекомендацій щодо ефективного управління земельними ресурсами в ОТГ.

Для досягнення мети в дисертаційній роботі були поставлені й виконані такі завдання:

- дослідити нормативно-правові засади ефективного управління земельними ресурсами на загальнодержавному та місцевому рівнях;
- обґрунтувати концептуальні аспекти ефективного управління земельними ресурсами;
- розвинути предметно-об'єктну сферу поняття «ефективне управління земельними ресурсами»;
- узагальнити та поглибити методичні підходи до оцінки ефективності управління земельними ресурсами;
- проаналізувати сучасний стан земельних ресурсів в Україні та висвітлити у загальних рисах чинну систему адміністративно-територіального устрою в державі;
- провести аналіз ефективності управління земельними ресурсами ОТГ на прикладі Зміївської міської територіальної громади;
- дослідити екологічну складову управління земельними ресурсами ОТГ як важливий чинник ресурсозбереження і розвитку регіону;
- розробити загальну концепцію формування системи ефективного управління земельними ресурсами в ОТГ;
- провести оцінку ефективності управління земельними ресурсами в ОТГ за експертним методом;
- здійснити розробку моделі комплексної оцінки ефективності управління земельними ресурсами в ОТГ.

*Об'єктом дослідження* є процес управління земельними ресурсами об'єднаної територіальної громади та оцінка його ефективності.

*Предметом дослідження* слугувала сукупність теоретико-методичних і практичних положень щодо формування системи ефективного управління земельними ресурсами в ОТГ.

**Методи дослідження.** Методологічною основою дисертаційного дослідження є загальнотеоретичні методи наукового пізнання економічних процесів і явищ, фундаментальні положення та принципи економіки землекористування, що висвітлені в працях вітчизняних і зарубіжних учених з проблем управління земельними ресурсами. Для виконання поставлених завдань використовували такі методи досліджень: монографічний і абстрактно-логічний (для дослідження законодавчих принципів, а також сутності та змісту складових системи ефективного управління земельними ресурсами в ОТГ); аналізу і синтезу (для детального вивчення, систематизації й узагальнення критеріїв та індикаторів оцінювання ефективності управління), індукції та дедукції (для формування системи показників оцінки ефективності управління земельними ресурсами в ОТГ); економіко-статистичний (з метою збору й обробки статистичних даних під час висвітлення сучасного стану земельних ресурсів та проблем екологічного стану ґрунтів в ОТГ); експертний метод (для оцінки ефективності управління земельними ресурсами в ОТГ та при виявленні сучасних проблем розвитку регіону); метод моделювання, систематизації й узагальнення (для розробки концепції формування системи ефективного управління земельними ресурсами ОТГ); стохастичний метод, кореляційно-регресійний аналіз, інші статистичні методи (для оцінки ефективності управління земельними ресурсами та під час формування інтегрального показника оцінки ефективності управління землями в ОТГ); аналітичний, метод індукції, абстрактно-логічний (при формулюванні висновків та розробці пропозицій з удосконалення управління земельними ресурсами в ОТГ).

*Інформаційну основу дослідження* становлять вітчизняні та міжнародні законодавчі й нормативні акти у сфері землекористування, аналітичні дані Державного земельного кадастру (ДЗК), матеріали і звіти Державної служби статистики України, Державної служби України з питань геодезії, картографії та

кадастру, Міністерства юстиції України, а також методичні рекомендації наукових установ, Інтернет-ресурси, зокрема дані інформаційної платформи USAID, швейцарсько-українських програм DESPRO, QFTP та OT4D, нормативно-довідкова і спеціальна література, праці вітчизняних і зарубіжних учених, матеріали власних досліджень.

**Наукова новизна отриманих результатів** визначається особистим внеском автора у розв'язання актуальної наукової проблеми в галузі управління ОТГ, що полягає в поглибленні теоретико-методологічних засад та обґрунтуванні практичних напрямів забезпечення ефективного управління земельними ресурсами в ОТГ. Найвагомішими результатами, що визначають наукову новизну дослідження, є:

*вперше:*

- розроблено концепцію формування системи ефективного управління земельними ресурсами ОТГ, яка включає чотири блоки (формування, впровадження, коригування, оцінка ефективності) й при її реалізації дозволить підвищити рівень менеджменту в ОТГ, забезпечить отримання більшого економічного, соціального й екологічного ефекту для мешканців громади від використання наявних земельних ресурсів, зокрема земель сільськогосподарського призначення;

- сформовано й апробовано методичний підхід до комплексної оцінки ефективності управління земельними ресурсами в ОТГ, який, на відміну від існуючих, базується на фіскальних індикаторах діяльності територіальних громад певного регіону й характеризує як фінансову самостійність так і економічну ефективність у сфері управління земельними ресурсами територіальної громади.

*удосконалено:*

- теоретико-методичні підходи до оцінки ефективності управління, а саме сформовано систему показників оцінки ефективності управління земельними ресурсами, яка включає чотири підсистеми: фінансово-економічна, соціальна, організаційна та інформаційна, а також запропонована послідовність такої оцінки;

- удосконалено методичні підходи до оцінки ефективності управління земельними ресурсами на сільськогосподарських підприємствах шляхом

кореляційно-регресійного моделювання впливу факторів на прибуток з 1 га сільськогосподарських угідь і визначення на їх основі комплексного показника ефективності управління;

*Набули подальшого розвитку:*

- нормативно-правові засади управління земельними ресурсами, а саме систематизовано чинну законодавчу базу, здійснено структурування та узагальнення нормативно-правових актів чинного земельного законодавства відповідно до кола врегульовуваних питань;

- теоретико-методичні підходи до визначення поняття «ефективне управління земельними ресурсами», сформовано власне тлумачення, що враховує фактор сталого економічного розвитку і передбачає формування такої управлінської системи, яка б забезпечувала стабільно зростаючий позитивний економічний ефект від використання землі з одночасним дотриманням екологічних і інших природоохоронних норм, а витрати на формування такого управлінського апарату, були б оптимальними та адекватними отриманому економічному, екологічному й соціальному ефекту;

- теоретичні аспекти управління земельними ресурсами в ОТГ, а саме чітко визначено предмет, об'єкт, суб'єкти управління земельними ресурсами в ОТГ, а також мету такого управління в узагальненому та у конкретизованому значеннях;

- практичні дослідження сучасного стану земельних ресурсів в Україні, а також питання чинної системи адміністративно-територіального устрою на базі об'єднаних територіальних громад, що, на відміну від існуючих, обґрунтовують сучасний стан земель Харківської області та висвітлюють новий адміністративно-територіальний устрій регіону, основні показники роботи ОТГ та сільськогосподарських підприємств;

- методичні та практичні підходи з оцінки ефективності управління земельними ресурсами в ОТГ, зокрема на прикладі Зміївської міської територіальної громади апробовано розроблену автором методику оцінки ефективності управління, а саме визначено показники фінансово-економічної, організаційної, соціальної та

інформаційної підсистем управління.

- практичні напрями поліпшення екологічного стану регіону, гарантування його ресурсозбереження, а також поліпшення інформаційного забезпечення громад щодо стану земельних ресурсів шляхом створення інформаційної бази кількісного обліку та якісного стану земельних ресурсів ОТГ що сприятиме вирішенню проблем фрагментарності інформаційного фонду, дублювання і суперечливості інформації, що надходить із різних джерел з метою обґрунтування еколого-економічних заходів щодо збалансованого землекористування;

- підходи до експертного методу оцінки ефективності управління в ОТГ, а саме проведено опитування керівників структурних підрозділів Зміївської міської територіальної громади стосовно якості управління, зокрема ефективності управління земельними ресурсами громади, у результаті якого виявлено ряд проблем та перешкод, що стоять на заваді розвитку регіону.

**Практичне значення одержаних результатів** полягає в тому, що розроблені теоретико-методологічні та прикладні положення логічно доведено до рівня конкретних пропозицій, можливих для впровадження в науку і практику для підвищення ефективності управління земельними ресурсами в ОТГ. Деякі з них можуть бути використані в процесі здійснення державного управління земельними ресурсами та для поліпшення виконання своїх функцій відділами земельних ресурсів та землекористування ОТГ.

Науково-методичні підходи та рекомендації автора щодо оцінки ефективності управління земельними ресурсами взяті до уваги й будуть використані в практичній діяльності Зміївської міської ради Чугуївського району Харківської області (довідка № 01-12/2243, від 31.07.2024 р.), а також Фермерське господарство «Світанок - 2020» Чугуївського району Харківської області (довідка № 18, від 29.07. 2024 р.). Теоретичні та методичні положення дисертації використовуються в навчальному процесі Державного біотехнологічного університету (Акт впровадження результатів науково-дослідних, дослідно-конструкторських і технологічних робіт в освітній процес від 28.06.2024р.)



**Особистий внесок здобувача.** Дисертаційна робота є завершеною, самостійною кваліфікаційною науковою працею, у якій розкрито проблеми ефективного управління земельними ресурсами в об'єднаних територіальних громадах та надано практичні рекомендації для оцінки рівня ефективності управління та щодо його поліпшення. Наведені в дисертації наукові положення, висновки та пропозиції належать особисто автору та є його науковим доробком. Основні положення і висновки дисертації розроблено автором самостійно. Із наукових праць, опублікованих у співавторстві, у дисертаційній роботі використано лише ті положення, які є результатом самостійної роботи здобувача. Наукові результати здобувача є внеском у розвиток економічної науки з питань ефективного управління земельними ресурсами об'єднаних територіальних громад з метою раціонального використання та охорони земель.

**Апробація результатів дисертаційного дослідження.** Основні наукові положення дисертаційного дослідження доповідалися, обговорювалися й одержали схвалення на міжнародних науково-практичних конференціях, а саме: The 6th International scientific and practical conference. «Modern problems of science, education and society.» Proceedings of the (SPC “Sci-conf.com.ua”. Kyiv, Ukraine, 2023), XXXVI Міжнародна науково-практична конференція «Сучасні аспекти модернізації науки: стан, проблеми, тенденції розвитку» (м. Софія (Болгарія): ГО «ВАДНД», 07 вересня 2023 р.), The 9th International scientific and practical conference «Innovations and prospects in modern science.» (SSPG Publish. Stockholm, Sweden, 2023), The 4th International scientific and practical conference “Global science: prospects and innovations” (Cognum Publishing House, Liverpool, United Kingdom, December 1-3, 2023), The 4th International scientific and practical conference “Modern research in science and education” (BoScience Publisher, Chicago, USA, December 7-9, 2023), The 4th International scientific and practical conference “Topical aspects of modern scientific research” (CPN Publishing Group, Tokyo, Japan, December 21-23, 2023).

**Публікації.** Основні положення та наукові результати дисертаційного дослідження знайшли відображення у 14 наукових публікаціях, у тому числі 8

статей у наукових фахових виданнях України, \_ статей у наукових фахових виданнях України, включених до міжнародних наукометричних баз даних, 1 стаття у періодичному науковому виданні держави, яка входить до Організації економічного співробітництва та розвитку та Європейського Союзу, 6 праць апробаційного характеру у матеріалах наукових конференцій.

**Структура та обсяг роботи.** Дисертаційна робота складається з анотації, вступу, трьох розділів, висновків, списку літературних джерел і додатків. Загальний обсяг дисертації становить 225 сторінок, з яких основний зміст роботи викладено на 191 сторінці комп'ютерного тексту. Робота містить 25 таблиць, 24 рисунків, 9 додатків, розміщених на 18 сторінках. Список використаних джерел налічує 156 найменувань і розміщений на 17 сторінках.

# **РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ ЕФЕКТИВНОГО УПРАВЛІННЯ ЗЕМЕЛЬНИМИ РЕСУРСАМИ ОБ'ЄДНАНИХ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД**

## **1.1. Нормативно-правові засади управління земельними ресурсами на загальнодержавному та місцевому рівні**

Земельні відносини на сучасному етапі особливо гостро потребують ефективного управління ними в контексті запровадження військового стану, значного числа руйнувань цивільної інфраструктури та необхідності відновлення життєвого простору міст і сіл. Це стосується також і сільськогосподарських угідь, які внаслідок бойових дій постраждали від ворожих обстрілів: поля на звільнених територіях вкриті вирвами від вибухів, засмічені мінами та розтяжками, пориті окопами. Все це також має величезні екологічні наслідки для сільськогосподарських земель. В зв'язку з цим, необхідна розробка нових концепцій ефективного управління земельними ресурсами та наукове переосмислення нормативно-правових засад формування ефективної політики управління земельними ресурсами об'єднаних територіальних громад в Україні.

Важливість цієї проблематики підтверджується великою кількістю наукових праць присвячених різним аспектам налагодження ефективного управління земельними ресурсами територій і які характеризуються тісними міждисциплінарними взаємозв'язками. Зокрема, нормативно-правові засади управління земельними ресурсами та принципи державної політики у сфері земельних відносин досліджували: А.О. Бойко, А.М. Мірошніченко, Р.І. Марусенко, В.А. Малоокій та багато інших. Питання територіальних громад висвітлені в працях Н.О. Байстрюченко, Ю.О. Бережна, І. Дробот, О. Мордвінов, А. Ткачук та багатьох інших науковців.

Проте реалії сучасного життя змушують шукати нові підходи для забезпечення ефективного управління земельними ресурсами, зокрема удосконалення нормативно-правових засад такого управління, у тому числі на рівні

ОТГ, з метою здійснення більш раціонального використання земельних ресурсів в сучасних умовах.

Основи управління земельними ресурсами закладені в Конституції України, яка проголошує, що Верховна рада України є єдиним законодавчим органом, який визначає державну політику в галузі використання і охорони земель. А Кабінет Міністрів України здійснює реалізацію цієї політики і виступає як суб'єкт розпорядження землями державної власності та має право на викуп земельних ділянок в інших власників для суспільних потреб [1]. У статті 14. Конституції України проголошено, що земля – основне національне багатство країни, яке перебуває під особливою охороною і безпосереднім захистом держави. Право власності на землю гарантується. Це право набувається і реалізується громадянами, юридичними особами та державою виключно відповідно до закону [1].

Законодавча база з управління земельними ресурсами в Україні представлена Земельним кодексом України та цілою низкою законів й інших нормативно-правових актів. Використання власності на землю, згідно ст. 1. Земельного кодексу України, не може завдавати шкоди правам і свободам громадян, інтересам суспільства, погіршувати екологічну ситуацію і природні якості землі [2]. Таким чином, земля може перебувати у власності держави, юридичних осіб і громадян, а володіючи і розпоряджаючись нею, вони зобов'язані дбати про її збереження і поліпшення. Власність не просто є правом громадян, юридичних осіб та держави, вона зобов'язує. Власність не повинна використовуватися на шкоду людині і суспільству [1, 2]. Дотримання цього принципу можливе виключно за умови формування адекватної системи земельних відносин та гнучкої адаптивної управлінської моделі, яка у свою чергу забезпечить ефективне управління наявними земельними ресурсами як в цілому в країні, так і на рівні окремих територіальних громад.

В юридично-правовому значенні поняття "земля" визначено в галузевому Законі України "Про охорону земель" [3], як поверхня суші з ґрунтами, корисними копалинами та іншими природними елементами, що органічно поєднані та

функціонують разом з нею. Відповідно до ст. 140 Конституції України [1], органи місцевого самоврядування виконують управлінські функції у сфері земельних відносин відповідно до статей 8-12 Земельного кодексу України [2], Закону України «Про місцеве самоврядування в Україні» [4].

Державне управління сферою земельних відносин це системна, цілеспрямована, планова, координуюча та контролююча діяльність органів державної влади щодо формування і реалізації державної політики в сфері земельних відносин України [5]. А здійснюється державна земельна політика, на основі нормативно-правової бази з питань земельних відносин.

Земельне законодавство в Україні включає як кодифіковані нормативно-правові акти, так і закони, Постанови Уряду, Верховної Ради України, а також акти міжнародного права, які визначають ті чи інші питання земельних відносин. Також існує ціла низка законодавчих актів, які в тій чи іншій мірі торкаються питань земельних відносин і містять норми, що відносяться до земельного права. Тому земельне законодавство доцільно розглядати в більш широкому значенні, ніж нормативно-правові акти безпосередньо із земельних відносин, а й долучати до нього й ті акти, що врегульовують інші аспекти, проте містять окремі норми земельного права [6]. Перш за все, варто відзначити, що нормативно-правові акти земельного законодавства в залежності від кола врегульовуваних ними питань умовно можна поділити на групи (Додаток 1.).

З додатка 1 видно, яка велика кількість нормативно-правових актів визначає земельні відносини і питання управління земельними ресурсами. Це зумовлено особливостями землі як об'єкта управління, адже вона є і просторовим базисом, і безпосередньо засобом праці, і середовищем життєдіяльності людини, тварин, рослин тощо. Розглянемо детальніше законодавчі акти, які регулюють окремі функції управління (Додаток 2).

Як видно з додатка 1 та додатка 2, нормативно-правова база що стосується різних аспектів земельного законодавства, у тому числі з управління земельними ресурсами є досить широкою і це пов'язано, перш за все, складністю та

многогранністю земельних відносин. Різноманітність призначення земель, способів їх використання вимагає й відповідного державного регулювання. Проте, можна констатувати, що сучасна система управління земельними ресурсами перевантажена нормативно-правовими актами, доповненнями та уточненнями до діючих Законів і постанов, що вагомим чином впливає на її ефективність, особливо на рівні ОТГ.

Земельне законодавство України почало формуватися задовго до проголошення незалежності та історично є тісно пов'язаними із формуванням місцевого самоврядування. Аналізуючи питання самоврядування, вчений В.А. Малоокий зазначає, що в Україні воно бере свій початок від Магдебурзького права. Першим українським містом, яке у 1356 році отримало конфірмацію Магдебурзького права від галицького князя Болеслава-Юрія, було місто Львів. Згодом, у 1374 році Магдебурзьке право отримав Кам'янець-Подільський. Наступним історичним етапом було прийняття Закону України «Про місцеві ради народних депутатів Української РСР та місцеве самоврядування» від 7 грудня 1990 року. А вже 26 березня 1992 року був прийнятий Закон України «Про місцеві ради народних депутатів та місцеве і регіональне самоврядування» [7, с. 59-60].

Вже сучасним законодавчим актом, який діє і нині, є Закон України «Про місцеве самоврядування в Україні», який визначає «систему та гарантії місцевого самоврядування в Україні, засади організації та діяльності, правового статусу і відповідальності органів та посадових осіб місцевого самоврядування». Відповідно до статті 2 місцевого самоврядування в Україні – це гарантоване державою право та реальна здатність територіальної громади – 60 жителів села чи добровільного об'єднання у сільську громаду жителів кількох сіл, селища, міста – самостійно або під відповідальність органів та посадових осіб місцевого самоврядування вирішувати питання місцевого значення в межах Конституції і законів України [4]. При цьому, місцеве самоврядування здійснюється територіальними громадами сіл, селищ, міст як безпосередньо, так і через сільські, селищні, міські ради та їх виконавчі органи, а також через районні та обласні ради, які представляють спільні інтереси територіальних громад сіл, селищ, міст [7, с. 60].

На сьогоднішній день управління земельними ресурсами здійснюється в рамках державної земельної політики та покликане забезпечити найбільш ефективне та раціональне використання наявних земель відповідно до їх цільового призначення та фактичного стану угідь. При цьому земельне законодавство є нормативним базисом для здійснення державної земельної політики через сукупність відповідних державних органів та установ. А процес управління земельними ресурсами здійснюється через систему державних органів, на які покладено ті чи інші функції такого управління. Основні цілі та задачі, а також система державних органів різняться в залежності від рівня управління. Так, управління земельними ресурсами в ОТГ реалізується в рамках державного земельного управління, регіонального (обласного, районного) земельного управління.

На загальнодержавному рівні управління впроваджуються інструменти та механізми державного регулювання, які у сукупності охоплюються поняттям «державна земельна політика». Її можна охарактеризувати, як діяльність органів державної влади та органів місцевого самоврядування у сфері земельних відносин, що спрямована на раціональне використання та охорону землі, забезпечення продовольчої безпеки країни і створення екологічно безпечних умов для господарської діяльності та проживання громадян держави. Законодавчо-нормативне регулювання державою використання та охорони земель є одним із основних механізмів управління земельними ресурсами в Україні [8].

Оскільки державне управління земельними ресурсами відіграє ключову роль і формує загальну стратегію цього процесу, розглянемо коротко його основні нормативні засади. Так, державне управління в галузі використання і охорони земель згідно зі статтею 15, 151, 152 Земельного кодексу України [2] здійснюють:

- ◆ Кабінет Міністрів України,
- ◆ Уряд Автономної Республіки Крим,
- ◆ місцеві державні адміністрації,
- ◆ Державна служба України з питань геодезії та картографії

(Держгеокадастр),

- ◆ Міністерство екології та природних ресурсів,
- ◆ Міністерство аграрної політики та продовольства України,
- ◆ Міністерство охорони здоров'я України,
- ◆ Державне агентство водних ресурсів України (Держводагентство)
- ◆ та інші уповноважені на те державні органи відповідно до їх компетенції

[2].

При цьому Держгеокадастр є центральним органом державної виконавчої влади, підпорядкованим Кабінету Міністрів України, і реалізує політику у сфері земельних відносин України. Вищим наглядовим органом за дотриманням земельного законодавства є Прокуратура України. У сфері судочинства контрольну діяльність здійснюють Верховний та Вищий арбітражний суди України [9].

На Держгеокадастр України як центральний орган управління земельними ресурсами, згідно з “Положенням про Державний комітет України по земельних ресурсах”, покладаються певні завдання, серед яких:

- 1) участь у формуванні та реалізації державної політики в галузі земельних відносин, координація робіт з проведення земельної реформи, забезпечення механізму її запровадження;
- 2) розробка та участь у реалізації загальнодержавних і регіональних програм використання й охорони земель;
- 3) опрацювання заходів економічної реформи з питань земельних відносин для включення їх до плану діяльності уряду України;
- 4) підготовка пропозицій щодо визначення пріоритетів та механізму регулювання земельних відносин під час удосконалення економічних регуляторів розвитку народного господарства;
- 5) здійснення державного контролю за дотриманням власниками землі та землекористувачами земельного законодавства, встановленого режиму використання земельних ділянок відповідно до їх цільового призначення та умов надання;



б) участь у формуванні інвестиційної політики, виходячи з пріоритетних напрямів структурної перебудови економіки;

7) забезпечення вдосконалення методики та проведення робіт з грошової оцінки земель;

8) інші завдання, визначені законодавством [10].

Перелік завдань Держгеокадастру не обмежується вищенаведеними пунктами і містить ще багато важливих законодавчих норм, які регулюють ті чи інші сторони земельних відносин.

Кабінет Міністрів України, згідно статті 13 Земельного кодексу України, в сфері управління земельними ресурсами має такі повноваження:

1) розпорядження землями державної власності в межах, визначених Земельним кодексом України;

2) реалізація державної політики у галузі використання та охорони земель;

3) викуп земельних ділянок для суспільних потреб у порядку, визначеному законом;

4) координація проведення земельної реформи;

5) розроблення і забезпечення виконання загальнодержавних програм використання та охорони земель;

б) організація ведення державного земельного кадастру, державного контролю за використанням і охороною земель та здійснення землеустрою;

7) встановлення порядку проведення моніторингу земель;

8) внесення до Верховної Ради України пропозицій щодо встановлення та зміни меж районів, міст;

9) вирішення інших питань у галузі земельних відносин відповідно до закону [2].

Функції спеціально уповноважених органів з управління земельними ресурсами на основі спеціальних положень здійснюють:

◆ Міністерство захисту довкілля та природних ресурсів України;

◆ Міністерство аграрної політики та продовольства України;

- ◆ Міністерство охорони здоров'я;
- ◆ Державне агентство водних ресурсів України;
- ◆ Держлісагенство [10].

Вищі судові органи України у галузі управління земельними ресурсами забезпечують захист конституційних прав, здійснюють правосуддя та забезпечують судовий захист громадян і юридичних осіб, земельні права яких були порушені. Наглядом за дотриманням земельного законодавства є Прокуратура України, яка здійснює нагляд за дотриманням земельного законодавства всіма державними органами, за винятком Верховної Ради України, Президента України та підконтрольних їм структур.

Отже, ми можемо зробити висновок, що в Україні діє ціла система державних органів, які здійснюють управління земельними ресурсами, а також охороною земель, земельними відносинами. Загальнодержавне управління земельними ресурсами знаходить своє відображення в стратегії та функціях регіональних органів управління землекористуванням.

Система регіонального земельного управління включає управління на рівні області та району. Обласні управління Держгеокадастру реалізують повноваження Держгеокадастру на території відповідної адміністративно-територіальної одиниці. Зокрема, Головне управління Держгеокадастру в області відповідно від покладених на нього завдань здійснює зокрема такі дії:

1) розробляє та подає Голові Держгеокадастру пропозиції щодо вдосконалення законодавчих актів, актів Президента України, Кабінету Міністрів України, нормативно-правових актів Міністерства аграрної політики та продовольства України;

2) подає в установленому порядку Голові Держгеокадастру пропозиції щодо адаптації національного законодавства до законодавства ЄС з питань, що належать до його компетенції; здійснює в межах повноважень, передбачених законом, заходи щодо імплементації в національне законодавство положень міжнародних договорів, стороною яких є Україна;

3) подає Голові Держгеокадастру пропозиції щодо розроблення:

- нормативно-технічних документів, стандартів, норм і правил у сфері земельних відносин в установленому законодавством порядку;

- стандартів і технічних регламентів у сфері Державного земельного кадастру відповідно до закону, а також порядків створення та актуалізації картографічних матеріалів, кадастрових класифікаторів, довідників та баз даних;

- нормативно-технічних документів з питань геодезії, картографії, геоінформаційних систем;

4) надає адміністративні послуги згідно із законом у відповідній сфері;

5) здійснює державний геодезичний нагляд за топографо-геодезичною і картографічною діяльністю;

6) здійснює ведення Державного земельного кадастру, інформаційну взаємодію Державного земельного кадастру з іншими інформаційними системами в установленому порядку;

7) організовує виконання на відповідній території робіт із землеустрою та оцінки земель, що проводяться з метою внесення відомостей до Державного земельного кадастру;

8) здійснює державну реєстрацію земельних ділянок, обмежень у їх використанні, скасування такої реєстрації;

А також виконує ще близько тридцяти різноманітних завдань, визначених законодавством, що стосуються тих чи інших сфер управління земельними ресурсами в межах відповідного регіону, здійснює інші повноваження, визначені законодавством [11].

Як ми бачимо, обласні відділи Держгеокадастру мають великий перелік повноважень та виконують цілий ряд важливих функцій в управлінні земельними ресурсами на регіональному рівні. Низку повноважень та функцій покладено на обласні ради та обласні державні адміністрації. Зокрема, стаття 8 Земельного кодексу України регламентує, що до повноважень обласних рад у галузі земельних відносин належать:

- 1) розпорядження землями, що знаходяться у спільній власності територіальних громад сіл, селищ, міст області;
- 2) забезпечення реалізації державної політики в галузі використання та охорони земель;
- 3) погодження загальнодержавних програм використання та охорони земель, участь у їх реалізації на відповідній території;
- 4) затвердження та участь у реалізації регіональних програм використання земель, підвищення родючості ґрунтів, охорони земель;
- 5) координація діяльності місцевих органів земельних ресурсів; організація землеустрою;
- 6) встановлення та зміна меж сіл, селищ, що не входять до складу відповідного району, або у разі, якщо районна рада не утворена;
- 7) вирішення земельних спорів;
- 8) вирішення інших питань у галузі земельних відносин відповідно до закону [2, 12].

До повноважень районних рад у галузі земельних відносин відповідно до статті 10 Земельного кодексу України [2, 10] належить:

- розпорядження землями на праві спільної власності територіальних громад сіл, селищ, міст району;
- забезпечення реалізації державної політики в галузі охорони та використання земель;
- організація землеустрою та затвердження землевпорядних проектів;
- встановлення та зміна меж сіл, селищ, які входять до складу відповідного району;
- вирішення інших питань у галузі земельних відносин відповідно до закону.

Повноваження сільських, селищних, міських рад та їх виконавчих органів у галузі земельних відносин визначені статтею 12 Земельного кодексу України і включають:

- розпорядження землями комунальної власності, територіальних громад;

- передача земельних ділянок комунальної власності у власність громадян та юридичних осіб відповідно до цього Кодексу;

- надання земельних ділянок у користування із земель комунальної власності відповідно до цього Кодексу;

- вилучення земельних ділянок комунальної власності із постійного користування;

- викуп земельних ділянок приватної власності для суспільних потреб відповідних територіальних громад сіл, селищ, міст;

- організація землеустрою;

- здійснення контролю за використанням та охороною земель комунальної власності, додержанням земельного та екологічного законодавства;

- обмеження, тимчасова заборона (зупинення) використання земель громадянами і юридичними особами у разі порушення ними вимог земельного законодавства;

- підготовка висновків щодо вилучення (викупу) та надання земельних ділянок відповідно до цього Кодексу;

- встановлення та зміна меж районів у містах з районним поділом;

- інформування населення щодо вилучення (викупу), надання земельних ділянок;

- внесення пропозицій до районної ради щодо встановлення і зміни меж сіл, селищ, міст;

- вирішення земельних спорів;

- вирішення інших питань у галузі земельних відносин відповідно до закону [2, 9].

До повноважень виконавчих органів сільських, селищних, міських рад у галузі земельних відносин на території сіл, селищ, міст належать:

1) надання відомостей з Державного земельного кадастру відповідно до закону;

2) вирішення інших питань у галузі земельних відносин відповідно до закону.

Крім положень Земельного кодексу України, нормативно-правові засади управління земельними ресурсами на рівні районів, міст, селищ і сіл визначені низкою законодавчих актів. Розглянемо детальніше основні з них.

Так, Закон України «Про землеустрій» визначає правові та організаційні основи діяльності у сфері землеустрою і спрямований на регулювання відносин, які виникають між органами державної влади, органами місцевого самоврядування, юридичними та фізичними особами із забезпечення сталого розвитку землекористування. В ст. 19 визначаються повноваження сільських, селищних, міських рад у сфері землеустрою [13]. До них належать:

- а) організація і здійснення землеустрою;
- б) здійснення контролю за впровадженням заходів, передбачених документацією із землеустрою;
- в) координація здійснення землеустрою та контролю за використанням і охороною земель комунальної власності;
- г) інформування населення про заходи, передбачені землеустроєм;
- г) вирішення інших питань у сфері землеустрою відповідно до закону.

Закон України «Про місцеве самоврядування в Україні» визначає «право комунальної власності територіальних громад» [4]. Зокрема, згідно статті 16 матеріальною і фінансовою основою місцевого самоврядування є рухоме і нерухоме майно, доходи місцевих бюджетів, інші кошти, земля, природні ресурси, що є у комунальній власності територіальних громад сіл, селищ, міст, районів у містах, а також об'єкти їхньої спільної власності, що перебувають в управлінні районних і обласних рад. Від імені та в інтересах територіальних громад права суб'єкта комунальної власності здійснюють відповідні ради. Сільські, селищні, міські, районні у містах, районні, обласні ради мають печатки із зображенням Державного Герба України і своїм найменуванням, рахунки в установах банків України.

Стаття 33 Закону України «Про місцеве самоврядування в Україні» визначає повноваження місцевих рад у сфері регулювання земельних відносин та охорони навколишнього природного середовища [4]. Зокрема, до відання виконавчих органів

сільських, селищних, міських рад належать:

а) власні (самоврядні) повноваження:

1) підготовка і внесення на розгляд ради пропозицій щодо встановлення ставки земельного податку, розмірів плати за користування природними ресурсами, вилучення (викупу), а також надання під забудову та для інших потреб земель, що перебувають у власності територіальних громад; визначення в установленому порядку розмірів відшкодувань підприємствами, установами та організаціями незалежно від форм власності за забруднення довкілля та інші екологічні збитки; встановлення платежів за користування комунальними та санітарними мережами відповідних населених пунктів;

2) підготовка і подання на затвердження ради проектів місцевих програм охорони довкілля, участь у підготовці загальнодержавних і регіональних програм охорони довкілля;

3) підготовка і внесення на розгляд ради пропозицій щодо прийняття рішень про організацію територій і об'єктів природно-заповідного фонду місцевого значення та інших територій, що підлягають особливій охороні; внесення пропозицій до відповідних державних органів про оголошення природних та інших об'єктів, що мають екологічну, історичну, культурну або наукову цінність, пам'ятками природи, історії або культури, які охороняються законом, підготовка і внесення на розгляд ради пропозицій щодо прийняття рішень про оголошення в місцях масового розмноження та вирощування потомства дикими тваринами «сезону тиші» з обмеженням господарської діяльності та добуванням об'єктів тваринного світу;

5) оприлюднення у мережі Інтернет геопросторових даних та метаданих, що створені за рахунок коштів місцевого бюджету, коштів міжнародної технічної допомоги та передані органу місцевого самоврядування, згідно із Законом України «Про національну інфраструктуру геопросторових даних»;

б) забезпечення охорони, захисту, відтворення, підвищення продуктивності лісових насаджень, посилення їх корисних властивостей, підвищення родючості

ґрунтів, дотримання правил і норм використання лісових ресурсів у межах лісів комунальної власності;

б) делеговані повноваження:

1) здійснення контролю за додержанням природоохоронного законодавства, використанням і охороною природних ресурсів загальнодержавного та місцевого значення, відтворенням лісів;

3) координація діяльності місцевих органів земельних ресурсів;

4) погодження клопотань про надання дозволу на спеціальне використання природних ресурсів загальнодержавного значення;

5) вирішення земельних спорів у порядку, встановленому законом;

7) визначення території для розміщення відходів відповідно до законодавства, зокрема і здійснення контролю за діяльністю суб'єктів підприємницької діяльності у сфері поводження з відходами;

8) підготовка висновків щодо надання або вилучення в установленому законом порядку земельних ділянок, що проводиться органами виконавчої влади та органами місцевого самоврядування;

9) організація і здійснення землеустрою, погодження проектів землеустрою;

10) здійснення державного контролю за використанням та охороною земель у межах та порядку, встановлених законом;

11) створення та забезпечення функціонування місцевих екологічних автоматизованих інформаційно-аналітичних систем, які є складовою мережі загальнодержавної екологічної автоматизованої інформаційно-аналітичної системи забезпечення доступу до екологічної інформації;

12) здійснення контролю за додержанням юридичними та фізичними особами вимог у сфері поводження з побутовими та виробничими відходами та розгляд справ про адміністративні правопорушення або передача їх матеріалів на розгляд інших державних органів у разі порушення законодавства про відходи;

13) надання відомостей з ДЗК відповідно до закону;

14) здійснення контролю за забезпеченням безперешкодного і безоплатного



доступу громадян до узбережжя водних об'єктів та островів для загального водокористування відповідно до закону;

15) надання податковим органам у строки та в порядку, встановлені Податковим кодексом України, інформації щодо власників та користувачів, у тому числі на правах оренди (суборенди), емфітевзису, земельних ділянок сільськогосподарського призначення, розташованих на території відповідної сільської, селищної, міської ради, ради об'єднаної територіальної громади, що створена згідно із законом та перспективним планом формування територій громад, а також іншої інформації, визначеної Податковим кодексом України [4].

До відання виконавчих органів міських (за винятком міст районного значення) рад, крім повноважень, зазначених вище, належить координація на відповідній території діяльності спеціально уповноважених державних органів управління з охорони природи [4].

Питання оцідливого використання, охорони та відтворення земельних ресурсів регламентовані у Законі України «Про охорону земель». Зокрема, цей Закон визначає правові, економічні та соціальні основи охорони земель з метою забезпечення їх раціонального використання, відтворення та підвищення родючості ґрунтів, інших корисних властивостей землі, збереження екологічних функцій ґрунтового покриву та охорони довкілля [3]. Стосовно управління земельними ресурсами в галузі охорони земель на рівні ОТГ, стаття 12 визначає, що до повноважень сільських, селищних, міських рад належать:

- розробка, затвердження і реалізація цільових програм та документації із землеустрою щодо охорони та використання земель відповідно до закону;

- прийняття рішень про здійснення виконавчими органами сільських, селищних, міських рад державного контролю за використанням та охороною земель;

- економічне стимулювання раціонального використання та охорони земель відповідно до закону;

- вирішення інших питань у галузі охорони земель відповідно до закону.

У Законі України «Про оцінку земель» регламентовано правові засади

проведення оцінки земель, професійної оціночної діяльності у сфері оцінки земель в Україні. На підставі закону здійснюється регулювання відносин, пов'язаних з процесом оцінки земель і забезпечення її проведення з метою захисту законних інтересів держави та інших суб'єктів правовідносин у питаннях оцінки земель, інформаційного забезпечення оподаткування та ринку земель [14].

Питання паювання земельних ділянок регламентовано у Законі України «Про порядок виділення в натурі (на місцевості) земельних ділянок власникам земельних часток (паїв)». Він визначає організаційні та правові засади виділення власникам земельних часток (паїв) земельних ділянок у натурі (на місцевості) із земель, що належали підприємствам на праві колективної власності, а також порядок обміну цими земельними ділянками [15]. В статті 5 визначені повноваження сільських, селищних, міських рад та районних державних адміністрацій щодо виділення в натурі (на місцевості) земельних ділянок власникам земельних часток (паїв).

Закон України «Про державний контроль за використанням та охороною земель» визначає правові, економічні та соціальні основи організації здійснення державного контролю за використанням та охороною земель і спрямований на забезпечення раціонального використання і відтворення природних ресурсів та охорону довкілля. Вказаний закон визначає мету і завдання контролю у сфері земельних відносин: забезпечення дотримання органами влади та місцевого самоврядування, підприємствами, установами, організаціями і громадянами земельного законодавства України, а також гарантування реалізації державної політики у галузі охорони та раціонального використання земель; запобігання порушенням законодавства у цій сфері; недопущення забруднення земель, зниження родючості, погіршення стану рослинного і тваринного світу, водних та інших природних ресурсів [16]. Отже, мета контролю за використанням та охороною земель збігається з метою всієї екологічної діяльності: це задоволення справедливих соціальних, економічних, екологічних потреб нинішнього і майбутнього поколінь у сфері розвитку і охорони навколишнього природного середовища [7, с. 65-66].

Саме контроль за охороною земель є одним з основних завдань управління

земельними ресурсами з метою їх збереження і раціонального використання. На нашу думку, у цих процесах важливу роль відіграють місцеві органи влади – а саме органи управління об'єднаних територіальних громад.

Контроль за використанням та охороною земель згідно ст. 187 ЗК, «полягає в забезпеченні додержання органами державної влади, органами місцевого самоврядування, підприємствами, установами, організаціями і громадянами земельного законодавства України» [2]. Контроль за використанням та охороною земель базується на конституційних засадах, функціонує на основі встановлених норм права і тягне за собою певні юридичні наслідки [17]. За цим слідкують контролюючі суб'єкти.

До органів, що здійснюють державний контроль за використанням та охороною земельних ресурсів в Україні [18] та мають статус контролюючих суб'єктів відносяться:

**1. Державна екологічна інспекція** – здійснює контроль за дотриманням законодавства про охорону земель щодо:

- консервації деградованих і малопродуктивних земель;
- збереження водно-болотних угідь;
- виконання екологічних вимог під час надання у власність і користування, зокрема в оренду, земельних ділянок;
- здійснення заходів із запобігання забрудненню земель хімічними і радіоактивними речовинами, відходами, стічними водами;
- додержання режиму використання земель природно-заповідного та іншого природоохоронного призначення, а також територій, що підлягають особливій охороні;
- додержання екологічних нормативів з питань використання та охорони земель;
- ведення будівельних, днопоглиблювальних робіт, видобування піску і гравію, прокладення кабелів, трубопроводів та інших комунікацій на землях водного фонду;

- установлення та використання водоохоронних зон і прибережних захисних смуг, а також додержання режиму використання їх територій [18, 19].

**2. Державна служба геодезії, картографії і кадастру**, яка реалізує державну політику у сфері національної інфраструктури геопросторових даних, земельних відносин, землеустрою, Державного земельного кадастру [20].

**3. Державна архітектурно-будівельна інспекція України**, що діє відповідно до Положення про Державну архітектурно-будівельну інспекцію України і здійснює державну політику з питань державного архітектурно-будівельного контролю та нагляду й видачі документів, що дають право на виконання підготовчих та будівельних робіт, прийняття в експлуатацію закінчених будівництвом об'єктів [21]. В своїй діяльності стосовно виконання контролю керується ст.41 ЗУ «Про регулювання містобудівної діяльності» [22].

**4. Місцеві державні адміністрації**, які здійснюють на відповідних територіях державний контроль відповідно до своїх повноважень, зокрема контроль за збереженням і раціональним використанням державного майна; станом фінансової дисципліни, обліку та звітності, виконанням державних контрактів; використанням та охороною лісів, надр, води, атмосферного повітря та інших природних ресурсів та інші повноваження, визначені ст.16 Закону України «Про місцеві державні адміністрації» [23].

**5. Органи місцевого самоврядування (ОТГ)**, які керуються у питаннях контролю за охороною земельних ресурсів статтею 33 Закону України «Про місцеве самоврядування в Україні» та статтею 12 Земельного кодексу України.

Сільські, селищні, міські, районні, обласні ради здійснюють самоврядний контроль за використанням та охороною земель у відповідності до ст. 189 Земельного кодексу України. Самоврядний контроль реалізується відповідно до Законів України «Про місцеве самоврядування в Україні» (ст. 33), «Про охорону земель» (ст. 5, 20), «Про охорону навколишнього природного середовища» (ст.15) [2, 4, 18].

У ст. 33 Закону України «Про місцеве самоврядування в Україні» визначено,

що до відання виконавчих органів міських рад належать зокрема підготовка і подання програм охорони довкілля, подання пропозицій щодо організації територій, що підлягають особливій охороні, здійснення контролю за використанням і охороною земель, визначення території для розміщення відходів, а також координація на відповідній території діяльності спеціально уповноважених державних органів управління з охорони природи [24].

В Законі України «Про охорону навколишнього природного середовища» [25] регламентовано: «повноваження місцевих рад у галузі охорони земель. Зокрема, місцеві ради несуть відповідальність за стан навколишнього природного середовища на своїй території і в межах своєї компетенції:

а) забезпечують реалізацію екологічної політики України, екологічних прав громадян, затверджують місцеві екологічні програми, проекти планування і забудови населених пунктів, їх генеральні плани та схеми промислових вузлів з урахуванням екологічних вимог;

б) дають згоду на розміщення на своїй території підприємств, установ і організацій у порядку, визначеному законом;

в) видають (переоформлюють, видають дублікати, анулюють) дозволи на спеціальне використання природних ресурсів місцевого значення у випадках, передбачених законом;

д) організують вивчення навколишнього природного середовища;

е) створюють і визначають статус резервних, в тому числі й валютних, фондів для фінансування програм та інших заходів щодо охорони навколишнього природного середовища;

є) забезпечують інформування населення про стан навколишнього природного середовища, функціонування місцевих екологічних автоматизованих інформаційно-аналітичних систем;

ж) організують роботу по ліквідації екологічних наслідків аварій, залучають до цих робіт підприємства, установи та організації, незалежно від їх підпорядкування та форм власності, і громадян;

з) приймають рішення про організацію територій та об'єктів природно-заповідного фонду місцевого значення та інших територій, що підлягають особливій охороні та здійснюють контроль за додержанням законодавства про охорону навколишнього природного середовища» [25].

Місцеві ради можуть здійснювати й інші повноваження відповідно до законодавства України [24]. Починаючи з 2014 року в Україні триває процес децентралізації влади. Початок цьому процесу було закладено в «Концепції реформування місцевого самоврядування та територіальної організації влади в Україні», яка була схвалена 1 квітня 2014 р. № 333-р [17]. Наразі відбувається подальше формування об'єднаних територіальних громад і напрацювання ними ефективних методів і важелів управління, формування і розпорядження фондами коштів бюджетів територіальних громад, розпорядження наявними земельними ресурсами.

## **1.2. Концептуальні аспекти ефективного управління земельними ресурсами в ОТГ**

Нині в Україні відбувається переорієнтація економіки та зокрема територіальної організації управління, оскільки збройна агресія породила нові виклики, що постали перед системою державного управління. Дуже постраждали від війни земельні ресурси країни. Досі на звільнених територіях проводяться роботи з розмінування та очищення земельних угідь від ворожої присутності. В умовах що склалися, виникла необхідність створення високоефективної системи управління земельними ресурсами, яка б зокрема включала відновлювальні роботи щодо сільськогосподарських угідь, а також дозволяла гнучко і оперативно реагувати на зміну глобальних і національних тенденцій розвитку ринкової економіки. У свою чергу, ефективна система управління земельними ресурсами базується не лише на загальнонаціональних пріоритетах, а має включати і регіональні та територіальні аспекти. Тому питання підвищення ефективності управління земельними ресурсами

в ОТГ є надзвичайно актуальним і потребує подальших досліджень у тому числі й концептуальних засад ефективного управління земельними ресурсами в ОТГ.

Управління земельними ресурсами на державному та регіональному рівні регламентоване законодавством, а також досліджене в численних працях науковців. Значний внесок у вдосконалення механізмів децентралізації державного управління і раціонального використання земельних ресурсів на місцевому рівні зокрема зробили такі вчені: Н. О. Байстрюченко, Ю. О. Бережна, Н. В. Васильєва, Н. М. Гринчук, Т. М. Дерун, А. О. Коробська, В. С. Куйбіда, М.Ю. Кукса, А. Ф. Ткачук та багато інших. В той же час, на нашу думку, недостатньо дослідженим залишається питання концептуальних засад ефективного управління земельними ресурсами на рівні ОТГ в сучасних умовах. В контексті вищесказаного, нами було поставлено завдання дослідити концептуальні засади ефективного управління земельними ресурсами в ОТГ.

Законом України «Про охорону земель», визначено, що земля – це поверхні суші з ґрунтами, корисними копалинами та іншими природними елементами, що органічно поєднані та функціонують разом з нею [3]. Науковці визначають термін «земля» здебільшого як просторовий базис розселення людей і розміщення засобів виробництва, а також як головний засіб виробництва у сільському господарстві [26-31].

М.В. Шульга тлумачить термін «земля» наступним чином: земля – це складова земної поверхні, що використовується як основа виробництва у сільському та лісовому господарстві або для розміщення різних об'єктів [32].

Як визначає Г.І. Шарий, коли мова йде про землю, «поряд з термінами „земельні ресурси”, „земельно-резервний потенціал” в 90-х роках минулого століття введено термін „земельний капітал”, як різновид „природного капіталу”. „Природний капітал” — сукупність природних чинників, як і формуються життєзабезпечувальними системами, біорізноманітними, та природними ресурсами, як економічний потенціал і головне багатство країни. „Земельний капітал” — сукупність земельних благ, якими розпоряджається людина на визначених правах і

які являються синтезом природної енергії та людських здібностей (праці), земельних поліпшень, що нерозривно пов'язані з земельною ділянкою (землекористуванням) та раніше сформовані (окультурені) людиною і введені в інституційне економічно-соціальне середовище [32, с. 9].

На правовому аспекті землі наголошує у своєму трактуванні цього поняття О.Г. Бондар: земля – предмет права власності населення України, тому необхідно змінити термін «земля» на поняття «земельний фонд як об'єкт права власності народу» [34, с. 12]. Важливість землі в сільськогосподарському виробництві обґрунтовує Г.Г. Кірейцев. За його твердженням, земля в аграрному секторі – основа виробництва, її неможливо замінити та при умові раціонального і дбайливого її використання здатна відновлювати свої якісні властивості [35]. Крім того, на думку Н. Тітової, земля як об'єкт правових відносин виконує різні функції: політичну, економічну, соціальну, екологічну. Земля – об'єкт особливий, багатофункціональний який використовується для різних потреб суспільства. Це елемент природи, який тісно пов'язаний з другими елементами, такими як водні об'єкти, лісові насадження, атмосферне повітря тощо [36, с. 12].

Загальна площа території України складає 603 700 кв.км., що складає 5,7% території Європи, і обмежується державним кордоном відповідно до Закону України «Про державний кордон України» [37], а на морі — відповідно до ст. 2, 3, 5 та Конвенції ООН з морського права 1982 року, яка ратифікована Україною у 1999 р. [38-40].

Для України земельні ресурси, при використанні яких формується близько 95% обсягу продовольчого фонду та 2/3 фонду товарів споживання, є первинним чинником організації виробництва та розвитку економіки. Варто зазначити, що частка земельних ресурсів у складі продуктивних сил країни становить понад 40%, а в ресурсній забезпеченості соціально-економічного розвитку України земля становить майже 45% [41, с. 214]. Землі України є важливим ресурсом з точки зору соціально-економічних та екологічних підходів. Більше 95 % виробництва продовольства та більше 65 % виробництва споживчих товарів в країні відбувається



із використанням земельних ресурсів. Окрім цього, земля становить біля 20 % вартості виробничих фондів [42, с. 26]. Всі ці особливості роблять важливим питання загальнодержавного і регіонального управління земельними ресурсами, а також ефективного управління на рівні ОТГ.

Зважаючи на вищесказане, сучасна система управління земельними ресурсами має бути оптимізована таким чином, щоб забезпечити більш ефективне управління наявними земельними ресурсами об'єднаних територіальних громад. Особливо це стосується земель сільськогосподарського призначення, адже саме вони є основою виробництва продуктів харчування, а їх ефективне, раціональне та екологічне використання є гарантією продовольчої безпеки країни та вагомим внеском у проблеми голоду у всьому світі [43].

На загальнодержавному рівні управління впроваджуються інструменти та механізми державного регулювання, які у сукупності охоплюються поняттям «державна земельна політика». Її можна охарактеризувати, як діяльність органів державної влади та органів місцевого самоврядування у сфері земельних відносин, що спрямована на раціональне використання та охорону землі, забезпечення продовольчої безпеки країни і створення екологічно безпечних умов для господарської діяльності та проживання громадян держави [44].

В Україні діє низка державних органів, які здійснюють управління земельними ресурсами, земельними відносинами, а також охороною земель. Загальнодержавне управління земельними ресурсами знаходить своє відображення в стратегії та функціях регіональних органів управління землекористуванням. Система органів регіонального земельного управління включає управління на рівні області та району. Обласні управління Держгеокадастру реалізують повноваження Держгеокадастру на території відповідної адміністративно-територіальної одиниці. Управління на рівні ОТГ здійснюється територіальними органами управління і базується на засадах децентралізації.

Децентралізація органів влади в Україні набула активного розвитку з 1 квітня 2014 року, коли уряд схвалив Концепцію реформи місцевого самоврядування та

територіальної організації влади. Одним із перших кроків виконання завдань реформи стала фінансова децентралізація, було прийнято Закон України «Про добровільне об'єднання територіальних громад, який і регламентував нормативно-правові засади формування ОТГ і загальні принципи її функціонування [45]. Уряд вніс зміни до Бюджетного та Податкового кодексів України, якими було юридично врегульовано запровадження більшої фінансової та управлінської самостійності територіальних громад по відношенню до державного бюджету [46, 47]. Зокрема, було регламентовано такі аспекти:

- чітко визначено строки затвердження місцевих бюджетів, незалежно від прийняття державного бюджету (до 25 грудня) – розширено принцип самостійності місцевих бюджетів;

- закріплено за місцевими бюджетами близько 50 джерел доходів та започатковано стимулювання податкостроможності громад;

- замінено систему балансування (що діяла раніше) системою бюджетного вирівнювання, яка передбачає горизонтальне вирівнювання податкостроможності територій залежно від рівня надходжень податку на доходи фізичних осіб (та податку на прибуток для обласних бюджетів) на одного жителя;

- закріплено за галузевими міністерствами розподіл коштів Освітньої та Медичної субвенції для передачі трансфертів органам місцевого самоврядування з метою виконання ними делегованих повноважень;

- перерозподілено видаткові повноваження органів державної влади та місцевого самоврядування відповідно до принципу субсидіарності;

- запроваджено стимулювання територіальних громад до об'єднання та переходу на прямі міжбюджетні відносини з державним бюджетом з відповідним ресурсним забезпеченням, як для міст обласного значення [48].

Таким чином забезпечується бюджетна самостійність і фінансова незалежність місцевих бюджетів. Міністерство фінансів доводить до місцевих органів влади лише особливості складання розрахунків до проектів бюджетів на плановий бюджетний рік і розрахунки прогнозних обсягів міжбюджетних

трансфертів і методики їх визначення. Станом на кінець 2017 року прямі взаємовідносини з державним бюджетом мали 1046 місцевих бюджетів, з яких 367 – це бюджети ОТГ. У 2016 р. – було 159 бюджетів ОТГ, у 2017 р. кількість таких бюджетів збільшилася на 208. Це бюджети ОТГ, які першими об'єдналися в рамках реалізації Закону України «Про добровільне об'єднання територіальних громад», та у яких перші місцеві вибори відбулися у 2016 році [49, с. 24].

У 2022 році в Україні нараховується 1439 громад, які об'єднують під собою 27 833 населені пункти. Загальна площа громад становить 553 818 км<sup>2</sup>, а кількість населення – 38 122 555 осіб [50].

На сучасному етапі основні проблеми управління землею полягають у площині реформування державного управління, а саме — в процесах децентралізації, які ще не завершені та мають більше питань, ніж відповідей, оскільки стосуються передачі земель органам місцевого самоврядування, що по суті означає відносно нового суб'єкта управління земельними ресурсами та пов'язані із цим усі ризики та перспективи [51, с. 57].

Управління земельними ресурсами в ОТГ є відносно новим поняттям в науці і потребує визначення свого предмету, об'єкту та інструментарію дослідження. На основі досліджень вітчизняної наукової літератури та опираючись на законодавчу базу з питань децентралізації нами здійснено обґрунтування предмету, об'єкту, суб'єктів, мети, цілей та завдань управління земельними ресурсами в ОТГ.

Предметом управління земельними ресурсами ОТГ у загальному вигляді є процеси використання земель об'єднаної територіальної громади для різних сфер її життєдіяльності. При цьому, предметом управління земельними ресурсами сільськогосподарського призначення можна вважати процеси використання сільськогосподарських угідь у господарській діяльності об'єднаної територіальної громади для виробництва нею сільськогосподарської продукції.

Об'єктом управління є земельна ділянка, яка розташована на території ОТГ і належить громаді на правах власності чи користування та на якій здійснюється відносно відособлений процес використання землі одним суб'єктом земельних

відносин за її цільовим призначенням.

При формуванні мети управління, як слушно стверджує Третяк, велике значення мають взаємини між його об'єктами і суб'єктами. Так, за наявності одного об'єкта (території населеного пункту, міста, ОТГ) існує кілька суб'єктів керування їхніми землями, що пов'язано з правовим і господарським статусом об'єкта [41, с. 215].

Так, суб'єктами управління земельними ресурсами в ОТГ є регіональний орган з питань раціонального використання та охорони земельних ресурсів, юридичні особи, що зареєстровані та/або проводять свою господарську діяльність на території ОТГ, фізичні особи-підприємці, а також громадяни територіальної громади. Суб'єктами внутрішньогосподарського управління є власники земельних ділянок, часток, паїв, а також землекористувачі, орендарі.

В узагальненому трактуванні, метою управління земельними ресурсами на рівні ОТГ є створення і забезпечення ефективного функціонування системи земельних відносин і землекористування територіальної громади, що дає змогу найкраще задовольняти потреби усього населення ОТГ, пов'язані з використанням земель ОТГ.

У більш конкретному значенні, на нашу думку, метою ефективного управління земельними ресурсами об'єднаної територіальної громади є створення такої системи управління, яка б забезпечувала реалізацію наступних цілей:

- захист інтересів, безпека та гарантування дотримання прав членів територіальної громади в сфері земельних відносин;
- забезпечення інтересів територіальних громад у процесі розробки та реалізації комплексних програм розвитку держави і регіону;
- вирішення соціальних завдань, пов'язаних з використанням державної і комунальної власності на землю;
- розвиток інфраструктури ОТГ і містобудування;
- забезпечення раціонального використання земельних ресурсів ОТГ, недопущення деградації, а за необхідності й відновлення родючості

сільськогосподарських угідь територіальної громади;

- підвищення прибутковості сільськогосподарського виробництва і збільшення ринкової вартості сільськогосподарських земель ОТГ з одночасним забезпеченням екологічності технології вирощування і отримуваної продукції;

- збільшення прибутковості та підвищення ринкової вартості несільськогосподарських земель ОТГ.

- оцінка ефективності системи управління земельними ресурсами ОТГ та коригування управлінської діяльності за результатами такої оцінки.

Всі зазначені цілі мають бути взаємоузгодженими на певній території, а також гармонійно поєднуватися в систему ефективного управління земельними ресурсами ОТГ. Реалізація цих цілей забезпечується шляхом вирішення таких завдань:

- розмежування повноважень органів державної влади й органів місцевого самоврядування у сфері земельних відносин (здійснюється в рамках програми з децентралізації влади в Україні);

- прийняття нормативів, регламентів, планів розвитку території в ОТГ;

- розмежування функцій органів управління у сфері регулювання земельних відносин в ОТГ;

- проведення діяльності з управління земельними ресурсами в ОТГ;

- планування та здійснення заходів щодо забезпечення збереження та охорони земель сільськогосподарського призначення (особливо – орних), що знаходяться на території ОТГ;

- постійний аналіз та оцінка ефективності використання земель різних категорій і цільового призначення.

Роль і функції управління земельними ресурсами ОТГ визначені тим, що ці землі призначені для забезпечення різних видів діяльності територіальної громади та, відповідно, потребують різних підходів до управління та розробки різних критеріїв оцінки ефективності такого управління.

Зокрема землі населених пунктів виступають і як просторово-операційний базис, і одночасно як об'єкт нерухомості. До числа властивостей земельних ресурсів

на території поселень, належать: ґрунти (щільність, водопроникність); ґрунтові води (глибина, хімічний, бактеріологічний склад); наземні води; рельєф і розчленованість території; рослинність; ґрунт (забруднення, засолення, якість) [41, с. 214].

Сільськогосподарські угіддя, що знаходяться у розпорядженні територіальних громад, у процесі управління мають оцінюватися за такими критеріями, як: родючість, тип ґрунтів, їх механічний склад, конфігурація земельних ділянок, кут їх нахилу, ерозійні процеси, а також спеціалізація виробництва в регіоні, рівень інтенсивності та ефективності використання земельних ресурсів. Причому останній критерій оцінюється за цілим комплексом натуральних та вартісних показників.

Як зазначають науковці Н.О. Байстрюченко та Ю.О. Бережна, а ми цілком згодні з ними в цьому, «належне управління земельними ресурсами на регіональному рівні має бути запорукою розвитку регіонів країни та держави в цілому. Кожен регіон України відрізняється один від одного своїми земельними ресурсами, категоріями, кількісними та якісними ознаками, при оцінюванні управління земельними ресурсами варто враховувати аграрну спрямованість регіону [44]. Ми теж в повній мірі поділяємо погляди вказаних науковців з цього питання і вважаємо, що задля забезпечення ефективного управління земельними ресурсами в ОТГ, аграрну спрямованість регіону потрібно враховувати в першу чергу.

Адже, як слушно зазначає А.О. Коробська, базисом сталого розвитку регіонів країни є сільськогосподарські угіддя як фізичний об'єкт, за сталої топографії та сформованими територіально просторовими характеристиками [52, с. 23]. Ми в свою чергу хочемо додати, що процес удосконалення управління земельними ресурсами повинен забезпечувати раціональне і оццадливе використання сільськогосподарських угідь у господарській діяльності та бути дійсно ефективним.

Нами було проаналізовано цілий ряд наукових праці і виявлено, що поняття «ефективне управління земельними ресурсами» в науковій літературі чітко не визначено, основну увагу науковці зосередили на понятті «управління земельними ресурсами» [41-42, 44, 51, 53]. Проте нами на основі дослідження наукового доробку вітчизняних вчених та на базі своїх висновків і міркувань було запропоновано

власне визначення категорії «ефективне управління земельними ресурсами».

На нашу думку, ефективне управління земельними ресурсами передбачає формування такої управлінської системи, яка б забезпечувала стабільно зростаючий позитивний економічний ефект від використання землі з одночасним дотриманням екологічних і інших природоохоронних норм. Разом з тим, витрати на формування такого управлінського апарату, мають бути оптимальними та адекватними отриманому економічному, екологічному й соціальному ефекту. Тому так важливо здійснювати оцінку ефективності управління земельними ресурсами за різними методиками і на основі такої оцінки коригувати політику управління землями ОТГ для досягнення кращих результатів.

Важлива роль у процесі формування системи управління належить питанням кадрового забезпечення, адже в селищі чи в селі знайти спеціаліста із земельних питань може бути складно, як правило необхідним буде залучення сторонніх спеціалістів до землепорядних робіт, забезпечення контролю за їх виконанням, оцінка результатів тощо.

Ефективність управління на будь-якому рівні в кінцевому підсумку виявляється в досягненнях виробничо-господарської та фінансової діяльності об'єктів управління щодо затрачених ресурсів з урахуванням якості продукції та послуг. Тому її рекомендується визначати шляхом порівняння відповідних критеріїв, показників і нормативів ефективності до початку і після реалізації заходів, пов'язаних зі зміною форм і вдосконаленням методів управління [54, с. 255].

Одним із методологічних питань ефективного використання землі є питання про показники, що характеризують ступінь використання земельних угідь. Як стверджує у своєму дослідженні О.В. Лазарева, основними показниками ефективності використання землі є ті, що характеризують ступінь використання земельних угідь, рівень використання землі, посівні площі сільськогосподарських угідь, урожайність сільськогосподарських культур та їх валовий збір, виробництво продукції в розрахунку на одну особу [55].

Таким чином, можна сказати, що критеріями ефективності управління

земельними ресурсами, перш за все є показники економічної ефективності використання сільськогосподарських угідь, а саме: площа збирання, валовий збір та урожайність сільськогосподарських культур, виробництво продукції в розрахунку на одну особу, а також прибуток та рентабельність.

Оцінка отриманого економічного ефекту від використання землі за допомогою показників ефективності здійснюється з метою отримання інформації про використання земель територіальної громади і повинна проводитися регулярно для моніторингу змін і прийняття оперативних управлінських рішень. При цьому економічний ефект від використання сільськогосподарських угідь розраховується за показниками ефективності, а щодо інших видів угідь потрібна інша система показників.

Ефективність управління також можна визначати за експертним методом. У загальному значенні метод експертних оцінок – це спосіб прогнозування та оцінки майбутніх результатів дій на основі прогнозів фахівців. Необхідною умовою ефективного застосування методів експертної оцінки є достатня обізнаність експерта з досліджуваною проблемою, високий рівень ерудиції, здатність його давати чіткі вичерпні відповіді, до того ж експромтом. Крім того, експерт не повинен бути зацікавленим в тому чи іншому варіанті вирішення поставленої перед ним проблеми [56].

Експертні методи поділяються на індивідуальні та колективні. Індивідуальні передбачають проведення анкетування або опитування експертів з подальшим узагальненням його результатів. Основними перевагами індивідуальних методів експертних оцінок є простота організації обстеження, зрозумілість, врахування і використання набутих знань і досвіду кожного експерта. Обмеженням застосування цих методів виступає обмеженість знань, інформації експертів з суміжних сфер діяльності.

Саме з метою нівелювання недоліків індивідуальних експертних методів застосовуються колективні методи експертних оцінок, до яких відносять наступні: метод комісії, метод відстороненого оцінювання, дельфійський метод, або метод



Дельфі. Метод комісії передбачає проведення групою експертів дискусії для вироблення загальної думки щодо майбутньої поведінки прогнозованих об'єктів. Недолік цього методу – інерційність (консервативність) поглядів експертів щодо прогнозованої поведінки об'єкта. Цих вад можна частково позбутися шляхом застосування методу відстороненого оцінювання. Метод відстороненого оцінювання полягає у виборі оптимального незалежного рішення із числа висловлених експертами на нараді. Робота наради поділена на дві частини: висунення ідей та їх критичний аналіз. Такий метод оцінки ще часто називають метод «мозкового штурму» [56-57].

Таким чином, можна сказати, що оптимальним є застосування методу Дельфі при плануванні та прогнозуванні майбутньої діяльності підприємства. А для дослідження результатів діяльності територіальної громади щодо управління земельними ресурсами більш підходить застосування показників ефективності. У наступному пункті дисертаційного дослідження показникам інтенсивності та ефективності використання землі буде приділено більше уваги.

Ще одним з методів оцінки ефективності управління, який покликаний нівелювати недоліки попередніх та який дозволяє здійснити узагальнену оцінку ефективності управління земельними ресурсами є метод економіко-математичного моделювання шляхом побудови й аналізу кореляційно-регресійної моделі ефективності управління земельними ресурсами. Для реалізації цього методу необхідно досить багато часу і зусиль, проте у результаті можна отримати дійсно об'єктивну та адекватну математичну модель, яка враховуватиме різні сторони управлінської діяльності. Зокрема, крім економічної ефективності від використання сільськогосподарських угідь, модель повинна містити і екологічний та соціальний аспект. У розробленій нами концепції цей метод відіграє визначальну роль і на ньому будуть зосереджені подальші дослідження. Варто зазначити що економіко-математична модель повинна включати чинники, які здійснюють на ефективність управління земельними ресурсами найбільш вагомий вплив та при цьому є взаємозалежними і між ними відсутня мультиколінеарність.

Як відомо, частина землі на території відповідної ОТГ може належати державі, приватному бізнесу та окремим домашнім господарствам. А отже фактори, що впливають на ефективність управління дуже сильно диференційовані. Нами було здійснено узагальнення чинників, які в тій чи іншій мірі впливають на управління земельними ресурсами й визначають ефективність такого управління. Одразу зазначимо, що в залежності від структури, яка здійснює управлінський процес, фактори можуть бути внутрішніми або зовнішніми. На нашу думку, до зовнішніх та внутрішніх факторів, які впливають на ефективність управління земельними ресурсами можна віднести широкий їх перелік (рис. 1.1).

На нашу думку, на рис. 1.1. зображено фактори, які можуть впливати на управління земельними ресурсами в ОТГ, а також на ефективність використання сільськогосподарських угідь.

Тобто це ті фактори, що так чи інакше впливають на сільськогосподарське виробництво, а отже і на результати управління земельними ресурсами.

## Фактори, які впливають на ефективність управління земельними ресурсами в ОТГ

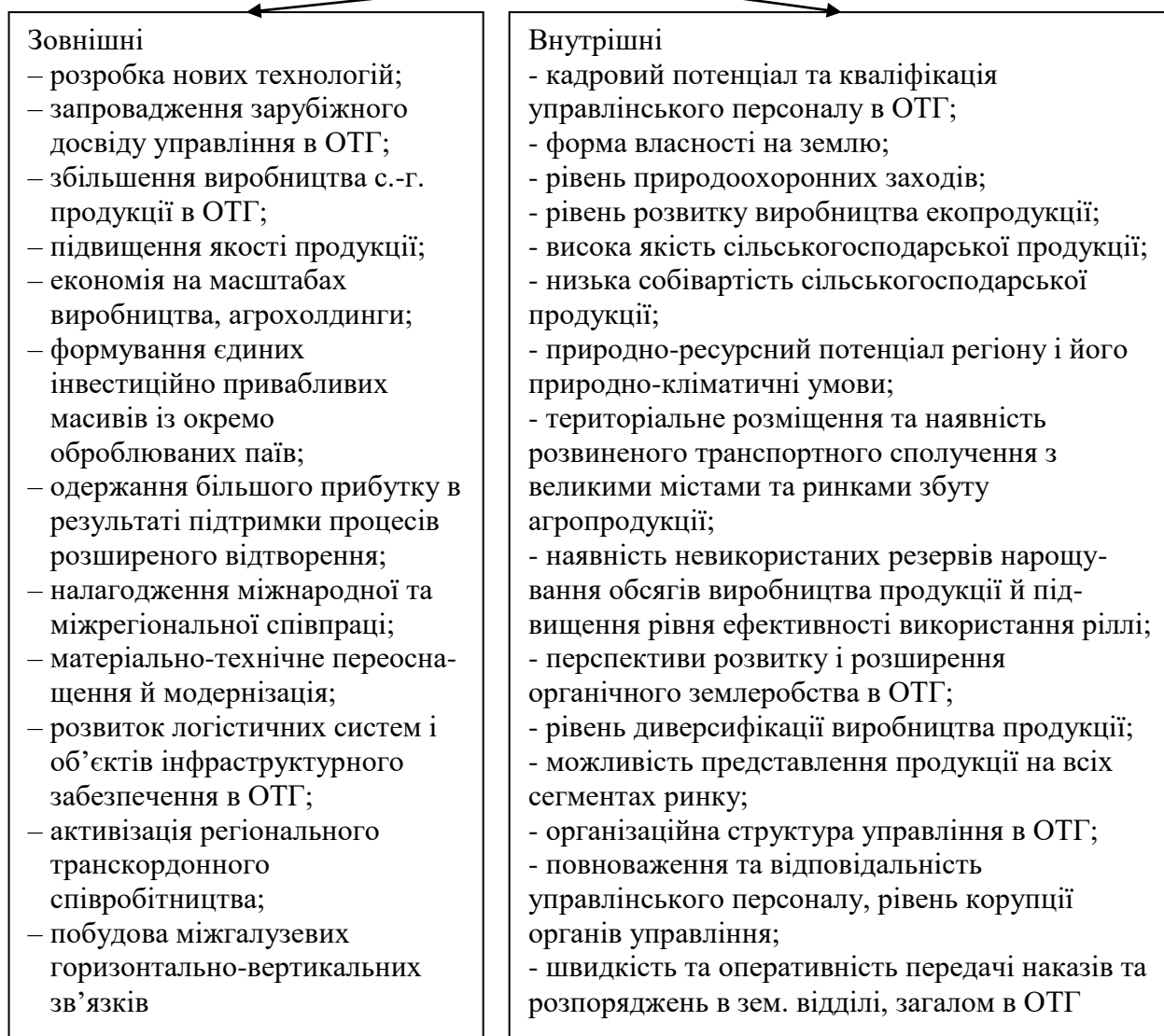


Рис.

### 1.1. Фактори, що здійснюють вплив на ефективність управління земельними ресурсами

Джерело: розробка автора

Таким чином, до внутрішніх факторів, які впливають на управління земельними ресурсами в ОТГ належать: особливості форми власності на земельні угіддя в ОТГ; фактори забезпечення високої якості сільськогосподарської продукції, вирощеної на землях, що знаходяться у власності та користуванні ОТГ; достатність чи недостатність працівників земельного відділу, достатній чи недостатній рівень кваліфікації таких працівників, ефективна чи витратна організаційна структура

управління земельними ресурсами, які саме існують повноваження органів управління земельними ресурсами та відсутність (рівень присутності) корупції в цих органах, швидкість та оперативність передачі наказів та розпоряджень від керівництва до безпосередньо виконавців, налагоджена (чи не дуже) система відповідальності за невиконання (неналежне виконання) управлінських рішень. Ефективність управлінської праці можна порівняти співставленням витрат на утримання управлінського апарату з доходами до місцевого бюджету від земельних ресурсів територіальної громади за один і той самий період.

Проте не всі фактори легко розрахувати. Факторами внутрішнього середовища, які важко піддаються підрахунку, проте справляють вагомий вплив на ефективність управління земельними ресурсами ОТГ можна вважати:

- повнота і досконалість інформаційної бази стосовно наявних земельних ділянок, їх місцезнаходження, родючості, цільового призначення, інших важливих параметрів;

- чесність і порядність управлінського апарату ОТГ та їх готовність проводити заходи з поліпшення, раціонального використання, охорони земель тощо;

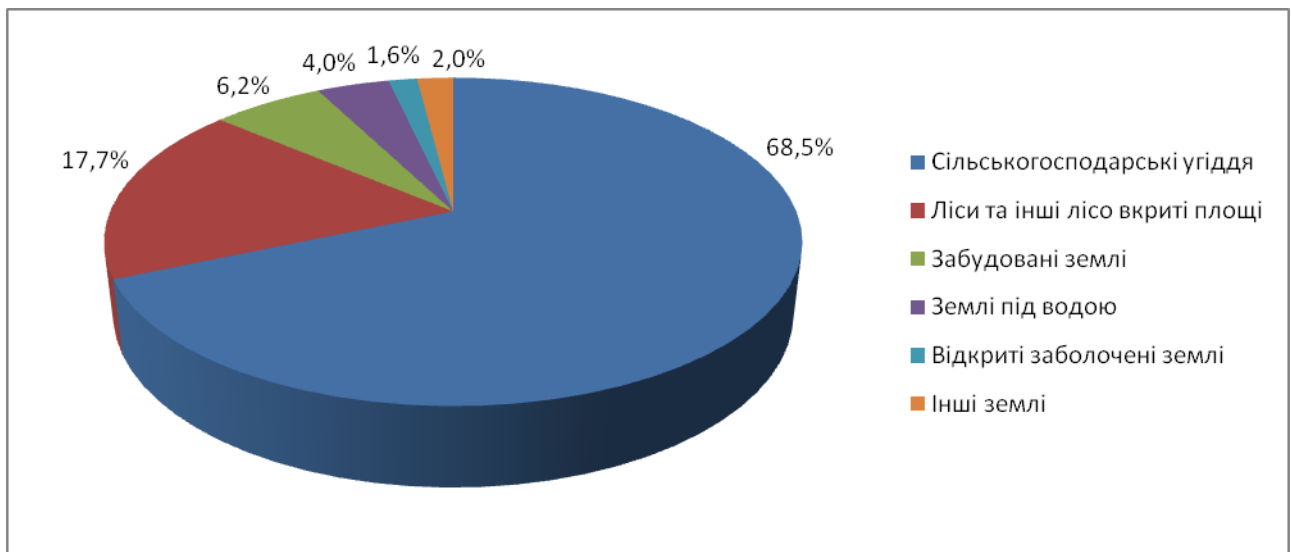
- наявність необхідного обсягу фінансових ресурсів для здійснення заходів з поліпшення земель;

- достатня гнучкість та висока ефективність самої управлінської системи, швидкість прийняття управлінських рішень, оперативність їх виконання, система відповідальності, заохочень та штрафних санкцій.

Отже, управління земельними ресурсами ОТГ передбачає формування такої управлінської системи, яка б забезпечувала стабільно зростаючий позитивний економічний ефект від використання земель ОТГ з одночасним дотриманням екологічних і інших природоохоронних норм. Управління земельними ресурсами ОТГ має свій об'єкт, суб'єктів, а також свою мету, цілі та завдання. А виявлення й аналіз зовнішніх та внутрішніх факторів, що впливають на ефективність управління земельними ресурсами дозволяє знизити рівень їх негативної дії й поліпшити управління землями ОТГ.

### 1.3. Методи оцінки ефективності управління земельними ресурсами

Земельні ресурси в Україні є провідним видом природних ресурсів, який використовується для виготовлення вагової частини ВВП країни та потребує у зв'язку з цим посиленої уваги як з точки зору перманентного отримання економічного ефекту, так і з точки зору охорони та ощадливого використання землі, що в сукупності вимагає побудови ефективної системи управління на загальнодержавному та місцевому рівні з формуванням поточних та віддалених перспектив. Сільськогосподарські угіддя займають більшу частину площі України (рис. 1.2.), а саме 68,5 % території. Ліси становлять 17,7 %, забудовані території – 6,2 %, землі водного фонду займають 4,0 % території країни.



**Рис. 1.2. Структура земель України**

Джерело: побудовано автором на основі [58].

А отже в питаннях управління земельними ресурсами провідну роль відводять управлінню сільськогосподарськими землями, оскільки саме вони переважають в Україні. Ліси становлять 17,7 %, забудовані території – 6,2 %, землі водного фонду займають 4,0 % території країни. Тому в подальших дослідженнях основна увага приділятиметься управлінню сільськогосподарськими землями, а особливо їх активною частиною – сільськогосподарськими угіддями. Таким чином, управління

земельними ресурсами об'єднаних територіальних громад в першу чергу має бути спрямоване на сільськогосподарські угіддя і цей факт має визначальне значення для побудови ефективної управлінської системи.

Управління земельними ресурсами територіальних громад посідає особливе місце в умовах реформування місцевого самоврядування, здійснення децентралізації в Україні [7 с. 24]. В Україні (до початку реформи децентралізації) було 458 міських рад, 783 селищні ради, 10279 сільських рад. Середньо статистично, на одну сільську раду в середньому припадало три сільських населених пункти, по 370 осіб населення та 47 кв. км території. У 1990 році на одну сільську раду у середньому припадало 1,9 тис. осіб постійного сільського населення [59].

Як відомо, починаючи з 2014 року в місцевому самоврядуванні країни відбуваються суттєві зміни, в рамках яких 12 червня 2020 року Кабінет Міністрів України прийняв 24 розпорядження щодо визначення адміністративних центрів та затвердження територій громад областей. В результаті в країні створено 1469 територіальних громад (в т.ч. 31 територіальна громада на непідконтрольній території в межах Донецької та Луганської областей). Тож з 1469 лише у 1438 з них 25 жовтня 2020 року пройшли перші вибори місцевих голів депутатів місцевих рад [59]. Після початку повномасштабного вторгнення чисельність громад зменшилась через воєнні дії і станом на 11 грудня 2022 року в Україні нараховується 1439 громад, які об'єднують під собою 27 833 населені пункти. Загальна площа громад становить 553 818 км<sup>2</sup>, а кількість населення – 38 122 555 осіб [50].

Утворення об'єднаних територіальних громад і обумовило необхідність розробки відповідної системи управління на місцях, зокрема регулювання питань, пов'язаних із земельними ресурсами і правами на землю, що у свою чергу вимагає і нових підходів до оцінки ефективності такого управління. Тому на сьогоднішній день і в контексті вищесказаного надзвичайно актуальним є підбір та систематизація найбільш інформативних та об'єктивних показників для оцінки ефективності управління земельними ресурсами в об'єднаних територіальних громадах.

Сільськогосподарські угіддя займають більшу частину площі України, а саме

68,5 % території [58] (за даними Державної служби України з питань геодезії, картографії та кадастру; на 1 січня 2020 року). А отже в питаннях управління земельними ресурсами провідну роль відводять управлінню сільськогосподарськими землями, оскільки саме вони займають переважну більшість території України. Тому нами у дослідженні основна увага приділятиметься оцінці ефективності управління сільськогосподарськими землями, а особливо їх активною частиною – сільськогосподарськими угіддями в об'єднаних територіальних громадах. Таким чином, управлінські дії стосовно земельних ресурсів ОТГ значною мірою спрямовані на сільськогосподарські угіддя і цей факт має визначальне значення для побудови системи показників оцінки ефективності управління ними в ОТГ.

Варто зазначити, що в теорії і практиці управління завжди стояло завдання кількісної оцінки ефективності системи управління. Підходи до вирішення цього завдання дослідників в основному диференційовані в економічному, структурному, соціальному й інформаційному аспектах. Також набули значного поширення методи оцінки організаційної системи управління.

Зокрема, А.М. Третяк [41, с. 114] пропонує оцінювати організаційну систему управління земельними ресурсами диференційовано за такими напрямками:

- 1) оцінка соціальної підсистеми;
- 2) оцінка організаційної підсистеми;
- 3) оцінка інформаційної підсистеми.

Ми цілком згодні з такою науковою позицією і вважаємо, що для оцінки ефективності управління земельними ресурсами може бути використаний подібний підхід. Проте вважаємо за доцільне доповнити вказані напрями оцінки також ще одним, не менш важливим: оцінкою фінансово-економічної підсистеми. Адже, як відомо, ефективність управління сільськогосподарськими угіддями відображається перш за все отриманими результатами від використання відповідних угідь. А результати використання у свою чергу можна проаналізувати за допомогою показників інтенсивності та ефективності використання сільськогосподарських

угідь.

На базі вивчення наукової літератури [60-71] нами зроблено висновок, що ефективність управління земельними ресурсами у вітчизняній економічній практиці здійснюється за цілим рядом показників, які можуть бути згруповані за напрямками такої оцінки і всебічно характеризують результат управлінської праці.

У зв'язку з цим було сформовано систему показників оцінки ефективності управління земельними ресурсами, яка в загальному має наступний вигляд (рис. 1.3.).

Крім системи показників нами також запропонована послідовність проведення такої оцінки. І хоча кожне підприємство чи об'єднана територіальна громада мають самі визначитися з тим у якій послідовності та за якими індикаторами здійснювати оцінювання, запропонована нами система показників може повною мірою задовольнити керівників ОТГ і застосовуватися ними або у тому вигляді, у якому вона представлена, або використовуватися як база для побудови своєї власної системи оцінки.

Таким чином, система оцінки ефективності управління земельними ресурсами має включати оцінку чотирьох підсистем: фінансово-економічної, соціальної, організаційної та інформаційної. У кожній з підсистем має бути відібрано широке коло показників, які б всебічно та об'єктивно характеризували управління земельними ресурсами (ефективне чи неефективне) в об'єднаних територіальних громадах.



## Оцінка ефективності управління земельними ресурсами

1

### *Оцінка фінансово-економічної підсистеми*

- 1) оцінка інтенсивності використання земельних ресурсів;
- 2) оцінка ефективності використання с.-г. угідь за натуральними показниками;
- 3) оцінка вартісних показників ефективності;
- 4) оцінка фінансових показників ефективності;
- 5) комплексна оцінка фінансово-економічної ефективності за допомогою кореляційно-регресійної моделі.

2

### *Оцінка соціальної підсистеми*

1. Коефіцієнт рівня кваліфікації працівників адміністративної підсистеми;
2. Коефіцієнт плинності кадрів;
3. Коефіцієнт згуртованості колективу апарату управління;
4. Коефіцієнт інтеграції колективу адміністративної підсистеми;
5. Коефіцієнт стабільності кадрів адміністративної підсистеми.

3

### *Оцінка організаційної підсистеми*

1. Коефіцієнт централізації функцій управління;
2. Коефіцієнт формалізації;
3. Показник ієрархічності структури управління;
4. Коефіцієнт посадових зв'язків, що вимагають уваги з боку керівника;
5. Питома вага адміністративного персоналу підприємства;
6. Середнє число працівників на один функціональний підрозділ;
7. Рівень машиноозброєності одного працівника адмінперсоналу.

4

### *Оцінка інформаційної підсистеми*

1. Коефіцієнт оперативності проходження інформації;
2. Коефіцієнт повноти інформації при прийнятті управлінських рішень;
3. Коефіцієнт фільтрації (розподілу) інформації на різних рівнях управління.

**Рис. 1.3. Система показників для оцінки ефективності управління земельними ресурсами та послідовність її проведення**

Джерело: розробка та узагальнення автора.

Зокрема, до такої системи оцінки можуть бути включені (повністю або вибірково) наступні показники, на яких зупинимося більш детально.

*Оцінка фінансово-економічної підсистеми.* Для оцінки цієї підсистеми необхідно зазначити, що її проведення можливе здебільшого лише щодо сільськогосподарських угідь. Для інших видів угідь здійснити вказану оцінку буде досить складно. Оцінку проводять за різними показниками, які традиційно поділяються на наступні групи:

1) показники оцінки інтенсивності використання сільськогосподарських угідь – показують збільшення (зменшення) продуктивності за рахунок інтенсифікації та раціоналізації виробництва. Порівняльна оцінка показників інтенсивності в динаміці та в різних підприємствах дасть змогу виявити деякі напрями подальшого поліпшення використання землі.

Рівень інтенсивності використання земельних ресурсів визначають за наступними показниками (табл. 1.1).

Таблиця 1.1

### Показники інтенсивності використання земельних ресурсів

Показник	Порядок розрахунку показника		Напрямок позитивних змін показника
	чисельник	знаменник	
ступінь господарського використання землі	площа сільськогосподарських угідь	Загальна земельна площа ОТГ	↑ або ↓ залежно від виду угідь
рівень розораності	площі ріллі і багаторічних культурних насаджень	площа сільськогосподарських угідь	↓
коефіцієнт меліорованості	площа меліорованих земель (зрошуваних, осушених)	площа сільськогосподарських угідь	↑
питома вага інтенсивних культур	Посівні площі цукрових буряків, льону, картоплі, овочів, соняшнику, кукурудзи	загальна посівна площа ОТГ	↓
коефіцієнт повторного використання землі	посівна площа разом з площею повторних посівів	посівна площа ОТГ	↑

Джерело: складено автором на основі [72].

Характеризуючи позитивний напрям змін показника варто пам'ятати, що у процесі інтенсифікації та вдосконалення структури земельних угідь, підвищення повторного їх використання існують свої раціональні межі кожного з вказаних вище показників. Оскільки це може призвести до погіршення використання землі, ерозії та втрати родючості. Важливо знайти баланс між інтенсивністю і охороною

земельних угідь, адже, як відомо, легше запобігти деградації ґрунтів, ніж усувати її наслідки.

2) показники оцінки ефективності використання сільськогосподарських угідь (натуральні):

а) урожайність сільськогосподарських культур;

б) виробництво окремих видів продукції тваринництва на 100 га відповідних угідь (відповідно до кормової бази).

3) показники оцінки ефективності використання сільськогосподарських угідь (вартісні):

а) виробництво валової продукції в порівнянних цінах;

б) виробництво товарної продукції в цінах реалізації в розрахунку на 100 га сільськогосподарських угідь;

в) виробництво чистої продукції на 1 або 100 га с.-г. угідь;

г) прибуток на 1 або 100 га с.-г. угідь;

Варто наголосити, що натуральні показники ефективності відображають продуктивність лише певної частини сільськогосподарських угідь щодо яких вони і розраховані, у той час як вартісні показники дають оцінку продуктивності всієї площі угідь. Тому їх використання для оцінки ефективності використання угідь та ефективності управління ними має бути комплексним і поєднуватися у систему, що всебічно характеризуватиме об'єкт управління.

4) оцінка фінансових показників ефективності здійснюється на основі аналізу показників рентабельності.

Показники рентабельності являються відносними характеристиками фінансових результатів та ефективності діяльності сільськогосподарського підприємства, а також опосередковано можуть бути індикаторами ефективності управління. Вони вимірюють дохідність підприємства з різних позицій і дозволяють оцінювати результативність вкладених ресурсів.

По суті, показники рентабельності відображають співвідношення прибутку і факторів, які є, по суті, передумовами його виникнення. Їх розраховують як

виражене у відсотках відношення суми прибутку, отриманого за певний період (рік, квартал), до величини вкладеного капіталу, здійснених витрат, обсягу доходів та інших абсолютних показників. У фінансовій практиці виокремлюють такі основні групи показників рентабельності: рентабельність підприємства, рентабельність продукції, рентабельність активів та капіталу підприємства, витрат та інвестицій. Показники можуть розраховуватися з використанням: валового прибутку; прибутку від операційної діяльності; прибутку до оподаткування; чистого прибутку [73-75].

5) комплексна оцінка фінансово-економічної ефективності за допомогою кореляційно-регресійної моделі здійснюється за допомогою технічних засобів і проводиться за такими етапами: відбір коефіцієнтів, які найбільш повно відображають фінансову ефективність управління, власне побудова кореляційно-регресійної моделі, перевірка отриманої моделі на адекватність, апробація розробленої моделі на фактичних даних організації.

*Оцінка соціальної підсистеми (адміністративної підсистеми).* Включає в себе показники для оцінювання рівня ефективності персоналу ОТГ у процесі управління територіальною громадою й, зокрема, земельними ресурсами. До цього блоку відносять наступні показники [41, с. 114]:

1. Коефіцієнт кваліфікації працівників адміністративної підсистеми (АП):

$$K_k = \frac{Ч_{б.осв}}{Ч_{заг}}$$

де  $Ч_{б.осв}$  – чисельність адміністративних працівників з необхідною базовою освітою,

$Ч_{заг}$  – загальна чисельність працівників адміністративного апарату.

Збільшення показника позитивно характеризує соціальну підсистему організації і чим ближчий його рівень до одиниці, тим краще.

2. Коефіцієнт плинності кадрів - показник, який говорить про процентне співвідношення числа звільнених співробітників до середньоспискової кількості осіб в компанії при розрахунку за певний період. Сам показник плинності і його відхилення від норми для галузі або компанії служить тільки сигналом про проблему, але не говорить прямо про ті витрати, які несе фірма через це явище.:

$$K_{нк} = \frac{Ч_{зв}}{Ч_{заг}},$$

де  $Ч_{зв}$  – кількість працівників апарату управління, звільнених за власним бажанням або з ініціативи адміністрації.

Даний показник може розраховуватися й іншим способом:

$$K_n = \frac{Ч_{зв} - Ч_{н.з}}{Ч_{пр}},$$

де  $Ч_{зв}$  – кількість звільнених протягом року працівників АП з будь-якої причини;

$Ч_{н.зв}$  – кількість неминуче звільнених працівників;

$Ч_{пр}$  – чисельність прийнятих протягом року працівників апарату управління [76].

Цей показник в ідеалі повинен наближатися до 1. Він, однак, може бути і більше 1, якщо число звільнених (за вирахуванням кількості неминуче звільнених) перевищує число прийнятих на роботу працівників адміністративно-управлінського персоналу. Варто зазначити той факт, що виділяють два види плинності кадрів: активна – звільнення співробітників зумовлене їх невдоволенням умовами або політикою компанії; пасивна – обумовлена незадоволеністю керівників компанії виконанням співробітниками своїх посадових обов'язків. А отже, при аналізі цього показника варто виходити з того, яка причина звільнення і враховувати це при оцінці ефективності управління. Загалом, чим менше значення показника, тим менша плинність і краща сумісність кадрів. У компаніях, де сильні корпоративні цінності і відбору персоналу приділяють багато часу, цей показник навіть серед рядових співробітників може становити до 5% [76-77].

3. Коефіцієнт згуртованості колективу апарату управління (або окремого відділу, служби тощо) – характеризує рівень комфорту спілкування і співпраці між працівниками, що безпосередньо впливає на якість прийнятих управлінських рішень. Розраховується за формулою:

$$K_3 = \frac{B}{0,5 N (N - 1)},$$

де  $B$  – число взаємних позитивних виборів;  $N$  – загальне число можливих виборів у колективі.

Для його розрахунку встановлюють число взаємних виборів за ознаками симпатії – антипатії. Підраховують за відповідями на запитання, наприклад, таких: «З ким ви хотіли б мати загальний робочий кабінет?» або «З ким із працівників ви хотіли б вирішувати нове завдання?» і т. д. Питання підбирають з урахуванням характеру діяльності колективу, індивідуально-психологічних особливостей його членів, обстановки й інших факторів [30, 41]. Індекс згуртованості колективу зростає зі збільшенням кількості позитивних виборів. Згуртованість колективу тим вище, чим ближче індекс  $K_3$  до одиниці. Цей індекс характеризує внутрішню емоційну атмосферу колективу. У результаті досліджень психологів встановлено зв'язок між високим значенням індексу згуртованості групи та ефективністю професійної діяльності [78, с. 106-107].

4. Коефіцієнт інтеграції колективу адміністративної підсистеми, тобто здатність групи зберігати свою структуру як єдине ціле. Цей індекс виражається відношенням одиниці до кількості членів групи, які не отримали жодного вибору [78, с. 107]:

$$K_{int} = \frac{1}{\mathcal{C}_{не}},$$

де  $\mathcal{C}_{не}$  – число членів адміністрації (в цілому апарату управління або окремого відділу, служби тощо), що не одержала жодного вибору.

Низькі рівні індексів  $K_3$  і  $K_{int}$  вказують на наявність емоційних міжособистісних конфліктів, схованих несприятливих факторів у колективі, тому завдання керівника полягає в тому, щоб підвищити значення цих індексів. Таким чином, соціометрична методика може надати допомогу в упорядкуванні міжособистісних процесів у колективі, а також розкрити причини і попередити виникнення конфліктів у підприємстві [41, 78].

5. Коефіцієнт стабільності кадрів адміністративної підсистеми визначає

наскільки усталеним є колектив апарату управління, а також наскільки комфортними є умови праці. Його значення має бути якомога більшим. Він розраховується за формулою:

$$K_c = \frac{Ч_1}{Ч_{сер}}$$

Де  $Ч_1$  – чисельність працівників зі стажем роботи в організації більше одного року (за певний період);  $Ч_{сер}$  – середньооблікова кількість працівників за відповідний період [76]. Оборот робочої сили, що виник внаслідок суб'єктивних причин, знижує ефективність використання робочої сили у виробництві. Нових робітників необхідно адаптувати до конкретних умов праці на даному виробництві, відповідно виникає потреба у навчанні працівників, сприяти їх активному входженню в стан справ, в аналіз виробничих ресурсів і організаційно-технічного рівня підприємства [79].

*Оцінка організаційної підсистеми.* Організаційна підсистема в цілому визначає конфігурацію бізнес-процесів в організації, відділі управління, тощо. Тобто, в цілому відображає організацію управлінського процесу: диференціацію посадових обов'язків; дублювання функцій, прав прийняття рішень; автоматизацію управління; концентрацію адміністративного персоналу та взаємозаміщення кадрів на випадок непередбачуваних обставин.

Для оцінки організаційної підсистеми підприємства рекомендується використовувати, як найбільш істотні, сім показників. Для цього, попередньо визначається тип організаційної структури, а також усі параметри організаційної структури [41, с. 115-116].

1. Коефіцієнт централізації функцій управління знаходять за формулою:

$$K_{ц.ф.у} = \frac{\sum_{i=1}^{\phi} Ч_{центр}}{\sum_{i=1}^{\phi} Ч_{центр} + \sum_{i=1}^{\phi} Ч_{нижч}},$$

де  $Ч_{центр}$  – кількість працівників центрального апарату управління, що приймають рішення за визначеною функцією;

$Ч_{нижч}$  – кількість працівників усіх розташованих нижче рівнів управління, що

приймають рішення з визначеної функції;

$\Phi$  – загальна кількість функцій [80, с. 113].

Коефіцієнт централізації управління показує питому вагу керівників вищого рівня управління в загальній чисельності управлінського персоналу організації. Чим менший коефіцієнт від одиниці, тим більший ступінь децентралізації управління [81].

2. Коефіцієнт формалізації показує питому вагу формалізованих функцій в загальній кількості функцій організаційної структури управління. Він розраховується за формулою:

$$K_{\text{форм}} = \frac{\Phi_{\text{форм}}}{\Phi_{\text{заг}}},$$

де  $\Phi_{\text{форм}}$  – кількість формалізованих функцій в організаційній структурі управління;

$\Phi_{\text{заг}}$  – загальна кількість функцій, які виконуються організаційною структурою управління. Чим ближче цей показник до одиниці, тим вищий рівень формалізації.

3. Показник ієрархічності структури управління характеризує кількість рівнів управління, які існують в організації. Він не розраховується, а позначається натуральним числом (тобто 1, 2, 3 тощо). Збільшення кількості рівнів управління суттєво впливає на ефективність діяльності організації:

1) в менеджмент вкладається все більше коштів у зв'язку із зростанням кількості менеджерів;

2) ускладнюються зв'язки між окремими підрозділами, ускладнюється спілкування, викривлюється інформація;

3) ускладнюються процеси планування і контролю.

Вартість управлінських рівнів є настільки значною, що кожному менеджерів бажано підпорядковувати максимальну кількість підлеглих, роботою яких можна було б ефективно керувати [82].

4. Коефіцієнт посадових зв'язків (прямих, групових, перехресних), що вимагають уваги з боку керівника знаходять за формулою французького



консультанта з управління Грейкунаса:

$$K_{\text{пос.зв.}} = (2^{n-1} + (n-1)),$$

де  $n$  – обсяг управління (за основу обсягу управління як правило береться кількість безпосередніх підлеглих у керівника).

Формула, незважаючи на свій емпіричний характер, свідчить про важливість такого поняття в управлінні, як обсяг управління (при  $n = 8$  кількість зв'язків досягає 1080). На жаль, питання про розмір обсягу управління зовсім неоднозначний і, звичайно, у першу чергу, визначається рівнем професіоналізму і мистецтва керівника, його харизмі лідера, особистих якостей. І може сильно варіювати як в залежності від галузі, так і відрізнятись на кожному окремому підприємстві чи в організації. Економіст В. І. Терещенко говорив: «Структура управління, у якій на керівникові замикається десять і більш безпосередніх підлеглих, – інфарктна» [83, 41].

5. Питома вага адміністративного персоналу підприємства в загальній

$$K_{\text{АП}} = \frac{Ч_{\text{АП}}}{Ч_{\text{АП}} + Ч_{\text{ВП}}},$$

кількості працівників:

де  $Ч_{\text{АП}}$  – чисельність адміністративного персоналу;

$Ч_{\text{ВП}}$  – чисельність виробничого персоналу організації.

6. Середнє число працівників на один функціональний підрозділ:

$$\bar{Ч}_{\text{підр}} = \frac{Ч_{\text{заг}}}{m},$$

де  $Ч_{\text{заг}}$  – загальна чисельність працівників організації;

$m$  – число функціональних підрозділів у системі управління.

7. Рівень машиноозброєності одного працівника адміністративного персоналу:

$$K_{\text{маш}} = \frac{T}{Ч_{\text{АП}}},$$

де  $T$  – сукупна вартість управлінської техніки й оргтехніки в організації, тис. грн.

Цей показник може розраховуватися і в натуральному вимірі. У такому разі,

для його розрахунку у чисельнику показують загальну кількість техніки та оргтехніки, що знаходиться у розпорядженні апарату управління або певного відділу, служби, підрозділу. Цей показник є надзвичайно важливим у сучасних умовах і його значення за інших рівних умов має бути якомога вищим.

Оцінка інформаційної підсистеми. У сучасних умовах надзвичайно важливим питанням в управлінні є забезпечення повною, своєчасною, достовірною і оперативною інформацією адміністративного персоналу для прийняття найбільш обґрунтованих та ефективних управлінських рішень. Для ефективного прийняття рішень, які б дійсно сприяли розвитку організації, управлінський персонал повинен володіти якомога більшим обсягом аналітичної та іншої інформації про об'єкт управління. Тільки у випадку всестороннього володіння інформацією управлінські рішення, що приймаються на її основі, будуть адекватними ситуації, оперативними і справді дієвими. І хоча вимірювання показників інформаційної підсистеми має певні труднощі, їх оцінка є надзвичайно важливою та здійснюється за такими показниками:

1. Коефіцієнт оперативності проходження інформації в організації:

$$K_{o.інф.} = \frac{T_{п.зв.} + T_{звор.зв.} + T_{у.р.}}{T_{заг}},$$

де  $T_{п.зв.}$  – час, необхідний для прямого зв'язку;

$T_{звор.зв.}$  – час, необхідний для зворотного зв'язку;

$T_{у.р.}$  – час ухвалення рішення;

$T_{заг}$  – загальні витрати часу.

В ідеалі показник повинен зростати і наближатися до одиниці [41, с. 117].

2. Коефіцієнт повноти інформації при прийнятті управлінських рішень:

$$K_{повн.інф.} = \frac{P_{повн.інф.}}{P_{заг}},$$

де  $P_{повн.інф.}$  – рішення, що прийняті за наявності повної інформації за певний період;

$P_{заг}$  – загальна кількість рішень, прийнятих за цей же період. Позитивна тенденція показника – тяжіння до одиниці.

3. Коефіцієнт фільтрації (розподілу) інформації на різних рівнях управління:

$$K_{\phi} = \frac{V_{\text{вищ.}}}{V_{\text{нижч.}}},$$

де  $V_{\text{вищ.}}$  – обсяг інформації з конкретного питання на вищестоящому рівні управління (може вимірюватися в кількості аркушів, ум.друк.арк, а щодо електронних документів – кількість знаків без пробілів, слів тощо);

$V_{\text{нижч.}}$  – обсяг інформації з того ж конкретного питання на нижчестоящому (-их) рівні (-ях) управління.

Показник може мати різні значення і служити для зіставлення рівня фільтрації інформації з різних питань. Його також використовують щоб оцінити рівень завантаженості адміністративного персоналу інформаційними даними та вчасно коригувати обсяги надходження інформації на різні рівні управління для недопущення перевтоми і помилок в управлінні. Таким чином забезпечується підвищення ефективності управління.

Ці показники не є вичерпними і можуть доповнюватися іншими, проте саме зазначені індикатори комплексно характеризують рівень інформаційного забезпечення адміністративного персоналу організації.

Таким чином, можна констатувати, що ефективність управління можна оцінювати за різними показниками і критеріями залежно від мети такого оцінювання. А отже для кожної організації метод оцінки і система показників можуть бути різними. Науковці А.М. Третяк та О.С. Дорош вважають, що «послідовність оцінки системи управління як правило наступна: у першу чергу, визначаються показники фінансово-економічної підсистеми, оскільки вони є інтегруючими. На цьому етапі можуть бути використані кореляційно-регресійний аналіз і моделювання. При сприятливій картині цих показників подальший порядок оцінки може мати альтернативний характер (залежно від того, де заплановані напрями подальшого удосконалення): соціальна, організаційна чи інформаційна підсистема. При негативних значеннях фінансово-економічних показників подальша оцінка в усіх напрямках обов'язкова. Негативні тенденції в організації використання земель сільськогосподарськими підприємствами і громадянами вказують на

наявність малоефективної системи управління земельними ресурсами» [41, с. 113-117]. Ми згодні з цією тезою і вважаємо, що показники фінансово-економічної підсистеми є першочерговим індикатором при оцінці і формуванні висновків щодо ефективності чи неефективності управління сільськогосподарськими землями. Низькі значення окремих показників чи в цілому негативна оцінка фінансово-економічної підсистеми вимагає детального оцінювання інших підсистем для виявлення стримуючих факторів і усунення негативних тенденцій.

Таким чином, у результаті дослідження нами сформована і апробована система показників оцінки ефективності управління земельними ресурсами, а також запропонована і обґрунтована послідовність її проведення, яка може бути використана в практичній діяльності об'єднаних територіальних громад, а також підприємств, установ і організацій. Система є відкритою і може поповнюватися іншими показниками, змінюватися і коригуватися в залежності від мети оцінки та специфіки організації, а отже є універсальною для застосування в управлінській практиці.

## **Висновки до розділу 1**

Дослідження нормативно-правових засад управління земельними ресурсами дозволило виявити, що нормативно-правова база з різних аспектів земельного законодавства, у тому числі з управління земельними ресурсами є досить широкою. Це обумовлено, перш за все, складністю та багатогранністю таких категорій як «земля» та «земельні ресурси», а також багатоваріантністю способів взаємодії суб'єктів земельних відносин та гарантованих законом прав на землю. Різноманітність цільового призначення земель, форм власності, прав розпорядження землею вимагає відповідного державного регулювання. Можна констатувати, що сучасна система управління земельними ресурсами перевантажена нормативно-правовими актами, доповненнями та уточненнями до діючих Законів і постанов, що вагомим чином впливає на її ефективність. Ще однією складністю нормативно-правового регулювання земельних відносин є воєнні дії на півдні та сході України і

наразі приймаються відповідні законодавчі акти, що регулюють нові аспекти землекористування.

Тому нами пропонується здійснити перегляд на системній основі концептуальних норм законодавства, а також підзаконних нормативно-правових актів на предмет їх співставності, відповідності та відсутності протиріч. І все ще актуальним в рамках децентралізації постає питання розподілу функцій управління земельними ресурсами на різних рівнях і різних ланках влади. Частина функцій управління повинна належати до компетенції центральних органів влади, частина – до компетенції органів місцевого самоврядування.

Все це суттєво ускладнює і без того непрості земельні відносини та відлякує потенційних інвесторів (як зовнішніх, так і внутрішніх). В такому широкому законодавчому полі, до того ж у постійно змінюваному та динамічному, неодмінно будуть з'являтися певні неточності й спірні моменти. Для усунення різночитань, а також можливих неточностей вкрай важливо йти шляхом уніфікації земельного законодавства, результатом якої неодмінно стане спрощення управління земельними ресурсами, у тому числі й на рівні ОТГ.

У результаті аналізу концептуальних аспектів досліджуваної проблеми виявлено, що ефективне управління земельними ресурсами ОТГ передбачає формування такої управлінської системи, яка б забезпечувала стабільно зростаючий позитивний економічний ефект від використання земель ОТГ з одночасним дотриманням екологічних і інших природоохоронних норм. Разом з тим, витрати на формування такого управлінського апарату, мають бути оптимальними та адекватними отриманому економічному, екологічному й соціальному ефекту.

Нами встановлено, що метою управління земельними ресурсами на рівні ОТГ є створення і забезпечення ефективного функціонування системи земельних відносин і землекористування територіальної громади, що дає змогу найкраще задовольняти потреби усього населення ОТГ, пов'язані з використанням земель ОТГ. Запропонована нами концепція формування системи ефективного управління земельними ресурсами покликана забезпечити більш ефективне управління

наявними земельними ресурсами об'єднаних територіальних громад. Особливо це стосується земель сільськогосподарського призначення, адже саме вони є основою виробництва продуктів харчування, а їх ефективне, раціональне та екологічне використання є гарантією продовольчої безпеки країни та вагомим внеском у проблеми голоду у всьому світі.

Важливим блоком концепції ефективного управління земельними ресурсами є оцінка ефективності управління земельними ресурсами. Тому було досліджено методи оцінки ефективності управління в науковій практиці і на цій основі можна зробити висновок, що ефективність управління земельними ресурсами можна оцінювати за різними показниками і критеріями, в залежності від обраного підходу до такого оцінювання. І у відповідності з обраним підходом метод оцінки і система показників можуть бути різними. Нами сформована система показників для оцінки ефективності управління земельними ресурсами за чотирма підсистемами: фінансово-економічна, соціальна, організаційна, інформаційна. Також запропонована послідовність проведення такої оцінки, яка може бути використана в практичній діяльності об'єднаних територіальних громад.

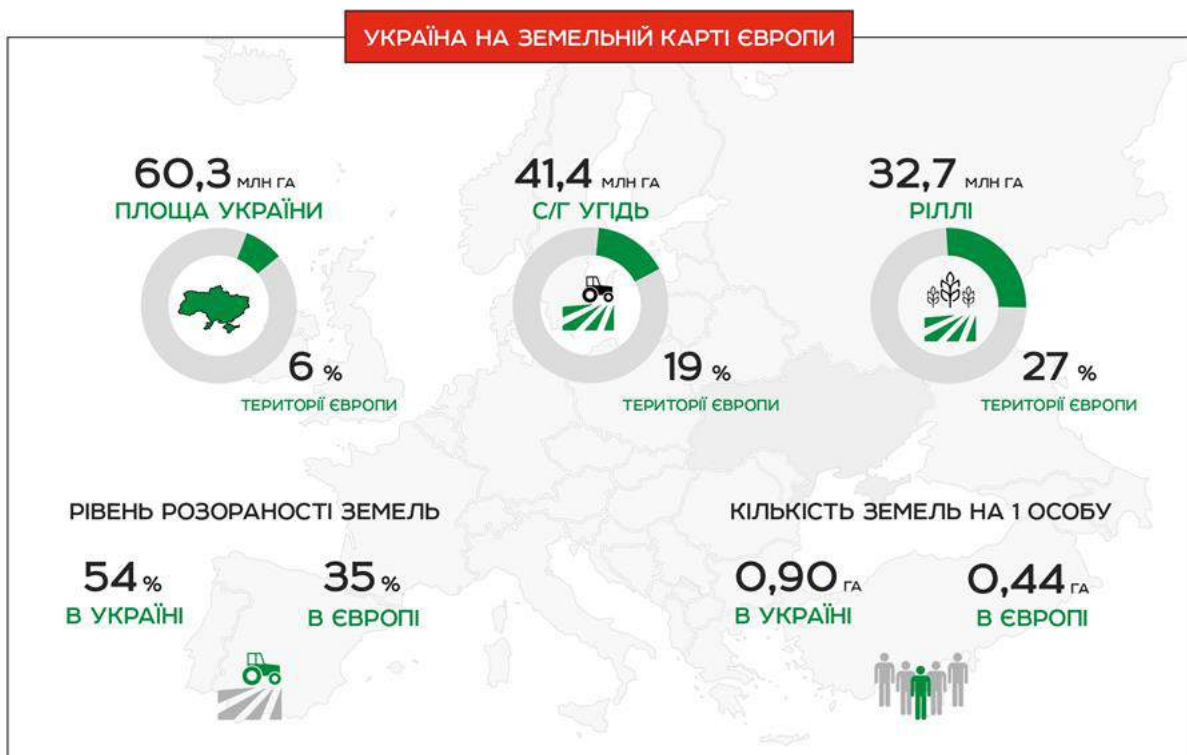
Науковий доробок автора з висвітлених у розділі 1 питань разом з отриманими в результаті дослідження результатами висвітлено в ряді публікацій [84-87].

## РОЗДІЛ 2. СТАН ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ ЗЕМЕЛЬНИМИ РЕСУРСАМИ ОБ'ЄДНАНИХ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД

### 2.1. Сучасний стан земельних ресурсів в Україні та діюча система адміністративно-територіального устрою на базі об'єднаних територіальних громад

Земельні ресурси України з точки зору фізико-географічних аспектів знаходяться в географічному центрі Європи, переважно на Східноєвропейській рівнині. Рельєф території – переважно рівнинний (рівнинами охоплено понад 95 % площі) із переважанням низовин (близько 70 % площі). Підвищення становлять близько 25 % території країни, гори – близько 5 %. Зважаючи на те, що розташування гір наближене до кордонів країни, загальний рельєф – є рівнинним і придатним для використання земельних ресурсів у сільському господарстві [42].

Позиція України на земельній карті Європи проілюстрована на рис. 2.1.



карті Європи

Джерело: Держгеокадастр станом на 01.10.2019 [88].

Як ми бачимо з інфографіки, Україна займає 6 % території Європи, а площа

сільськогосподарських угідь становить 19 % від загальної площі сільськогосподарських земель Європи – 41,4 млн. га угідь. Україна є найбільш розораною європейською країною: рівень розораності становить 54 %, у той час як у Європі він досягає лише 35 %, а площа української ріллі обсягом 32,7 млн. га становить 27 % від площі ріллі на території Європи. За рівнем розораності Україна має найвищий показник у світі [89], а отже потреба в охороні земельних ресурсів, оцінці їх стану, рівня деградації, а також у розробці можливих заходів для поліпшення стану земельних ресурсів на сьогоднішній день величезна. Все це створює потужний базис для аграрного виробництва, а також потребує ефективного управління сільськогосподарськими землями територіальних громад.

Площа сільськогосподарських угідь за останні десять років зменшилась на 1,2 %, а в натуральному виразі – на 518,6 тис. га (табл. 2.1).

Таблиця 2.1.

**Динаміка площі сільськогосподарських угідь\* в Україні, тис. га**

	2000	2005	2010	2015	2017	2018	2019	2020	2020 у % до 2000
Сільсько-господарські угіддя	41829,5	41763,8	41596,4	41511,7	41504,9	41489,3	41329,0	41310,9	98,8
у тому числі рілля	32669,9	32482,2	32478,4	32531,1	32543,4	32544,3	32698,5	32757,3	100,3
сіножаті	2336,4	2438,0	2409,8	2407,3	2402,9	2399,4	2294,4	2283,9	97,8
пасовища	5501,6	5530,1	5489,7	5441,0	5430,9	5421,5	5282,6	5250,3	95,4
перелоги	376,4	409,7	320,8	239,4	230,6	229,3	190,5	166,7	44,3
багаторічні насадження	945,2	903,8	897,7	892,9	897,1	894,8	863,0	852,7	90,2

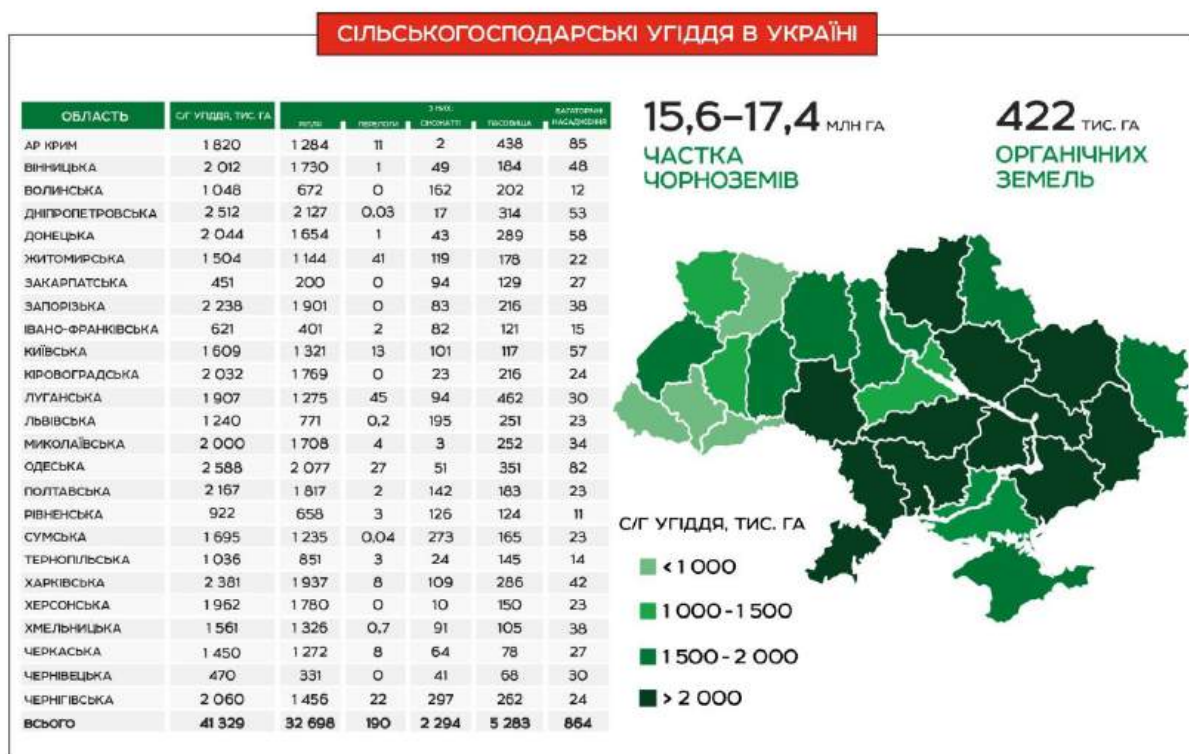
\*(за даними Державної служби України з питань геодезії, картографії та кадастру; на початок року; тис. га)

Площа ріллі навпаки зросла на 87,4 тис га у 2020 році, а у відсотковому відношенні приріст становить 0,3 % порівняно з 2000 роком. У той же час площа інших види сільськогосподарських угідь мала тенденцію до зменшення: сіножаті зменшились на 52,5 тис га (на 2,8 %), пасовища – на 251,3 тис га (на 2,2 %), перелоги – на 209,7 тис га (54,7 %), багаторічні насадження – на 92,5 тис га (на 9,8 %). Отже, можна зробити висновок, що попри загальне зменшення площ



сільськогосподарських угідь, площа ріллі за останні десять років збільшилась на 87,4 тис га. Таке зростання є економічно вигідним і сприяє розвитку аграрного сектору країни, проте, безумовно, може негативним чином позначитися на екологічній ситуації. Тому збалансування економічних та екологічних принципів має бути одним з пріоритетів сучасної системи управління земельними ресурсами. Особливо це стосується регіонів з найбільшою розораністю земель.

Як показало дослідження с.-г. угідь України в розрізі регіонів (рис. 2.2.), найбільше с.-г. угідь (більше 2 млн. га) зосереджено в таких областях: Вінницька, Дніпропетровська, Донецька, Запорізька, Кіровоградська, Миколаївська, Одеська, Полтавська, Харківська, Чернігівська. За ними з обсягом від 1500 до 2000 га йдуть Херсонська, Сумська, Київська та Житомирська.



**Рис. 2.2. Обсяг сільськогосподарських угідь України в розрізі регіонів**

Джерело: Держгеокадастр станом на 01.10.2019 [88].

Понад 2000 тис га ріллі знаходиться в Дніпропетровській та Одеській областях: 2127 тис га та 2077 тис. га відповідно. На третьому місці за площею ріллі знаходиться Харківська область, де зосереджено 1 937 тис га. Варто зазначити, що Харківська область займає третє місце за обсягом сільськогосподарських угідь, з

яких рілля становить 81,4 %, що показує надвисокий рівень сільськогосподарського освоєння земель. А отже вкрай необхідним є аналіз управління земельними ресурсами в Харківській області.

Як слушно стверджує науковець А.В. Малоокий, земельні ресурси України характеризуються високим рівнем освоєності, що проявляється через показники розораності ґрунтів і антропогенних трансформацій. Накладаючись на сприятливі природо-кліматичні умови, наведені факти обумовлюють високий рівень сільськогосподарського освоєння території. [7].

Це підтверджує у своїх дослідженнях і М.П. Мульська, яка зазначає, що «земельний фонд України характеризується надзвичайно високою сільськогосподарською освоєністю, яка складає 71,2%. Понад 88,6% земельних ресурсів України використовується в якості основного засобу виробництва в сільському і лісовому господарствах. Частка сільськогосподарських угідь України становить 0,8% від загальної площі сільськогосподарських земель світу. Розораність земельного фонду в Україні значно перевищує аналогічний показник у переважній більшості країн світу. Найбільш розораною є зона Степу – 67,8%, у тому числі в Дніпропетровській області – 70%, Запорізькій – 75%, Миколаївській – 73%, Херсонській – 73,1%, Кіровоградській – 75%. Агроландшафти цих областей відносяться до екологічно несприятливих. У зоні Лісостепу розораність сягає 60,1%, зокрема в Хмельницькій області – 62,2, Черкаській – 66,0, Вінницькій – 67,0 Тернопільській – 65,0, Київській – 52,9. В Поліссі рівень розораності складає 35,2% і в розрізі областей варіює в межах від 15,3% (Закарпатська обл.) до 47,8% (Чернігівська обл.)» [90].

Це має як свої позитивні, так і негативні сторони. До позитивних сторін високого рівня освоєння с.-г. угідь можна віднести високий економічний ефект від використання земель для вирощування сільськогосподарської продукції з метою її подальшого експорту, підвищення ВВП і зміцнення національної грошової одиниці через валютні надходження. Також це сприяє розвитку аграрного бізнесу, а отже стимулює збільшення надходжень до державного бюджету України і створює

потужний базис економічного розвитку країни.

Проте є й негативні сторони – високий рівень сільськогосподарського освоєння неминує призводить до процесів виснаження, ерозії та деградації ґрунтів. Як свідчить інфографіка (рис. 2.3.), станом на 2020 рік за різними оцінками деградованими в Україні є від 8 до 15 млн. га.



**Рис. 2.3. Статистика деградації ґрунтів України станом на 2020 рік**

Джерело: [88].

Більш ніж 1,1 млн. га підлягають консервації, площа малопродуктивних угідь станом на 31.12.2020 року становить 315,6 тис. га, а 143,4 тис. га потребують рекультивації. Крім того, спостерігається процес зменшення гумусу в ґрунтах на 19-22% у всіх агрокліматичних зонах, особливо в зоні Лісостепу. Земельні ресурси України потребують охорони і подальших заходів з відновлення родючості. Лише у такому разі ми зможемо зберегти наше головне багатство – нашу землю.

Зараз до проблем з деградацією ґрунтів додалися нові – пов’язані з війною. На даний час підрахунок збитків через воєнні дії для ґрунтів України ще триває, проте скоріш за все це буде колосальна сума і для відновлення ґрунтового покриву окремих територій необхідними будуть роки, а можливо і десятиліття, й величезні

зусилля. За підрахунками FAO, збитки, нанесені земельному фонду та аграрному сектору Україні сягають 6,6 млрд. дол. США, а сума непрямих втрат агросектору внаслідок війни сягає 34,2 млрд. дол. США.

Крім того, 13,6 млн. га території залишаються потенційно небезпечними, оскільки на них відбувалися чи й досі тривають бойові дії [91].

За підрахунками Feodal.online, 5 млн. га с.-г. угідь (переважно ріллі) в Україні, ймовірно, заміновані, а приблизна сума, яка наразі необхідна для розмінування становить щонайменше 5 млрд. дол. США. «Воєнні дії мали вкрай негативні наслідки для земельного фонду, серед яких можна визначити наступні:

1. Утворення вирв, ущільнення ґрунтів, знищення рослинності і загибель ґрунтової фауни внаслідок вибухових хвиль та руху військової техніки.

2. Забруднення ґрунту, повітря та ґрунтових вод нафтопродуктами і важкими металами. Це може призвести до того, що деякий час на цих територіях не можна буде нічого вирощувати.

3. Забруднення навколишнього середовища внаслідок влучання в промислові чи хімічні об'єкти» [91].

Крім того, Україна за прогнозами Landtime Monitor «попередньо стане першою країною у світі по замінованих територіях, кількості жертв від мін та вибухонебезпечних предметів. На країну чекає тривалий та дороговартісний процес гуманітарного розмінування територій» [91].

Таким чином, на сьогоднішній день моніторинг стану сільськогосподарських угідь та їх охорона є першочерговим завданням як на рівні держави, так і на рівні адміністративно-територіальних одиниць, таких як ОТГ. Харківська область є однією з найбільш постраждалих внаслідок війни і після звільнення вона потребує заходів з відновлення нормального функціонування сільськогосподарських підприємств на своїх землях. Це дозволить підвищити продовольчу безпеку країни і збільшити експорт зерна в інші держави.

Виробництво пшениці в області до війни було дуже розвинене (табл. 2.2).

Таблиця 2.2.

**Виробництво пшениці у підприємствах Харківської області в 2021 р.**

	Площа зібрана, га		Обсяг виробництва (валовий збір) у масі після доробки, ц		Урожайність, ц з 1 га площі зібраної	
	2021	2021у % до 2020	2021	2021 у % до 2020	2021	2021 у % до 2020
Харківська область	498542	111,1	24446563	106,1	49,0	95,3
райони						
Богодухівський	60240	106,7	2884418	97,0	47,9	90,9
Ізюмський	107303	112,9	5187665	113,8	48,3	100,8
Красноградський	58698	110,9	3133625	104,6	53,4	94,3
Куп'янський	82240	110,1	4084058	111,4	49,7	101,2
Лозівський	83487	123,4	3902493	122,2	46,7	98,9
Харківський	38763	107,3	1890148	96,7	48,8	90,2
Чугуївський	67811	103,4	3364155	91,1	49,6	88,1

Джерело: [92].

За результатами 2021 року, в усіх районах Харківської області спостерігалася стала тенденція до збільшення площі ріллі під пшеницею та у більшості районів зросли валові збори зерна пшениці у порівнянні з 2020 роком. При цьому урожайність у 2021 році була дещо нижчою ніж у попередній рік, проте у деяких районах, таких як Богодухівський та Куп'янський, урожайність пшениці була навіть вищою за попередній рік і становила 47,9 та 49,7 ц/га відповідно. У Чугуївському районі зростання площі збирання пшениці становило 3,4 % від рівня попереднього року, натомість валовий збір скоротився до 3 364 155 ц, а саме на 8,9%. Урожайність даної культури у Чугуївському районі була на рівні 49,6 ц/га, що вище за середньо обласну урожайність на 0,6 ц. Такі результати свідчать про високу економічну ефективність використання ріллі в Харківській області. З іншого боку, висока розораність обумовлює необхідність охорони земельних ресурсів для збереження їх родючості та інших природних характеристик. Це можна здійснити зокрема шляхом підвищення ефективності системи управління земельними ресурсами в ОТГ.

Про ефективність господарського використання сіножатей та пасовищ можна зробити висновок проаналізувавши розвиток галузі тваринництва в регіоні. Варто зазначити, що Чугуївський район характеризується високим рівнем розвитку тваринництва (табл. 2.3.)

Таблиця 2.3.

**Виробництво продукції тваринництва у підприємствах<sup>1</sup> Харківської області по районах у січні 2022 року**

	Жива маса сільськогосподарських тварин, реалізованих на забій		Обсяг виробництва (валовий надій) молока		Кількість одержаних яєць від птиці свійської	
	ц	у % до січня 2021 р.	ц	у % до січня 2021 р.	тис. шт	у % до січня 2021 р.
Харківська область	39125	100,3	212068	105,3	к	к
райони						
Богодухівський	2359	101,9	12427	73,2	–	–
Ізюмський	16962	146,7	41279	103,9	–	–
Красноградський	2465	164,9	44943	114,5	к	111,2
Куп'янський	3737	85,8	59722	106,4	–	–
Лозівський	1069	154,5	к	104,5	–	–
Харківський	4669	70,5	к	117,9	к	142,4
Чугуївський	7864	65,8	34427	106,3	–	–

<sup>1</sup> У цій та наступній таблиці – по підприємствах, які утримують від 100 голів великої рогатої худоби, овець та кіз та/або від 200 голів свиней, та/або від 5000 голів птиці свійської всіх видів.  
Джерело: [93].

У січні 2022 року в цілому по Харківській області було реалізовано сільськогосподарських тварин живою масою 39 125 ц, що більше на 0,3 % від січня 2021 року. Обсяг виробництва молока за січень 2022 р становив 212 068 ц, що більше на 5,3 % від аналогічного періоду попереднього року. Чугуївському районі виробництво тварин живою масою зменшилось на 34,2 % порівняно з січнем 2021 р, в той час як валовий надій молока зріс на 6,3 % і становив 34 427 ц, що вище від середньообласного темпу приросту. Отже, відбувається тенденція до зростання ефективності тваринництва (зокрема галузі молочного скотарства) та опосередковано можна зробити висновок про поліпшення економічного ефекту від використання сіножатей і пасовищ у Харківській області. Цю тезу підтверджує і факт зростання чисельності поголів'я ВРХ, особливо корів майже в усіх районах Харківської області (табл. 2.4.).

Таблиця 2.4.

**Кількість сільськогосподарських тварин у підприємствах<sup>1</sup> Харківської області по районах станом на 1 лютого 2022 року**

	Велика рогата худоба				Свині		Птиця свійська	
	усього		у т.ч. корови		голів	у % до 1 лютого 2021 р.	тис. голів	у % до 1 лютого 2021 р.
	голів	у % до 1 лютого 2021 р.	голів	у % до 1 лютого 2021 р.				
Харківська область	81883	103,2	32284	101,5	119017	88,8	1259,9	94,6
райони								
Богодухівський	6479	96,1	2792	89,9	11371	93,6	к	90,3
Ізюмський	17006	103,6	5773	101,4	к	96,5	к	86,6
Красноградський	16055	103,7	6314	103,1	6805	76,4	к	114,8
Куп'янський	20573	105,7	7780	100,4	к	к	к	60,3
Лозівський	2815	96,9	1295	99,5	к	115,9	–	–
Харківський	4364	102,4	1981	105,2	20774	100,3	к	95,2
Чугуївський	14591	103,8	6349	106,7	53347	79,4	к	99,0

<sup>1</sup> Див. виноску до попередньої таблиці.

Джерело: [93].

Як ми бачимо з даних таблиці, у січні 2022 року по Харківській області відбулося зростання поголів'я ВРХ порівняно з аналогічним періодом попереднього року: в цілому поголів'я ВРХ стало більшим на 3,2 %, а поголів'я корів зросло на 1,5 % і налічувало 32 284 голів. Зростання кількості ВРХ відбувалося в майже по всіх районах області, а найбільша чисельність ВРХ була у Куп'янському районі – 20 573 голів, в т.ч. корів 7780 голів. У Чугуївському районі у січні 2022 року налічувалось 14 591 голів ВРХ, що більше на 3,8 % ніж в минулому році, поголів'я корів становило 6349 голів, що більше на 6,7 % ніж у січні 2021 р. Це найвищий темп приросту в області. Чисельність поголів'я свиней в Харківській області та більшості її регіонів зменшилась порівняно з попереднім роком. Лише Лозівський та Харківський райони наростили кількість свиней: на 15,9 % та 0,3 % відповідно. Кількість птиці свійської зменшилася в цілому по області на 3,4 % і становила 1 259,9 тис. голів, а зростання поголів'я відбувалося лише в Красноградському районі – на 14,8 % порівняно з аналогічним періодом попереднього року.

Отже, в цілому земельні ресурси в Харківській області і, зокрема в Чугуївському районі використовуються з високим рівнем економічної ефективності.

На нашу думку, в значній мірі саме вмiле управління на рівні ОТГ дозволило досягти таких показників і в подальшому удосконалення управління земельними ресурсами буде сприяти розвитку АПК в регіоні.

З метою якомога більш об'єктивного аналізу питань управління земельними ресурсами в об'єднаних територіальних громадах, нами було здійснено загальну оцінку адміністративного-устрою Харківської області після реформи місцевого самоврядування. Інформацію було взято з різних джерел, окремо хочеться виділити портал «Децентралізація» – головний інформаційний портал реформи місцевого самоврядування та територіальної організації влади. Портал створений у березні 2014 року за технічної підтримки швейцарсько-українського проекту «Підтримка децентралізації в Україні» (DESPRO). [94-95].

Адміністративно-територіальний устрій Харківської області нині виглядає наступним чином (табл. 2.5.)

Таблиця 2.5.

**Адміністративно-територіальний устрій Харківської області\***

Назва району	Кількість територіальних громад	Кількість населених пунктів	Площа територіальних громад, кв. км.	Кількість мешканців територіальної громади
Богодухівський район	5	353	4508,1	126677
Ізюмський район	8	228	5906,2	178699
Красноградський район	6	220	4334,2	107489
Куп'янський район	8	269	4612,9	135270
Лозівський район	5	247	4027,1	152509
Харківський район	15	203	3222,5	1753679
Чугуївський район	9	226	4804,0	200052

\*Джерело: [94].

Отже, як свiдчить таблиця, в Харківській області на сьогоднішній день налічується сім районів, в кожному з яких від 5 до 15 територіальних громад. Чисельність населених пунктів кожного із новостворених районів є приблизно



рівною, площа – теж певною мірою збалансована у межах 4000 кв.км. Виняток становлять лише Харківський район з площею 3222,5 кв.км та Ізюмський район з площею 5906,2 кв.км. Чисельність мешканців територіальної громади найбільшою є у Харківському районі, оскільки до нього входить обласний центр – місто Харків, і налічує понад 1,75 млн. мешканців.

Великим за площею та чисельністю населення є Чугуївський район, у якому налічується 9 територіальних громад з площею 4804,0 кв. км., а кількість мешканців становить понад 2 млн. осіб. Нами для дослідження ефективності управління земельними ресурсами було обрано Чугуївський район у зв'язку з тим, що найбільшим складовим елементом економічного потенціалу району є саме агропромисловий сектор економіки, а також тому, що на території району сформована найбільша кількість ОТГ в Харківській області (якщо не брати до уваги Харківський район, як нетиповий, оскільки сформований навколо обласного центру).

Чугуївський район утворено 19 липня 2020 року згідно із Постановою Верховної Ради України № 807-ІХ від 17 липня 2020 року в рамках Адміністративно-територіальної реформи в Україні. До його складу увійшли: Чугуївська, Вовчанська, Зміївська міські та Малинівська, Новопокровська, Печенізька, Слобожанська, Старосалтівська і Чкаловська селищні територіальні громади [96]. Перші вибори Чугуївської районної ради відбулися 25 жовтня 2020 року [97]. Раніше територія району входила до складу ліквідованих в той же час Чугуївського району (1923—2020), Вовчанського, Зміївського, Печенізького районів, а також міста обласного підпорядкування Чугуєва (територія Чугуївської міської ради) [98]. З метою формування загального уявлення про організацію місцевого самоврядування в регіоні проведемо дослідження основних параметрів територіальних громад Чугуївського району Харківської області станом на 2022 рік (табл. 2.6.).

Таблиця 2.6.

**Територіальні громади Чугуївського району Харківської області\***

Назва громади	Тип громади	Рік створення	Кількість населених пунктів	Площа територіальної громади, кв. км.	Кількість населення
Чугуївська територіальна громада	міська	2020	9	288,9	38650
Старосалтівська територіальна громада	селищна	202	20	473,6	7569
Зміївська територіальна громада	міська	2020	60	792,6	41404
Малинівська територіальна громада	селищна	2020	3	246,7	9027
Новопокровська територіальна громада	селищна	2020	10	159,1	16541
Печенізька територіальна громада	селищна	2020	12	466,2	9463
Вовчанська територіальна громада	міська	2020	75	1414,9	36303
Слобожанська територіальна громада	селищна	2020	17	572,3	26834
Чкаловська територіальна громада	селищна	2020	20	389,7	11904

\*Джерело: [94].

Таким чином, територіальні громади Чугуївського району Харківської області були утворені у 2020 році. Всі вони досить сильно диференційовані за кількістю населених пунктів, площею та чисельністю населення громади. Так, найбільшою за займаною площею і кількістю населених пунктів є Вовчанська територіальна громада, до якої входить 75 населених пунктів, а загальна площа становить 1414,9 кв. км. На її території проживає населення чисельністю 36303 осіб. На другому місці за кількістю населених пунктів знаходиться Зміївська міська територіальна громада, до якої входить 60 міст, селищ та сіл. Її площа становить 792,6 кв. км, а чисельність населення найбільша серед громад Чугуївського району – 41404 осіб.

І саме Зміївська територіальна громада привертає увагу як об'єкт наукового дослідження, оскільки саме тут проживає найбільша кількість населення, в ній налічується 60 населених пунктів, а площа земельних угідь є другою за розміром у Чугуївському районі, що у сукупності створює складнощі побудови системи

управління. Велика кількість населених пунктів впливає на швидкість прийняття і виконання управлінських рішень, а ще ускладнює можливості контролю за їх виконанням. У той же час велика територіальна розосередженість вносить додаткові перепони для управління, а велика кількість населення визначає необхідність узгодження інтересів значної кількості соціальних прошарків і груп суспільства. Тому саме у Зміївському районі закономірно будуть виникати проблеми системи управління земельними ресурсами і є необхідність побудови такої управлінської вертикалі, яка була б одночасно гнучкою, дієвою і дійсно ефективною.

Розглянемо детально загальну характеристику Зміївської територіальної громади. Зміївська міська територіальна громада Чугуївського району Харківської області утворена Розпорядження Кабінету Міністрів України від 12 червня 2020 року №725р «Про визначення адміністративних центрів та затвердження територій територіальних громад Харківської області» шляхом об'єднання 10 рад: Зміївської міської ради, Зідьківської селищної ради та Бірківської, Борівської, Великогомільшанської, Задонецької, Соколівської, Таранівської, Тимченківської і Чемужівської сільських рад Зміївського району Харківської області [98].

Перші вибори міської ради та міського голови Зміївської міської громади відбулися 25 жовтня 2020 року. Площа територіальної громади складає 792.5 кв. км. Чисельність населення громади: 41963 осіб (станом на 2020 рік), міське населення становить 18023 осіб, сільське населення - 23940 осіб.

Адміністративний центр — місто Зміїв. До складу громади входять 1 місто (Зміїв), 1 селище міського типу (Зідьки), 53 села. У громаді утворено 7 старостинських округів. Кількість закладів, що надають первинну медичну допомогу: 24. Код КАТОТТГ: UA63140030000091352 [99]. Згідно даних з офіційного сайту, бюджет громади за 1 квартал 2021 року характеризувався наступними показниками (табл. 2.7.).

Таблиця 2.7.

**Бюджет Зміївської міської територіальної громади Чугуївського району  
Харківської області за 1 квартал 2021 року**

Назва показника	Значення показника	Середній показник по області	Середній показник по Україні
Доходи загального фонду на 1-го мешканця (грн)	866,6	1274,43	1145,13
Видатки загального фонду на 1-го мешканця (грн)	1621,4	1660,84	1750,82
Капітальні видатки на 1-го мешканця (грн)	55,4	55,2	74,89
Рівень дотаційності бюджетів (%)	20,6	8,42	15,57
Співвідношення видатків на утримання апарату управління із сумою доходів загального фонду (%)	25,9	22,64	28,37
Питома вага заробітної плати у видатках загального фонду (%)	79,9	78,15	82,54
Видатки на загальну середню освіту на 1-го учня (грн)	7196,9	9795,42	9364,05
Питома вага місцевих податків і зборів у доходах загального фонду (%)	34	35,91	36,55

Показники надані експертами Програми «U-LEAD з Європою» та SKL International на підставі даних Міністерства фінансів, Державної казначейської служби, Державної статистичної служби, порталу [openbudget.gov.ua](http://openbudget.gov.ua)

Таким чином, доходи загального фонду бюджету Зміївської міської ТГ за 1 квартал 2021 року становлять 866,6 грн на 1-го мешканця громади, що нижче за середній показник по області та по Україні. Видатки на 1-го мешканця громади становили 1621,4 грн, що теж нижче за середньообласний рівень та середній рівень по країні. Натомість капітальні видатки на 1-го мешканця становили 55,4 грн, що трохи вище за середній рівень по Харківській області. Рівень дотаційності бюджетів – 20,6 %, що можна характеризувати як високий рівень. Співвідношення видатків на утримання апарату управління із сумою доходів загального фонду – 25,9 %, питома вага заробітної плати у видатках загального фонду – 79,9 %.

Видатки на загальну середню освіту на 1-го учня значно нижчі від середньообласного рівня та середнього по країні – лише 7 196,9 грн, у той час як в середньому по Харківській області цей показник становить 9795,42 грн. Низький рівень витрат на освіту частково можна пояснити більш низькою питоною вагою місцевих податків і зборів у доходах загального фонду – 34 %, у той час як середньообласний рівень – 35,91 %, у середньому по Україні – 36,55 %. Можна зробити висновок, що податкова політика в регіоні досить лояльна до бізнесу, в результаті чого в бюджет надходить менше податків і зборів. Також це може свідчити і про високий рівень ухиляння від сплати місцевих податків, а також про

розвиток тіньового бізнесу.

В 2021 році в Зміївській міській раді по сільськогосподарським підприємствам (облікове коло) було зібрано: озимої пшениці з площі 8 186,6 га, жита озимого - 30 га, ячменю озимого – 636,38 га, пшениці ярої – 40 га, ячменю ярого – 105 га, кукурудзи на зерно – 5 246,21 га, проса – 20 га, гороху – 447,77 га, сої – 603,6 га, соняшнику – 5 894,51 га (табл. 2.4.). Більш детально динаміка показників виробництва сільськогосподарської продукції Зміївської міської територіальної громади за 2021-2022 рр. представлена в табл. 2.8.

Таблиця 2.8.

**Показники виробництва сільськогосподарської продукції Зміївської міської територіальної громади Чугуївського району Харківської області за 2021-2022 рр.**

Вид сільськогосподарської продукції	Посіяно, га	Зібрано, га	Валовий збір (у вазі після доробки), ц	Урожайність, ц/га
<b>2021 рік</b>				
Пшениця озима	8 186,6	8 186,6	43 300,24	53,1
Жито озиме	30	30	123	43
Ячмінь озимий	636,38	636,38	2 436,9	38,3
Пшениця яра	40	40	39,9	9,99
Ячмінь ярий	105	105	469,45	44,7
Кукурудза на зерно	5 246,21	5 246,21	22 199,8	42,31
Просо	20,0	20,0	30,0	15,0
Горох	447,77	447,77	1 498,7	33,47
Соняшник	5 894,51	5 894,51	13 788,31	23,39
Соя	603,6	603,6	1 142,2	18,9
<b>2022 рік</b>				
Пшениця озима	8 436,9	8 436,9	37 804,4	44,8
Жито озиме	62,12	62,12	124,2	20,0
Ячмінь озимий	625,72	625,72	1 971,6	31,5
Кукурудза на зерно	4 631,8	4 631,8	32 052,05	69,2
Овес	13,0	13,0	52,0	40,0
Горох	582,2	582,2	1 539,2	26,4
Соняшник	6 540,0	6 540,0	14 061,0	21,5
Соя	125,0	125,0	312,0	25,0

Джерело: економічний відділ Зміївської міської територіальної громади.

Як ми можемо побачити з таблиці, за останні два роки сільськогосподарські підприємства на території Зміївської територіальної громади займалися

вирощуванням пшениці озимої, кукурудзи на зерно та соняшнику. Під цими трьома культурами було зосереджено 91,1 % посівних площ у 2021 році та 93,3 % площ у 2022 році. І, закономірно, що найбільші обсяги продукції було зібрано у 2021-2022 рр. з таких культур: пшениця озима – валовий збір 43 300,24 ц та 37804,4 ц відповідно, кукурудза на зерно – 22 199,8 ц та 32052,05 ц відповідно.

Урожайність усіх сільськогосподарських культур була на досить високому рівні. Варто відзначити, що у 2022 році рівень урожайності переважної більшості вирощуваних культур був нижчим за попередній рік, зросла тільки урожайність кукурудзи на зерно із 42,31 ц/га до 69,2 ц/га та сої з 18,9 ц/га до 25 ц/га. В цілому можна зробити висновок про високий рівень ефективності використання сільськогосподарських угідь, зокрема ріллі у підприємствах Зміївської міської територіальної громади.

Дослідження стану земельних ресурсів в Україні дозволило сформувати їх сучасні особливості, які характеризуються в наступному.

По-перше, у земельному фонді України більше 90 % складають сільськогосподарські угіддя, а тому в процесі формування та удосконалення системи управління земельними ресурсами переважну роль необхідно відводити саме формуванню ефективної системи управління сільськогосподарськими землями.

По-друге, сільськогосподарські угіддя України характеризуються надзвичайно високою розораністю, яка є найвищою у світі. А отже, фундаментальною основою і концептуальним базисом управління має стати охорона сільськогосподарських угідь, зокрема відновлення деградованих земель, поліпшення екологічно вразливих та постраждалих від воєнних дій територій, забезпечення збереження й підтримання родючості та запобігання ерозії ґрунтів на всій території країни.

По-третє, сільськогосподарські угіддя у районах Харківської області використовуються дуже ефективно для виробництва сільськогосподарської продукції, зокрема за результатами 2021 року, в усіх районах області спостерігалася стала тенденція до збільшення площі ріллі під пшеницею та у більшості районів зросли валові збори зерна пшениці у порівнянні з 2020 роком. Збільшились також і

обсяги виробництва тваринницької продукції.

По-четверте, здійснено загальну оцінку адміністративного-устрою Харківської області після реформи місцевого самоврядування. Зокрема, було висвітлено результати адміністративної реформи з децентралізації влади і виявлено, що починаючи з 2020 р., у контексті здійснюваних реформ децентралізації відбувається трансформація місцевого самоврядування в регіоні та розвиток територіальних громад. Територіальні громади Чугуївського району Харківської області досить сильно диференційовані за кількістю населених пунктів, площею та чисельністю населення. Лідируючі позиції за кількістю населення та площею території займає Зміївська міська територіальна громада. Велика кількість населених пунктів впливає на швидкість прийняття і виконання управлінських рішень, а ще ускладнює можливість контролю за їх реалізацією. У той же час велика територіальна розосередженість вносить додаткові перепони для управління, а велика кількість населення визначає необхідність узгодження інтересів значної кількості соціальних прошарків і груп суспільства. Тому саме у Зміївській ТГ закономірно будуть виникати проблеми системи управління земельними ресурсами і є необхідність побудови такої управлінської вертикалі, яка була б одночасно гнучкою, дієвою і дійсно ефективною.

По-п'яте, було проаналізовано ефективність сільськогосподарського виробництва Зміївської міської територіальної громади. У результаті виявлено, що протягом останніх років спостерігається тенденція до певного зниження обсягів сільськогосподарської продукції, виробленої на сільськогосподарських угіддях у вартісних і натуральних показниках. Безсумнівно, причин зниження ефективності сільськогосподарського виробництва може бути ціла низка, проте однією з них, ми вважаємо, є саме погіршення якісних характеристик землекористування.

По-шосте, моніторинг стану сільськогосподарських угідь та їх охорона має стати першочерговим завданням управління земельними ресурсами як на рівні держави, так і на рівні областей, районів та ОТГ. Для реалізації цього завдання має бути створена відповідна управлінська система, побудована саме на рівні ОТГ, де

екологічні та інші проблеми земельних ресурсів можна побачити і оцінити повною мірою. Саме тому система управління земельними ресурсами буде ефективною лише в тому разі, коли фінансування і здійснення заходів буде проводитися виключно на місцях, із залученням місцевого населення та територіальних органів влади, без довгих бюрократичних процедур і паперових перепон. При цьому важливе значення має свідоме відношення мешканців до своєї землі, розуміння своєї ролі в формуванні екологічно безпечного (чи небезпечного) середовища свого існування.

Наступні дослідження нами будуть спрямовані саме на виявлення факторів зниження ефективності виробництва продукції сільського господарства з метою пошуку шляхів поліпшення ситуації та розробки методичних рекомендацій з підвищення ефективності управління земельними ресурсами об'єднаних територіальних громад.

## **2.2. Ефективність управління земельними ресурсами об'єднаних територіальних громад Харківської області**

Земельні ресурси Харківської області становлять 5,2 % території країни, а сільськогосподарські угіддя займають 75,8 % площі області (табл. 2.9). Це один із найвищих показників серед регіонів Лісостепу України, тому управління земельними ресурсами області, як ми раніше вже зазначали, має бути спрямовано саме на підвищення ефективності та екологічності використання сільськогосподарських угідь в об'єднаних територіальних громадах.

Таблиця 2.9

### **Порівняння регіонів України за територією, площею сільськогосподарських угідь та часткою ріллі**

Регіон	Площа області,	% в площі країни	Площа с.-г. угідь,	% с.-г. угідь в	Площа ріллі, тис.	% ріллі у площі с.-г.
--------	----------------	------------------	--------------------	-----------------	-------------------	-----------------------



	кв.км		тис. га	площі області	га	угідь
Вінницька	26 513	4,39	2 012	75,9	1 730	86,0
Волинська	20 144	3,34	1 048	52,0	672	64,1
Дніпропетровська	31 914	5,29	2 512	78,7	2 127	84,7
Донецька	26 517	4,39	2 044	77,1	1 654	80,9
Житомирська	29 832	4,94	1 504	50,4	1 144	76,1
Закарпатська	12 777	2,11	451	35,3	200	44,3
Запорізька	27 180	4,50	2 238	82,3	1 901	84,9
Івано-Франківська	13 900	2,30	621	44,7	401	64,6
Київська	28 131	4,66	1 609	57,2	1 321	82,1
Кіровоградська	24 588	4,07	2 032	82,6	1 769	87,1
Луганська	26 684	4,42	1 907	71,5	1 275	66,9
Львівська	21 833	3,62	1 240	56,8	771	62,2
Миколаївська	24 598	4,07	2 000	81,3	1 708	85,4
Одеська	33 310	5,51	2 588	77,7	2 077	80,3
Полтавська	28 748	4,76	2 167	75,4	1 817	83,8
Рівненська	20 047	3,32	922	46,0	658	71,4
Сумська	23 834	3,95	1 695	71,1	1 235	72,9
Тернопільська	13 823	2,29	1 036	74,9	851	82,1
Харківська	31 415	5,20	2 381	75,8	1 937	81,4
Херсонська	28 461	4,71	1 962	68,9	1 780	90,7
Хмельницька	20 645	3,42	1 561	75,6	1 326	84,9
Черкаська	20 900	3,46	1 450	69,4	1 272	87,7
Чернівецька	8 097	1,34	470	58,0	331	70,4
Чернігівська	31 865	5,28	2 060	64,6	1 457	70,7
Всього	603 628	100,00	41 329	68,5	32 698	79,1

Джерело: розрахунки автора на основі даних [88].

Найбільшу площу має Одеська область, вона займає 5,51 % території країни, найменшою є Чернівецька область – 1,34 % площі України. Земельні ресурси в Україні більшою мірою представлені сільськогосподарськими угіддями, які майже в усіх областях становлять більше половини площі. Виняток становлять лише Закарпатська, Івано-Франківська та Рівненська області в силу рельєфу та природно-кліматичних особливостей.

Переважає більшість сільськогосподарських земель в Україні припадає на орні землі, тобто ріллю. За останні п'ять років спостерігається тенденція до збільшення площі ріллі при одночасному скороченні площі сільськогосподарських угідь (табл. 2.10). А це означає, що зростання ріллі відбувається за рахунок інших видів сільськогосподарських угідь і, ймовірно, це має певні екологічні наслідки.

Таблиця 2.10.

### Динаміка площі сільськогосподарських угідь<sup>1</sup> в Україні

	2000	2005	2010	2015	2017	2018	2019	2020	2020 у % до 2000
Сільсько-господарські угіддя	41829,5	41763,8	41596,4	41511,7	41504,9	41489,3	41329	41310,9	98,8%
у тому числі рілля	32669,9	32482,2	32478,4	32531,1	32543,4	32544,3	32698,5	32757,3	100,3%
сіножаті	2336,4	2438	2409,8	2407,3	2402,9	2399,4	2294,4	2283,9	97,8%
пасовища	5501,6	5530,1	5489,7	5441	5430,9	5421,5	5282,6	5250,3	95,4%
перелоги	376,4	409,7	320,8	239,4	230,6	229,3	190,5	166,7	44,3%
багаторічні насадження	945,2	903,8	897,7	892,9	897,1	894,8	863	852,7	90,2%

<sup>1</sup>(за даними Державної служби України з питань геодезії, картографії та кадастру; на початок року; тис. га)

Як ми бачимо з таблиці, починаючи з 2010 року площа ріллі поступово збільшується, у той час як площі інших сільськогосподарських угідь скорочуються. Особливо істотно зменшилися площі, зайняті перелогами й у 2020 році вони становили 44,3 % від рівня 2000 року. Загальна площа сільськогосподарських угідь зменшилась за 20 років на 1,2 %. Таким чином структура сільськогосподарських угідь змінюється в напрямку зростання площ орних земель (ріллі). Подібна тенденція спостерігається і в регіонах країни.

Розглянемо детальніше стан і структуру земельних ресурсів в ОТГ на прикладі Зміївської міської територіальної громади, щоб краще зрозуміти особливості регіону та його потенціал. Зміївська територіальна громада, органом управління якої є Зміївська міська рада, у результаті свого формування отримала у розпорядження земельні ресурси державної та комунальної власності, серед яких площа сільськогосподарських угідь становить 43 024,33 га, у т.ч. рілля – 30 384,76 га.

Станом на 1 січня 2019 р. загальна площа території Зміївської міської ради складає 6457,47 га.

Всього с/г земель – 3988,7962 га.

із них ріллі - 2699,8362 га;

багаторічних насаджень - 264,7000 га;

сіножатей - 484,459 га;

пасовища – 414,1364 га;

господарчі будівлі і двори - 62,9650 га.

Всього лісів та лісовкритих площ - 1528,6479 га;

- лісів всього - 1330,2440 га;
- із них полезахисних лісосмуг - 17,5640 га;
- інші захисні насадження - 5,2800 га;
- землі не вкриті лісовою рослинністю - 37,0000 га;
- інші лісові землі - 35,4 га;
- чагарники - 126,0039 га;
- всього забудовані землі - 538,3281 га;
- болота низинні - 179,3962 га;
- всього відкриті землі - 57,8016га;
- із них піски - 14,0687 га;
- ярів - 24,9994 га;
- інших земель - 18,7335 га.

Всього води - 164,5000 га;

- із них річки, струмки - 42,0000 га;
- ставки - 100,5000 га;
- штучні водостоки - 22,0000 га.

Земель запасу всього – 1610,91 га;

- із них земель надано громадянам у власність і постійне користування у т.ч. на умовах оренди – 738,89 га.

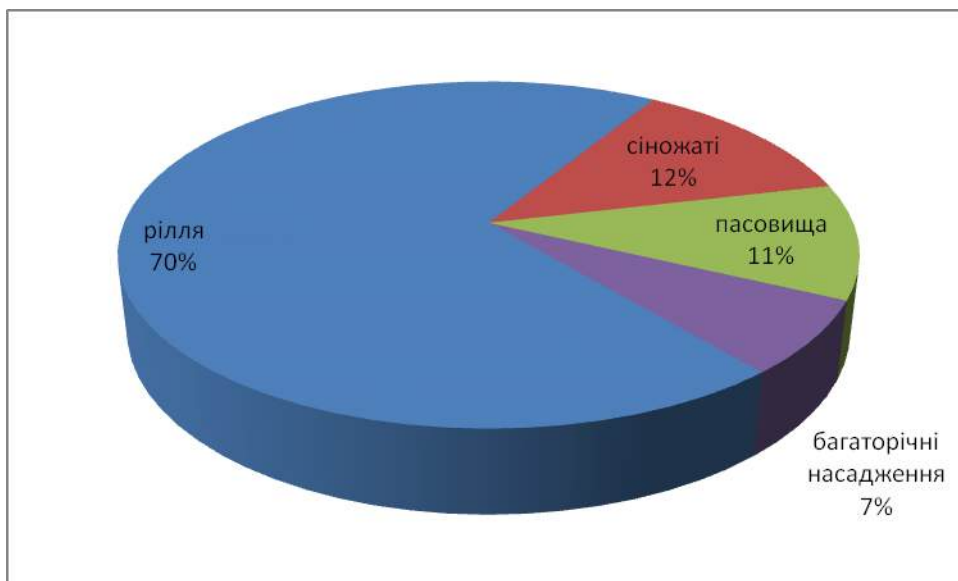
Земель запасу, не наданих у власність і користування - 641,4384 га.

Земель резерву всього – 298,00 га;

- із них земель надано громадянам у власність і постійне користування у т.ч. на умовах оренди – 23,22 га.

Фактичний залишок земель резерву, не наданих у власність і користування – 224,98 га [99-100].

Структуру сільськогосподарських угідь Зміївської ОТГ ілюструє рис. 2.4.



**Рис. 2.4. Структура сільськогосподарських угідь Зміївської міської територіальної громади Чугуївського району Харківської області станом на 1.01.2019 р.**

Джерело: [100].

Як і в цілому по країні, найбільшу питому вагу у структурі сільськогосподарських угідь займає рілля (70 %). Сіножаті займають 12 %, пасовища 11 %, під багаторічними насадженнями зайнято 7 % площі сільськогосподарських угідь громади.

Проведемо дослідження стану управління землями громади та його ефективності. Першочерговим завданням при оцінюванні ефективності управління є аналіз точки відліку – позиції, яку займає ОТГ на сьогоднішній день. Тобто ми маємо оцінити і зафіксувати існуючі досягнення та результати використання земельних ресурсів територіальної громади, щоб у подальшому проводити ефективний моніторинг змін, викликаних здійсненням нових управлінських дій.

У такому разі найбільш прийнятним та ефективним методом є оцінка за сформованою нами у попередніх розділах системою показників. Це дасть змогу як оцінити точку відліку й ефективність чинної системи управління земельними ресурсами, так і відпрацювати запропоновану нами модель аналізу на фактичних даних реально існуючих економічних об'єктів (ОТГ), а отже визначити наскільки адекватною та об'єктивною є розроблена нами система показників. Іншими

словами, це дасть змогу провести її апробацію.

Для апробації запропонованої системи оцінки ефективності управління земельними ресурсами ОТГ нами було розраховано показники фінансово-економічної підсистеми за даними Зміївської міської територіальної громади. Результати розрахунків подані в табл. 2.9

Таблиця 2.9.

**Показники оцінки фінансово-економічної підсистеми Зміївської міської територіальної громади за 2021-2022 рр.**

Показник	2021 рік	2022 рік
<b>Оцінка інтенсивності використання земель ОТГ</b>		
Ступінь господарського використання землі	0,543	0,543
Рівень розораності	0,741	0,741
Коефіцієнт меліорованості	-	-
Питома вага інтенсивних культур	0,523	0,523
Коефіцієнт повторного використання землі	-	-
<b>Оцінка ефективності використання с.-г. угідь</b>		
Урожайність пшениці озимої	53,1	44,8
Урожайність кукурудзи на зерно	42,3	69,2
Урожайність соняшнику	23,4	21,5
Виробництво ВРХ живою масою на 100 га с.-г. угідь	-	-
Виробництво свиней ж. м. на 100 га ріллі	-	-
Виробництво птиці ж. м. на 100 га посівів зернових	0,54	0,56
Виробництво валової продукції у порівняльних цінах 2010 р. на 100 га с.-г. угідь	214,7	275,2
Виробництво товарної продукції на 100 га с.-г. угідь	к	к
Виробництво чистої продукції на 100 га с.-г. угідь	к	к
Чистий прибуток на 100 га с.-г. угідь	к	к
<b>Оцінка фінансових показників ефективності</b>		
Рентабельність за валовим прибутком	-0,4	-2,1
Рентабельність за чистим прибутком	-1,2	-3,8
Рентабельність основних видів продукції:	х	х
зернові та зернобобові	32,2	24,8
соняшник	12,4	7,6
м'ясо	-850	-420
молоко	-	-

Джерело: розрахунки автора.

к – комерційна інформація.

Як видно з таблиці, земельні ресурси Зміївської міської територіальної громади використовуються досить інтенсивно, зокрема питома вага інтенсивних культур у 2021-2022 рр. складає 0,523. Ступінь господарського використання землі

ОТГ знаходиться на рівні 0,543 у 2021 році, й не змінилася у 2022 р. Отже, сільськогосподарські угіддя займають 54,3 % території ОТГ. Рівень розораності становить 0,741, що близький до середнього рівня по Харківській області (75 %) і вважається дуже високим. Необхідним є запровадження ощадливого режиму використання ґрунту. Меліорованих земель на території Зміївської МТГ немає, що може бути пов'язано із природно-кліматичними умовами та високою вартістю робіт з прокладання сучасних зрошувальних систем. Коефіцієнт повторного використання ріллі дорівнює нулю, а отже повторні посіви на території ОТГ у 2021-2022 рр. не проводилися.

Проведемо за даними таблиці аналіз ефективності використання сільськогосподарських угідь за 2020-2021 рр. Урожайність основних сільськогосподарських культур в Зміївській міській територіальній громаді знаходиться на високому рівні і підтверджує той факт, що сільськогосподарські угіддя, а зокрема рілля, використовуються з економічної точки зору досить ефективно. В той же час ефективність використання угідь для виробництва продукції тваринництва досить низька: виробництво ВРХ та свиней на 100 га с.-г. угідь у 2021 році не здійснювалося. Але прогресивно розвивається виробництво птиці: у 2021 році було вироблено м'яса птиці живою масою на 100 га посівів зернових на рівні 0,54 ц та 2022 році – 0,56 ц.

Виробництво валової продукції у порівняльних цінах 2010 р. становить у 2021 р 214,7 тис. грн, а у 2022 р. – 275,2 тис. грн. Тобто виробництво аграрної продукції в регіоні збільшилось. Виробництво товарної продукції на 100 га с.-г. угідь у 2022 році, зі слів економічного відділу, було вироблено менше, аніж у попередні роки, проте точні дані є комерційною інформацією і для аналізу не були надані. Зважаючи на важкий 2022-й рік для аграрної галузі та всієї країни, певне зменшення обсягу товарної продукції не є критичним і теж є хорошим результатом.

Все це позитивним чином характеризує адміністрацію Зміївської міської територіальної громади і свідчить про ефективне управління земельними ресурсами в ОТГ. Проте ще є куди розвиватися і підвищувати рівень ефективності

використання земельних ресурсів і, що важливо, при цьому враховувати екологічну складову.

Показники рентабельності (збитковості) Зміївської МТГ знаходяться переважно на низькому рівні. А отже, необхідним є поліпшення управління земельними ресурсами в ОТГ та пошук найбільш ефективних важелів такого управління. Високий рівень рентабельності в ОТГ за 2021-2022 роки був за такими видами продукції як зернові і зернобобові (32,2% у 2021 р. та 24,8% у 2022) та соняшник (12,4 % та 7,6 %). Тваринництво в регіоні за останні два роки мало високий рівень збитковості [101].

На нашу думку, концепція ефективного управління земельними ресурсами має складатися з кількох підсистем, що формуються в сучасну управлінську систему, а саме: фінансово-економічна, соціальна, організаційна та інформаційна підсистема. У кожній з підсистем має бути відібрано ряд показників, які б всебічно та об'єктивно характеризували управління земельними ресурсами (ефективне чи неефективне) в об'єднаних територіальних громадах. У результаті оцінки фінансово-економічної підсистеми можна зробити висновок, що низькі значення окремих показників вимагають детального оцінювання інших підсистем для виявлення стримуючих факторів і усунення негативних тенденцій [101].

«На сьогоднішній день важлива роль в управлінні відводиться соціальній підсистемі і стрімкого розвитку набули ідеї соціального управління. Соціальне управління в самому загальному розумінні – це управління, здійснюване у людському суспільстві, людьми стосовно людей. І суб'єкт, і об'єкт управління представлені тут людиною. Отже, в управлінських системах, які функціонують у соціальному середовищі, головним і провідним є людський фактор» [103].

«Основними категоріями соціального управління є суб'єкт, об'єкт, управлінський вплив, зворотні зв'язки, управлінська система. Проте їх зміст, форми і методи впливу, цілі взаємодії, принципи, на яких вони базуються, зовсім інші, кардинально відмінні від технократичних і біологічних систем. Усі відомі категорії набувають у соціальному управлінні конкретного вираження у діях людей, їх

колективів та взаємозв'язках» [104]

Отже, наступний крок визначення рівня ефективності управління земельними ресурсами полягає у дослідженні соціальної підсистеми. Разом з відділом кадрів Зміївської міської територіальної громади нами була проведена відповідна робота щодо збору і аналізу інформації з відділу кадрів для подальшого розрахунку показників соціальної підсистеми.

У результаті виявлено, що станом на 31 грудня 2021 року штатна чисельність апарату та виконавчих органів Зміївської міської ради складає 208,5 одиниць, фактично працюючих - 197,5 осіб (додаток 3).

Відділ роботи з персоналом Зміївської міської ради (далі — відділ) забезпечує реалізацію державної політики з питань управління персоналом у структурних підрозділах Зміївської міської ради без статусу юридичної особи публічного права. Також відділ у межах компетенції бере участь у підготовці матеріалів про призначення, звільнення та проходження служби щодо керівників, їх заступників структурних підрозділів зі статусом юридичної особи публічного права, призначення на посади яких здійснюється Зміївським міським головою та щодо керівників комунальних підприємств, установ та закладів міської ради.

З огляду на вищезазначене, загальна чисельність посад, яка обліковується відділом станом на кінець 2021 року складає 107 одиниць, з них фактично працюючих - 105 працівників. Середньооблікова кількість працівників за відповідний період - 99 працівників. Решта 101,5 одиниць із загальної чисельності міської ради - це посади у виконавчих органах міської ради, що мають статус юридичної особи публічного права, керівники яких, відповідно до рішення міської ради, мають повноваження самостійно призначати та звільняти посадових осіб місцевого самоврядування такого структурного підрозділу.

Враховуючи процеси реформування місцевого самоврядування та територіальної організації влади в Україні, що відбулись наприкінці 2020 року-початок 2021 року, за 2021 рік було призначено міським головою 151 особа, з них: на посади посадових осіб місцевого самоврядування - 81 особа (за результатами



конкурсу - 26 осіб, в порядку переведення - 37 осіб, за результатами успішного стажування та переведення - 16 осіб, шляхом затвердження на посаді - 2 особи); на посади службовців - 4 особи, на громадські роботи за строковим трудовим договором - 66 осіб. За 2021 рік всього було звільнено 167 осіб, з них: за угодою сторін - 14 осіб; в порядку переведення - 58 осіб; з ініціативи працівника - 7 осіб; у зв'язку зі змінами в організації виробництва і праці - 21 особа; у зв'язку зі смертю - 1 особа, у зв'язку із закінчення строкового трудового договору - 66 осіб (громадські роботи).

Значна увага приділялася питанню професійного навчання посадових осіб місцевого самоврядування в Зміївській міській раді. З початку року 40 працівників, що обліковуються відділом, підвищили свій рівень професійної компетентності. Деякі працівники підвищували професійний рівень за декількома напрямками:

- підготовки за освітньо-професійними програмами підготовки магістрів за спеціальністю “Публічне управління та адміністрування” галузі знань “Публічне управління та адміністрування” в навчально-науковому інституті “Інститут державного управління” Харківського національного університету імені В.Н. Каразіна – 2 особи;

- підвищення кваліфікації (за загальними професійними програмами – 4 особи, за загальними короткостроковими програмами – 7 осіб, за спеціалізованими короткостроковими програмами – 13 осіб);

- стажування – 18 осіб;

- самоосвіти у формі участі у конференціях, науково-практичних конференцій, фахових семінарах, тренінгах тощо.

На кінець 2021 року чисельність працівників зі стажем роботи в міській раді більше одного року складає 23 особи. Стаж державної служби або/та стаж служби в органах місцевого самоврядування до 3 років має 12 осіб, понад 3 роки – 7 осіб, понад 5 років – 19 осіб, понад 10 років – 23 осіб, понад 15 років – 21 осіб, понад 20 років – 14 осіб, понад 25 років – 9 осіб.

Станом на кінець 2022 року штатна чисельність апарату та виконавчих органів

Зміївської міської ради складає 187,5 одиниць, фактично працюючих - 179 осіб. Загальна чисельність посад, яка обліковується відділом станом на кінець 2022 року складає 95 одиниць, з них фактично працюючих - 96 працівників (за рахунок строкових трудових договорів, які були укладені на час тимчасової відсутності основного працівника з метою забезпечення функціонування органу місцевого самоврядування в умовах воєнного стану). Середньооблікова кількість працівників за відповідний період - 96 працівників. Решта 92,5 одиниць із загальної чисельності міської ради - це посади у виконавчих органах міської ради, що мають статус юридичної особи публічного права.

Від початку широкомасштабної війни галузь трудового права зазнала докорінних трансформацій. Верховна Рада України змінила законодавство про працю та реформувала ключові питання у сфері трудових правовідносин. Зокрема, внесено зміни до Кодексу законів про працю України, прийняті нові закони, ключове місце серед яких належить Законам України “Про організацію трудових відносин в умовах воєнного стану”, “Про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо оптимізації трудових відносин” та “Про правовий режим воєнного стану”, в якому визначено правові засади діяльності органів місцевого самоврядування в умовах воєнного стану, в тому числі і в частині трудових відносин.

В умовах воєнного стану та враховуючи зміни в законодавстві за звітний період було призначено 12 осіб, з них: на посади посадових осіб місцевого самоврядування – 9 осіб (на умовах строкового трудового договору, на період заміщення тимчасово відсутнього основного працівника або до призначення переможця конкурсу на цю посаду, але не довше ніж 12 місяців з дня припинення чи скасування воєнного стану – 5 осіб, на умовах строкового трудового договору до визначення переможця конкурсу – 3 особи, з кадрового резерву – 1 особа); на посади службовців – 2 особи; на посади робітників – 1 особа.

За 2022 рік було увільнено на період проходження військової служби 1 особу та звільнено 18 осіб, з них: за угодою сторін – 5 осіб; в порядку переведення – 1

особа; з ініціативи працівника - 2 особи; у зв'язку зі змінами в організації виробництва і праці та скороченням чисельності працівників – 10 осіб.

На 2022 рік обсяг потреб у професійному навчання посадових осіб місцевого самоврядування в Зміївській міській раді були більшим, ніж обсяг пропонованих суб'єктами надання освітніх послуг у сфері професійного навчання для зазначених категорій за рахунок коштів державного бюджету. Так, з початку року 9 працівників підвищили свій рівень професійної компетентності. Деякі працівники підвищували професійний рівень за декількома напрямками одночасно:

- шляхом підготовки за освітньо-професійними програмами підготовки магістрів за спеціальністю “Публічне управління та адміністрування” галузі знань “Публічне управління та адміністрування” в навчально-науковому інституті “Інститут державного управління” Харківського національного університету імені В.Н. Каразіна – 1 особа;

- шляхом підвищення кваліфікації (за загальними професійними програмами - 5 осіб, за загальними короткостроковими програмами – 1 особа, за спеціалізованими короткостроковими програмами – 1 особа);

- шляхом самоосвіти у формі участі у онлайн-форумі, фахових семінарах, тренінгах взяли участь 3 особи.

На кінець 2022 року чисельність працівників зі стажем роботи в міській раді більше одного року складає 89 особи. Стаж державної служби або/та стаж служби в органах місцевого самоврядування до 3 років має 11 осіб, понад 3 роки – 5 осіб, понад 5 років – 21 особа, понад 10 років – 14 осіб, понад 15 років – 18 осіб, понад 20 років – 20 осіб, понад 25 років – 7 осіб.

На базі вищезазначеної інформації нами було сформовано вихідні дані та розраховано показники соціальної підсистеми з метою оцінки ефективності управління земельними ресурсами в ОТГ. Отримані результати представлені в таблиці 2.11.

Таблиця 2.11.

### **Показники оцінки соціальної підсистеми Зміївської міської**

### територіальної громади

Показник	Порядок розрахунку показника		2021 рік	2022 рік
	чисельник	знаменник		
Коефіцієнт рівня кваліфікації працівників	чисельність адміністративних працівників з необхідною базовою освітою	загальна чисельність працівників адміністративного апарату	1,0	1,0
Коефіцієнт плинності кадрів	кількість працівників апарату управління, звільнених за власним бажанням або з ініціативи адміністрації	кількість прийнятих протягом року працівників апарату управління	0,18	1,0
Пасивна плинність кадрів	Кількість звільнених працівників з причин незадоволеності керівників компанії виконанням співробітниками своїх посадових обов'язків	кількість прийнятих протягом року працівників апарату управління	0	0
Коефіцієнт згуртованості колективу земельного відділу	Визначається шляхом опитування (анкета додається) з подальшим розрахунком загального показника		0,76	0,89
Коефіцієнт інтеграції колективу	1	число членів адміністрації (в цілому апарату управління або окремого відділу, служби тощо), що не одержала жодного вибору	н/в	н/в
Коефіцієнт стабільності кадрів	чисельність працівників зі стажем роботи в установі більше одного року (за певний період)	середньооблікова кількість працівників за відповідний період	0,23	0,93

Джерело: розроблено й розраховано автором.

н/в – неможливо визначити, оскільки не було жодного такого працівника й за алгоритмом розрахунку виникає ділення на нуль.

Як ми бачимо з таблиці, коефіцієнт кваліфікації працівників земельного відділу адміністрації Зміївської міської територіальної громади знаходиться на високому рівні – 1,0 і це означає, що всі працівники мають вищу профільну освіту. Отже, управління земельними ресурсами в громаді здійснюється висококваліфікованими спеціалістами, а прийняті управлінські рішення можна вважати достатньо професійними і обґрунтованими. Коефіцієнт плинності кадрів у 2022 році становив 0,18, а отже кількість звільнених протягом 2022 року працівників не перевищувала кількість прийнятих на роботу. Така ситуація зокрема зумовлена

тим, що у результаті кадрових змін, зумовлених децентралізацією, велика частка працівників була прийнята на роботу у 2021 році у процесі формування керівних органів створеної у 2020 році Зміївської міської територіальної громади. Коефіцієнт плинності кадрів у 2022 році становив 1,0 (тобто кількість звільнених працівників дорівнює кількості прийнятих на роботу). За 2022 рік було звільнено 12 працівників і стільки ж людей було прийнято на заміщення вакантних посад. Пасивна плинність кадрів показала, що число звільнених працівників через невдоволення керівництва їх роботою та компетентністю за 2021-2022 рр. було рівним нулю.

Позитивним аспектом для управління є оцінка згуртованості колективу, оскільки за результатами аналізу симпатій колективу можна зробити кілька висновків: по-перше, ми зможемо мати уявлення про рівень взаємодії колективу, його загальну тенденцію до взаємодопомоги або до взаємної конкуренції; по-друге також можна зробити висновок про схильність колективу до співпраці чи протистояння, колективної роботи чи індивідуалістичного підходу до вирішення управлінських задач; по-третє, також у таких опитуваннях викриваються застарілі проблеми в цілому в апараті управління і при додатковому аналізі є можливість знайти ключі рішення щодо цього. Крім того, аналіз рівня згуртованості колективу дозволяє використовувати ситуацію на користь організації та побудувати управлінську вертикаль таким чином, щоб максимально розкривався потенціал відділу, колективу, в цілому адміністрації (адже у відповідності з рівнем згуртованості/індивідуальності колективу можна побудувати систему стимулів та мотивації, штрафів та заохочень, а отже підвищити якість управління).

Для розрахунку згуртованості апарату управління нами була розроблена й використана для дослідження наступна анкета (додаток 4).

За даними, отриманими в результаті анкетування було виявлено симпатії (антипатії) працівників Зміївської міської ТГ та загальну згуртованість кадрів. Розрахований коефіцієнт згуртованості колективу Зміївської міської територіальної громади становив у 2021 році 0,76 та 0,89 у 2022 році. Це дуже високий показник. Тож можна зробити висновок, що колектив є достатньо згуртованим, а після

повномасштабного вторгнення ще більше згуртувався і здатний виконувати завдання спільними зусиллями шляхом співробітництва та взаємопідтримки.

Коефіцієнт інтеграції колективу земельного відділу є достатньо високим. Отже, колектив є усталеним, згуртованим і не містить суттєвих внутрішніх протиріч, позбавлений глобальних міжособистісних конфліктів. Це позитивним чином характеризує апарат управління і свідчить про його високу ефективність.

Певною мірою обернений до згуртованості – показник інтеграції колективу – у Зміївській міській територіальній громаді неможливо визначити, оскільки не було жодного такого працівника, який би не отримував жодного позитивного вибору, й за алгоритмом розрахунку виникає ділення на нуль

Коефіцієнт стабільності кадрів адміністративної підсистеми показує з одного боку задоволеність колективу умовами праці та певною мірою характеризує психологічну атмосферу в колективі, а з іншого – рівень досвіду та компетентності роботи працівників в організації. Значення цього показника, розраховане по відділу управління земельними ресурсами Зміївської міської територіальної громади, становить 0,23 у 2021 році. Проте це не свідчить про низьку стабільність кадрів, оскільки вибори до місцевих рад відбулися лише у 2020 році й керівні органи формувалися у 2021 році. Тому всі працівники, які до реформи децентралізації влади працювали в органах влади, були прийняті на роботу або в укрупнені районні адміністрації (зокрема, Чугуївську РДА), або в новостворену Зміївську міську ТГ. У 2022 році коефіцієнт стабільності кадрів становив 0,93, що свідчить про високу стабільність кадрів.

Наступним кроком згідно з розробленою методикою є оцінка організаційної підсистеми. Вона, як правило, для свого розрахунку вимагає розмежування функцій управління. З метою оцінки організаційної підсистеми Зміївської міської територіальної громади з питань земельних відносин нами було розмежовано функції управління й у відповідності до цих груп функцій та повноважень нами було розраховано коефіцієнт централізації, який мав високе значення: 0,87 у 2021 році та 0,63 у 2022 році (табл. 2.12).

Таблиця 2.12.

**Показники оцінки організаційної підсистеми управління земельними ресурсами Зміївської міської територіальної громади**

Показник	Порядок розрахунку показника	2021 рік	2022 рік
1. Коефіцієнт централізації функцій управління	$K_{ц.ф.у} = \frac{\sum_{i=1}^{\Phi} Ч_{центр}}{\sum_{i=1}^{\Phi} Ч_{центр} + \sum_{i=1}^{\Phi} Ч_{нижч}}$ <p>де <math>Ч_{центр}</math> – кількість працівників центрального апарату управління, що приймають рішення за визначеною функцією; <math>Ч_{нижч}</math> – кількість працівників усіх розташованих нижче рівнів управління, що приймають рішення з визначеної функції; <math>\Phi</math> – загальна кількість функцій</p>		
2. Коефіцієнт формалізації	$K_{форм} = \frac{\Phi_{форм}}{\Phi_{заг}}$ <p>де <math>\Phi_{форм}</math> – кількість формалізованих функцій в організаційній структурі управління; <math>\Phi_{заг}</math> – загальна кількість функцій, які виконуються організаційною структурою управління</p>	0,46	0,37
3. Показник ієрархічності структури управління	не розраховується, а позначається натуральним числом (тобто 1, 2, 3) залежно від кількості рівнів управління. Збільшення кількості рівнів управління суттєво впливає на ефективність діяльності організації	3	3
4. Коефіцієнт посадових зв'язків, що вимагають уваги з боку керівника	$K_{пос.зв.} = (2^{n-1} + (n-1))$ <p>де <math>n</math> – обсяг управління (за основу обсягу управління як правило береться кількість безпосередніх підлеглих у керівника)</p>	13973,7	-
5. Питома вага адміністративного персоналу підприємства	$K_{АП} = \frac{Ч_{АП}}{Ч_{АП} + Ч_{ВП}}$ <p>де <math>Ч_{АП}</math> – чисельність адміністративного персоналу; <math>Ч_{ВП}</math> – чисельність виробничого персоналу організації</p>	28,0	27,4
6. Середнє число працівників на один функціональний підрозділ	$\bar{Ч}_{підр} = \frac{Ч_{заг}}{m}$ <p>де <math>Ч_{заг}</math> – загальна чисельність працівників організації; <math>m</math> – число функціональних підрозділів у системі управління</p>	9	9
7. Рівень машиноозброєності одного працівника	$K_{маши} = \frac{T}{Ч_{АП}}$ <p>де <math>T</math> – сукупна вартість управлінської техніки й оргтехніки в організації, тис. грн</p>		

Джерело: розроблено й розраховано автором.

Це характерно для державних структур, де організація управління більш централізована, ніж у комерційних підприємств і на керівника покладено велику відповідальність і значний обсяг управлінської роботи. На нашу думку, в Зміївській міській раді необхідно прагнути до більшої децентралізації й досягненню творчої самостійності керівників відділів. І цей процес уже відбувається, про що може свідчити зменшення коефіцієнту формалізації. Так, у 2021 році він становив 0,46, а

станом на кінець 2022 року – 0,37.

Структура управління Зміївської міської ради складається з трьох рівнів, які оптимальним чином взаємодіють між собою і досягають узгодженості у прийнятті управлінських рішень. Така кількість рівнів управління не є перевантаженою, проте забезпечує достатній рівень контролю учасників управлінського процесу, розподілу відповідальності, а також колегіальності в прийнятті рішень.

Коефіцієнт посадових зв'язків, що потребують уваги з боку керівника нами було розраховано шляхом обчислення середньої арифметичної з коефіцієнтів, розрахованих по всіх відділах Зміївської міської ради. Оскільки в структурі є відділи, які є юридичними особами публічного права і мають певну автономію, такий підхід є виправданим.

В результаті було отримано значення коефіцієнту посадових зв'язків, що вимагають уваги з боку керівника по кожному з структурних підрозділів, а саме відділів Зміївської міської ради (таблиця 2.13).

Маючи такі дані, ми розрахували середній по Зміївській міській раді коефіцієнт посадових зв'язків, що вимагають уваги з боку керівника: 2 254 401 502 825,1 тобто понад 2,25 трильйона. Таке значення отримано через величезну кількість посадових зв'язків у відділі освіти й в управлінні соціального захисту населення. На сьогоднішній день, це дійсно дуже важливі підрозділи органів місцевого самоврядування і на них покладена велика кількість функцій. Проте, пам'ятаємо, що цей показник має емпіричне значення й у практичній діяльності посадових осіб – зв'язків виникає значно менше.

Таблиця 2.13.

**Коефіцієнт посадових зв'язків, що вимагають уваги з боку керівника по відділах Зміївської міської ради за 2021 рік**

Найменування структурного підрозділу	К-ть безпосередніх підлеглих	Коефіцієнт посадових зв'язків, що вимагають уваги з боку керівника
Відділ бухгалтерської служби	4	100



Відділ юридичного забезпечення	2	18
Відділ організаційної роботи	2	18
Відділ роботи з персоналом	2	18
Відділ документообігу та роботи зі зверненнями громадян	2	18
Відділ з питань депутатської діяльності	4	100
Архівний відділ	2	18
Відділ інформаційно-комп'ютерного забезпечення	2	18
Відділ з питань містобудування та архітектури	3	44
Служба у справах дітей	7	1080
Відділ з питань надзвичайних ситуацій, мобілізаційної роботи та взаємодії з правоохоронними органами	2	18
Відділ земельних відносин та землепорядкування	12	53404
Відділ з питань житлово-комунального господарства, екології та благоустрою населених пунктів	6	490
Центр надання адміністративних послуг	2	18
Відділ реєстраційних послуг	13	114870
Фінансове управління	10	12408
Управління соціального захисту населення	28	8,1E+09
Відділ освіти	40	4,5E+13
Відділ культури, молоді, спорту та туризму	10	11374
Управління економічного розвитку та інвестицій	12	57512
		2254401502825,1

Джерело: відділ кадрів Зміївської міської Ради.

Але варто звернути увагу на відділи, у яких значення коефіцієнту посадових зв'язків є значним, зокрема це стосується відділу освіти, а також управління соціального захисту населення. Якщо ж спробувати розрахувати цей показник без врахування вказаних відділів, то його значення становить 13973,7. Це теж велика кількість зв'язків, що вимагають уваги з боку керівника підприємства, проте на сьогоднішній день немає одностайної думки стосовно того, яка кількість зв'язків є допустимою, а яка надмірною.

Дискусії у цьому питанні тривають, але науковці одностайні в тому, що обсяг управління у першу чергу, визначається рівнем професіоналізму і мистецтва керівника, його харизмою лідера, особистісними та професійними якостями, здатністю до психоаналізу та емпатії [41, 83, 105-107].

Питома вага адміністративного персоналу Зміївської міської територіальної громади розраховувалась з урахуванням специфіки місцевих рад. У 2021 році значення показника було на рівні 28 %, у 2022 році – 27,4 %.

Не менш важливим елементом, що безпосередньо впливає на рівень ефективності управління є його інформаційна підсистема.

«З позиції системного підходу інформаційна підсистема менеджменту організації має охоплювати планування, організацію, координацію та контроль інформаційної діяльності і процесів, а також комунікації всередині підприємства з метою поліпшення його роботи. При цьому передбачається цілеспрямоване використання інформації як ресурсу» [105, с. 29]. Основу інформаційної підсистеми менеджменту організації становлять:

«- сукупність правил, технічних засобів і систем, які визначають інформаційну та комунікаційну структуру підприємства;

- комплекс завдань управління на всіх етапах життєвого циклу підприємства, охоплюючи всі дії та операції, пов'язані як з інформацією в усіх її формах і станах, так і з підприємством у цілому на основі даної інформації» [105, с. 29].

Характеристика цієї підсистеми здійснюється переважно у якісному вигляді за такими напрямками: оперативність, повнота інформації, а також її розподіл на різних рівнях управління. В рамках вказаних напрямів, нами було розраховано показники інформаційної підсистеми Зміївської міської ради стосовно управління земельними ресурсами. У зв'язку зі складністю таких розрахунків дані були взяті виключно щодо земельного відділу як основного структурного підрозділу, в рамках якого виконується більшість функцій управління земельними ресурсами громади. Результати оцінки інформаційної підсистеми подано в таблиці 2. 14.

Таблиця 2.14.

**Показники оцінки інформаційної підсистеми відділу земельних відносин та землепорядкування Зміївської міської територіальної громади**

Показник	2022 рік
1. Коефіцієнт оперативності проходження інформації	0,89
2. Коефіцієнт повноти інформації при прийнятті управлінських рішень	0,76
3. Коефіцієнт фільтрації (розподілу) інформації на різних рівнях управління	0,49

Джерело: розрахунки автора.

З отриманих даних можемо зробити висновок, що проходження інформації відбувається у відділі оперативно, практично всі дані отримуються вчасно й інформація обробляється дуже швидко, коефіцієнт оперативності проходження інформації становить 0,89. Коефіцієнт повноти інформації при прийнятті управлінських рішень теж знаходиться на високому рівні й становить 0,76. Це означає, що більша частина управлінських рішень приймається на основі повної інформації про об'єкт управління і лише невелика їх частина – 24 % приймається на основі не повних даних.

Отже, відділ працює ефективно. Коефіцієнт фільтрації інформації на різних рівнях управління знаходиться на рівні 0,49, а отже на нижчих рівнях управління знаходиться й обробляється вдвічі більше інформації, ніж на вищому рівні управління. Це може бути пов'язано, перш за все, з нормативними засадами функціонування керівних органів територіальних громад. Адже на нижчих рівнях управління перманентно виникає потреба у зверненні до законодавчої бази та нормативних актів. А вони містять у собі величезний обсяг інформації, яким працівники нижчого рівня управління мають керуватися. У той час як керівна ланка в більшості випадків займається безпосереднім прийняттям управлінських рішень і їх обсяг інформації менший.

Таким чином, в цілому можна охарактеризувати систему управління земельними ресурсами Зміївської міської територіальної громади як досить ефективну та стійку, здатну оперативно реагувати на зміни зовнішнього середовища. Важливо відзначити, що навіть на час воєнних дій Зміївська міська рада не припиняла своєї діяльності й працювала в межах можливостей.

Показники економічної підсистеми дозволили зробити висновок про достатній рівень економічної ефективності регіону, проте низка показників (зокрема рентабельність) окремих видів продукції сільського господарства є дуже низькою і потребує заходів з покращення. Стосовно характеристик соціальної підсистеми, то наразі в Зміївській міській територіальній громаді спостерігається стала тенденція до поліпшення результатів роботи колективу, за час повномасштабного вторгнення

відбулася більша згуртованість кадрів, вища сумлінність у виконанні рішень, розуміння загальної мети і цілей управління.

Щодо організаційної підсистем, то структура управління Зміївської міської ради складається з трьох рівнів, які оптимальним чином взаємодіють між собою і досягають узгодженості у прийнятті управлінських рішень. Структура управління є досить централізованою, проте відбувається процес розширення самостійності керівників відділів.

В рамках інформаційної системи управління земельними ресурсами нами запропоновано здійснювати моніторинг за такими напрямками:

- аналіз потреби в інформації та шляхи її задоволення;
- планування інформаційної діяльності (хоча б у загальних рисах);
- моніторинг та оцінка рівня роботи з інформацією у відділах, пошук шляхів її поліпшення;
- контроль за інформаційними потоками, а також кібербезпека.

А також у відповідності до можливостей місцевого бюджету – необхідно здійснювати поліпшення технічних засобів з обробки, накопичення, зберігання, захисту та передачі інформації. Робота у цих напрямках вже ведеться, Зміївська міська рада здійснює великий обсяг робіт з уточнення даних та поліпшення інформаційної підсистеми управління.

### **2.3. Екологічна складова управління земельними ресурсами в ОТГ як важливий чинник ресурсозбереження і розвитку регіону**

Екологічна складова набуває все більшої актуальності при оцінюванні рівня ефективності чи неефективності управління земельними ресурсами територіальної громади. Це обумовлено в першу чергу такими чинниками як воєнні дії на значній частині території України, яка після звільнення потребує заходів з розмінування та очищення великих площ сільськогосподарських угідь, доріг, лісів та лісосмуг, а

також населених пунктів та місць розташування агропромислових й інших підприємств. «Варто зазначити, що екологічні проблеми земельних ресурсів існували і до повномасштабного вторгнення: значні площі сільськогосподарських угідь були виведені з господарського використання, рекультивовані, знаходилися в процесі відновлення своєї родючості або потребували такого відновлення. Наразі ж екологічні виклики в разі посилюються і потребують подальших досліджень, зокрема, з метою розробки найбільш ефективних важелів управління екологічним станом земельних ресурсів як на загальнодержавному, так і на регіональному рівні, та на рівні окремих ОТГ» [108].

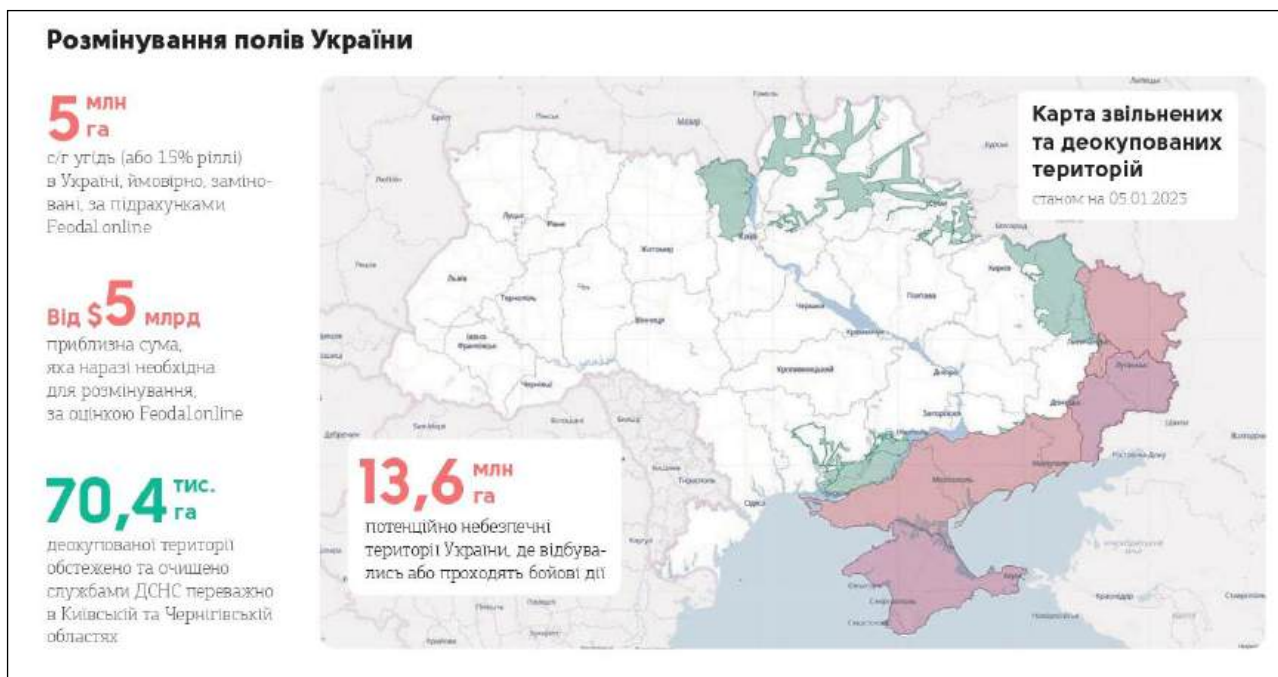
В Україні дуже високий рівень сільськогосподарського освоєння земель, що має як свої позитивні, так і негативні сторони. «До позитивних сторін високого рівня освоєння с.-г. угідь можна віднести високий економічний ефект від використання земель для вирощування сільськогосподарської продукції з метою її подальшого експорту, підвищення ВВП і зміцнення національної грошової одиниці через валютні надходження. Також це сприяє розвитку аграрного бізнесу, а отже стимулює збільшення надходжень до державного бюджету України і створює потужний базис економічного розвитку країни» [108].

Проте є й негативні сторони – високий рівень сільськогосподарського освоєння неминує призводить до процесів виснаження, ерозії та деградації ґрунтів. Станом на 2020 рік за різними оцінками деградованими в Україні було від 8 до 15 млн. га [88]. Більш ніж 1,1 млн. га підлягають консервації, площа малопродуктивних угідь станом на 31.12.2020 року становить 315,6 тис. га, а 143,4 тис. га потребують рекультивації. Крім того, спостерігається процес зменшення гумусу в ґрунтах на 19-22% у всіх агрокліматичних зонах, особливо в зоні Лісостепу. Земельні ресурси України потребують охорони і подальших заходів з відновлення родючості. Лише у такому разі ми зможемо зберегти наше головне багатство – нашу землю.

Зараз до проблем з деградацією ґрунтів додалися нові – пов'язані з війною. На даний час підрахунок збитків через воєнні дії для ґрунтів України ще триває, проте скоріш за все це буде колосальна сума і для відновлення ґрунтового покриву

окремих територій необхідними будуть роки, а можливо і десятиліття, й величезні зусилля. За підрахунками FAO [109], збитки, нанесені земельному фонду та аграрному сектору Україні сягають 6,6 млрд. дол. США, а сума непрямих втрат агросектору внаслідок війни сягає 34,2 млрд. дол. США.

Крім того, 13,6 млн. га території залишаються потенційно небезпечними, оскільки на них відбувалися чи й досі тривають бойові дії (рис. 2.5.).



**Рис. 2.5. Земельний фонд України, що постраждав внаслідок війни**

Джерело: [108].

Україна за прогнозами Landtime Monitor попередньо стане першою країною у світі по замінованих територіях, кількості жертв від мін та ВМП. На країну чекає тривалий та дороговартісний процес гуманітарного розмінування територій [109].

За підрахунками Feodal.online, 5 млн. га с.-г. угідь (переважно ріллі) в Україні, ймовірно, заміновані, а приблизна сума, яка наразі необхідна для розмінування становить щонайменше 5 млрд. дол. США. «Воєнні дії мали вкрай негативні наслідки для земельного фонду, серед яких можна визначити наступні:

1. Утворення вирв, ущільнення ґрунтів, знищення рослинності і загибель ґрунтової фауни внаслідок вибухових хвиль та руху військової техніки.
2. Забруднення ґрунту, повітря та ґрунтових вод нафтопродуктами і важкими металами. Це може призвести до того, що деякий час на цих територіях не можна

буде нічого вирощувати.

3. Забруднення навколишнього середовища внаслідок влучання в промислові чи хімічні об'єкти» [109].

Таким чином, на сьогоднішній день моніторинг стану сільськогосподарських угідь та їх охорона є першочерговим завданням як на рівні держави, так і на рівні адміністративно-територіальних одиниць, таких як ОТГ. Харківська область є однією з найбільш постраждалих внаслідок війни і після звільнення вона потребує заходів з відновлення нормального функціонування сільськогосподарських підприємств на своїх землях. Це дозволить підвищити продовольчу безпеку країни і збільшити експорт зерна в інші держави.

Питання екологічного відновлення ґрунтів та забезпечення їх рекультивації досліджувалися в працях таких вчених: О.В. Боти, З.М. Гадецької, Є.Г. Герасімова, Ю.Ф. Гутаревича, В.М. Гуцуляка, Т.В. Дудар, Ю.І. Жука, Д.В. Зеркалова, С. Ю. Зюзіна, С.О. Куницьки, Н.В. Максименко, М.М. Назарука, О.Л. Пінчука, К. В. Таранюк, Р.Б. Таратули [110-119], та ін. Проте екологічна складова управління земельними ресурсами в ОТГ, на нашу думку, досліджена недостатньо і потребує подальшого аналізу та нових наукових пошуків.

Варто справедливо визнати, що екологічні проблеми в регіоні існували й до війни. Тому проведемо екологічну характеристику Харківської області для розуміння екологічних проблем, які притаманні регіону, та пошуку шляхів їх вирішення. З даних агроекологічного паспорту Харківської області за 2021 рік випливає, що «сучасний стан використання земельних ресурсів не відповідає вимогам раціонального природокористування. Еродовані ґрунти займають 41 % площі сільськогосподарських угідь Харківської області. Порушено екологічно допустиме співвідношення площ ріллі, природних кормових угідь, що негативно впливає на стійкість агроландшафту. Сільськогосподарська освоєність земель перевищує екологічно допустиму» [120].

В цілому, «рівень родючості ґрунтів області достатній для якісного сільськогосподарського виробництва. Основними землекористувачами області є

сільськогосподарські підприємства. Високий рівень розораності угідь, в тому числі на схилах, значне розширення посівів просапних культур та практично повне припинення виконання комплексу робіт по захисту ґрунтів, порушення системи обробітку ґрунту приводить до погіршення стану земель» [121].

Проблемою погіршення стану земельних ресурсів Харківської області, після мінної небезпеки, залишається деградація ґрунтів (табл. 2.15).

**Таблиця 2.15**

**Інформація щодо дегерованих і малопродуктивних земель та які потребують консервації по Харківській області.**

Види земель	Усього земель на початок року, тис. га			Потребують консервації (% до загальної площі території)		
	станом на 01.01.2019	станом на 01.01.2020	станом на 01.01.2022	станом на 01.01.2019	станом на 01.01.2020	станом на 01.01.2022
Дегеровані	1,7012	1,7012	1,4001	0,0515	0,0515	0,0446
Малопродуктивні	3,2337	3,2337	1,2216	0,1029	0,1029	0,0389

Джерело: [121].

За досліджуваний період площа дегерованих і малопродуктивних земель у Харківській області зменшилась. Також зменшилась питома вага дегерованих і малопродуктивних земель, що потребують консервації. Таким чином, в області проводяться заходи з відновлення і охорони ґрунтів. До основних заходів щодо відтворення родючості ґрунтів Харківської області відносяться вапнування кислих ґрунтів та меліорація засолених та солонцевих ґрунтів. За даними агроекологічного паспорту Харківської області, інформація щодо поширення процесів деградації земель у Головному управлінні Держгеокадастру у Харківській області та Харківській філії ДП «Держґрунтохорона» відсутня. Це один з негативних факторів екологічного моніторингу територій, адже інформаційна складова у питаннях охорони ґрунтів має вирішальне значення [108]. Динаміку порушених, відпрацьованих та рекультивованих земель у Харківській області ілюструє таблиця 2.16.

**Таблиця 2.16.**

**Динаміка порушених, відпрацьованих та рекультивованих земель у Харківській області за 2017-2021 рр.<sup>1</sup>**



Землі	2017 рік	2018 рік	2019 рік	2020 рік	2021 рік
Порушені, га	20,00	1,75	6,10	11,70	11,70
% до загальної площі території	0,0006	0,0006	0,0002	0,0004	0,0004
Відпрацьовані, га	8,80	6,70	16,20	7,90	7,90
% до загальної площі території	0,0002	0,0002	0,0005	0,0002	0,0002
Рекультивовані, га	5,60	6,50	16,20	7,90	7,90
% до загальної площі території	0,0002	0,0002	0,0005	0,0003	0,0003

<sup>1</sup>згідно з інформацією Головного управління Держгеокадастру у Харківській області.  
Джерело: [120].

Як ми бачимо, площа таких земель та їх частка від загальної площі області є незначною. Майже всі відпрацьовані землі були рекультивовані, що дійсно дуже добре для екологічного стану Харківської області.

Ще однією з причин погіршення екологічного стану земель в Харківській області є підтоплення території ґрунтовими водами та зсуви ґрунтів, тобто дія екзогенних геологічних факторів (табл. 2.17).

**Таблиця 2.17.**

**Поширення екзогенних геологічних процесів станом на 01.01.2020**

Вид ЕГП	Площа поширення, км <sup>2</sup>	Кількість проявів, шт.	Ураженість, %
Зсуви	40,3	1615	0,13
Карст (відклади, що здатні до карстування),	31340,0	11*	99,8
з них: покритого типу	4150,0		13,2
перекритого типу	27190,0		86,6
Підтоплення	200,8	7**	0,6
Лесові ґрунти, що здатні до просідання	20840,0		66,3
з них: I типу	20570,0		65,5
II типу	270,0		0,8

\*) поверхневий карстопрояв;

\*\*) населений пункт – місто та смт.

Джерело: [120].

«На території області мають місце зсуви, карст, підтоплення, лесові ґрунти, що здатні до просідання. Проте найбільше поширення мають прояви зсувів – 1615 випадків станом на 01.01.2020 р. Це пов'язано, перш за все, із великою кількістю ярів та схилів, які залучені до сільськогосподарського виробництва. Тому саме на це мають бути спрямовані першочергові заходи із охорони земельних ресурсів Харківської області» [108].

Також необхідний контроль за водними ресурсами. Про це зокрема йдеться у

Екологічному паспорті області. Щодо цього, як йдеться у агроекологічному паспорті, «в області необхідний контроль за водними ресурсами. Обов'язковими є профілактичні заходи, до яких відносяться: заборона будівництва ставків без спеціалізованих інженерних дослідів; виключення або зниження витоків із водоймищ, каналів і ставків; регулювання поливу сільськогосподарських угідь з урахуванням гідрогеологічних особливостей територій і метеорологічних умов; виключення або зниження витоків з полів фільтрації, підземних резервуарів, мереж водопроводів, тепломереж і каналізації; запобігання замуленню річок і водотоків, розчищення і поглиблення, засипання природних дрен (балок, ярів і вимивин); скорочення тривалості затоплення траншей і котловин атмосферними опадами при веденні будівництва; регулювання поверхневого стоку, організація і періодичний ремонт мереж зливостоків» [120].

«В Харківській області нараховується 152,2 тис. га кислих ґрунтів. Вони поширені переважно на півночі і західно-північній частині області, зокрема: у Харківському районі – 21,4 тис. га, Золочівському – 18,8 тис. га, Краснокутському – 23,5 тис. га, Валківському – 16,3 тис. га, Богодухівському – 13,2 тис. га. Серед земель сільськогосподарського призначення кислі ґрунти займають біля 82 тис. га» [121].

«Підвищення екологічних вимог до використання земельних ресурсів та погіршення рівня екологічної безпеки землекористування зумовлює необхідність оперування інформацією про екологічні характеристики земель, що є суттєвими з погляду контролю за використанням та охороною земель, як складовими системи управління земельними ресурсами» [122, с. 43].

Саме контроль за охороною земель є «одним з основних завдань управління земельними ресурсами з метою їх збереження і раціонального використання. Він полягає в забезпеченні додержання органами державної влади, органами місцевого самоврядування, підприємствами, установами, організаціями і громадянами земельного законодавства України» [2].

Сільські, селищні, міські, районні, обласні ради «здійснюють самоврядний

контроль за використанням та охороною земель» у відповідності до ст. 189 Земельного кодексу України [2]. Самоврядний контроль реалізується відповідно до Законів України «Про місцеве самоврядування в Україні» [4], «Про охорону земель» [3], «Про охорону навколишнього природного середовища» [25].

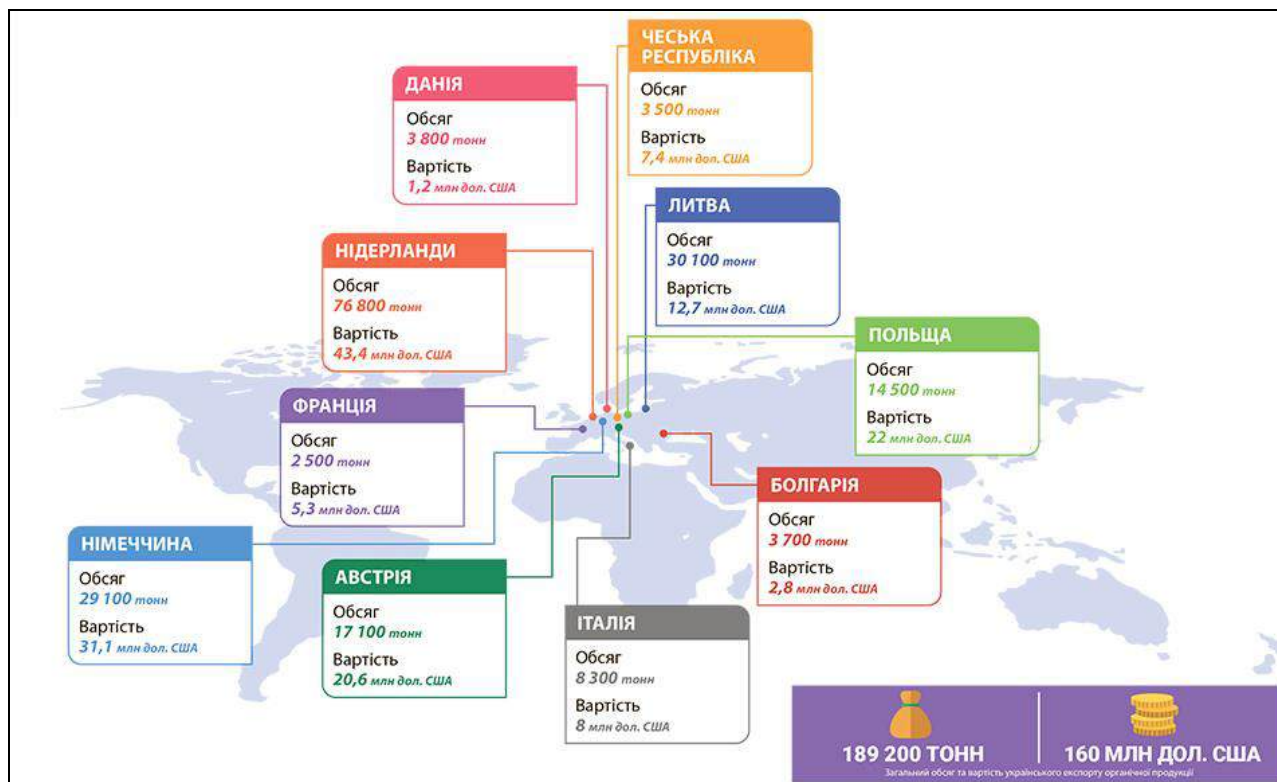
У ст. 33 Закону України «Про місцеве самоврядування в Україні» визначено, що до відання виконавчих органів міських рад належать зокрема підготовка і подання програм охорони довкілля, подання пропозицій щодо організації територій, що підлягають особливій охороні, здійснення контролю за використанням і охороною земель, визначення території для розміщення відходів, а також координація на відповідній території діяльності спеціально уповноважених державних органів управління з охорони природи [4].

Як справедливо стверджує Т.М. Чурилова, «до компетенції самоврядного контролю можна віднести і контроль за дотриманням умов договору оренди земельних ділянок, які перебувають у комунальній власності, оскільки орендодавцем цих земель виступають сільські, селищні, міські ради в межах повноважень, визначених законом. Таким чином, процедура виявлення порушення та звернення до суду з позовом про дострокове розірвання договору оренди належить до компетенції самоврядного контролю» [123].

Вирішення екологічних проблеми земельних ресурсів ускладнюються ще й тим фактом, що досить часто суперечить економічним інтересам підприємницьких структур. Для бізнесу на території певної ОТГ, яка пріоритетом ставить підтримання екологічно безпечного стану довкілля, наприклад, така орієнтація місцевої влади може означати додаткові витрати на поліпшення стану сільськогосподарських угідь на підприємстві, також може стати проблемою при плануванні посівних площ просапних культур тощо. Тому, на нашу думку, найбільш вдалим способом поєднання економічних інтересів господарюючих суб'єктів та екологічних проблем земельних ресурсів є впровадження та сприяння розвитку виробництва органічної продукції.

Динаміку вітчизняного аграрного експорту з урахуванням екологічної

складової яскраво ілюструє стан імпорту до ЄС вітчизняної органічної продукції до та після повномасштабного вторгнення (рис. 2.6 та 2.7).



**Рис. 2.6. Імпорт української органічної продукції в ЄС у 2021 році (ТОП-10 країн-імпортерів)<sup>1</sup>**

Джерело: [124].

<sup>1</sup> Дана інфографіка створена в рамках дослідження органічного ринку України, яке проведено Органік Стандарту партнерстві з [Organicinfo.ua](http://Organicinfo.ua) за підтримки Швейцарії в рамках швейцарсько-українських програм «Розвиток торгівлі з вищою доданою вартістю в органічному та молочному секторах України» (QFTP) та «Органічна торгівля заради розвитку» (OT4D).

Як можна побачити з інфографіки, попри воєнні дії та втрати економіки від ракетних ударів по об'єктах критичної інфраструктури, український аграрний ринок органічної продукції зміг пристосуватися до нових реалій і навіть суттєво збільшити у 2022 році обсяги експорту органічної продукції до ЄС (рис. 2.7).

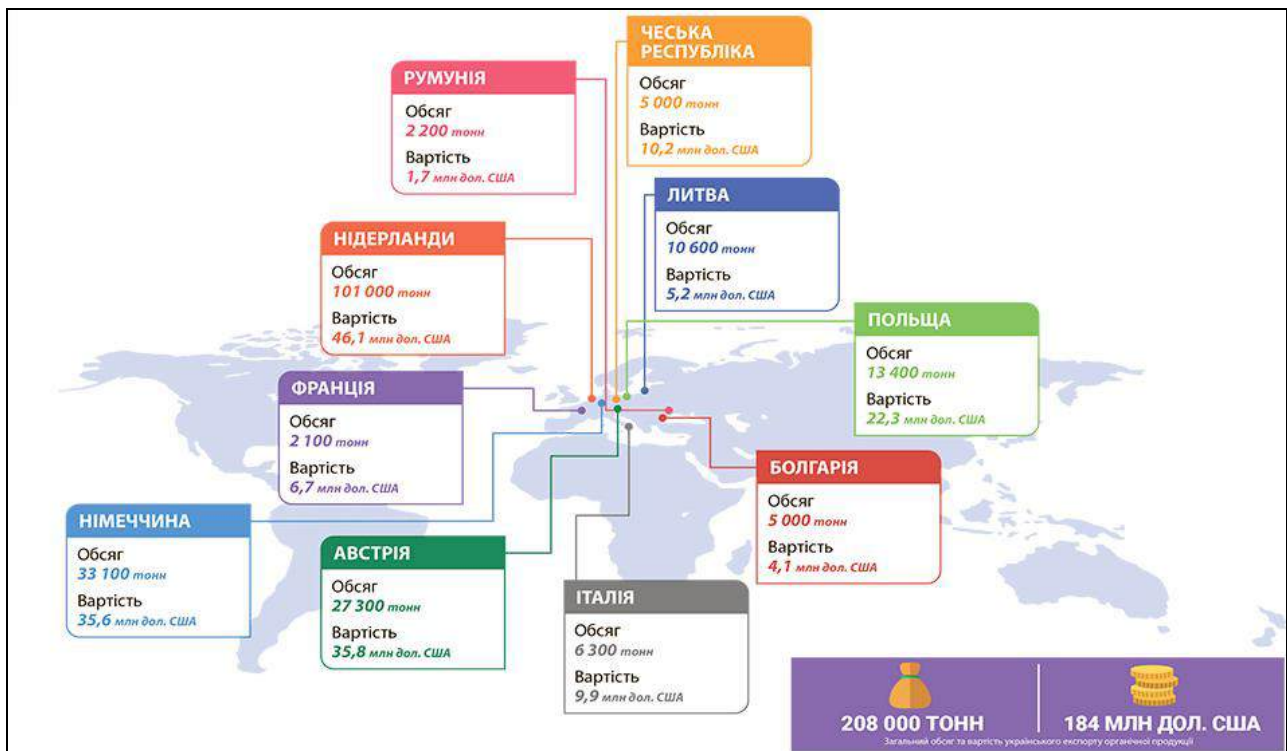


Рис.

## 2.7. Імпорт української органічної продукції в ЄС у 2022 році (ТОП-10 країн-імпортерів)<sup>1</sup>

Джерело: [125].

<sup>1</sup> див. прим. до рис. 2.6.

Такі країни як Австрія, Нідерланди, Німеччина та Чеська Республіка суттєво збільшили свій імпорт органічної продукції з України. Обсяг українського експорту органічної продукції до країн ЄС збільшився на 18 800 тонн, а у вартісному виразі зріс із 160 млн. дол. США до 184 млн. дол. США. Загальний обсяг експорту української органічної продукції перевищив у 2022 році 219 млн. дол. США. І це все в умовах війни, перебоїв з електропостачанням, разом з ракетною загрозою та логістичними проблемами.

Експерти справедливо вважають, що можливості вітчизняного виробництва органічної продукції ще досі використано не повною мірою і галузь має величезний потенціал подальшого зростання. Адже органічна продукція користується попитом і на внутрішньому ринку (рис. 2.8).



**Рис. 2.8. Обсяги реалізованої української органічної продукції на внутрішньому ринку України у 2021 році (ключові продуктові групи)<sup>1</sup>**

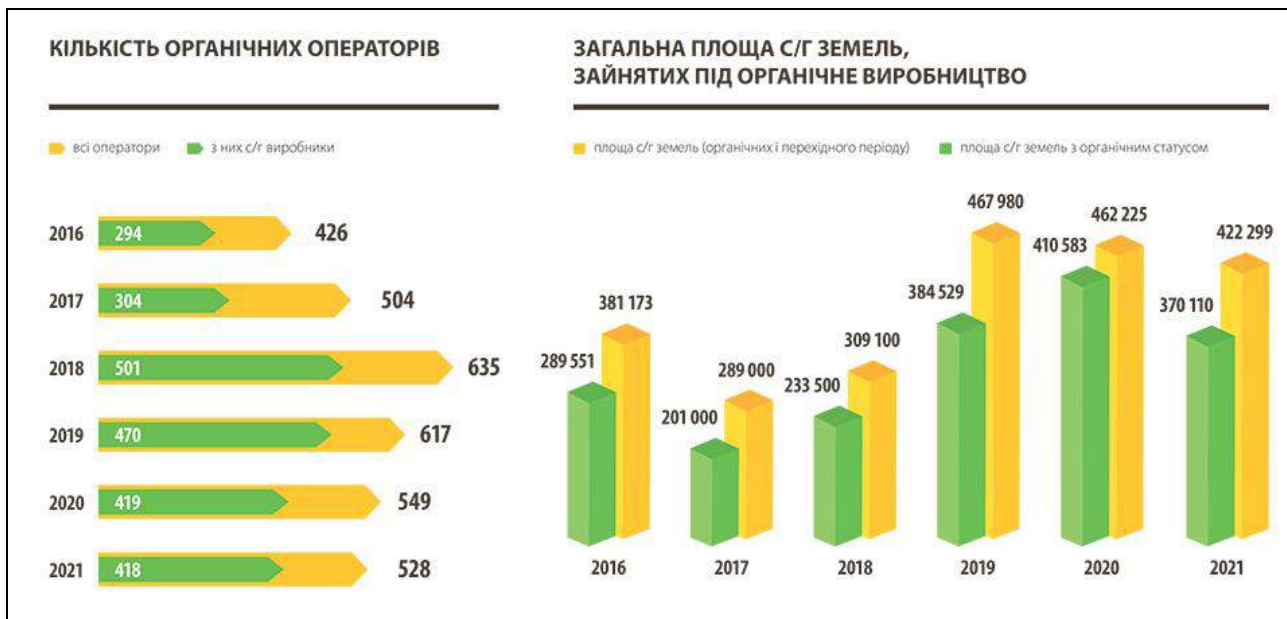
Джерело: [126].

<sup>1</sup> див. прим. до рис. 2.6.

За обсягами реалізації в натуральних вимірниках передові позиції займає органічне молоко органічні овочі та фрукти, а також кефір та крупи. За вартістю реалізації у 2021 році лідирували органічне масло (176 млн. грн), органічне молоко (141 млн. грн), органічні крупи (71 млн. грн) та сир кисломолочний (70 млн. грн).

Про розширення ринку свідчить і той факт, що зростає кількість виробників органічної продукції та обсяг земельних угідь, зайнятих для її виробництва (рис. 2.9).

Динаміка кількості органічних операторів вказує на тенденцію до зростання зацікавленості бізнесу у виробництві органічної продукції, особливо у галузі сільськогосподарського виробництва. Зокрема, за досліджуваний період темп росту органічних операторів становить 123,9% порівняно з 2016 роком, а сільськогосподарських виробників є навіть вищим – 142,2 %.



**Рис. 2.9. Кількість органічних операторів та площа земель, зайнятих під органічне виробництво за 2016-2021 рр.<sup>1, 2, 3</sup>**

Джерело: [127].

<sup>1</sup> Дані за 2016-2018 роки зібрані за стандартами, еквівалентними органічному законодавству ЄС, за 2019-2021 роки – за стандартами, еквівалентними органічному законодавству ЄС та NOP (США).

<sup>2</sup> За даними оперативного моніторингу Міністерства аграрної політики та продовольства України (у попередні роки також Міністерства економіки України), що були зібрані від органів іноземної сертифікації, які сертифікували органічне виробництво та обіг органічних продуктів в Україні.

<sup>3</sup> Дана інфографіка створена в рамках дослідження органічного ринку України, яке проведено Органік Стандарту партнерстві з [Organicinfo.ua](http://Organicinfo.ua) за підтримки Швейцарії в рамках швейцарсько-українських програм «Розвиток торгівлі з вищою доданою вартістю в органічному та молочному секторах України» (QFTP) та «Органічна торгівля заради розвитку» (OT4D).

Вагомим чином зростає загальна площа сільськогосподарських земель, зайнятих під органічне виробництво й станом на кінець 2021 року площа земель з органічним статусом становила понад 370 тис. га, а площа сільськогосподарських угідь включно із землями перехідного періоду сягнула 422,3 тис. га.

Більш розширено площі з органічним статусом в розрізі регіонів можна розглянути на органічній карті України (додаток 5). З представлених даних видно поступове збільшення площ з органічним статусом та площ перехідного періоду й чітко прослідковуються регіони зі зростанням земельних угідь під органічне виробництво. До таких регіонів належить і Харківська область. На нашу думку, вагому роль у цих процесах займає стимулювальний вплив місцевих органів влади, тому організація управління земельними ресурсами має бути побудована таким чином, щоб враховувати цей перспективний напрям розвитку сільського господарства в ОТГ.

Таким чином, попри численні проблеми земельних ресурсів, пов'язані з воєнними діями та природними чинниками, Україна має потужний базис для органічного виробництва і потребує адекватної стимулюючої політики управління земельними ресурсами, як на рівні держави, так і на місцевому рівні, особливо враховуючи процеси децентралізації влади.

Вже давно стало аксіомою, що повноцінне та дійсно повною мірою ефективно управління земельними ресурсами в ОТГ не може обмежуватися лише досягненням високої економічної ефективності використання земельних ресурсів. Це пов'язано в першу чергу з тим, що об'єднана територіальна громада – це територія з створення екологічно безпечного середовища для їх життєдіяльності є однією з першочергових задач, які стоять перед управлінським апаратом ОТГ. Тому, якщо комерційне аграрне підприємство може якимось чином знехтувати екологією заради отримання більших прибутків, то ОТГ такої можливості не має. Більш того, регулівні функції ОТГ дозволяють вчиняти адміністративний вплив на ті комерційні підприємства, що знаходяться на території громади й вимагати дотримання ними заходів з охорони земель законними методами.

На законодавчому рівні нормативно-правові засади організації та проведення самоврядного контролю регламентовані лише в загальному вигляді, тому в Україні поширена практика деталізації положень Законів у актах самих органів місцевого самоврядування.

З метою реалізації комплексу заходів щодо забезпечення ефективної природоохоронної діяльності територіальної громади для поліпшення стану довкілля, забезпечення охорони навколишнього природного середовища Зміївська міська територіальна громада затвердила Екологічну програму Зміївської міської ради на 2022-2023 роки (додаток 6). Розглянемо природоохоронні заходи, що були заплановані і проведені фахівцями Зміївської міської територіальної громади.

В рамках розробленої та затвердженої Екологічної програми (додаток \_\_) планується робота у таких напрямках:

- контроль за викидами в атмосферне повітря;



- охорона водних ресурсів;
- раціональне використання та охорона земель;
- санітарне очищення території та поводження з відходами.

На 2022 рік Зміївською міською радою було заплановано проведення відповідних заходів з поліпшення екологічної ситуації в регіоні (табл. 2.18).

**Таблиця 2.18**

**Заходи щодо забезпечення виконання Екологічної програми Зміївської міської ради на 2022 рік**

№ з/п	Найменування заходів	Виконавець	Сума, грн.
			2022 рік
1	Придбання обладнання (контейнерів) для збирання твердих побутових відходів (п.68 ПКМУ від 17.09.1996 р.№1147(із змінами) «Про затвердження переліку видів діяльності, що належить до природоохоронних заходів») КПК 0118311 КЕКВ 2282	Зміївська міська рада	160 000
2	Реконструкція очисних споруд за адресою: вул. Садова,1а в с. Бірки Зміївського району Харківської області	Зміївська міська рада	5 000 000
3	Розробка схеми санітарної очистки населених пунктів Зміївської територіальної громади	Зміївська міська рада	300 000

Джерело: Екологічна програма Зміївської міської ради на 2022

Затверджена міською радою екологічна програма передбачає проведення реконструкції очисних споруд у с. Бірки, також заплановано придбання контейнерів для збирання твердих побутових відходів та розробку схеми санітарної очистки населених пунктів Зміївської територіальної громади. В зв'язку з початком повномасштабного вторгнення програму було виконано не повністю, проте докладено усіх зусиль для її виконання.

Нами були проаналізовані заходи передбачені екологічною програмою Зміївської міської ради й зі свого боку хочемо зазначити, що всі вказані заходи, за умови їх повної і успішної реалізації, мають позитивний вплив на екологічну ситуацію на території громади. Проте на нашу думку, до екологічних заходів мають приєднатися і представники бізнесу та зробити свій посильний вклад в поліпшення

екології регіону. Мусимо визнати, що в регіонах ситуація із залучення бізнесу до суспільно корисних проектів є складнішою і її реалізація потребує більших зусиль. Та варто спробувати діяти і в цьому напрямку.

Що стосується ситуації в Україні в цілому, то в питаннях охорони земельних ресурсів та екологічного стану ґрунтів істотним недоліком, який справляє вагомий негативний вплив, є недостатній рівень обстеження фактичного стану ґрунтів, а також брак інформаційного забезпечення стосовно екологічних проблем. На цьому наголошують науковці [128-130] і зазначають, що це є вкрай несприятливим для вчасного виявлення, проведення заходів з охорони й підтримання в належному стані земельних ресурсів України, що в подальшому забезпечить поліпшення національного земельного фонду. Агрохімічне обстеження ґрунтів має здійснюватися систематично з метою визначення потенційної родючості, оптимізації витрат на використання добрив, збільшення ефективності вирощування сільськогосподарських культур.

Таким чином, на базі досліджень сучасних українських науковців [108, 122, 128] можна виділити «пріоритетні напрями щодо відтворення ґрунтів, підвищення їх родючості та забезпечення ефективного екологоорієнтованого використання земельних ресурсів:

- оптимізувати структуру земельних угідь, зокрема через зменшення розораності угідь;
- дотримуватись екологообґрунтованих нормативів навантаження на земельні ресурси під час використання земель у сільському господарстві;
- забезпечувати відтворення природної родючості ґрунтів;
- впроваджувати заходи економічного стимулювання для ведення екологічного землекористування;
- застосувати механізми економічної й адміністративної відповідальності землекористувачів за недотримання вимог екологічного законодавства;
- широко використовувати системи ґрунтозахисного та адаптивного землеробства;

– здійснювати моніторинг земельних ресурсів на постійній основі.»

## **Висновки до розділу 2**

У результаті дослідження стану земельних ресурсів України та Харківської області виявлено, що сільськогосподарські угіддя України характеризуються надзвичайно високою розораністю, яка є найвищою у світі. А отже, фундаментальною основою і концептуальним базисом управління має стати охорона сільськогосподарських угідь, зокрема відновлення деградованих земель, поліпшення екологічно вразливих та постраждалих від воєнних дій територій, забезпечення збереження й підтримання родючості та запобігання ерозії ґрунтів на всій території країни. У зв'язку з тим, що у земельному фонді України більше 90 % складають сільськогосподарські угіддя, переважну роль в процесі формування та удосконалення системи управління земельними ресурсами необхідно відводити саме створенню ефективної системи управління сільськогосподарськими землями.

Погіршення якісних характеристик землекористування негативно позначається і на показниках його ефективності. Так, нами було здійснено загальну оцінку адміністративного-устрою Харківської області після реформи місцевого самоврядування. Зокрема, було висвітлено результати адміністративної реформи. Лідируючі позиції за кількістю населення та площею території займає Зміївська міська територіальна громада. Велика кількість населених пунктів впливає на швидкість прийняття і виконання управлінських рішень, а ще ускладнює можливості контролю за їх реалізацією. У той же час велика територіальна розосередженість вносить додаткові перепони для управління, а велика кількість населення визначає необхідність узгодження інтересів значної кількості соціальних прошарків і груп суспільства. Тому саме у Зміївському районі закономірно будуть виникати проблеми системи управління земельними ресурсами і є необхідність побудови такої управлінської вертикалі, яка була б одночасно гнучкою, дієвою і дійсно ефективною.

Було проаналізовано ефективність сільськогосподарського виробництва

Харківської області в розрізі районів, а також результати діяльності сільськогосподарських підприємств Чугуївського району в розрізі ОТГ. У результаті виявлено, що в об'єднаних територіальних громадах Чугуївського району Харківської області спостерігається стала тенденція до зниження обсягів сільськогосподарської продукції, виробленої на сільськогосподарських угіддях у вартісних і натуральних показниках. Безсумнівно, причин зниження ефективності сільськогосподарського виробництва може бути ціла низка, проте однією з них, ми вважаємо, є саме погіршення якісних характеристик землекористування.

На базі розробленої системи показників нами було здійснено оцінку фінансово-економічної підсистеми Зміївської міської територіальної громади за 2021-2022 рр. В результаті оцінки виявлено, що ефективність використання земельних угідь на території громади знаходиться на достатньому рівні. А отже, ефективність управління землями Зміївської міської територіальної громади є досить високою. Урожайність сільськогосподарських культур є дещо нижчою за середню по району, проте рентабельність зернових і соняшнику є високою і свідчить про ефективне ведення галузі рослинництва, а показники інтенсивності використання земельних угідь свідчать про достатній рівень її інтенсифікації.

Аналіз показників бюджету Зміївської міської ТГ дозволив зробити висновок, що податкова політика в регіоні досить лояльна до бізнесу, в результаті чого на 1 мешканця припадає менше доходів бюджету, ніж в середньому по Харківській області та в Україні. Це зокрема пов'язано з порівняно невисокою щільністю підприємств та великою кількістю населення. З іншого боку, це може свідчити і про високий рівень ухиляння від сплати місцевих податків, а також про розвиток тіньового сектору. Тому в цьому напрямку необхідний громадський та муніципальний контроль, а також моніторинг діяльності комерційних підприємств.

Дослідження соціальної підсистеми показало, що нині в Зміївській міській територіальній громаді спостерігається стала тенденція до поліпшення результатів роботи колективу, за час повномасштабного вторгнення відбулася більша згуртованість кадрів, вища сумлінність у виконанні рішень, розуміння загальної

мети і цілей управління.

У результаті оцінки організаційної підсистеми виявлено, що структура управління Зміївської міської ради складається з трьох рівнів, які оптимальним чином взаємодіють між собою і досягають узгодженості у прийнятті управлінських рішень. Структура управління є досить централізованою, проте відбувається процес розширення самостійності керівників відділів.

Інформаційна підсистема управління має надзвичайно важливе значення і, як ми вважаємо, завжди є можливість удосконалити інформаційну складову прийняття рішень. У відділі земельних відносин та землевпорядкування Зміївської міської ради інформаційне забезпечення знаходиться на достатньому рівні.

Дослідження екологічного стану угідь в Україні на Харківській області показало наявність цілого ряду проблем, пов'язаних з ґрунтовим покривом. Значну роль у цьому займають процеси розмінування території, а також робота з поліпшення деградованих земель, екзогенними екологічними факторами. Тому моніторинг стану сільськогосподарських угідь та їх охорона має стати першочерговим завданням управління земельними ресурсами як на рівні держави, так і на рівні областей, районів та ОТГ. Для реалізації цього завдання має бути створена відповідна управлінська система, побудована саме на рівні ОТГ, де екологічні та інші проблеми земельних ресурсів можна побачити і оцінити повною мірою. Саме тому система управління земельними ресурсами буде ефективною лише в тому разі, коли фінансування і здійснення заходів буде проводитися виключно на місцях, із залученням місцевого населення та територіальних органів влади, без довгих бюрократичних процедур і паперових перепон. При цьому важливе значення має свідоме відношення мешканців до своєї землі, розуміння своєї ролі в формуванні екологічно безпечного (чи небезпечного) середовища свого існування.

Результати досліджень висвітлені в працях [85, 101, 102, 108, 131-133].

## **РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ ТА ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ ЗЕМЕЛЬНИМИ РЕСУРСАМИ ОБ'ЄДНАНИХ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД**

### **3.1. Концепція ефективного управління земельними ресурсами в ОТГ**

Управління земельними ресурсами, як ми вже наголошували у попередніх розділах, це складний і багатогранний процес, який відбувається постійно та динамічно. Процеси децентралізації та відкриття ринку землі внесли чимало новел й ускладнили управлінську діяльність органів влади. Особливо це стосується місцевого самоврядування – ОТГ. В цілому, з початку реформи децентралізації вже пройшов тривалий термін й на сьогоднішній день територіальні громади досить вдало справляються з питаннями управління землею. Тому наразі головним завданням, яке стоїть на порядку денному, є досягнення більш високої ефективності управління земельними ресурсами.

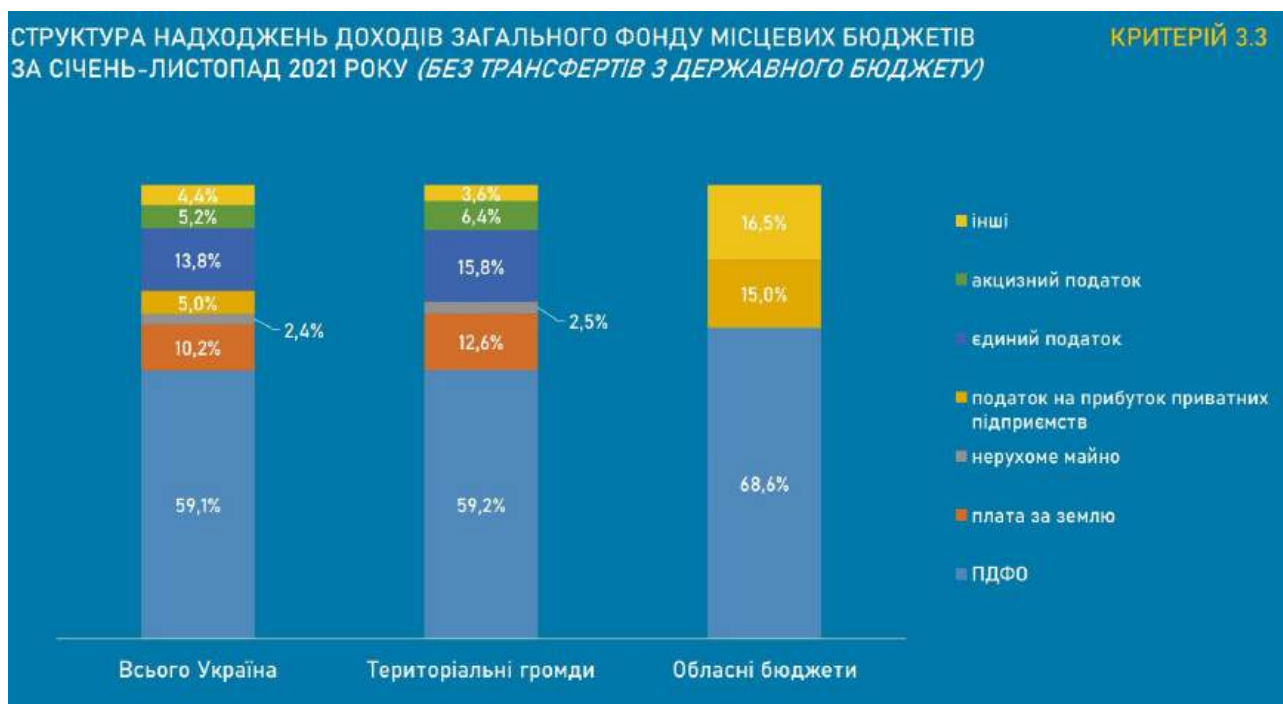
В Україні запроваджена нова система адміністративно-територіального устрою, згідно з якою було здійснено укрупнення районів та формування ОТГ на базі колишніх більш дрібних районних рад. У результаті 25 жовтня 2020 року відбулися місцеві вибори до обласних і районних рад та до територіальних громад. Цим кроком було сформовано органи управління ОТГ, які зараз вже мають певний досвід самофінансування (формування, наповнення й виконання місцевого бюджету), досвід урегулювання різних проблемних питань регіону, а також досвід управління землею. Але питання побудови ефективної системи управління в новостворених ОТГ й досі не втрачає своєї актуальності та потребує подальших досліджень.

Вчені відмічають, що початок децентралізації в Україні стикається зі значною кількістю проблем, головною з яких є недостатній обсяг фінансових ресурсів, які мають у власному розпорядженні територіальні громади. Наведена проблема ставить під сумнів ефективність територіально-адміністративної реформи в країні та потребує вирішення у короткостроковій перспективі. У

цьому контексті головною задачею територіальних громад є максимально ефективно використання всіх ресурсів, що є у власності таких суб'єктів місцевої влади, головним з яких, без сумніву, є земля [134, с. 17].

Як зазначає А.В. Малоокій та Р.І. Беспалько, «земля є системоутворюючим об'єктом власності громад, адже вона забезпечує розвиток всіх сфер економічного і соціального життя місцевої громади. Земля і земельні відносини завжди були визначальними факторами соціально-економічного розвитку країни. Кожна людина, що проживає на території України, по праву вважає її своєю власністю. Тому політика органів місцевого самоврядування з управління земельними ресурсами повинна забезпечувати прозорість, зрозумілість, об'єктивність і справедливість використання земель» [7, 135].

Землі сільськогосподарського призначення, передані в оренду є одним з основних джерел фінансування бюджету ОТГ. Як свідчать дані рис. 3.1, основними каналами наповнення бюджету територіальної громади є ПДФО (у т.ч. від аграрного сектору) та плата за землю.



**Рис. 3.1. Порівняння структури надходжень загального фонду обласних бюджетів та бюджетів територіальних громад**

Джерело: [136].

Структура надходжень до загального фонду територіальних громад

суттєво відрізняється від структури доходів обласного бюджету. А отже, потребує специфічних важелів для свого регулювання та адміністрування доходів громад. Оскільки у структурі надходжень до загального фонду бюджетів ОТГ міститься менше ПДФО, а вагому частку займає дохід від сплати Єдиного податку (15,8 % надходжень), то для подальшого забезпечення стабільно зростаючих доходів бюджету громади необхідно впроваджувати механізми стимулювання для підприємців-єдинників, проводити інформаційні та консультаційні заходи, всіляко заохочувати активну частину населення громади до підприємництва. Можливо, надавати додаткові пільги чи інші преференції, у т.ч. дозволи, безкоштовні державні послуги та консультації, інші дії стимулювального характеру для сприяння розвитку малого бізнесу. Звісно, у короткостроковій перспективі ці заходи можуть не мати вагомого впливу на доходи громади та добробут її громадян, проте на середньострокову перспективу це обов'язково спрацює. Значну питому вагу в доходах займає також плата за землю (12,6 %), тому формування ефективної земельної політики в ОТГ має стати одним з пріоритетних завдань управління та запорукою подальшого розвитку регіону

Питання децентралізації досліджувалися в численних працях науковців і практиків [137-143] і, спираючись на набутий досвід побудови системи управління органів влади, нами було узагальнено ряд проблем, які вагомим чином впливають на ефективність управління на рівні ОТГ. Основні з них наступні:

- Загальна законодавча неврегульованість функціонування апарату державних службовців в ОТГ, що не дає змоги ефективно керувати кадровим потенціалом, здійснювати організаційні зміни та проводити політику підвищення якості управління в ОТГ. Нещодавно було прийнято Закон України «Про державну службу в органах місцевого самоврядування» 02.05.2023 № 3077-ІХ, який не набрав чинності (набрання чинності окремими положеннями відбулося 20.07.2023 р). Ми вбачаємо, що з введенням в дію цього закону буде вирішено



чимало проблем організаційного характеру, кадрових питань тощо;

- Нині діюча процедура проведення конкурсу на заміщення вакантних посад досі суттєво ускладнює роботу місцевих органів влади та змушує здійснювати додаткові бюрократичні дії, не сприяючи при цьому підвищенню ефективності управління, а лише додає значний обсяг роботи службовцям, обтяжуючи управлінський апарат, знижуючи його гнучкість та уповільнюючи роботу над дійсно важливими проектами;
- Питання взаємоузгодження функцій та повноважень районних органів влади та органів управління територіальних громад досі залишаються нерегульованими та потребують чіткого розмежування як прав і обов'язків, так і відповідальності;
- Подальша гармонізація законодавства з ЄС вимагає таких само кроків з удосконалення організації діяльності територіальних органів влади, як і інші сфери управлінської вертикалі. Можливо, варто було б імплементувати досвід розвинених країн до українських реалій й провести певні паралелі для пошуку найбільш оптимальних важелів управління в ОТГ, у т.ч. стосовно управління земельними ресурсами.

В контексті питань управління громадами, як ми вже зазначали, важливу роль відіграє управління земельними ресурсами, оскільки земля громади є одним з ключових ресурсів для забезпечення діяльності ОТГ. Головними проблемами в управлінні земельними ресурсами ОТГ, на нашу думку, є такі:

- складність розпоряджатися землею за межами населених пунктів. Досить значним кроком щодо управління земельними ресурсами на рівні громад стала передача земель державної власності за межами населених пунктів у комунальну власність ОТГ, і відповідно разом з передачею повноважень щодо розпорядження цими землями, постало питання щодо прийняття рішень стосовно їх подальшого використання. Вирішення вкрай важливого питання щодо використання земель, які в процесі децентралізації сформовані і утворюють землі територіальної громади можливо лише шляхом

планових дій та заходів, які передбачаються містобудівною та землепорядною документацією і від оперативності та правильності її розробки залежить подальше ефективне (чи неефективне) використання й управління, обсяг надходжень до бюджету ОТГ;

- обмежені можливості складання дієвих та об'єктивних планів розвитку територій через недостатній обсяг інформації про земельні ресурси, застарілість інформації, не визначеність меж території ОТГ тощо;

- недоотримання надходжень до місцевого бюджету від плати за землю (з різних причин), затримка надходження орендних платежів, слабкість важелів щодо стягнення платежів до бюджету ОТГ;

- забруднення земель та їх деградація, наявність порушень екологічного законодавства з одночасним браком важелів впливу органів управління ОТГ на власників земельних ділянок (стосовно екологічного стану ґрунтів);

- відмова у задоволенні потреб громадян у земельних ділянках як по причині корумпованості влади, так і через невизначеність правового статусу окремих земельних ділянок, наявність юридичних колізій та перепон;

- складність залучення інвесторів та ведення бізнесу на землях громади;

- складність резервування перспективних для розвитку громади територій;

- низька якість догляду за меліоративними системами, брак коштів та спеціалістів з цих питань, значний термін експлуатації таких систем без оновлення та належного обслуговування, їх фізична і моральна зношеність;

- незаконне використання лісів, особливо незаконна вирубка.

Все це вагомим чином впливає на якість земель громади й так чи інакше неминуче негативно впливає на ефективність управління земельними ресурсами. Тому наявність великої кількості спірних та проблемних питань потребує ґрунтового аналізу для розробки заходів з поліпшення управління землею. З метою формування нової адекватної системи управління земельними ресурсами в ОТГ нами була розроблена концепція формування системи ефективного управління земельними ресурсами в ОТГ.

Нова концепція має базуватися на таких принципах:

- Системний підхід – концепція має бути системоутворюючою, охоплювати всі стадії формування системи управління, а також оцінку її ефективності;

- Структурованість – концепція ефективного управління земельними ресурсами повинна мати чітку внутрішню структуру, зокрема, на нашу думку, вона має складатися з кількох блоків, що формуються в сучасну управлінську систему, причому у структурі концепції повинно бути місце і творчому підходу для того щоб додавати чи коригувати певні її елементи;

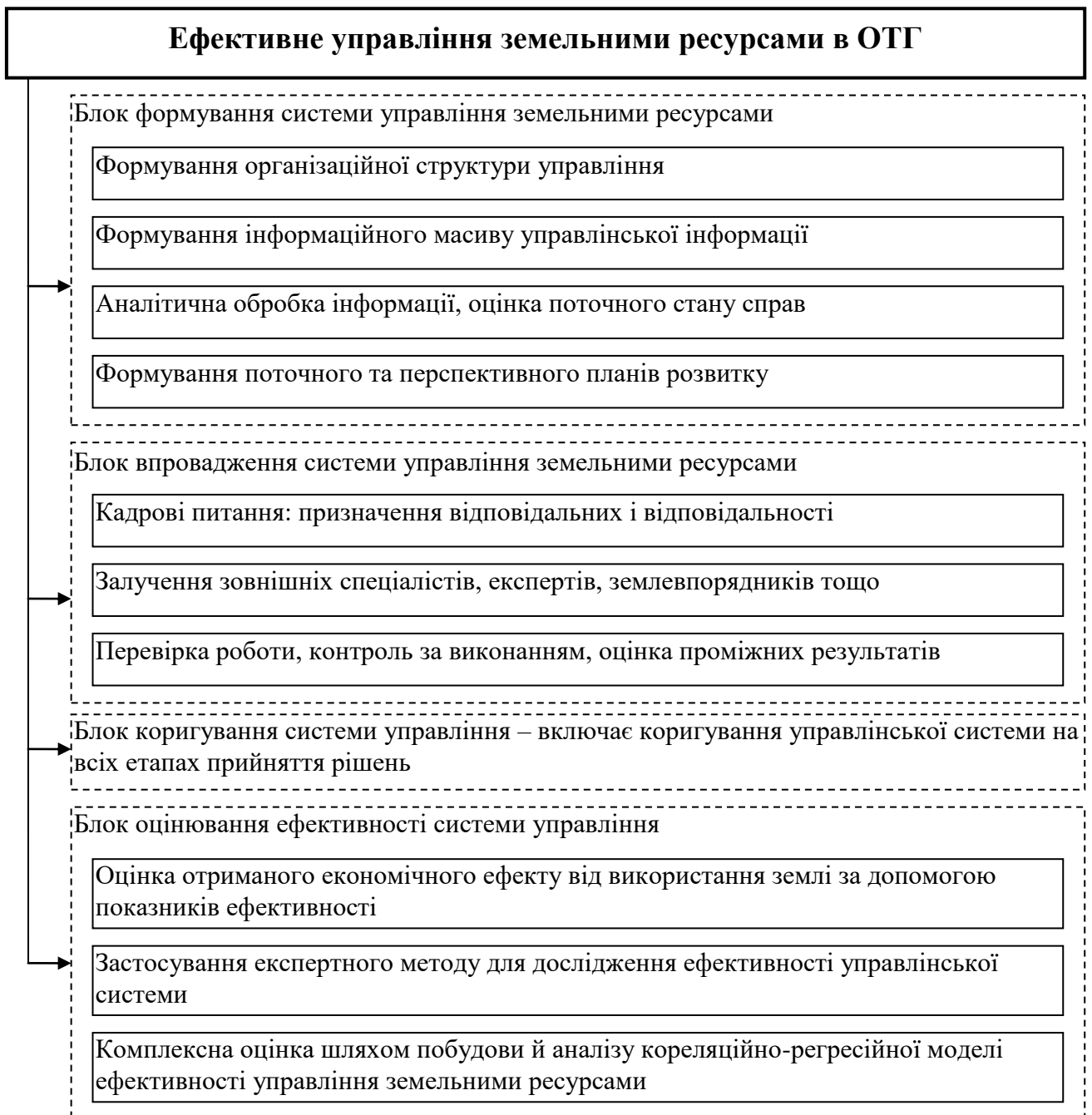
- Інформативність – наявність повної, достовірної та оперативної інформації є ключовим фактором успіху в управління будь-яким підприємством чи державною структурою, том концепція передбачає збір та обробку інформації і формування інформаційної бази земельних ресурсів ОТГ;

- Аналітичний характер – здійснення аналізу на кожному етапі впровадження концепції для моніторингу її ефективності, виявлення слабких місць, нівелювання негативних впливів та коригування стратегії управління;

- Гнучкість та поступовість змін – впровадження концепції має відбуватися поступово у комфортному для громадськості темпі, а також сам процес формування системи управління має бути достатньо гнучким щоб враховувати всі запити суспільства, волонтерів, активістів, представників бізнесу і громадських організацій;

- Різноманітність оцінки ефективності управління – концепція має враховувати різні методи оцінки ефективності управління, що пов'язано безпосередньо з великою кількістю критеріїв та способів оцінки.

Виходячи з цього, на нашу думку, концепція формування ефективного управління земельними ресурсами повинна включати такі складові (рис. 3.2).



**Рис. 3.2. Концепція формування системи ефективного управління земельними ресурсами в ОТГ**

Джерело: розробка автора

Як ми бачимо, концепція включає блок формування, впровадження та коригування системи управління, а також окремий великий блок – оцінювання ефективності управління. Всі блоки становлять собою замкнуту систему управлінських процесів, даних, технологій, рішень, які дозволять ефективно управляти земельними ресурсами в ОТГ, значно підвищити швидкість і оперативність обробки інформації, а також обґрунтованість і якість прийняття

управлінських рішень.

Блок формування системи управління – містить у собі необхідні складові для розробки структури управління та оцінки поточної ситуації, а також складання планів розвитку ОТГ. А першочерговим завданням у цьому процесі є забезпечення оперативності, повноти і достовірності отримуваної інформації про земельні ресурси, їх стан, використання, права на кожен земельну ділянку, обмеження та обтяження прав, екологічний стан довкілля тощо. Інформаційна складова – це той напрям, який нині потребує чи не найбільше уваги з боку органів місцевого самоврядування. Саме відсутність достовірної та повної інформації про земельні ділянки, їх фактичний стан і статус – це ті фактори, які вагомим чином впливають на якість прийнятих управлінських рішень. Цей блок також може містити стратегічну програму розвитку регіону, а в рамках неї – і напрями розбудови інформаційної складової системи управління земельними ресурсами ОТГ.

Блок впровадження системи управління містить можливі етапи впровадження новацій в чинну управлінську систему територіальної громади, які дозволять підвищити ефективність управління наявними землями, зокрема землями сільськогосподарського призначення. В блок впровадження може бути включено ті чи інші завдання у залежності від потреб територіальної громади в удосконаленні тих чи інших ланок управлінської системи, впровадженні нових управлінських процесів тощо.

Блок коригування передбачає оперативний аналіз та вчасне коригування управлінських рішень з питань управління земельними ресурсами, а також вчасне виявлення неефективних заходів і нівелювання негативних наслідків для земель громади та бюджету ОТГ. У цих процесах вагома роль належить активній частині мешканців територіальної громади, які можуть вносити свої пропозиції щодо земельних ділянок та територій, а також висловлювати своє бачення напряму розвитку громади і її окремих населених пунктів.

Блок оцінювання ефективності системи управління земельними ресурсами має надзвичайно важливе значення, оскільки він передбачає

проведення оцінки як в цілому системи управління землями ОТГ (зокрема сільськогосподарськими), так і аналіз стану, інтенсивності й ефективності використання сільськогосподарських угідь, що є у розпорядженні об'єднаної територіальної громади. Оцінювання може проводитися за різними методиками, зокрема: динаміка показників ефективності до та після впровадження нових управлінських прийомів, застосування експертного методу для визначення ефективності управління, комплексна оцінка за рядом ключових критеріїв що справляють найбільший вплив на ефективність використання земельних ресурсів і через них оцінювання ефективності управління.

Запропонована нами концепція формування системи ефективного управління земельним ресурсами в ОТГ дозволить підвищити рівень менеджменту в ОТГ, забезпечить отримання більшого економічного, соціального й екологічного ефекту для громадян ОТГ від використання наявних земельних ресурсів, зокрема земель сільськогосподарського призначення. При цьому ефект від використання земельних ресурсів має оцінюватися за різними критеріями і комплекс управлінських рішень буде базуватися саме на результатах такої оцінки.

Розглянемо детальніше пункти концепції. Перший пункт – формування організаційної структури. Керування будь-якою організацією здійснюється на базі певної організаційної структури. Структура організації і її підрозділів визначається організацією самостійно і повинна, в першу чергу, базуватися на стратегічних напрямках розвитку організації з урахуванням її цілей та завдань, з подальшим взаємоузгодженням з факторами внутрішнього та зовнішнього середовища, а також із можливостями персоналу підприємства. Все це здійснюється у відповідності із законодавчими нормами щодо діяльності ОТГ та узгоджується з вимогами законодавства до місцевих органів влади.

При розробці організаційної структури управління необхідно забезпечити ефективний розподіл функцій керування по підрозділах. При цьому важливо виконання наступних умов:

- вирішення одних і тих самих питань не повинне перебувати у віданні

різних підрозділів;

- всі функції управління повинні входити в обов'язки певних підрозділів;
- на певний підрозділ не повинне покладатися вирішення питань, які ефективніше вирішуватимуться в іншому підрозділі.

Як справедливо зауважують вчені [144] «структура керування може змінюватися в часі відповідно до динаміки масштабів і змісту функцій керування й можна вважати, що вона функціонує ефективно, якщо:

- вона прискорює процес досягнення цілей;
- вона прагне до запровадження нових технологій, а виробничий процес стає творчим; при цьому службовці поінформовані щодо прав і обов'язків, а також про рівень відповідальності щодо прийняття рішень;
- рівні координації чіткі й діють ефективно;
- формальні й неформальні структури діють в одному напрямі;
- службовці працюють лише в межах даної структури» [144].

Група вчених наголошує, що «важливим моментом є і те, в якій спосіб організовано управління та яку частку ресурсів системи воно відволікає на себе. З одного боку, чим більше рівнів або проміжних ланок містить система управління, тим більше ресурсів витрачається на апарат управління, тим воно дорожче. Очевидно, що при цьому ефективність системи знижується. З іншого боку, чим менше елементів у структурі управління, тим більше завантажені ті, що залишаються, й тим гірше справляються вони зі своїми функціями, що зрештою також тягне за собою зниження ефективності системи в цілому. Таким чином, виникає проблема критеріїв ефективності управління: ефективність за витратами на управлінський процес, ефективність за критерієм швидкості прийняття рішень та вирішення питань громадськості, ефективність за критерієм доходів до місцевого бюджету (повнота та своєчасність надходжень від платників податків, орендарів земельних ділянок тощо)» [145].

Тому, ми погоджуємося з думкою вчених [145], що можна говорити про деяку оптимальну структуру управління, що забезпечує максимальну ефективність системи в цілому. Однак такий критерій є надто загальним, щоб

його можна було використовувати для оптимізації організаційної структури управління. Зв'язок між структурою управління та ефективністю системи надзвичайно важко виявити і тим більше формалізувати, оскільки йдеться про адміністративно-організаційні системи.

Додаткову складність додає й той факт, що в процесі управління безпосередню й визначальну роль відіграють люди, від індивідуальних особистісних характеристик яких і залежить якість управління. Формалізувати індивідуальні характеристики службовців досить складно, а в повному обсязі – взагалі неможливо, оскільки така формалізація при збільшенні кількості факторів перетворюється на набір параметрів, часто суперечливих, за якими на практиці важко встановити точну міру ефективності функціонування системи управління. А якщо брати до уваги, що люди у процесі управління вступають у взаємодію, колегіально приймають рішення, системно контактують і постійно розвиваються як професіонали – за таких умов оцінка якості управління перетворюється на нездійсненну задачу.

Тому, на нашу думку, варто говорити про оптимізацію структури управління лише за деяким частковим критерієм/критеріями. Наприклад, можна оптимізувати структуру управління за критерієм мінімізації часу на прийняття/передачу інформації від периферії до центру системи. Або, наприклад, за критерієм витрат на персонал; капітальних витрат на технічні засоби; сукупних витрат на управління. Тому, як стверджують науковці [145], а ми погоджуємося з ними, доцільно говорити про деяку раціональну структуру управління, що забезпечує досить ефективне функціонування системи за прийнятних сукупних витрат на управління. Ми з цим погоджуємося і вважаємо, що найбільш загальним і тому оптимальним є критерій сукупних витрат на управління, або наприклад такий показник як співвідношення загального обсягу доходів з видатками на управління, який дозволить досить об'єктивно оцінити ефективність управлінської праці. Тобто, останній показник дозволить побачити, скільки гривень доходів принесла кожна гривня, витрачена на здійснення процесу управління.



За такої постановки «синтез оптимальної структури під час розробки системи замінюється вибором раціонального варіанта структури управління. Спочатку визначається набір параметрів, сукупність яких придатна для оцінювання якості системи управління. Далі на основі досвіду та інтуїції розробників, з урахуванням структури наявної системи і аналогічних систем виокремлюється обмежена кількість варіантів структури, кожний з яких задовольняє необхідні обмеження. Варіанти, які залишилися, оцінюються за взятим набором параметрів, що дає змогу вибрати з них найкращий» [145].

Можна виокремити такі етапи аналізу та синтезу систем управління [145].

1. Структурний аналіз і синтез. У процесі його здійснення розглядають варіанти структур систем управління та аналізують взаємозв'язки між ними для побудови структури, яка матиме бажані властивості або реорганізації існуючої структури. При цьому проводять системний аналіз множини елементів, їх зв'язків, що забезпечать максимальну відповідність системи управління заданим критеріям. Головною складністю є виявлення повного спектру взаємозв'язків, врахування найбільшої кількості можливих властивостей системи, що в кінцевому підсумку є визначальним для розробленої системи управління.

2. Функціональний аналіз і синтез. При його здійсненні максимальну увагу спрямовують на визначення динамічних властивостей системи, зміни її станів, обсягу й змісту її функцій, функцій окремих елементів системи з плином часу й залежно від застосовуваних алгоритмів управління, зміни законів, методів та способів керування її функціонуванням. Результатом і кінцевою ціллю функціонального синтезу є підбір оптимальних характеристик системи управління відповідно до встановленої мети.

3. Інформаційний аналіз і синтез. Його здійснення й реалізація базується на дослідженні кількісних і якісних параметрів інформаційних потоків в системі управління. У процесі інформаційного аналізу та синтезу досліджуються обсяги, терміни та форми подання, обробки й передачі інформації, а також її зберігання для розробленої системи управління.

4. Параметричний аналіз і синтез. Відбувається аналіз параметрів (загальних та часткових показників) системи управління відповідно до обраних критеріїв її оптимальності, підбір індикаторів, за якими можна буде оцінювати ефективність її функціонування. Параметричний синтез – процес обґрунтування необхідності та достатності цих показників задля забезпечення об'єктивного і неупередженого оцінювання властивостей системи управління [145].

Для експрес-оцінки ефективності системи управління в ОТГ нами запропоновано ряд показників за різними критеріями, серед яких одним з критеріїв є економічна ефективність управління земельними ресурсами:

1. Коефіцієнт ефективності управління за критерієм швидкості прийняття рішень: середня швидкість вирішення земельних питань у поточному році / середня швидкість вирішення питань із землею у минулому році;

2. Коефіцієнт ефективності управління за витратами: витрати на утримання апарату управління у поточному році/ витрати в минулому році;

3. Коефіцієнт ефективності управління за критерієм екологічності: фактично здійснені витрати на екологічні заходи в поточному звітному періоді / фактичні витрати на екологічні заходи у попередньому звітному періоді;

4. Коефіцієнт економічної ефективності управління землею ОТГ: дохід від реалізації продукції (або прибуток), отриманий сільськогосподарськими підприємствами на території ОТГ (облікове коло) у звітному році поділений на прибуток, отриманий у попередньому році.

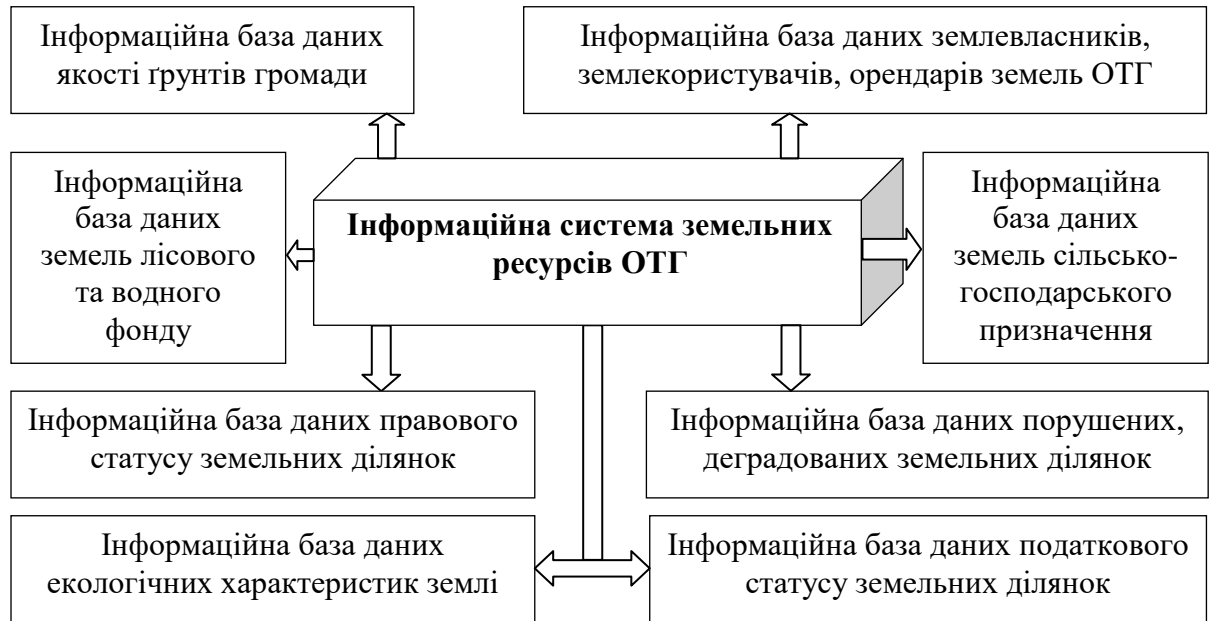
Другий пункт блоку 1 – формування інформаційного масиву управлінської інформації – один з ключових аспектів успіху в управлінні земельними ресурсами. Забезпечення оперативною інформацією про земельні ділянки, зміну їх статусу, меж, родючості та екологічних параметрів є запорукою ефективного управління на місцевому рівні. Тому цьому аспекту концепції варто приділити особливу увагу. Збір фактичних даних та обстеження земельних ділянок в натурі на території громади має стати перманентним процесом. Координація роботи з накопичення інформації може бути покладена на одного з функціональних керівників, заступника голови

селищної ради тощо. Відділ земельних ресурсів має бути розширений для ефективного виконання функцій зі збору та обробки інформації про земельні угіддя. Особливо це стосується сільськогосподарських угідь, що знаходяться на території ОТГ.

«Недостатню увагу та неврахування інформаційної складової у системі відтворення земель, як вірно відзначає Р.Б. Таратула, можна вважати чи не найбільш істотною прогалиною, що здійснює негативний вплив на землекористування, землеохорону, відтворення ґрунтів тощо. Брак інформаційного забезпечення в аспекті екологічної складової є несприятливим для забезпечення потенційних можливостей захисту, підтримання у належному стані, відтворення та поліпшення національного земельного фонду. Оцінка екологічних та економічних характеристик землі, як просторового базису будь-якої сфери виробництва та головного засобу виробництва в аграрній та лісовій галузях, повинна здійснюватися, передусім, базуючись на природно-географічній диференційованості та обмеженості використовуваних площ, а також з огляду на ґрунтове дослідження якісного стану угідь, зокрема ґрунтову родючість, баланс гумусу тощо.» [122, с. 307].

Наступним завданням першого блоку є аналітична обробка інформації, а також оцінка поточного стану земельних ресурсів: їх наявності, місця розташування, кількості та якості, логістичних переваг, а також правового статусу, функціонального призначення, інтенсивності використання, ринкової вартості.

Всі ці параметри доцільно було б заносити в інформаційну базу даних про земельні ділянки територіальної громади з наступною обробкою шляхом групування, порівняння, оцінювання якості земель громади. Для аналітичної обробки інформації треба створити інформаційну базу земель ОТГ (рис. 3.3). Створення такої бази стане доповненням до інформації Державного земельного кадастру та вагомим чином поліпшить інформаційне забезпечення земельного відділу ОТГ, полегшить його роботу, прискорить прийняття рішень і зменшить бюрократичні процедури.



**Рис. 3.3. Пропонована структура інформаційної системи обліку і аналізу земельних ресурсів ОТГ для цілей управління**

Джерело: власна розробка автора.

Запропонована інформаційна база охоплює основні параметри земельних ділянок територіальної громади, дозволяє одночасно отримати характеристику конкретної ділянки з різних інформаційних баз та зробити висновок про її стан та статус. А отже, це значно спрощує роботу службовців стосовно прийняття управлінських рішень щодо цієї земельної ділянки. Основним і найбільш складним завданням з формування такої інформаційної бази є її співставність: дані з різних інформаційних баз системи повинні бути якнайбільш тісно прив'язані до фактичного територіального розміщення земельних угідь з базовою (на наш погляд, це найбільш прийнятний варіант) прив'язкою до кадастрового номеру ділянки, а за його відсутності – до землевласника, а в межах одного землевласника – до землекористувачів, орендарів землі. Так інформація буде максимально корисною для юридичних та фізичних осіб, що так чи інакше використовують земельні угіддя територіальної громади. А це сприятиме ефективному вирішенню питань органом управління земельними ресурсами ОТГ.

Також, як зазначає Р.Б. Таратула, «істотну роль в управлінні земельними

ресурсами відіграє адекватний інструментарій визначення і регулярного коригування рівня земельних платежів, що вимагає адекватного інформаційного забезпечення та неперервного аналізу можливих наслідків управлінських рішень за допомогою земельно-інформаційних систем. Таким чином, у процесі управління земельними ресурсами важливим саме для органів державної влади та місцевого самоврядування є забезпечення необхідною інформацією для визначення розміру плати за землю. Також варто зазначити, що однією з найдавніших функцій інформації про земельні ресурси є надання відомостей для фіскальних цілей, тобто отримання даних про землю як об'єкт оподаткування» [122, с. 43-44].

Нами не дарма наголошувалося, що саме недостатність інформації стосовно земельних ресурсів часто стає на заваді підвищення ефективності управління земельними ресурсами в територіальних громадах, що у свою чергу веде до недоотримання плати за землю, орендних платежів, невірного визначення розміру орендної плати, проблем з оформлення земельних ділянок а також інших питань розпорядження земельними ресурсами. Все це потребує першочергової уваги і якнайскорішого вирішення на рівні ОТГ.

Наступною складовою концепції є формування поточного і перспективного планів розвитку території. Звісно, ОТГ такі плани розробляються і затверджуються. Проте часто вони носять певною мірою формалізований характер, а також опираються на інформацію про земельні ділянки, яка може бути вже такою, що не відповідає дійсності. Саме тому нами запропоновано на попередніх етапах здійснити збір інформації про земельні ділянки ОТГ, провести технічні дії з формування інформаційної бази, внесення даних. І лише потім, базуючись уже на уточненій інформації, органи управління ОТГ можуть скласти актуальний і достовірний план розвитку території.

Наступний блок – впровадження системи управління земельними ресурсами – містить такі складові, як: призначення відповідальних і відповідальності; залучення зовнішніх спеціалістів; а також перевірка роботи, контроль за виконанням, оцінка проміжних результатів. Заходи, які проводить

місцева влада, на нашу думку, мають бути персоніфіковані. Тобто, кожен захід плану розвитку, кожна дія органів влади повинна мати терміни здійснення, склад виконавців як серед службовців та спеціалістів ОТГ, так і включати відповідальних осіб з числа місцевого бізнесу, громадських активістів та небайдужих громадян. Це досить складно реалізувати, особливо на початковому етапі, проте здійснення таких місцевих заходів матиме елемент згуртованості, залученості у громадське життя й сприятиме подальшій активності громади. Вагома частина керівників остерігається піднімати активність громади та її поінформованість стосовно дій місцевих органів влади й у таких побоювань є певні підстави. Та на нашу думку, завжди є частка громадян, незадоволених чинною владою, тому збільшення поінформованості та залучення населення в громадське життя вагомих чинном не вплине на їх кількість. До того ж, завжди можна буде запропонувати невдоволеним самим взяти участь у цих процесах – бажаючих буде досить небагато й число таких невдоволених одразу різко знизиться.

На етапі впровадження системи управління завжди виникає необхідність залучення зовнішніх спеціалістів, тому одним з пунктів другого блоку концепції включає даний пункт. І з нього випливає наступний: перевірка роботи, контроль за виконанням поставленого завдання, оцінка проміжних та остаточних результатів. Все це стосується як роботи залучених зі сторони спеціалістів, так і працівників самого органу управління ОТГ. Контроль був і залишається однією з основних функцій менеджменту і чи не найбільш вагомою серед них. Забезпечення якісного і своєчасного контролю за діяльністю всіх підрозділів та спеціалістів організації є запорукою її успішної роботи та ефективної діяльності з досягнення мети, місії та цілей будь-якої організації. Особливо це стосується державних структур, які в силу певних специфічних рис побудови й функціонування мають такий недолік, як бюрократія.

Звісно, бюрократичні структури управління мають свої переваги: чіткий розподіл праці, ієрархічна співвідпорядкованість працівників і відділів,

упорядкованість системи стандартів і правил свого функціонування. При цьому професійне зростання співробітників і керівників базується на їх професійній компетенції. Але, бюрократичні структури здатні сформувати специфічний тип особистості, який домінує в організації. Характерними психологічними особливостями такого типу будуть конформізм, формалізм при виконанні своїх обов'язків, нівелювання інтересів, відсутність креативності при вирішенні поставлених завдань.

Тому своєчасний контроль та подальше коригування системи управління є закономірним та необхідним етапом формування ефективної системи управління. Блок коригування є надзвичайно важливою ланкою концепції формування системи ефективного управління земельними ресурсами.

Четвертий блок – оцінювання ефективності системи управління – передбачає розробку системи критеріїв такого оцінювання. А також встановлення рівня значимості для кожного з критеріїв. Найбільш значимі з критеріїв ефективності управління мають бути оцінені в першу чергу.

В контексті останнього блоку концепції, особливо важливим і, на нашу думку, найбільш складним є забезпечення достовірної оцінки ефективності управління земельними ресурсами. А для цього варто визначитися з одної сторони, як ми уже зазначили, – з критеріями ефективності управління, а з іншої – з методами оцінки такої ефективності. Запропонована нами концепція передбачає використання для оцінки ефективності управління індексного чи коефіцієнтного методу (шляхом розрахунку і порівняння показників ефективності використання землі до та після проведення певних управлінських дій), експертного методу та економіко-математичного методу (кореляційно-регресійний аналіз). Проте перелік методів для аналізу не є вичерпним і може бути доповнений. У наступних розділах дисертаційного дослідження нами буде приділено багато уваги питанням оцінки ефективності управління.

Вважаємо, що впровадження розробленої в дисертаційній роботі концепції формування системи ефективного управління в ОТГ дозволить значно підвищити якість управління та сприятиме стрімкому розвитку громади.

### **3.2. Оцінка ефективності управління земельними ресурсами об'єднаних територіальних громад експертним методом**

В рамках нової парадигми місцевого самоврядування на засадах децентралізації влади та в контексті реформи адміністративно-територіального устрою постала закономірна проблема підвищення ефективності та якості управління об'єднаними територіальними громадами для забезпечення їх фінансової самостійності та регіональної стійкості. А на її основі гостро постало інше питання: необхідність проведення оцінки ефективності управління територіальною громадою, яке набуває все більшої актуальності.

Дослідження у сфері місцевого самоврядування, децентралізації влади та оцінки ефективності управління висвітлені в працях багатьох вітчизняних та міжнародних науковців. Цією проблематикою займалися: А.В. Малоокій, В.М. Кожуріна, Г.О. Дудукало та ін. Проте після реформи адміністративно-територіального устрою відбулися певні організаційні, кадрові, інформаційні та інші зміни в органах управління територіальних громад, тому виникла потреба оцінки ефективності управління в ОТГ за нових умов їх діяльності.

На думку Г.О. Дудукало, яку ми поділяємо, «ефективність є однією з головних характеристик результативності управління діяльністю підприємства, що зумовлює необхідність її детального вивчення. Забезпечення ефективності прямо пов'язано з його оцінюванням. Розв'язання питань підвищення та підтримки ефективності управління діяльністю підприємства неможливо без комплексного оцінювання її рівня. Результати такого оцінювання дозволяють встановити масштаб і зміну спрямованості в управлінні діяльністю підприємства, прогнозувати їх вплив на ключові функціональні підсистеми підприємства, ухвалювати відповідні управлінські рішення щодо підвищення та підтримки рівня ефективності управління діяльністю, вибирати методи, способи, інструменти управління діяльністю підприємства. Дослідження



показали, що існуючі підходи до оцінювання ефективності управління діяльністю підприємства не дозволяють розглядати ефективність як комплексну характеристику управління діяльністю. Це пов'язано з тим, що кожен з розглянутих підходів не враховує впливу всіх чинників функціональних підсистем [106].

До прикладу, з метою отримання інформації про використання земель територіальної громади регулярно повинна проводитися оцінка отриманого економічного ефекту від використання землі за допомогою показників ефективності. Це необхідно для моніторингу змін і прийняття оперативних управлінських рішень. При цьому найпростіше оцінити ефективність використання сільськогосподарських угідь, бо вона розраховується за всім відомими і загальноприйнятими показниками ефективності, а щодо інших видів угідь потрібна /має бути розроблена/ інша система показників.

Так само як із землею, при оцінюванні ефективності управління ми стикаємося з проблемою розробки системи показників, оскільки вагомою перешкодою є багатоаспектність такого поняття як «ефективність управління».

По-перше, управління – це не сфера виробництва, де кінцевим результатом є певна продукція, вироблена за певний проміжок часу. Управлінський процес – це постійна діяльність, що полягає у дії суб'єкту управління на об'єкт управління й відслідковуванні змін об'єкту управління під дією тих чи інших управлінських рішень суб'єкту управління. І ці зміни (наприклад, зміна родючості ґрунту під впливом заходів з поліпшення стану ґрунтів) не обмежені у часі, проходять перманентно й відбуваються роками.

По-друге, коли мова йде про оцінку ефективності управління ми завжди будемо стикатися зі складністю оцінки результату. Оскільки результат функціонування системи управління – сукупність управлінських рішень, які так чи інакше впливають на суспільне життя. Стосовно земельних ресурсів, це можуть бути рішення, що впливають на родючість (дія чи бездіяльність у сфері контролю за якістю ґрунтів, сівоzmінами), екологічний стан ґрунтів (рішення про створення звалища ТПВ), цільове призначення та фактичне використання

земель (рішення про будівництво, виведення з господарського обороту тощо) й можуть мати довгострокові та/або відстрочені в часі наслідки.

По-третє, обов'язково має здійснюватися порівняння результату з використаними для його отримання ресурсами, а в аспекті управління буває досить складно виміряти, наприклад, витрату часу на розробку стратегії розвитку підприємства, витрати інтелектуальних зусиль і майстерності керівника та всього земельного відділу при розробці плану розвитку території тощо.

Як слушно зауважує В.М. Кожуріна, «оцінюючи результати діяльності державних, чи самоврядних органів управління, обов'язково необхідно співвідносити отримані показники з ресурсами (кадрові, фінансові, часові, інформаційні, технологічні), якими при цьому може розпоряджатися суб'єкт управління. А також, не вимірювати результати управлінської діяльності окремо від реалій сьогодення в країні та світі й аналізувати їх у комплексі з чинниками, що його обумовлюють, а саме: нормативне забезпечення, рівень економічного розвитку країни, особливості розвитку регіону, ситуація на світових ринках та багато іншого» [146, с. 151-152].

Таким чином, можна підсумувати, що на практиці досить складно виміряти й оцінити продукт діяльності органу управління й таку оцінку варто здійснювати за допомогою експертних методів за цілою сукупністю параметрів.

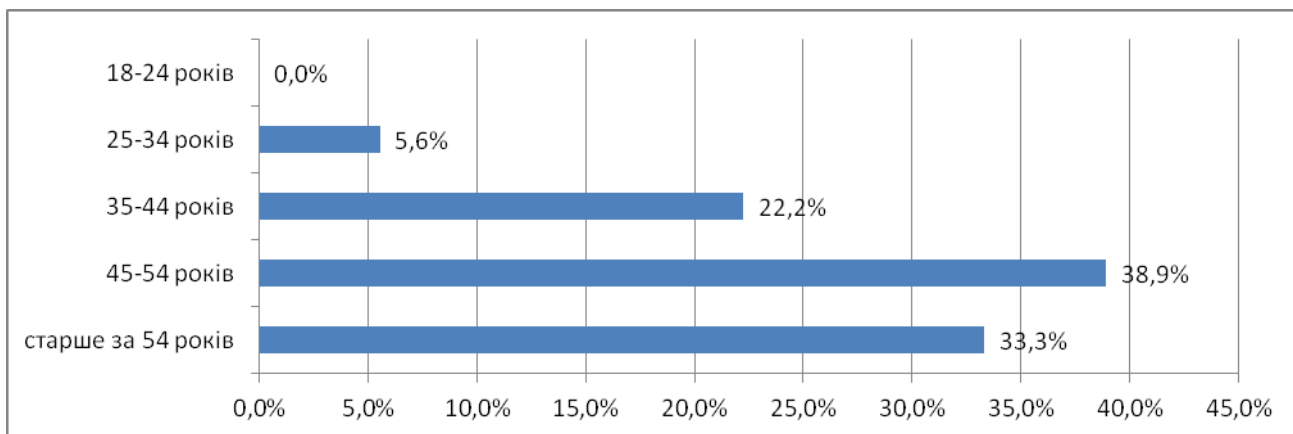
У загальному значенні «метод експертних оцінок – це спосіб прогнозування та оцінки майбутніх результатів дій на основі прогнозів фахівців. Необхідною умовою ефективного застосування методів експертної оцінки є достатня обізнаність експерта з досліджуваної проблеми, високий рівень ерудиції, здатність його давати чіткі вичерпні відповіді, до того ж експромтом. Крім того, експерт не повинен бути зацікавленим в тому чи іншому варіанті вирішення поставленої перед ним проблеми» [147].

Експертні методи поділяються на індивідуальні та колективні. Як зазначає Б.Є. Грабовецький, «індивідуальні методи передбачають проведення анкетування або опитування експертів з подальшим узагальненням його

результатів. Основними перевагами індивідуальних методів експертних оцінок є простота організації обстеження, зрозумілість, врахування і використання набутих знань і досвіду кожного експерта. Обмеженням застосування цих методів виступає обмеженість знань, інформації експертів з суміжних сфер діяльності» [148].

До колективних експертних методів належать: метод комісії, метод віднесеної/відкладеної оцінки (або так званий метод «мозкового штурму») та дельфійський метод (або метод Дельфі) та побудова сценаріїв. Кожен з цих методів має як свої сильні сторони, так і недоліки. «Сутність колективної експертної оцінки для розроблення прогнозів, як стверджує В.В. Москаленко, полягає у визначенні узгоджених думок експертів про перспективні напрями розвитку об'єкта прогнозування, сформульовані раніше окремими фахівцями, а також в оцінюванні напрямів розвитку об'єкта, що не може бути визначено іншими методами (наприклад, аналітичним розрахунком, експериментом тощо)» [149]. Оскільки ми ставимо за мету визначення фактичного рівня ефективності управління (базуючись на узагальнену думку експертів), а не прогнозування майбутніх дій щодо підвищення такої ефективності, то для цих цілей більшою мірою підійде застосування індивідуальних експертних методів, одним з яких є опитування. Для усунення недоліків індивідуальних методів нами було здійснено ретельний підбір експертів і проведено їх анкетування.

Таким чином, нами було проведено опитування й анкетування керівників відділів та провідних спеціалістів Зміївської міської територіальної громади стосовно їх бачення якості управління та можливостей підвищення його ефективності. З метою часткового нівелювання недоліків методу індивідуальних експертних оцінок, у опитуванні взяли участь керівники відділів Зміївської міської ради – органу управління Зміївської міської територіальної громади Чугуївського району Харківської області. Кожен з експертів як знає специфіку роботи свого відділу, так і обізнаний у загальних питаннях державного управління. У анкетуванні взяли участь 18 респондентів, віком від 31 до 59 років. Розподіл експертів за віком ілюструє рис. 3.4.

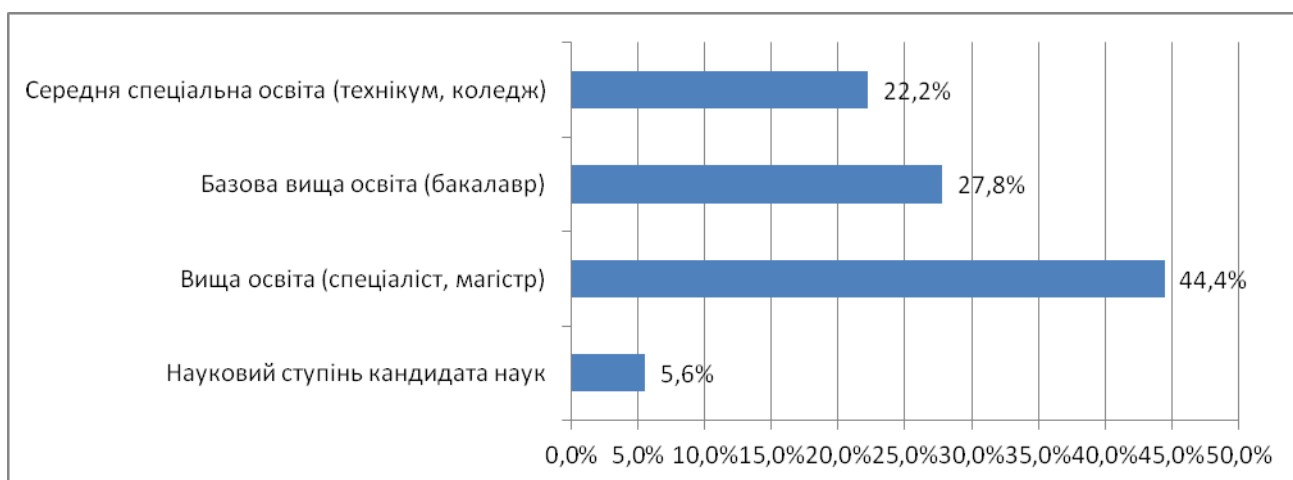


**Рис. 3.4. Диференціація експертів за віком**

Джерело: розрахунки автора за результатами анкетування.

Більшість (38,9 %) керівників відділів та управлінь Зміївської міської ради знаходяться у віці 45-54 років і це прогресивні та креативні менеджери. Досить вагома частка експертів (33,3 %) за віком старше 54 років та мають великий досвід роботи в органах управління.

Більшість експертів, що взяли участь у анкетуванні, мають вищу освіту за фахом (рис. 3.5).

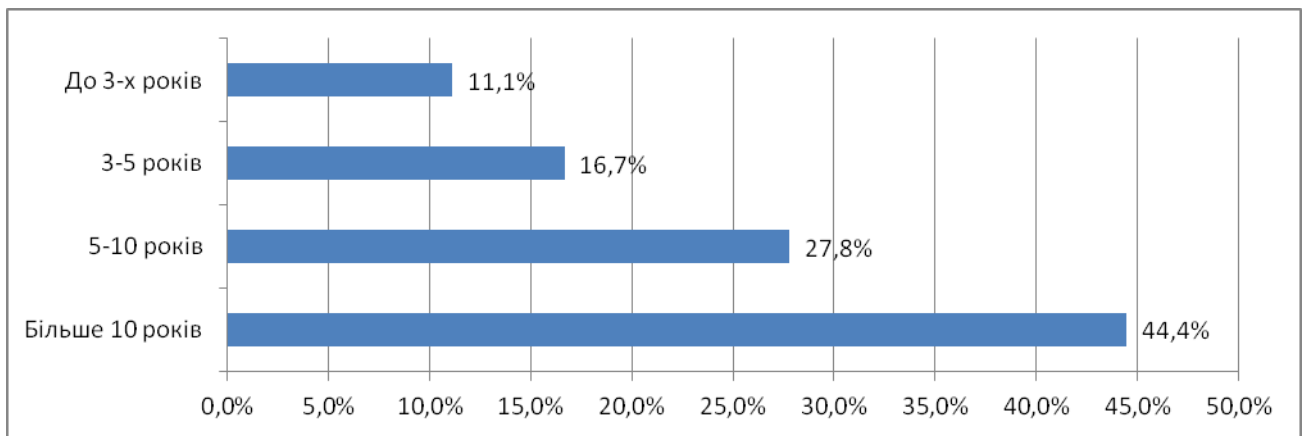


**Рис. 3.5. Диференціація експертів за рівнем освіти, %**

Джерело: розрахунки автора за результатами анкетування.

Переважає більшість експертів (44,4 %) мають повну вищу освіту, а 5,6 % – мають науковий ступінь кандидата наук. Це високий результат, беручи до уваги той факт, що мова йде про орган управління територіальною громадою, не про районний чи обласний рівень державного управління.

На високу компетентність експертів вказує і значний стаж роботи в органах місцевого самоврядування та на державній службі (рис. 3.6).



**Рис. 3.6. Диференціація експертів за стажем роботи в державних органах**

Джерело: розрахунки автора за результатами анкетування.

Стаж роботи 44,4 % керівників відділів Зміївської міської ради становить більше 10 років, а 27,8 % мають стаж від 5 до 10 років. Тобто 72,2 % експертів мають стаж роботи на державній службі понад 5 років і їх думка є обґрунтованою та об'єктивною.

Одним з ключових питань, яке потребувало відповіді експертів – це їх самоаналіз та самостійна оцінка якості управління ОТГ. Це дасть можливість зрозуміти їх відношення до проблем громади та в цілому до управлінського процесу, до необхідності змін чи до відсутності бажання щось змінювати.

Тому наступним кроком нами було поставлено питання «Як би Ви оцінили систему управління Зміївської міської територіальної громади?». Результати представлені на рис. 3.7.

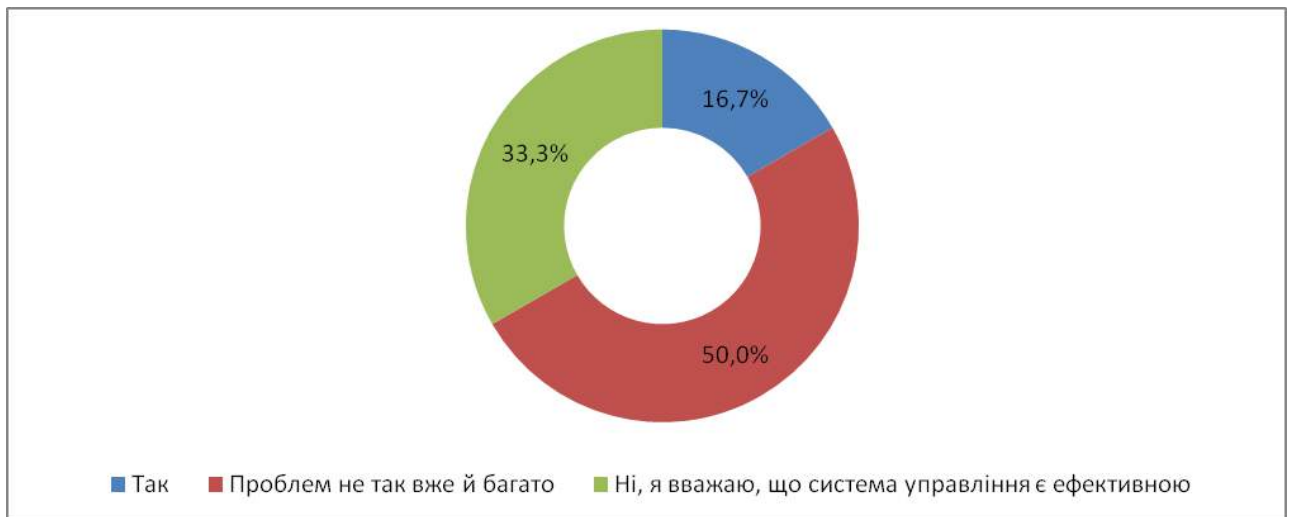


**Рис. 3.7. Оцінка експертами рівня ефективності управління в ОТГ**

Джерело: розрахунки автора за результатами анкетування.

Так, систему управління ОТГ оцінили як задовільну 44,4 % респондентів, у той час як 50,0 % визначили її як достатньо ефективну за всіма основними напрямками управлінської діяльності. В цілому це непоганий результат, але без додаткового аналізу він може свідчити й про інертність значної кількості керівників в управлінні, небажання щось змінювати, поліпшувати, удосконалювати. Наступне питання анкети покликане внести ясність щодо цих моментів.

На питання оцінити наявність чи відсутність проблем в управлінні ОТГ, вагома частка експертів визнала, що в управлінні є ще чимало проблем та спірних моментів, які потрібно вирішувати (рис. 3.8)



**Рис. 3.8. Оцінка експертами наявності/відсутності проблем в управлінні в ОТГ**

Джерело: розрахунки автора за результатами анкетування.

Для того, щоб оцінити рівень готовності до змін та гнучкості управління експертам було запропоновано оцінити за шкалою від 1 до 10 свою власну зацікавленість у запровадженні в їхніх відділах нових методів управління. У результаті, середній бал зацікавленості керівників відділів та управлінь в запровадженні нових методів управління становив 7,28 із максимально можливих 10. Це високий показник і він свідчить про бажання і готовність змінювати систему управління, поліпшувати ефективність роботи керівних органів ОТГ.

В той же час, експерти відзначили такі сучасні проблеми у місцевому

самоврядуванні, зокрема які стосуються роботи керівних органів Зміївської міської територіальної громади (рис. 3.9)



**Рис. 3.9. Основні проблеми діючої системи управління ОТГ**

Джерело: розрахунки автора за результатами анкетування.

Найбільш ваговою проблемою, що перешкоджає ефективному управлінню експерти вважають недостатнє фінансове забезпечення громади. Цей пункт відзначили 89 % опитаних. Половина респондентів стверджували про відсутність підтримки з боку вищих органів влади. Серед інших названих експертами причин прозвучали такі: складність налагодження співробітництва органів влади та підприємств, недотримання з боку бізнесу екологічного законодавства, незаконна вирубка лісів. Отже, слід звернути увагу на пошук таких форм співробітництва між владою та підприємцями, які були б вигідні обом сторонам і одночасно сприяли зростанню добробуту та екологічної безпеки територіальної громади, її розвитку.

Визначальну роль у забезпеченні дійсно ефективного управління відіграє кадрове забезпечення, адже саме від кваліфікації та рівня досвіду працівників органів місцевого самоврядування, а також від згуртованості колективу, готовності розв'язувати непрості проблеми регіону і залежить ефективність управління територіальною громадою. До речі, довіра бізнесу до влади й

готовність до співпраці з нею теж лежить у цій площині. Тому експертам було запропоновано обрати найбільш значимі проблеми кадрового забезпечення органів управління ОТГ (рис. 3.10).



**Рис. 3.10. Найбільші проблеми кадрового забезпечення органів управління ОТГ**

Джерело: розрахунки автора за результатами анкетування.

Головною проблемою кадрового забезпечення, на думку експертів, є складність пошуку кадрів відповідної кваліфікації, її відзначили 61 % експертів. На другому місці – низький рівень заробітної плати, третю позицію займає проблема низького рівня соціальної і транспортної інфраструктури, складність добиратися до місця роботи. Вирішення цих питань допоможе поліпшити ефективність управління.

Всім відомо, що після початку широкомасштабного вторгнення роботу державних органів було суттєвим чином порушено. Вимоги воєнного стану чітко прописані в законодавстві і мають неухильно виконуватися. А в них досить багато обмежень щодо роботи земельних відділів і взагалі стосовно земельних питань. Тому наступним нами було поставлено завдання визначити основні проблеми управління земельними ресурсами у Зміївській міській територіальній громаді після 24.02.2022 р. на думку експертів (рис. 3.11).





**Рис. 3.11. Основні проблеми діючої системи управління земельними ресурсами в громаді після 24.02.2022 р**

Джерело: розрахунки автора за результатами анкетування.

Після 24.02.2022 року найбільшими проблемами системи управління земельними ресурсами в ОТГ за версією більшості експертів були: закриття доступу до реєстрів ДЗК та ЄДРРП (50 % опитаних), проблеми стягнення плати за користування землею (28 % опитаних), заборона оформлення безоплатної приватизації (17 %). Це суттєво ускладнило роботу відділів з управління земельними ресурсами та землекористуванням, а недоотримання належних до сплати обсягів плати за землю ще й негативно позначилося на надходженні доходів до бюджету територіальної громади.

Ми, у свою чергу, зібрали перелік можливих проблем розвитку ОТГ, які можуть стати на заваді економічному зростанню, підприємництву та залученню капіталу, та запропонували експертам оцінити які з цих пунктів найбільш згубно впливають на розвиток Зміївської міської територіальної громади. У підсумку, основні проблеми, що перешкоджають розвитку регіону за результатами узагальнення думок експертів, наступні (рис. 3.12): економічні проблеми (недосконала й ускладнена логістика, проблеми зі збутом продукції), слабо розвинена транспортна інфраструктура, складність ведення бізнесу та низька інвестиційна привабливість регіону.



**Рис. 3.12. Найбільші проблеми регіону, що стають на заваді його розвитку**

Джерело: розрахунки автора за результатами анкетування.

Головними стримуючими факторами для розвитку Зміївської міської територіальної громади, як вважають експерти, є економічні проблеми, такі як логістика, збут продукції, розвиток підприємництва. За це проголосували 61 % експертів. Вони також відзначили такі проблеми, як: слабо розвинена транспортна інфраструктура, низька інвестиційна привабливість регіону, складність ведення бізнесу.

Анкетування та опитування є одними із найефективніших серед експертних методів оцінки показників, спірних питань, суджень та індикаторів, що не можуть бути виміряні в певних одиницях виміру. Тому можна сказати, що анкетування є оптимальним для оцінки ефективності управління й аналізу результатів діяльності територіальної громади. Крім того, за допомогою анкетування завжди виявляються так звані «болючі точки», на які необхідно звернути особливу увагу.

Проведене анкетування показало, що у Зміївській територіальній громаді ефективність управління знаходиться на високому рівні, хоча існують певні проблеми, що мають бути вирішені. Зупинимось детальніше на тому які

проблеми існують у громаді та спробуємо поміркувати, якими шляхами їх можна вирішити, щоб підвищити ефективність управління.

За результатами проведеного анкетування було виявлено, що найбільшою проблемою громади є її недостатнє фінансове забезпечення. А отже це означає, що саме над вирішенням цієї проблеми і повинні працювати органи управління громади в першу чергу. У статті 11 Бюджетного кодексу визначено понад 40 джерел наповнення бюджету громади, але в умовах війни не всі вони є досяжними. Особливо якщо говорити про рентні платежі, адміністративні збори, штрафи, плату за розміщення тимчасово вільних коштів тощо. Проте є джерела наповнення бюджету, актуальні й під час війни. Такі як: ПДФО, особливо від підприємств комунальної власності, яке повністю зараховується в бюджет громади; сприяння торгівельній діяльності; трансферти з державного бюджету.

Виявлено, що у територіальній громаді є така проблема як складність пошуку управлінських кадрів відповідної кваліфікації. Ми вважаємо, що це зумовлено тим, що у сільській місцевості та невеликих містах знайти кадри для роботи в органах державної влади, які були б достатньо компетентними та відповідали кваліфікації дійсно складніше, ніж у великих містах. І така ситуація існує й щодо інших професій на ринку праці. Вирішення цієї проблеми лежить у двох площинах: підвищення рівня добробуту, адже у процвітаючій територіальній громаді більше охочих жити й працювати, аніж у депресивних регіонах; а також робота серед молоді щодо сприяння працевлаштуванню, навчанню, підвищенню кваліфікації, іншими словами, одним з напрямів вирішення цього питання ми вбачаємо необхідність «виростити» власні кадри. Це робота на перспективу, це інвестиції в інтелект і поєднання цих двох напрямів кадрової роботи сприятиме розвитку ОТГ.

Після початку широкомасштабного вторгнення постала низка проблем стосовно управління земельними ресурсами, серед яких найбільшою є проблема закриття доступу до реєстрів ДЗК та ЄДРРП і її вирішення неможливе без припинення війни та повною мірою буде зняте після перемоги

України. Проте вже зараз можна певним чином пом'якшити цю проблему: запровадити ведення бази даних земельних ділянок територіальної громади і проводити фактичне їх обстеження й внесення в базу основних характеристик угідь. Позитивним моментом є те, що в таку базу даних можна помістити багато корисної інформації стосовно земель і ця інформація може бути оперативно використана для прийняття управлінських рішень. Після перемоги України вона стане чудовим доповненням до даних ДЗК та ЄДРРП.

Згідно з анкетуванням експертів виявлено, що найбільшими факторами, що перешкоджають розвитку громади є економічні проблеми, недостатньо розвинена транспортна інфраструктура, а також низька інвестиційна привабливість і складність ведення бізнесу в ОТГ. Ці всі проблеми насправді досить тісно пов'язані й вирішуються частково без витрачання коштів громади (наприклад, спрощення ведення бізнесу, партнерство, регіональне і міжнародне співробітництво). На нашу думку, тут питання лежить також і в площині довіри до влади. Важливу роль відіграє також активність чи пасивність місцевого бізнесу. Тому всі основні «болючі точки» повинні бути проаналізовані з точки зору можливості їх вирішення органами влади територіальної громади.

Науковець А.С. Попов пропонує ще один спосіб оцінки ефективності управління територіальними громадами. Ми вважаємо, що цей спосіб є ще одним з дієвих та ефективних методів експертної оцінки рівня управління. Науковець стверджує і ми поділяємо його думку, що «про неефективність управління земельними ресурсами на місцевому рівні свідчать нижче наведені проблеми з якими стикаються територіальні громади [150]»:

1. «Невизначеність меж території територіальної громади (не встановлені межі територіальної громади; не зрозуміле географічне розташування межі (з якого боку лісосмуги, каналу, дороги проходить межа); невідома точна площа території громади)». Над цим питанням зараз працюють у земельному відділі Зміївської міської державної адміністрації і це суттєво поліпшить управління.

2. Недостатність або повна відсутність об'єктивної інформації про кількісні й якісні показники земель в межах їх юрисдикції; перспективного

плану щодо використання та охорони земельних ресурсів; стратегій розвитку територіальних громад». Щодо цих питань, то ми теж наголошували на важливості отримання якісної інформації і формуванні на її основі планів розвитку ОТГ. Для цього варто залучити й міжнародний досвід, наприклад посібник по розробці комплексних планів [151], розроблений за результатами пілотного Проєкту USAID, інші продукти спільної роботи науковців та практиків [152].

3. Недоотримання надходжень до місцевого бюджету від плати за землю (мешканці ОТГ не здійснюють своєчасну оплату за користування земельними ділянками, або взагалі її не сплачують; в органах фіскальної служби відсутня інформація про платників податків та площі земельних ділянок, що знаходяться в користуванні; законодавством не врегульовано правовий статус і неможливо оформити землі під господарськими шляхами; землі запасу не використовуються, громадяни не оформлюють право користування земельними ділянками та не реалізують право на безоплатну передачу їм земельних ділянок із земель державної або комунальної власності).

4. «Неможливість спланувати діяльність через відсутність інформації про земельні ресурси в межах територіальної громади (брак кількісних та якісних показників земель; відсутність інформації про орендарів землі; неточності у показниках кількості та місця розташування земель державної власності, а також їх правового статусу; невизначеність режимоутворюючих об'єктів та зон обмежень у використанні земель навколо них; брак інформації про розташування нерозподілених (невитребуваних) земельних ділянок, виділених в натурі (на місцевості за рахунок земельних часток (паїв), земель запасу) тощо)» [150, с. 86-87]. І знову ми стикаємося з проблемою інформаційного забезпечення управління земельними ресурсами, яка мультиплікативно примножує проблеми в управлінні землями ОТГ.

5. Забруднення земельних ресурсів громади (не організована система збору сміття по населених пунктах територіальної громади; немає полігону твердих побутових відходів, і як наслідок – наявність та поширення стихійних

звалищ; не відомі місця розташування скотомогильників та їхніх санітарно-захисних зон; не відомі місця захоронень промислових відходів та радіоактивно забруднених земель; існує дисбаланс між природними землями та землями, що зазнали антропогенного впливу).

6. Одним з негативних явищ є перманентні відмови органів управління ОТГ у задоволенні потреб громадян у земельних ділянках, зокрема і через відсутність інформації про розташування земель запасу або відсутність земель запасу.

7. Відсутні пропозиції а також обмежені можливості для залучення інвесторів та ведення бізнесу (не визначена перспектива розвитку ОТГ; не визначені вільні земельні ділянки, які можуть бути надані для розміщення об'єктів підприємництва; відсутні або неточні відомості про проходження комунікацій та їх потужності; не прозорі відносини в сфері землеустрою).

8. Не здійснюється визначення й резервування перспективних для розвитку територіальної громади територій (часто не визначена перспектива розвитку громади; відсутня відповідна регламентуюча документація; не визначені або не виділені земельні ділянки для майбутньої забудови).

9. Не здійснюється належний догляд за меліоративними системами та вони не утримуються в належному стані (невідомо, які об'єкти знаходяться у субординації яких організацій чи підприємств; досить часто місцеві ради не мають можливостей обслуговувати об'єкти меліорації; не встановлені смуги обслуговування каналів; не здійснюється моніторинг стану об'єктів меліорації; брак коштів та спеціалістів з цих питань, значний термін експлуатації таких систем без оновлення та належного обслуговування, їх фізична і моральна зношеність).

10. Незаконне використання безхазяйних лісів, особливо їх незаконна і неконтрольована вирубка (в територіальній громаді відсутні дані про кількісні та якісні показники земельних масивів, вкритих лісом; не сформоване бачення перспективного використання таких земель, відсутність контролю за використанням лісів).

Отже, ми погоджуємося з А.С. Поповим, що «оцінку ефективності управління земельними ресурсами територіальними громадами можна дати за відсутністю чи наявністю вище перелічених проблем в галузі земельних відносин» [150]. Наступні дослідження із застосування експертних методів доцільно спрямувати на аналізі думок експертів щодо названих вище проблем та пропонуваніх варіантах їх вирішення за методом колективного обговорення, мозкового штурму або із застосування методу Делфі.

Таким чином, можна зробити висновок, що для оцінки ефективності та якості управління ОТГ найбільш ефективно використовувати метод індивідуальних та групових експертних оцінок. Проведення періодичного анкетування (за умови його правильної організації та втілення) не буде вагомим чином обтяжувати управлінський процес. Його можна провести наприкінці наради, коли вже були розглянуті всі нагальні питання і можна приділити час поліпшенню роботи керівних органів ОТГ.

Анкетування є одним із найефективніших серед експертних методів оцінки індикаторів, що не можуть бути виміряні в певних одиницях виміру. Тому можна сказати, що опитування є оптимальним для оцінки ефективності управління й підсумуванні результатів діяльності територіальної громади. Крім того, за допомогою опитування завжди виявляються так звані «болючі точки», до яких необхідно звернути особливу увагу.

Проведене анкетування показало, що у Зміївській територіальній громаді ефективність управління знаходиться на високому рівні, хоча існують певні проблеми, що мають бути вирішені. Зупинимося детальніше на тому які проблеми існують у громаді та якими шляхами їх можна вирішити, щоб підвищити ефективність управління.

За результатами проведеного анкетування було виявлено, що найбільшою проблемою громади є її недостатнє фінансове забезпечення. Саме над вирішенням цієї проблеми і повинні працювати органи управління громади в першу чергу. У статті 11 Бюджетного кодексу визначено понад 40 джерел наповнення бюджету громади, але в умовах війни не всі вони є досяжними.

Особливо якщо говорити про рентні платежі, адміністративні збори, штрафи, плату за розміщення тимчасово вільних коштів тощо. Проте є джерела наповнення бюджету, актуальні й під час війни. Такі як: ПДФО, особливо від підприємств комунальної власності, яке повністю зараховується в бюджет громади; сприяння торгівельній діяльності; трансферти з державного бюджету.

Виявлено, що у територіальній громаді є така проблема як складність пошуку управлінських кадрів відповідної кваліфікації. Ми вважаємо, що це зумовлено тим, що у сільській місцевості та невеликих містах знайти кадри для роботи в органах державної влади, які були б достатньо компетентними та відповідали кваліфікації дійсно складніше, ніж у великих містах. І така ситуація існує і щодо інших професій на ринку праці. Вирішення цієї проблеми лежить у двох площинах: підвищення рівня добробуту, адже у процвітаючій територіальній громаді більше охочих жити й працювати, аніж у депресивних регіонах; а також робота серед молоді щодо сприяння працевлаштуванню, навчанню, підвищенню кваліфікації, іншими словами, виростити власні кадри. Це робота на перспективу, це інвестиції в інтелект і поєднання цих двох напрямів кадрової роботи сприятиме розвитку ОТГ.

Після початку повномасштабного вторгнення постала низка проблем стосовно управління земельними ресурсами, серед яких найбільшою є проблема закриття доступу до реєстрів ДЗК та ЄДРРП і її вирішення неможливе без припинення війни та повною мірою буде зняте після перемоги України. Проте вже зараз можна певним чином пом'якшити цю проблему: запровадити ведення бази даних земельних ділянок територіальної громади і проводити фактичне їх обстеження й внесення в базу основних характеристик угідь. Позитивним моментом є те, що в таку базу даних можна помістити багато корисної інформації стосовно земель і ця інформація може бути оперативно використана для прийняття управлінських рішень. Після перемоги України вона стане чудовим доповненням до даних ДЗК та ЄДРРП.

Анкетуванням експертів виявлено, що найбільшими факторами, що перешкоджають розвитку громади є економічні проблеми, недостатньо



розвинена транспортна інфраструктура, а також низька інвестиційна привабливість і складність ведення бізнесу в ОТГ. Ці всі проблеми насправді досить тісно пов'язані й вирішуються частково без витрачання коштів громади (наприклад, спрощення ведення бізнесу, партнерство, регіональне і міжнародне співробітництво). Але всі основні «болючі точки» повинні бути проаналізовані з точки зору можливості їх вирішення органами влади територіальної громади.

Можна підсумувати, що за результатами анкетування нами було виявлено певні проблемні моменти в управлінні Зміївської міської територіальної громади. Зокрема, виявлено, що потребує змін система економічних важелів функціонування місцевого підприємництва, удосконалення потребує логістика, зберігання та збут продукції. Стосовно управління земельними ресурсами, то існує проблема своєчасного і в повному обсязі стягнення плати за користування земельними ділянками, хоча це питання зараз активно вирішується органами управління ОТГ. За результатами опрацювання думок експертів нам було висунуто ряд пропозиції з поліпшення ефективності управління земельними ресурсами в громаді, втілення яких сприятиме розвитку регіону та допоможе поліпшити систему управління земельними ресурсами Зміївської міської ТГ.

### **3.3. Комплексна оцінка ефективності управління земельними ресурсами ОТГ**

Нами вже наголошувалося у попередніх розділах роботи, що ефективність управління земельними ресурсами порахувати й оцінити досить складно через низку причин, а показники, які можуть бути застосовані для такої оцінки, варіюють відповідно до критеріїв оцінки управління. За таких умов для отримання об'єктивних результатів важливо здійснювати оцінку за різними методами й порівнювати результати оцінювання як за окремими методиками, так і зіставляти отримані оцінки у часі.

Одним з можливих напрямів оцінювання, який у той же час забезпечує

поєднання кількох показників в єдиний індикатор ефективності управління, є комплексна оцінка ефективності управління земельними ресурсами за допомогою розрахунку інтегрального показника. Для ОТГ такий метод є особливо привабливим, оскільки вагомим чином скорочує витрати часу та людських зусиль для здійснення розрахунків та дозволяє швидко оцінити рівень управління.

Широке використання математичних методів є важливим напрямком вдосконалення економічного аналізу. Найчастіше для аналізу стохастичних моделей використовують метод кореляційного аналізу. Суть його полягає у визначенні тісноти зв'язку між показниками, які не знаходяться у прямій функціональній залежності. «Кореляційний аналіз (кореляційний метод) — метод дослідження взаємозалежності ознак у генеральній сукупності, які є випадковими величинами з нормальним характером розподілу. Основними вимогами до застосування кореляційного аналізу є достатня кількість спостережень, сукупності факторних і результативних показників, а також їх кількісний вимір і відображення в інформаційних джерелах» [153].

Статистичний інструментарій здійснення комплексної оцінки ефективності управління полягає у відборі та розрахунку найбільш вагомих показників (факторів), що впливають на ефективність управління земельними ресурсами (результат) з наступною побудовою моделі зв'язку на базі кореляційно-регресійного аналізу.

Завдяки кореляційному аналізу є можливість глибше дослідити взаємозв'язки економічних явищ і процесів, виявити вплив факторів на результати господарської діяльності, виявити і підрахувати резерви підвищення ефективності виробництва. Все це позитивно позначається на здійсненні управлінської, маркетингової та інших видів діяльності, прийнятті економічно обґрунтованих господарських рішень. Як відомо, більшість соціально-економічних показників формується під впливом не одного, а багатьох факторів. Метод побудови моделі такого зв'язку має назву багатофакторного кореляційно-регресійного аналізу, який і буде використано нами для оцінки

ефективності управління.

Переважна більшість ОТГ мають на своїй території сільськогосподарські землі, більш того, саме сільськогосподарські угіддя займають найбільшу питому вагу в структурі земельних ресурсів ОТГ і використовуються в господарській діяльності підприємств. При моделюванні ми виходили з припущення, що органи управління своїми рішеннями так чи інакше впливають на діяльність суб'єктів підприємницької діяльності аграрного сектору, які займаються вирощуванням сільськогосподарської продукції на земельних ділянках, що знаходяться на території громади. Її ефективність господарської діяльності таких суб'єктів підприємництва може слугувати віддзеркаленням ефективності управління земельними ресурсами. Тому одним з критеріїв при створенні інтегрального показника оцінки ефективності управління земельними ресурсами може слугувати економічна результативність використання земель, а показником, який її найбільш повно характеризує, є рентабельність. Адже рентабельність – це узагальнюючий показник, який відображає ефективність діяльності, а ефективність діяльності прямо пов'язана з якістю управління як безпосередньо самим підприємством, так і управління територіальною громадою в якій знаходиться це підприємство.

Інформаційною базою для кореляційно-регресійного моделювання слугували дані фінансової звітності та дані щодо результатів збору урожаю суб'єктів аграрного бізнесу, які здійснюють виробництво сільськогосподарської продукції рослинництва на земельних ділянках на території Зміївської міської територіальної громади. У зв'язку з тим, що інформацію знайти і систематизувати було надзвичайно складно, кількість економічних показників, отриманих на її основі, була досить обмеженою.

В якості результативної ознаки ( $y$ ) було попередньо обрано кілька показників з групи показників рентабельності:

- рівень рентабельності продукції, %;
- коефіцієнт рентабельності валового прибутку (Gross profit margin), %;
- коефіцієнт рентабельності чистого прибутку, %;

- коефіцієнт рентабельності активів за чистим прибутком (ROA), %;
- загальний рівень рентабельності підприємства, %.

Чинниками, які потенційно можуть мати вплив на результативний показник, було вирішено обрати:

- прибуток з 1 га сільськогосподарських угідь, грн;
- дохід (виручка) на 1 га сільськогосподарських угідь, грн;
- співвідношення загального річного доходу (виручки) з сумою активів підприємства, %;
- коефіцієнт базової прибутковості активів (співвідношення прибутку до оподаткування (далі – EBITDA) з сумою активів підприємства), %;
- виробничі витрати на 1 га сільськогосподарських угідь, грн;
- грошові кошти та їх еквіваленти на 100 грн активів підприємства, %;
- співвідношення чистого боргу з прибутком до оподаткування (EBITDA);
- урожайність пшениці, ц/га;

В якості результативної ознаки було вирішено взяти один з показників рентабельності, який в загальному масиві даних не матиме ознак мультиколінеарності. Перевірка проводилася як факторних показників, так і результативних одночасно, щоб максимально врахувати можливі статистично значимі взаємозв'язки й виключити прояви мультиколінеарності. З цією метою було здійснено розрахунок коефіцієнтів кореляції між всіма розрахованими показниками.

У результаті перевірки було виявлено, що серед коефіцієнтів рентабельності, які могли бути включеними в модель у якості результативної ознаки найбільш доцільним та слушним було використання загального рівня рентабельності підприємства. По-перше, це пов'язано з тим, що він характеризує загальну ефективність роботи підприємства й охоплює всі сторони його діяльності, а отже найліпше відображає ефективність управління. По-друге, він за нашими розрахунками не мав ознак мультиколінеарності, в той час як інші коефіцієнти рентабельності в тій чи іншій мірі виявляли залежність з показниками, відібраними в якості факторів.

Серед індикаторів, які могли бути включені як незалежні змінні (факторів) в мультиколінеарність з іншими показниками вступав дохід від реалізації у розрахунку на 1 га сільськогосподарських угідь та прибуток з 1 га сільськогосподарських угідь, грн, що закономірно, адже при розрахунку рентабельності так чи інакше використовується дохід і прибуток.

Вказані показники були вилучені з аналізу й подальші розрахунки здійснювалися з взаємозалежними факторними та результативними ознаками, що підтверджується розрахунком коефіцієнтів кореляції між показниками (таблиця 3.1). Проте, варто пам'ятати, що «всі методи виявлення мультиколінеарності мають один загальний недолік: жоден із них не проводить чіткої межі між тим, що треба вважати «суттєвою» мультиколінеарністю, яку треба враховувати, і тим, коли мультиколінеарністю можна знехтувати» [154].

Таблиця 3.1.

**Коефіцієнти парної кореляції між показниками, відібраними для включення в кореляційно-регресійну модель ефективності управління земельними ресурсами в підприємствах галузі рослинництва**

	Загальний рівень рентабельності підприємства, %	Дохід / активи, %	Витрати на 1 га с.-г. угідь	Коефіцієнт абсолютної ліквідності	Чистий борг / ЕБІТДА, %	Урожайність пшениці, ц/га	Чистий прибуток на 1 га с.-г. угідь, грн
Загальний рівень рентабельності підприємства, %	1						
Дохід / активи, %	0,2876	1					
Витрати на 1 га с.-г. угідь, грн	0,0084	0,7737	1				
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,4723	0,2949	0,0213	1			
Чистий борг / ЕБІТДА, %	0,4421	0,3690	0,1837	0,0394	1		
Урожайність пшениці, ц/га	0,5083	0,1630	0,1393	0,0067	-0,0495	1	
Чистий прибуток на 1 га с.-г. угідь, грн	0,3317	0,2847	0,4106	0,1389	0,4313	0,2829	1

Джерело: розрахунки автора.

У результаті розрахунку параметрів моделі за допомогою Excel було

побудовано таку модель оцінки ефективності управління земельними ресурсами:

$$y = -82,5 + 0,56 x^1 - 0,056 x^2 + 10,3 x^3 + 5,02 x^4 + 4,13 x^5,$$

де  $y$  – загальний рівень рентабельності підприємства, %

$x_1$  – співвідношення загального річного доходу (виручки) з сумою активів підприємства, %;

$x_2$  – виробничі витрати на 1 га сільськогосподарських угідь, грн;

$x_3$  – грошові кошти та їх еквіваленти на 100 грн активів підприємства, %;

$x_4$  – співвідношення чистого боргу з прибутком до оподаткування;

$x_5$  – урожайність пшениці, ц/га.

Статистичні параметри побудованої моделі свідчать про її надійність (додаток 7). Згідно з ними, коефіцієнт множинної регресії становить 0,84, що вказує на наявність тісного зв'язку між результативною ознакою та факторами, включеними в модель. Коефіцієнт детермінації моделі становить майже 0,708, а це означає, що загальний рівень рентабельності підприємства на 70,8 % залежить від зміни факторів, включених у регресійну модель і відповідно на 29,2 % залежить від сукупної дії інших факторів, які не були включені. Модель є статистично значимою та адекватною за F-критерієм Фішера, а значення t-критерію Стьюдента стосовно трьох із п'яти факторів дозволяє відкинути нульову гіпотезу про статистичну випадковість і незначимість змін. Два інші коефіцієнти знаходяться в межах рівня надійності 95 % і можуть вважатися достовірними. При їх виключенні з моделі коефіцієнт детермінації зменшується, а тому можна говорити про наявність синергічного впливу факторів на результат. Таким чином, можна впевнено зробити висновок про статистичну значимість отриманих коефіцієнтів регресії і наявність кореляційного зв'язку між факторними та результативною ознакою.

Все це дає змогу використати рівняння регресії для проведення комплексної оцінки ефективності управління земельними ресурсами у сільськогосподарських підприємствах в галузі рослинництва, які працюють на землях Зміївської міської територіальної громади та провести їх групування для

визначення загальних тенденцій зміни основних показників їх діяльності у залежності від рівня розрахованого комплексного показника ефективності управління.

За результатами кореляційно-регресійного моделювання нами було проведено розрахунки та проаналізовано дані сільськогосподарських підприємств Зміївського району Харківської області за допомогою сформованої моделі. Отримані результати подано в таблиці 3.2

**Таблиця 3.2.**

**Результати розрахунку параметрів моделі оцінки ефективності управління земельними ресурсами у сільськогосподарських підприємствах рослинництва Зміївської міської територіальної громади, 2022 рік.**

Номер підприємства (ферм. господарства)	$x_1$	$x_2$	$x_3$	$x_4$	$x_5$	$y$	фактичний загальний рівень рентабельності
1	16,60850792	4856,323	0,004928	1,9	65	177,8	226,7
2	7,076379742	4059,095	0,023159	-37,8	68	-9,9	3,8
3	35,5007732	9035,005	4,268295	-1,7	63	182,7	122,7
4	34,32237522	7611,229	0,045542	7,611504	76,53	249,1	219,0
5	65,68680313	11969,32	5,983967	-0,32579	55	174,9	105,1
6	30,94129982	7674,18	0,013418	0,613247	65	163,8	169,9
7	66,66406616	9518,459	0,335466	0,094314	45	91,7	69,4
8	34,31956769	9688,12	0,150121	2,123529	57	130,4	110,4
9	38,17868381	7203,358	0,567636	8,371982	62,69	205,6	175,5
10	19,66914148	4334,038	0,000589	10,29484	15	18,0	78,5
11	0,145139783	1155,226	0,010011	-6,77442	31,88	8,9	-94,6
12	33,47640681	2907,16	17,1939	0,022208	50,2	304,7	410,1
13	45,50758792	10111,24	2,852287	3,107993	78	253,8	341,3
14	48,37592962	8117,234	5,777154	1,56709	64	231,1	306,6
15	52,71888787	9502,6	3,191384	1,493008	61,71	189,4	187,9
16	55,36273849	12419,52	15,84626	-0,80515	55	265,8	141,7
17	60,30032922	21053,21	0,119344	2,102157	48,62	46,7	102,7
18	35,43719424	9766,725	2,980087	-17,7009	40,22	-9,1	48,3
19	95,59461235	8147,486	0,86728	1,6	58	182,3	177,9
20	75,83268784	3905,602	0,064549	1,582462	0	-53,1	178,5
21	52,90670046	6096,908	4,629336	-0,11815	51,63	173,6	200,2
22	29,2740359	4012,401	2,643505	-6,06067	37	61,2	30,3
23	50,205091	5130,712	0,20287	2,24996	56	161,7	255,3
24	38,61324151	24885,25	6,198153	1,654003	0	-127,2	98,3

Джерело: розрахунки автора.

Як ми бачимо, розрахований за допомогою моделі рівень рентабельності

певною мірою відрізняється від фактичного, що може бути викликано факторами, не включеними в модель. Ми також беремо до уваги і усвідомлюємо той факт, що наведена кореляційно-регресійна модель побудована на невеликому масиві даних й це питання потребує подальших більш масових досліджень. Серед позитивних фактів, що свідчать на користь розробленої моделі варто зауважити й те, що дані для аналізу були зібрані у конкретному регіоні, а отже сформована кореляційно-регресійна модель ефективно відображає регіональні особливості та повною мірою адаптована саме для оцінки ефективності управління у підприємствах Харківської області, й так само може бути застосована для узагальненої оцінки ефективності регіону. Рівень рентабельності сільськогосподарських підприємств ОТГ можна порівняти з його рівнем у господарствах сусідніх ОТГ, здійснити обмін досвідом для стимулювання розвитку бізнесу в регіоні. Тому розроблена кореляційно-регресійна модель є дієвим інструментом для розв'язання різноманітних задач управління.

Для підтвердження ефективності визначення рівня управління за допомогою розробленої моделі нами було здійснено групування підприємств, які проводять свою господарську діяльність на території Зміївської міської ТГ за рівнем інтегрального показника ефективності управління (табл. 3.2). Для здійснення групування були взяті дані про діяльність 24 сільськогосподарських підприємств і в ході аналізу виявлено, що у першій групі зі значенням показника нижче за 0 знаходяться невеликі підприємства з середньою площею сільськогосподарських угідь 65 га та чисельністю працівників у середньому близько 4 осіб.

Співвідношення чистого боргу і прибутку до оподаткування показує, що в цих підприємствах переважну роль відіграють залучені джерела коштів, а отже їх фінансовий стан нестабільний і скоріше за все це господарства, які знаходяться на стадії свого становлення. А отже, й система управління в них ще не налагоджена в достатній мірі.



Таблиця 3.2.

**Групування сільськогосподарських підприємств за рівнем інтегрального показника ефективності управління земельними ресурсами**

Показник	Група 1	Група 2	Група 3	Група 4
Значення інтегрального показника	до 0	0,1 - 150	150,1 - 200	понад 200,1
Кількість підприємств у групі	4	6	7	6
Середня площа сільськогосподарських угідь, га	65	1720	419	2 657
Чисельність працівників, осіб	4	12	6	51
Урожайність пшениці, ц/га	27,1	39,1	59,4	64,4
Урожайність соняшнику, ц/га	16,0	22,1	27,7	30,6
Товарна продукція на 100 га сільськогосподарських угідь, тис. грн	1 184,6	1 289,5	2 112,2	3 184,7
Виробничі витрати на 100 га сільськогосподарських угідь, тис. грн	717,6	680,2	826,8	860,9
Чистий прибуток на 100 га сільськогосподарських угідь, тис. грн	-49,2	330,3	502,3	356,9
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	1,88	0,10	2,08	2,81
Співвідношення чистого боргу і прибутку до оподаткування	21,99	4,14	1,11	4,04
Питома вага чистого доходу в сумі активів, %	23,53	25,31	37,71	42,18
Загальний рівень рентабельності підприємства, %	65,08	89,56	155,48	269,91

Джерело: розрахунки автора.

В групу 2 потрапили підприємства, які мають значні обсяги земельних ресурсів у своєму розпорядженні й досить успішно працюють. Основною їх проблемою є нестача вільних коштів (низький коефіцієнт абсолютної ліквідності, зависоке співвідношення чистого боргу й прибутку). Групи 3 та 4 представлені підприємствами, які стабільно працюють та мають високу рентабельність, достатній обсяг грошових коштів. В групі 4 знаходяться підприємства, що обробляють великі площі сільськогосподарських угідь, а тому прибуток на 100 га мають дещо нижчий, ніж господарства третьої групи, проте урожайність пшениці та соняшнику, а також загальний рівень рентабельності у них найвищі.

Від ефективності управління земельними ресурсами на підприємствах перейдемо до якості управління землею в цілому по ОТГ. На нашу думку, оцінювати ефективність управління земельними ресурсами по громаді

необхідно зокрема й за критерієм якості фінансування ОТГ. На нашу думку, за інших рівних умов, чим більший обсяг фінансування акумулює у своєму розпорядженні певна територіальна громада, тим вищою є ефективність управління її земельними ресурсами. Перш за все, це викликано тим, що громада має більше коштів для здійснення природоохоронних, зокрема землеохоронних заходів. Також, ОТГ залучає кошти шляхом надання в оренду земельних ділянок й отримує за це орендні платежі. А оскільки здійснюється передача в оренду не лише земель сільськогосподарського призначення, то оцінка ефективності управління за фіскальними показниками буде більш узагальненою і покаже ефективність управління не лише сільськогосподарськими землями, а й усіма наявними у володінні, користуванні й розпорядженні ОТГ земельними ресурсами.

Бюджетні показники, розраховані на 1 мешканця, показують наскільки ефективно чи неефективно відбувається накопичення дохідної частини бюджету громади й так само стосовно витрат.

Інформаційною базою для аналізу слугували дані відкритої платформи «U-LEAD з Європою» [155], що являє собою спільний проект з висвітлення результатів діяльності об'єднаних територіальних громад усієї країни, що створений на підставі даних Міністерства фінансів України, Державної казначейської служби України, Державної статистичної служби України, веб-порталу [openbudget.gov.ua](http://openbudget.gov.ua) експертами Програми «U-LEAD з Європою» та SKL International. Нами для розрахунку було взято дані про бюджети 56 територіальних громад, які утворені і функціонують в Харківській області станом на 1 січня 2024 року.

У якості незалежної змінної нами було взято співвідношення доходів до загального фонду з видатками на державне управління, тобто скільки доходу принесла кожна гривня, витрачена на державне управління.

Факторами, що впливають на обраний результативний показник, є наступні:

- надходження плати за землю на 1 га території громади, грн/га;

- питома вага місцевих податків і зборів у доходах загального фонду, %;
- питома вага плати за землю в місцевих податках і зборах, %;
- дохідність земель громади на 1 мешканця (наростаючим підсумком за 3 кв. 2023), грн;
- частка капітальних видатків у видатках загального фонду, %.

Обґрунтовуючи показники моделі треба наголосити, що кожен з факторних показників показує певну сторону ефективності управління – плата за землю на 1 га території – вказує на фіскальну ефективність земель громади, та ефективність адміністрування ресурсних платежів в громаді. Питома вага місцевих податків і зборів у доходах показує загальну картину рівня фінансової самостійності територіальної громади, її незалежності (чи залежності) від міжбюджетних трансфертів. Особливо важливим для визначення ефективності управління саме земельними ресурсами є такий фактор, як питома вага плати за землю в місцевих податках. Дохідність земель громади на 1 мешканця показує соціальну ефективність управління землею, а частка капітальних видатків – перспективи розвитку громади й те, наскільки ОТГ дбає про майбутнє.

Найбільш вагомим показником ефективності управління земельними ресурсами є обсяг надходження плати за землю на 1 га території ОТГ, який показує як фіскальну ефективність управління землями громади, так і соціальну складову (спроможність і готовність суб'єктів підприємництва сплачувати своєчасно і в повному обсязі земельні платежі до бюджету ОТГ). Обсяг надходження плати за землю на 1 га території ОТГ залежить від таких факторів як: нормативна грошова оцінка землі, ставка земельного податку, середній розмір орендної плати за землю в регіоні, доходи від продажу землі.

Питома вага капітальних видатків у видатках загального фонду показує стратегічні ініціативи громади та її спрямованість на майбутній економічний розвиток. Громади, які роблять ставку на розв'язання поточних проблем та вирішення нагальних питань ніколи не стануть фінансово незалежними та не матимуть повноцінного економічного механізму своєї діяльності. Трансферти з державного бюджету на сьогоднішній день згладжують ситуацію і покликані

покривати недостачу власних коштів, але в подальшому все ж необхідно сподіватися на власні ресурси і розвивати власну економіку й інфраструктуру. Тому цей показник нами було включено в модель.

Перевірка відібраних параметрів моделі на наявність/відсутність мультиколінеарності проводилася за допомогою розрахунку парних коефіцієнтів регресії (додаток 8).

Як ми бачимо з даних таблиці, всі показники, включені нами у модель, не мають тісного зв'язку один з одним, тобто не вступають в колінеарність. А значить, фактори є взаємозалежними й всі вони можуть бути включені в рівняння регресії. Зв'язок між результативною ознакою (співвідношення доходів з видатками на державне управління) та більшістю факторів прямий і при зростанні факторної ознаки відбувається зростання обсягу доходів на кожен гривню витрат на управління. Обернена залежність є між питомою вагою місцевих податків в доходах загального фонду й результативною ознакою, тобто чим більша частка місцевих податків у доходах – тим менше доходів на кожен гривню управлінських витрат отримує ОТГ.

А це може означати, що при більш активному стягуванні місцевих податків, посиленні контролю за їх сплатою суттєвим чином зростають витрати на державне управління, а доходи загального фонду у співвідношенні з цими витратами знижуються. Причому парний коефіцієнт кореляції показує, що тіснота зв'язку складає 48,1 %, а це означає, що взаємозв'язок є досить вагомим. Таким чином, відбувається неспівмірне розростання витрат, яке не покривається додатковими доходами від стягнення більшого обсягу місцевих податків і зборів у бюджет ОТГ. Це дуже цікава тенденція, й ми вважаємо, що в цьому питанні треба розбиратися більш глибоко й відшукати причини такої закономірності. Можливо, це дасть ключ до оптимізації місцевого оподаткування й дозволить удосконалити систему управління ОТГ.

За результатами кореляційно-регресійного моделювання залежності співвідношення доходів ОТГ з витратами на державне управління від ряду факторів було побудовано таке рівняння регресії:

$$y = 7,1618 + 0,0067 x^1 - 0,1328 x^2 - 0,0247 x^3 + 0,0025 x^4 + 0,0262 x^5,$$

де  $x^1$  – надходження плати за землю на 1 га території громади, грн/га;

$x^2$  – питома вага місцевих податків і зборів у доходах загального фонду,  
%;

$x^3$  – питома вага плати за землю в місцевих податках і зборах, %;

$x^4$  – дохідність земель громади на 1 мешканця, грн;

$x^5$  – частка капітальних видатків у видатках загального фонду, %.

Статистичні показники кореляційно-регресійної моделі ефективності управління земельними ресурсами в територіальних громадах Харківської області свідчать про наявність тісного зв'язку між показниками та високу надійність моделі (додаток 9). Коефіцієнт множинної регресії моделі становить 0,818, а значить між результативною ознакою та факторами, включеними у модель існує тісний взаємозв'язок. Коефіцієнт детермінації становить 0,669, а це означає, що значення результативного показника на 66,9 % залежить від зміни факторів, включених у модель. І, відповідно, на долю не врахованих у моделі факторів припадає 33,1 %. Це вагомий результат, модель можна вважати суттєвою.

Перевірка моделі на адекватність за допомогою критерію Фішера показала, що значення F-критерію становить 20,221, а значить модель є адекватною і може застосовуватися для визначення рівня ефективності управління земельними ресурсами в ОТГ Харківської області. Перевірка коефіцієнтів моделі за t-критерієм Стьюдента показала, що чотири коефіцієнти мають значення t-критерію більше, ніж табличне а п'ятий – близьке до табличного, а отже нульова гіпотеза спростована і зв'язок між факторними ознаками і результатом є статистично значимим й не викликаний випадковими величинами. Отримані при розрахунку в Excel P-значення вказують теж на високу статистичну значимість більшості параметрів (коефіцієнтів) моделі. Таким чином, можна зробити висновок, що розрахована на основі фінансово-бюджетних показників кореляційно-регресійна модель є достовірною, адекватною і статистично значимою, а це означає, що інтегральний показник

ефективності управління земельними ресурсами, побудований на її основі, може використовуватися в ОТГ Харківської області.

За допомогою статистичних методів та емпіричних висновків на основі розрахованих даних по 56 громадах Харківської області нами було сформовано шкалу оцінки рівня економічної ефективності управління земельними ресурсами в ОТГ, за якою можна інтерпретувати значення результативного інтегрального показника, розрахованого за допомогою розробленої моделі:

- ◆ до 3,0 – низький;
- ◆ 3,1-5,0 – середній;
- ◆ понад 5,1 – високий.

Такий розподіл рівнів показника на шкалі обумовлений характером його розподілу згідно з розрахунками кореляційно-регресійної моделі, що підтверджується максимальними розходженнями показників між групами, а отже доводить справедливість розробленої шкали й дозволяє найбільш об'єктивно оцінити рівень ефективності управління земельними ресурсами в ОТГ. Результати групування територіальних громад відповідно до розрахованого інтегрального показника подано в таблиці 3.3.

З таблиці чітко видно, що по мірі зростання інтегрального показника відбувається збільшення дохідності земель громади, а також зростає фіскальна віддача територій та співвідношення доходів з видатками на державне управління. Також є чітка тенденція до зростання плати за землю на 1 га території громади, а також тенденція до досить стрімкого росту частки капітальних видатків у видатках загального фонду. В той же час, питома вага місцевих податків і зборів у доходах загального фонду вагомим чином знижується. А отже, можна зробити висновок, що зі зростанням інтегрального показника ефективності управління знижується роль місцевих податків і зборів і натомість зростає дохідність земель громади. Це ще один раз підтверджує важливість проведення заходів з підвищення ефективності управління земельними ресурсами для забезпечення фінансової самостійності ОТГ та їх стратегічного розвитку.

Таблиця 3.3

**Групування ОТГ Харківської області за рівнем інтегрального показника ефективності управління земельними ресурсами у 2023 році**

Показник	Група 1	Група 2	Група 3	У середньому по сукупності
Інтервал групування	до 3,0	3,1-5,0	понад 5,1	х
Кількість ОТГ у групі	14	24	18	56
Середня площа ОТГ, га	698	507	528	566
Чисельність населення громади у середньому, осіб	13 600	23 990	24 216	21 415
Дохідність земель громади (наростаючим підсумком за 3 кв. 2023), грн	9 835	16 736	23 219	16479
Фіскальна віддача території громади, грн	53 277	173 181	329 364	181 533
Співвідношення доходів до загального фонду з видатками на державне управління, грн	2,75	4,14	6,68	5
Надходження плати за землю на 1 га території громади, тис. грн/га	9,8	16,7	23,2	16,5
Питома вага місцевих податків і зборів у доходах загального фонду, %	47,3	28,4	17,2	24,2
Питома вага плати за землю в місцевих податках і зборах, %	39,0	34,1	40,9	37,6
Дохідність земель громади на 1 мешканця (наростаючим підсумком за 3 кв. 2023), грн	504,47	354	516,71	435,19
Частка капітальних видатків у видатках загального фонду, %	12,61	18,62	31,45	23,23
Частка видатків на державне управління у видатках загального фонду, %	21,6	17,4	8,6	17,5

Джерело: розрахунки автора на базі даних Програми «U-LEAD з Європою».

В той же час у міру зростання інтегрального показника ефективності управління знижується часта видатків на державне управління у видатках загального фонду, а отже можна стверджувати про більшу економічність апарату управління.

Розроблена за допомогою статистичного інструментарію кореляційно-регресійна модель може бути використана в практичній діяльності органів управління ОТГ для аналізу власного рівня ефективності управління, відслідковування його динаміки, впливу окремих складових на загальний результат та для порівняння з якістю управління в сусідніх ОТГ. Для підтвердження останньої тези нами було розраховано ряд показників по ОТГ,

які межують зі Зміївською міською територіальною громадою та було визначено, яке значення інтегрального показника ефективності управління має кожна з ОТГ (табл. 3.4).

**Таблиця 3.4**

**Порівняння показників Зміївської міської територіальної громади й сусідніх ОТГ (за 3 квартали 2023 року)**

Показник	Олексіівська ОТГ	Зміївська міська ОТГ	Мереф'янська ОТГ	Слобожанська ОТГ	Безлюдівська ОТГ	Нововодолазька ОТГ	Старовірівська ОТГ
Інтегральний показник ефективності управління	2,923	3,373	4,257	4,743	4,985	5,013	6,152
Площа громади, га	663	793	134	573	138	580	603
Чисельність населення громади, осіб	6 932	40 563	25 286	26 399	23 375	21 484	9 116
Всього надходжень загального фонду, тис. грн	38 682	160 055	97 375	125 933	128 194	157 911	96 711
Надходження від плати за землю в бюджет громади, тис. грн	7 258	13 777	10 483	11 468	15 202	15 214	5 173
Дохідність земель громади (наростаючим підсумком за 3 кв. 2023), тис. грн	11,0	17,4	78,1	20,0	110,2	26,2	8,6
Фіскальна віддача території громади, тис. грн	58,4	202,0	725,1	220,0	929,6	272,1	160,3
Співвідношення доходів до загального фонду з видатками на державне управління	2,3	4,8	5,1	4,9	4,9	7,7	5,4
Питома вага місцевих податків і зборів у доходах загального фонду, %	45,0	31,9	29,3	27,6	30,3	27,7	17,9
Питома вага плати за землю в місцевих податках і зборах, %	41,7	27,0	36,7	33,0	39,1	34,8	29,9
Дохідність земель громади на 1 мешканця, грн	1 047	339,64	415	434	650	708	567
Частка капітальних видатків у видатках загального фонду, %	4,40	6,26	13,48	32,58	18,17	17,79	24,83
Частка видатків на заробітну плату у видатках загального фонду, %	63,06	75,27	73,90	72,99	77,19	56,19	43,73
Видатки на утримання апарату управління у розрахунку на 1 га території, тис. грн	25,21	41,64	142,80	44,97	190,91	35,31	29,68
Видатки на утримання апарату управління у розрахунку на 1 мешканця, грн	2410,98	813,98	756,76	976,00	1127,07	953,15	1963,12
Частка видатків на утримання у загальній сумі видатків, %	28,44	14,53	14,20	19,16	21,79	11,37	12,38

Джерело: розрахунки автора на базі даних Програми «U-LEAD з Європою».



Нами було розраховано бюджетні показники ОТГ, зокрема фіскальні фінансові дані, інформацію про структуру витрат, бюджетні трансферти тощо. За мету було поставлено перевірити, чи відповідає рівень розрахованого за результатами кореляційно-регресійного аналізу інтегрального показника фактичним показникам діяльності ОТГ. За умови відповідності, це дало б підтвердження, що втілення інтегрального показника ефективності управління земельними ресурсами в практику функціонування органів управління ОТГ допоможе поліпшити їх діяльність, вкаже на певні недоліки й дозволить розробити шляхи для їх усунення.

Перш за все, можемо сказати з даних таблиці 3.4, що обсяг надходжень загального фонду найбільший у Зміївській міській ТГ, в ній же найвищими є площа громади та чисельність населення. Також на високому рівні знаходиться показник самофінансування, оскільки питома вага місцевих податків і зборів у доходах загального фонду становить 31,9 %.

Обсяг надходжень від плати за землю у досліджуваній громаді теж є досить високим - 13 777 тис. грн, у той час як фіскальна віддача території є досить низькою – 202 тис. грн на 1 га території. Але це може бути обумовлено частково й тим, що площа Зміївської міської ТГ є найбільшою серед представлених ОТГ. Оскільки в ОТГ одне з найнижчих співвідношення доходів загального фонду з видатками на державне управління, то можна стверджувати, що одержання доходів супроводжується розростанням видатків на державне управління. У цьому, можливо, криється одне із джерел оптимізації витрат та раціоналізації розподілу бюджетних коштів громади. Питома вага плати за землю в місцевих податках і зборах є найнижчою серед громад-сусідів, а значить громада крім ресурсних платежів успішно знаходить інші джерела фінансування, зокрема й місцеві податки та збори. Дохідність земель громади на 1 мешканця є найнижчою переважно через велику чисельність населення громади. До позитивних моментів роботи Зміївської ОТГ можна віднести високу питому вагу місцевих податків і зборів у доходах загального фонду, а до таких, що потребують розвитку і розширення є використання коштів громади

на здійснення капітальних видатків, оскільки їх частка у видатках загального фонду є досить низькою – 6,26.

Як можна помітити, показники діяльності ОТГ, представлені в таблиці 2.21, сильно різняться в кожній ОТГ через ті чи інші фактори й проаналізувати та зробити однозначний висновок про те, яка з громад більш ефективно здійснює управління за рядом цих показників доволі складно. А інтегральний показник, розрахований за даними розробленої кореляційно-регресійної моделі, може стати тим узагальнюючим показником, якій здатний швидко й оперативно дати відповідь на питання наскільки громада працює ліпше, ніж ОТГ, з яким вона межує. А поєднання аналізу інтегрального показника й найбільш важливих бюджетних індикаторів дозволить розширити та поглибити дослідження задля отримання об'єктивних висновків.

Варто враховувати й те, що все це показує економічний бік ефективного використання земельних ресурсів, а отже у певній мірі віддзеркалює саме економічну ефективність управління земельними ресурсами в ОТГ. А екологічна сторона залишається осторонь. У зв'язку з браком інформаційних ресурсів з цих питань, а також через обмеженість інформації в умовах воєнного стану ми не маємо змоги проаналізувати екологічний бік управління земельними ресурсами.

Щодо останнього, науковець Попов [150, с. 85-86] наголошує, що «аналіз функцій виконуваних обласними управліннями і районними відділами Держгеокадастру та їх функціональних обов'язків і прав як організаційних інструментів управління свідчить, що вони не узгоджуються з визначеними цілями і завданнями щодо раціонального використання та охорони земельних ресурсів».

Тому після Перемоги України й відміни воєнного стану, коли буде доступна інформація Державного управління статистики, ми повернемося до питання оцінки екологічної ефективності управління. А також до розробки інтегрального показника ефективності управління земельними ресурсами з урахуванням екологічної складової.

Вчені наголошують [156] і ми з ними погоджуємося, що «попри простоту та ефективність комплексної оцінки, варто вказати й певні обмеження та застереження при її використанні для оцінювання рівня ефективності управління. Зокрема, треба пам'ятати, що існують також чинники, які істотно впливають на результати виробничо-господарської діяльності й при цьому залишаються за межами компетенції органу, який безпосередньо управляє даним об'єктом (наприклад, несвоєчасні поставки з вини постачальників, недоліки у збалансованості виробництва і споживання з вини вищих органів негативно впливають на ефективність управління)». При цьому такі чинники вагомим чином знижують ефективність управління й вимагають певних дій для усунення наслідків а також недопущення у майбутньому подібних ситуацій.

Крім того, управлінські рішення й документи у процесі свого переміщення з одного рівня на інший конкретизуються й змінюються до того моменту, коли доходять до безпосередніх виконавців. Тому на практиці фактичний результат від управлінських дій порівняно з передбаченим може бути як значно кращим за очікуваний, так і значно гіршим, залежно від того, наскільки він зрозумілий виконавцям, наскільки активно та творчо останні діють. Тож варто пам'ятати про властивість мультиплікативності в управлінні.

Також існують чинники, що не залежать безпосередньо від діяльності органів управління різного рівня, але при цьому здійснюють вагомий вплив на кінцеві результати виробництва. Це і кліматичні умови, особливості ґрунтового покриву, ціни на ринку та їх співвідношення, механізм оподаткування та його сталість/зміни, мотивація працівників, а також діюча система управління економікою країни в цілому, міжнародні інтеграційні процеси тощо [156]. В цих умовах гнучкість апарату управління та його здатність найбільш повно пристосуватися до нових умов грає визначальну роль для досягнення найкращих результатів управління.

В силу того, що оцінити ефективність управління надзвичайно складно, потрібно мати на увазі вказані вище положення. Проте, незважаючи на це, розрахунок інтегрального показника має цілу низку переваг і позитивних

моментів (швидкість розрахунку, узагальнений результат, легкість порівняння, зручність, статистична значущість), що дозволяє рекомендувати проведення комплексної оцінки ефективності управління, задля можливості визначення наскільки ефективно чи неефективно розпоряджається власними земельними ресурсами конкретна громада.

**Висновки.** Нами було проаналізовано певні підходи до комплексної оцінки ефективності управління земельними ресурсами, засновані на використанні статистичних методів, зокрема побудову кореляційно-регресійної моделі множинного зв'язку між факторними та результативною ознакою. При цьому ми виходили з того, що комплексна оцінка ефективності управління має кілька складових, що дозволяють оцінювати управління з різних сторін.

Перша складова моделі комплексної оцінки ефективності управління земельними ресурсами – економічна ефективність використання землі. Вона як правило виражається показниками ефективності використання угідь, або результатом роботи підприємств, які знаходяться на відповідній території чи обробляють земельні ресурси на вказаній територіальній громаді. Для її оцінки нами було запропоновано розрахунок інтегрального показника ефективності управління земельними ресурсами, який поєднує у собі п'ять найбільш важливих індикаторів ефективності використання землі у сільському господарстві.

Друга складова – органи управління і ефективність їх роботи в формуванні, адмініструванні і використанні коштів місцевого бюджету. Її ми запропонували оцінювати шляхом розрахунку показників бюджетних доходів і видатків та інтегрального показника ефективності управління земельними ресурсами. За допомогою рівняння множинної (багатофакторної) регресії можна швидко розрахувати комплексний показник ефективності управління земельними ресурсами ОТГ. Апробація його на даних бюджетів ОТГ Харківської області показала його високу результативність та тісну кореляцію з фактичним фінансовим та економічним станом громади, і що дуже важливо – з обсягами плати за землю та її часткою в доходах загального фонду ОТГ.

Третя складова – екологічна ефективність. Її оцінка може викликати певні труднощі, оскільки інформаційних ресурсів для такої оцінки є надзвичайно мало й навіть та інформація, яка є в наявності, може бути застарілою та такою, що не відповідає фактичному стану земель. Для цього необхідно мати повну та надійну інформацію про екологічну ситуацію у кількісному відображенні. Наступні дослідження будуть спрямовані саме на врахуванні в процесі оцінки екологічної складової ефективності управління.

### **Висновки до 3 розділу**

Дослідження напрямів підвищення ефективності управління земельними ресурсами показало високу актуальність і надзвичайну важливість наукових розвідок у цьому питанні й дозволило сформулювати ряд теоретичних положень і практичних висновків, які полягають у наступному.

Структура надходжень до загального фонду ОТГ вагомим чином відрізняється від структури доходів обласних бюджетів, тому потребує специфічних важелів для управління громадою та потребує розробки нової концепції управління земельними ресурсами з метою забезпечення зростання надходжень ресурсних платежів (одним з яких є плата за землю) до бюджету ОТГ. Тому розробка такої концепції має стати першочерговим завданням на шляху до поліпшення ефективності управління земельними ресурсами в ОТГ.

Концепція управління земельними ресурсами повинна базуватися на ряді принципів та відповідати тим цілям і задачам, які стоять перед органами управління громадами. На основі досліджень вчених та практиків нами була запропонована концепція формування системи ефективного управління земельними ресурсами ОТГ, яка складається з взаємопов'язаних блоків, що дозволяють покроково сформувати нову або вдосконалити вже чинну систему управління землями ОТГ. Визначальну роль у цих процесах відіграє вибір оптимальної організаційної структури управління, від якої залежить

ефективність і оперативність роботи керівних органів ОТГ. Також важлива роль відводиться розробці та впровадженню інформаційної бази земельних ресурсів, яка в умовах відсутності доступу до ДЗК та ЄДРПП.

Одним з найбільш ефективних методів оцінки якості управління, який дозволяє точно, достовірно і водночас гнучко оцінювати рівень ефективності управлінської праці є експертний метод. Нами було здійснено анкетування керівників відділів Зміївської міської територіальної громади стосовно проблем, які стоять перед системою управління та викликів, які постали перед ОТГ після широкомасштабного вторгнення, а також щодо їх оцінки ефективності управління земельними ресурсами та тих проблем, які нині перешкоджають розвитку громади. У результаті було виявлено, що система управління Зміївської міської ТГ є достатньо ефективною і довела свою стійкість в непростих умовах функціонування. Це стосується і управління земельними ресурсами в громаді, яке здійснюється досить успішно та якісно. В той же час, у громаді є ряд проблемних питань, над вирішенням яких уже працюють у міській раді. Зокрема, анкетування показало, що потребує змін система економічних важелів функціонування місцевого підприємництва, удосконалення потребує логістика, зберігання та збут продукції. Стосовно управління земельними ресурсами, то існує проблема своєчасного і в повному обсязі стягнення плати за користування земельними ділянками, проте найближчим часом стосовно цього питання відбудуться позитивні зрушення, а по інших пунктах буде розроблено можливі напрями удосконалення управління земельними ресурсами.

В ході дослідження було проаналізовано та доповнено наукові підходи до комплексної оцінки ефективності управління земельними ресурсами. Зокрема, за допомогою методів економіко-математичного моделювання було розроблено кореляційно-регресійну модель для експрес-розрахунку інтегрального показника ефективності управління земельними ресурсами на основі показників діяльності сільськогосподарських підприємств. Також було розроблено комплексний показник ефективності управління землями ОТГ, який

базується на фіскально-бюджетних показниках 56 територіальних громад Харківської області і забезпечує оперативну оцінку рівня управління земельними ресурсами в ОТГ. Апробація показника показала його високу результативність у визначенні рівня ефективності управління. За мету було поставлено перевірити, чи відповідає рівень розрахованого за результатами кореляційно-регресійного аналізу інтегрального показника фактичним показникам діяльності ОТГ. У результаті було позитивний висновок про доцільність втілення інтегрального показника ефективності управління земельними ресурсами в практику функціонування органів управління ОТГ.

## Висновки

У дисертації наведено теоретичне узагальнення і прикладне вирішення важливого науково-практичного завдання, що пов'язане з обґрунтуванням теоретико-методичних засад та розробкою практичних рекомендацій щодо забезпечення ефективного управління земельними ресурсами об'єднаних територіальних громад. Результати проведеного дослідження й дають змогу дозволяють сформулювати висновки та пропозиції теоретичного і прикладного спрямування, основними з яких є такі.

Важливість земельних ресурсів, як головного компоненту у структурі продуктивних сил та виробничих фондів, у значній мірі пояснює існування в правовому полі України великої кількості нормативно-правових актів із земельних питань. Земля сама по собі є складним об'єктом з точки зору законодавчого врегулювання і державного адміністрування, тож вимагає значного кола владних приписів, законодавчих норм і стандартів. Проте на нашу думку, уніфікація окремих ланок нормативно-правового поля з управління земельними ресурсами об'єднаних територіальних громад може бути корисною як для державних органів, так і для місцевих органів влади, а також для малого і середнього бізнесу в регіонах. В рамках децентралізації варто було б створити комітет, який би займався законодавчими ініціативами зі спрощення нормативно-правової бази з питань управління земельними ресурсами в ОТГ.

Управління земельними ресурсами ОТГ передбачає формування такої управлінської системи, яка б забезпечувала стабільно зростаючий позитивний економічний ефект від використання земель ОТГ з одночасним дотриманням екологічних і інших природоохоронних норм. Азом з тим, витрати на формування такого управлінського апарату, мають бути оптимальними та адекватними отриманому економічному, екологічному й соціальному ефекту. Управління земельними ресурсами ОТГ має свій об'єкт, суб'єктів, а також свою мету, цілі та завдання. А виявлення й аналіз зовнішніх та внутрішніх факторів,



що впливають на ефективність управління земельними ресурсами дозволяє знизити рівень їх негативної дії й поліпшити управління землями ОТГ.

Метою управління земельними ресурсами на рівні ОТГ є створення і забезпечення ефективного функціонування системи земельних відносин і землекористування територіальної громади, що дає змогу найкраще задовольняти потреби усього населення ОТГ, пов'язані з використанням земель ОТГ. Для виявлення того, наскільки ефективно здійснюється управління земельними ресурсами нами, з урахуванням існуючої практики і досвіду здійснення оцінювання, було сформовано систему показників оцінки ефективності управління, яка складається з чотирьох підсистем (економічної, організаційної, соціальної та інформаційної). Також запропонована і обґрунтована послідовність проведення оцінки, яка може бути використана в практичній діяльності об'єднаних територіальних громад, а також підприємств, установ і організацій. Система є відкритою і може поповнюватися іншими показниками, змінюватися і коригуватися в залежності від мети оцінки та специфіки організації, а отже є універсальною для застосування в управлінській практиці.

Дослідження стану земельних ресурсів країни показало, що у земельному фонді України більше 90 % складають сільськогосподарські угіддя, а тому в процесі формування та удосконалення системи управління земельними ресурсами переважну роль необхідно відводити саме формуванню ефективної системи управління сільськогосподарськими землями. Сільськогосподарські угіддя України характеризуються надзвичайно високою розораністю, яка є найвищою у світі. А отже, фундаментальною основою і концептуальним базисом управління має стати охорона сільськогосподарських угідь. Висвітлено результати адміністративної реформи з децентралізації влади в Харківській області та Чугуївському районі і виявлено, що ОТГ Чугуївського району Харківської області досить сильно диференційовані за кількістю населених пунктів, площею та чисельністю населення. Лідруючі позиції за кількістю населення та площею території займає Зміївська міська територіальна громада.

Велика кількість населених пунктів впливає на швидкість прийняття і виконання управлінських рішень, а ще ускладнює можливості контролю за їх реалізацією. У той же час велика територіальна розосередженість вносить додаткові перепони для управління, а велика кількість населення визначає необхідність узгодження інтересів значної кількості соціальних прошарків і груп суспільства. Тому саме у Зміївській ТГ закономірно будуть виникати проблеми системи управління земельними ресурсами і є необхідність побудови такої управлінської вертикалі, яка була б одночасно гнучкою, дієвою і дійсно ефективною.

Ефективність управління земельними ресурсами в ОТГ, на нашу думку, має оцінюватися не лише за економічними параметрами, а й охоплювати інші сфери, зокрема соціальну, організаційну та інформаційну підсистеми управління. Тільки при такому підході можливо сформулювати комплексне уявлення про якість управління в регіонах. На підтвердження цієї тези нами було проведено оцінку вказаних підсистем у органах управління Зміївської міської ТГ. У результаті виявлено, що протягом останніх років спостерігається тенденція до певного зниження обсягів сільськогосподарської продукції, виробленої на сільськогосподарських угіддях у вартісних і натуральних показниках. Аналіз системи показників дозволив зробити висновок, що у цілому систему управління земельними ресурсами Зміївської міської територіальної громади можна охарактеризувати як досить ефективну та стійку, здатну оперативно реагувати на зміни зовнішнього середовища. Важливо відзначити, що навіть на час воєнних дій Зміївська міська рада не припиняла своєї діяльності й працювала в межах можливостей. Показники економічної підсистеми дозволили зробити висновок про достатній рівень економічної ефективності регіону. Стосовно характеристик соціальної підсистеми, то наразі в Зміївській міській територіальній громаді спостерігається стала тенденція до поліпшення результатів роботи колективу, за час повномасштабного вторгнення відбулася більша згуртованість кадрів, вища сумлінність у виконанні рішень, розуміння загальної мети і цілей управління.

Щодо організаційної підсистем, то структура управління Зміївської міської ради складається з трьох рівнів, які оптимальним чином взаємодіють між собою і досягають узгодженості у прийнятті управлінських рішень. Структура управління є досить централізованою, проте відбувається процес розширення самостійності керівників відділів.

В рамках інформаційної системи управління земельними ресурсами нами запропоновано здійснювати моніторинг за такими напрямками: аналіз потреби в інформації та шляхи її задоволення; планування інформаційної діяльності; моніторинг та оцінка рівня роботи з інформацією у відділах, пошук шляхів її поліпшення; контроль за інформаційними потоками, а також кібербезпека. А також у відповідності до можливостей місцевого бюджету – необхідно здійснювати поліпшення технічних засобів з обробки, накопичення, зберігання, захисту та передачі інформації. Робота у цих напрямках вже ведеться, Зміївська міська рада здійснює великий обсяг робіт з уточнення даних та поліпшення інформаційної підсистеми управління.

Було досліджено екологічну складову ефективного управління земельними ресурсами, в рамках якої здійснено аналіз стану земельного фонду в Україні та в Харківській області, і виявлено наявність цілого ряду проблем, пов'язаних із широкомасштабним вторгненням, а також тих, що існували й до нього. Одним із найбільш вагомих недоліків є недостатність та недостовірність (зокрема застарілість) інформації про стан земельних ресурсів. Щодо екологічної складової управління на рівні ОТГ, нами були проаналізовані заходи передбачені екологічною програмою Зміївської міської ради й можемо констатувати, що всі вказані заходи, за умови їх повної і успішної реалізації, мають позитивний вплив на екологічну ситуацію на території ОТГ. Проте на нашу думку, їх недостатньо. Тому до екологічних заходів мають приєднатися і представники бізнесу та зробити свій посильний вклад в поліпшення екології регіону. Мусимо визнати, що в регіонах ситуація із залучення бізнесу до суспільно корисних проектів є складнішою і її реалізація потребує більших зусиль, але в результаті від цього виграють всі учасники процесу.

Для поліпшення ефективності управління земельними ресурсами в ОТГ нами було запропоновано концепцію формування системи ефективного управління земельними ресурсами, яка складається з чотирьох блоків, у яких зазначаються найбільш важливі складові елементи (завдання). Зокрема, одним з найбільш важливих блоків є оцінка ефективності управління земельними ресурсами, причому як на етапі впровадження та коригування концепції, так і після її втілення, з метою моніторингу відповідності концепції сучасним умовам функціонування ОТГ. Запропонована нами концепція покликана забезпечити більш ефективне управління наявними земельними ресурсами об'єднаних територіальних громад

З метою оцінки ефективності управління ОТГ, і зокрема управління земельними ресурсами нами було застосовано експертний метод у вигляді анкетування керівників відділів Зміївської міської ТГ. Анкетуванням експертів виявлено, що найбільшими факторами, що перешкоджають розвитку громади є економічні проблеми, недостатньо розвинена транспортна інфраструктура, а також низька інвестиційна привабливість і складність ведення бізнесу в ОТГ. Також анкетування показало, що потребує змін система економічних важелів функціонування місцевого підприємництва, удосконалення потребує логістика, зберігання та збут продукції. Ці всі проблеми насправді досить тісно пов'язані й вирішуються частково без витрачання коштів громади і відповідна робота вже ведеться. За результатами анкетування у дисертаційній роботі сформовано ряд пропозицій з усунення проблем управління земельними ресурсами, які нині існують у громаді. Їх впровадження уже здійснюється.

Нами було проаналізовано певні підходи до комплексної оцінки ефективності управління земельними ресурсами, засновані на використанні статистичних методів, зокрема побудову кореляційно-регресійної моделі множинної регресії. При цьому ми виходили з того, що комплексна оцінка ефективності управління має кілька складових, що дозволяють оцінювати управління з різних сторін. Перша складова моделі комплексної оцінки ефективності управління земельними ресурсами – економічна ефективність

використання землі. Для її оцінки нами було запропоновано розрахунок інтегрального показника ефективності управління земельними ресурсами, який поєднує у собі п'ять найбільш важливих індикаторів ефективності використання землі у сільському господарстві. Зокрема, за допомогою методів економіко-математичного моделювання було розроблено кореляційно-регресійну модель на основі показників діяльності сільськогосподарських підприємств рослинництва, що здійснюють господарську діяльність на землях Зміївської міської ТГ. Розрахований інтегральний показник є статистично значимим та достовірним а отримане рівняння множинної регресії може бути використане для оцінки ефективності управління земельними ресурсами.

Друга складова – органи управління і ефективність їх роботи в формуванні, адмініструванні і використанні коштів місцевого бюджету. З метою інтегральної оцінки ефективності управління саме на рівні ОТГ, нами було розроблено комплексний показник ефективності управління землями ОТГ, який базується на фіскально-бюджетних показниках 56 територіальних громад Харківської області і забезпечує оперативну оцінку рівня управління земельними ресурсами в ОТГ. Апробація показника показала його високу результативність у визначенні рівня ефективності управління. Апробація його на даних бюджетів ОТГ Харківської області показала його високу результативність та тісну кореляцію з фактичним фінансовим та економічним станом громади, і що дуже важливо – з обсягами плати за землю та її часткою в доходах загального фонду ОТГ.

Третя складова – екологічна ефективність. Її оцінка може викликати певні труднощі, оскільки інформаційних ресурсів для такої оцінки є надзвичайно мало й навіть та інформація, яка є в наявності, може бути застарілою та такою, що не відповідає фактичному стану земель. Для цього необхідно мати повну та надійну інформацію про екологічну ситуацію у кількісному відображенні. Наступні дослідження будуть спрямовані саме на врахуванні в процесі оцінки екологічної складової ефективності управління.

### Список використаних джерел:

1. Конституція України : офіц. текст. Київ : КМ, 2013. 96 с..
2. Земельний кодекс України: Закон України від 25.10.2001 р. № 2768-III. Редакція станом на 31.10.2019 № 261 IX. – URL: <http://zakon2.rada.gov.ua/155/20> (дата звернення: 20.06.2022).
3. Про охорону земель: Закон України від 19.06.2003 р. № 962-IV. Редакція станом на 09.06.2022. – URL: <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/962-15> (дата звернення: 20.06.2022).
4. Про місцеве самоврядування в Україні: Закон України від 21.05.1997 р. № 280/97-ВР. Редакція станом на 17.06.2022. – URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/280/97> (дата звернення: 20.06.2022).
5. Бойко А. О. Теоретичні основи та принципи державної політики у сфері земельних відносин в Україні. Інвестиції: практика та досвід. 2018. № 16. С. 114–122.
6. Мірошниченко А. М., Марусенко Р. І. Науково-практичний коментар Земельного кодексу України. Київ : Правова єдність, 2009. 496 с.
7. Малоокий В.А. Становлення та розвиток системи управління земельними ресурсами територіальних громад в Україні : дис. ... канд. наук з держ. управління : 25.00.04 / Класичний приватний університет. Запоріжжя, 2021. 219 с.
8. Байстрюченко Н.О., Бережна Ю.О. Удосконалення управління земельними ресурсами на регіональному рівні. *Вісник СумДУ. Серія "Економіка"*. 2016. № 1. URL: [https://essuir.sumdu.edu.ua/bitstream-download/123456789/51412/1/Baystruchenko\\_cadastre.pdf](https://essuir.sumdu.edu.ua/bitstream-download/123456789/51412/1/Baystruchenko_cadastre.pdf)
9. Глушенкова І. С., Анопрієнко Т. В., Кошкалда І. В., Трегуб О. М. Управління земельними ресурсами : конспект лекцій (для магістрів спеціальності 193 – Геодезія та землеустрій). Харків : ХНУМГ ім. О. М. Бекетова, 2018. 85 с.
10. Радзій В.Ф. Управління земельними ресурсами : конспект лекцій. Луцьк : Вол. нац. ун-т ім. Лесі Українки, 2022. 130 с.

11. Положення про Головне управління Держгеокадастру в області. Затверджено Наказ Міністерства аграрної політики та продовольства України 29.09.2016 № 333 <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z1391-16#Text>

12. Повноваження Верховної Ради України та органів місцевого самоврядування в галузі земельних відносин. «WikiLegalAid» довідково-інформаційна платформа правових консультацій URL: [https://wiki.legalaid.gov.ua/index.php/Повноваження\\_Верховної\\_Ради\\_України\\_та\\_органів\\_місцевого\\_самоврядування\\_в\\_галузі\\_земельних\\_відносин](https://wiki.legalaid.gov.ua/index.php/Повноваження_Верховної_Ради_України_та_органів_місцевого_самоврядування_в_галузі_земельних_відносин)

13. Про землеустрій: Закон України від 22.05.2003 № 858-IV. Редакція станом на 09.06.2022. – URL: <https://zakon.rada.gov.ua/go/858-15> (дата звернення: 20.06.2022).

14. Про оцінку земель: Закон України від 11.12.2003 № 1378-IV. Редакція станом на 09.06.2022. – URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1378-15#Text> (дата звернення: 20.06.2022).

15. Про порядок виділення в натурі (на місцевості) земельних ділянок власникам земельних часток (паїв): Закон України від 27.06.2015 (Відомості Верховної Ради України (ВВР), 2003, N 38, ст.314). URL: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/899-15>

16. Про державний контроль за використанням та охороною земель: Закон України від 19.06.2003 № 963-IV. ( Відомості Верховної Ради України (ВВР), 2003, N 39, ст.350). URL: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/963-15>

17. Концепція реформування місцевого самоврядування та територіальної організації влади в Україні. Схвалено розпорядженням Кабінету Міністрів України від 1 квітня 2014 р. № 333-р URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/333-2014-%D1%80#Text> (дата звернення: 31.01.2019)

18. Чурилова Т.М. Методичні вказівки для підготовки до практичних занять із дисципліни "Земельне право": для студ. спец. 081 "Право" освітнього ступеня "бакалавр" денної та заочної форм навчання. Лекція 7. Правове регулювання здійснення контролю за використанням та охороною земель. URL:

[https://kmeep.law.sumdu.edu.ua/sites/default/files/lekciya\\_7.pdf](https://kmeep.law.sumdu.edu.ua/sites/default/files/lekciya_7.pdf)

19. Положення про Державну екологічну інспекцію України, затв. КМУ від 19 квітня 2017 р. № 275. URL: <http://zakon.rada.gov.ua/laws/show/275-2017>

20. Положення про Державну службу України з питань геодезії, картографії та кадастру, затв. КМУ від 14 січня 2015 р. № 15. URL: <http://zakon.rada.gov.ua/laws/show/15-2015-%D0%BF>

21. Положення про Державну архітектурно-будівельну інспекцію України, затв. КМУ від 9 липня 2014 р. № 294. URL: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/294-2014-%D0%BF>

22. Про регулювання містобудівної діяльності: Закон України від 17.02.2011 № 3038-VI. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/card/3038-17>

23. Про місцеві державні адміністрації: Закон України від 09.04.1999 № 586-XIV. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/586-14#Text>

24. Про місцеве самоврядування в Україні. Закон України. Коментар. Народний правовий портал Юрисконсульт. URL: [https://kodeksy.com.ua/pro\\_mistseve\\_samovryadu\\_vannya\\_v\\_ukraini/statja-33.htm](https://kodeksy.com.ua/pro_mistseve_samovryadu_vannya_v_ukraini/statja-33.htm)

25. Про охорону навколишнього природного середовища: Закон України від 25.06.1991 № 1264-XII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1264-12#Text>

26. Економіка аграрних підприємств. Андрійчук В. Г. Підручник. — 2-ге вид., доп. і перероблене. — К.: КНЕУ, 2002. — 624 с.

27. Андрійчук В. Г., Сас І. С. Методичні підходи до визначення меж землекористування в умовах загрози монополізації ринку оренди землі. Економіка АПК. 2017. № 8. С. 22-33. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/E\\_apk\\_2017\\_8\\_5](http://nbuv.gov.ua/UJRN/E_apk_2017_8_5)

28. Саблук П.Т. Розвиток земельних відносин в Україні. - Київ: ННЦ «Інститут аграрної економіки», 2006. – 396с.

29. Бінчаровська Т.А. Теоретичні підходи до тлумачення економічної сутності об'єктів земельних відносин: землі, земельних ресурсів та земельних ділянок. *Ефективна економіка*. 2017. № 10. URL:



<http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=5823#>

30. Третяк А.М., Бабміндра Д.І. Земельні ресурси України та їх використання. – К: ТОВ «ЦЗРУ», 2003. – 143 с.

31. Паньків З.П. Земельні ресурси: Навчальний посібник. – Видавничий центр ЛНУ імені Івана Франка, 2008. – 272 с.

32. Шульга М. В. Актуальні проблеми правового регулювання земельних відносин в сучасних умовах: Автореф. дис...д-ра юрид. наук: 12.00.06 / М. В. Шульга; Нац. юрид. акад. України ім. Я. Мудрого. – Х., 1998. – 37с.

33. Шарий Г.І. Ринок землі та нерухомості : навч. посіб. для студентів другого (магіст.) освіт. рівня спец. 193 «Геодезія та землеустрій» / Г.І. Шарий, Д.А. Єрмоленко, В.В. Скриль. – Полтава : Нац. ун-т імені Юрія Кондратюка, 2021. – 149 с.

34. Бондар О. Г. Земля як об'єкт права власності за земельним законодавством України : автореф. дис. ... канд. юрид. наук : 12.00.06. Київ, 2005. 20 с. URL: <http://ebooks.znu.edu.ua/files/avtoreferat/Inshi/0038732.rtf>.

35. Кірейцев Г. Г. Облік основних засобів у сільськогосподарських підприємствах. – К.: Урожай, 1987. – 176 с.

36. Титова Н. І. Землі сільськогосподарського призначення: поняття, особливості, склад (правові аспекти) // Землі с.–г. призначення: право громадян України: Наук. – навч. посібник / За ред. д-ра юрид. наук, проф. Н. І. Титової. – Л: ПАІС, 2005. – С. 12

37. Про державний кордон України: Закон України від 04.11.1991 № 1777-ХІІ 04.11.1991 № 1777-ХІІ 04.11.1991 № 1777-ХІІ. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1777-12#Text>

38. Про ратифікацію Конвенції Організації Об'єднаних Націй: Закон України від 03.06.1999 № 728-XIV URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/728-14#Text>

39. Конвенція ООН з морського права від 10 грудня 1982 р. URL: [https://www.un.org/Depts/los/convention\\_agreements/convention\\_overview\\_convention.htm](https://www.un.org/Depts/los/convention_agreements/convention_overview_convention.htm)

40. Угода про імплементацію частини XI Конвенції Організації Об'єднаних Націй з Морського права від 10 грудня 1982 року. ООН; Угода, Міжнародний документ від 31.07.1994. URL: [https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/995\\_183#Text](https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/995_183#Text)

41. Третяк А. М., Дорош О. С. Управління земельними ресурсами. /За редакцією професора А. М. Третяка. Навчальний посібник. – Вінниця: Нова Книга, 2006 – 360 с.

42. Кукса М.Ю. Значення ефективності управління земельними ресурсами в збільшенні доходів державного та місцевих бюджетів. Випускна кваліфікаційна робота за освітнім ступенем «бакалавр». Тернопіль: ТНЕУ, 2019. 98 с.

43. Кухтін Ю.В. Нормативно-правові засади ефективного управління земельними ресурсами в Україні. Державне управління: удосконалення та розвиток. 2022. № 7. URL: <https://www.nauka.com.ua/index.php/dy/issue/view/8>

44. Байстрюченко Н.О. Удосконалення управління земельними ресурсами на регіональному рівні / Н.О. Байстрюченко, Ю.О. Бережна // Вісник СумДУ. Серія “Економіка”. 2016. № 1. URL: [https://essuir.sumdu.edu.ua/bitstream-download/123456789/51412/1/Baystruchenko\\_cadastre.pdf](https://essuir.sumdu.edu.ua/bitstream-download/123456789/51412/1/Baystruchenko_cadastre.pdf)

45. Про добровільне об'єднання територіальних громад: Закон України від 05.02.2015 № 157-VIII. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/157-19#Text>

46. Бюджетний кодекс України. Кодекс України; Закон, Кодекс від 08.07.2010 № 2456-VI. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2456-17#Text>

47. Податковий кодекс України. Кодекс України; Закон, Кодекс від 02.12.2010 № 2755-VI. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2755-17#Text>

48. Фінансова децентралізація в Україні: перший етап успіхів: Аналітична презентація / Міністерство регіонального розвитку, будівництва та житлово-комунального господарства України. – 21.03.2017. URL: [https://decentralization.gov.ua/uploads/library/file/48/Buklet\\_finansova\\_decenrt\\_\\_21.03.17\\_.pdf](https://decentralization.gov.ua/uploads/library/file/48/Buklet_finansova_decenrt__21.03.17_.pdf)

49. Васильєва Н. В., Гринчук Н. М., Дерун Т. М., Куйбіда В. С., Ткачук А.

Ф. Місцевий бюджет і фінансове забезпечення об'єднаної територіальної громади: навч. посіб. / [Н. В. Васильєва, Н. М. Гринчук, Т. М. Дерун, В. С. Куйбіда, А. Ф. Ткачук] – К.: – 2017. – 119 с.

50. Офіційний веб-портал «Децентралізація». URL: <https://decentralization.gov.ua/newgromada>

51. Горлачук В. В., Клименко О. В. Управління земельними ресурсами об'єднаних територіальних громад у контексті децентралізації. 2019. Агросвіт. № 20, С. 56-63.

52. Коробська А. О. Державне регулювання використання земель сільськогосподарського призначення в Україні: дис. ... канд. екон. наук. 08.00.03. Кам'янець-Подільський, 2020. 255 с.

53. Малоокій В. Формування сучасної системи управління земельними ресурсами територіальних громад в Україні: особливості та тенденції. Теорія та практика публічного адміністрування. 2020. № 3. (70). С. 162–70. <http://dx.doi.org/10.34213/tp.20.03.19>.

54. Ясінецька І.А. Аналіз ефективності управління земельними ресурсами. Економіка і суспільство. Мукачівський державний університет. 2016. Вип. 4. С. 255-258. URL: [https://economyandsociety.in.ua/journals/4\\_ukr/41.pdf](https://economyandsociety.in.ua/journals/4_ukr/41.pdf)

55. Лазарева О.В. Ефективність використання землі. Проблеми системного підходу в економіці. 2020. Вип. № 1(75). Ч. 2. С. 27-33. URL: [http://psae-jrnl.nau.in.ua/journal/1\\_75\\_2\\_2020\\_ukr/6.pdf](http://psae-jrnl.nau.in.ua/journal/1_75_2_2020_ukr/6.pdf)

56. Купалова Г.І. Теорія економічного аналізу: навчальний посібник. К.: Знання, 2008. 639 с. URL: [https://pidru4niki.com/19650323/ekonomika/metodi\\_ekspertnih\\_otsinok](https://pidru4niki.com/19650323/ekonomika/metodi_ekspertnih_otsinok)

57. Метод експертних оцінок. Вікіпедія. Вільна енциклопедія. URL: [https://uk.wikipedia.org/wiki/Метод\\_експертних\\_оцінок](https://uk.wikipedia.org/wiki/Метод_експертних_оцінок)

58. Статистичний щорічник України за 2021 рік / Держкомстат України; за ред. І. Є. Вернера, відп. за випуск О. А. Вишнеvsька. Київ : Держкомстат, 2022. 447 с.

59. Перелік територіальних громад України: веб-архів офіційного порталу «Децентралізація дає можливості». URL : <https://web.archive.org/web/20210603202228/https://decentralization.gov.ua/newgromada>

60. Лебеденко О. В. Критерії та показники оцінки ефективності використання сільськогосподарських земель. *Агросвіт*. 2011. № 21. С. 10-12. URL: <http://www.agrosvit.info/?op=1&z=740&i=2>

61. Мрачковська Н.К. Щодо підвищення ефективності використання землі. *Аудит, аналіз і контроль*. 2010. №4. С. 133-135. URL : <https://magazine.faaf.org.ua/schodo-pidvischennya-efektivnosti-vikoristannya-zemli.html>

62. Могилат М.Г. Оцінка інтенсивності використання земельних ресурсів сільськогосподарських підприємств України. *Інвестиції: практика та досвід*. 2015. № 24. С. 128-133. URL : <http://www.investplan.com.ua/?op=1&z=4805&i=25>

63. Гунченко О.В. Теоретико-методичні аспекти оцінки економічної ефективності використання земель сільськогосподарських підприємств. *Вісник ХНАУ. Серія : Економічні науки*. Харків ХНАУ, 2014. № 6. С. 235-242. URL : [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vkhнау\\_ekon\\_2014\\_6\\_34](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vkhнау_ekon_2014_6_34)

64. Кошкалда І.В. Ефективність використання сільськогосподарських земель у контексті сучасного господарювання. *АгроІнКом*. 2011. № 10. С. 38-43.

65. Корабльова К. А., Хамініч С. Ю. Ефективність використання земельних угідь у сільському господарстві України: теоретичні підходи. *Ефективна економіка*. 2016. № 5.

66. Томчук О. Ф., Кожухар В. В. Аналіз ефективності використання земельних ресурсів. *Агросвіт*. 2019. № 19. С. 38-46. DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6792.2019.19.38>

67. Петренко Ж.А. Томашевська О.А. Ефективність використання земельних ресурсів: економіко-аналітичний аспект. *Вісник Полтавської державної аграрної академії*. 2012. Вип. 2. С. 162-168. <https://doi.org/10.31210/visnyk2012.02.32>

68. Гуторов О.І. Оцінка земельних ресурсів та ефективності інвестицій :

монографія. Харків: ХНАУ, 2006. 368 с.

69. Гаража О.П. Види та показники ефективності використання сільськогосподарських угідь в управлінні земельними ресурсами України. *Мукачівський державний університет. Економіка і суспільство*. 2016. Вип. 3. С. 52-60. URL : [http://www.economyandsociety.in.ua/journal/3\\_ukr/10.pdf](http://www.economyandsociety.in.ua/journal/3_ukr/10.pdf).

70. Лазеба Є.С. Підвищення ефективності використання земель сільськогосподарського призначення в Україні. *Ефективна економіка*. 2014. № 5. URL : <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=3062>

71. Макарова В.В. Ефективність використання земельних угідь с.-г. підприємствами / В.В. Макарова // *Економічний простір: зб. наук. пр.* – 2011. – № 52/1. – С. 284-290.

72. Андрійчук В. Г. Економіка підприємств агропромислового комплексу : підручник. Київ : КНЕУ, 2015. 783 с.

73. Приказюк О.В. Методи оцінки рентабельності підприємств аграрного сектору. *Облік і фінанси АПК*. 2006. № 5. С. 100-105. URL : <https://magazine.faaf.org.ua/metodi-ocinki-rentabelnosti-pidpriemstv-agrarnogo-sektoru.html>

74. Сороківська М.В., Андрейків Т.Я. Фінанси підприємств: навч. посібник. Львів: вид-во ЛКА, 2015. 288 с.

75. Лебедева А. М. Методичні аспекти аналізу рентабельності діяльності підприємства. *Вісник ОНУ імені І.І. Мечникова*. 2012. Т. 17. Вип. 3-4. С. 29-36.

76. Ж. М. Балабанюк, Аналіз показників руху персоналу організації. *Ефективна економіка*. 2011. № 8. URL : <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=650>

77. Коефіцієнт плинності кадрів: як рахувати і роль в бізнесі Веб-сайт «Поліграф HR Security. URL: <https://hr-security.ua/ua/koefitsient-plinnosti-kadriv-yak-rahuvatj-rol-v-biznesi>

78. Балабанова Л. В., Сардак О. В. Управління персоналом. Підручник. К.: Центр учбової літератури, 2011. – 468 с.

79. Аналіз виробничих ресурсів і організаційно - технічного рівня

підприємства. Економіка: теорія і практика. Веб-ресурс. URL: <http://www.ekonomikam.com/ecfins-1510-4.html>

80. Петренко Л.А., Трейтяк М.М. Оцінювання рівня організації управління підприємством. *Стратегія економічного розвитку України*. 2015. № 36. С. 107-117.

81. Копитова І. В. Оцінка оптимальності організаційної структури управління при зміні стратегії підприємства *Ефективна економіка* № 5, 2014 <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=3056>

82. Організаційне проектування: конспект лекцій [Електронний ресурс] : навч. посіб. для студ. спеціальності 073 «Менеджмент», освітньо-професійної програми «Менеджмент і бізнес-адміністрування» першого бакалаврського рівня вищої освіти / КПІ ім. Ігоря Сікорського; уклад.: М.В. Шкробот, С.В. Салоїд. Електронні текстові дані (1 файл: 787 Кбайт). Київ : КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2020. – 166 с.

83. Терещенко В. І. Наука керувати (Бесіди економіста). К.: Знання, 1989. 63 с.

84. Кухтін Ю.В. Нормативно-правові засади ефективного управління земельними ресурсами в Україні. *Державне управління: удосконалення та розвиток*. 2022. № 7. DOI: 10.32702/2307-2156.2022.7.4

85. Кухтін Ю.В. Показники оцінки ефективності управління земельними ресурсами в ОТГ. *Агросвіт*. 2023. № 9-10. С. 113-120. DOI: 10.32702/2306-6792.2023.9-10.113

86. Кухтін Ю.В. Conceptual principles of effective management of land resources in united territorial communities. Концептуальні засади ефективного управління земельними ресурсами в ОТГ *Review of transport economics and management*. Вип. 8(24) (Червень). С. 46-53. DOI: 10.15802/rtem2022/269142

87. Kukhtin Yu. Concept of effective management of land resources of united territorial communities [Концепція ефективного управління земельними ресурсами об'єднаних територіальних громад] // Innovations and prospects in modern science. Proceedings of the 9th International scientific and practical

conference. SSPG Publish. Stockholm, Sweden. 2023. Pp. 174-180. URL: <https://sciconf.com.ua/ix-mizhnarodna-naukovo-praktichna-konferentsiya-innovations-andprospects-in-modern-science-28-30-08-2023-stokgolm-shvetsiya-arhiv/>.

88. Земельний довідник України. 2020. 30 с. URL: [https://agropolit.com/storage/2020/Zemelny\\_dovidnyk\\_2020.pdf](https://agropolit.com/storage/2020/Zemelny_dovidnyk_2020.pdf)

89. Визначено рейтинг країн-лідерів за рівнем розораності земель в світі. Головне управління держгеокадастру у Кіровоградській області. 2019. URL: <https://kirovohradska.land.gov.ua/vyznachenno-reitynh-krain-lideriv-za-rivnem-rozoranosti-zemel-v-sviti/>

90. Мульська Марія Петрівна Управління земельними ресурсами сільського господарства і шляхи його удосконалення в умовах ринкових відносин / М.П. Мульська. Магістерська робота. Спеціальність – 8.03060101 “Менеджмент організацій і адміністрування” Тернопіль, 2017. 111 с. URL: <http://dspace.wunu.edu.ua/bitstream/316497/16573/1/%D0%9C%D1%83%D0%BB%D1%8C%D1%81%D1%8C%D0%BA%D0%B0%20%D0%9C.%D0%9F.pdf>

91. Агробізнес України під час війни. Інфографічний довідник 2021–2022. URL: [https://agribusinessinukraine.com/get\\_file/id/the-infographics-report-ukrainian-agribusiness-2022.pdf](https://agribusinessinukraine.com/get_file/id/the-infographics-report-ukrainian-agribusiness-2022.pdf)

92. Виробництво пшениці у підприємствах по районах у 2021 році: Головне управління статистики у Харківській області. URL: <http://kh.ukrstat.gov.ua/roslynnytstvo/4317-virobnitstvo-pshenitsi-u-pidpriemstvakh-po-rajonakh> (дата звернення: 27.07.2023)

93. Статистичний бюлетень Соціально-економічне становище Харківської області за січень 2022 року. Головне управління статистики у Харківській області. URL: <http://kh.ukrstat.gov.ua/biuleten-ekonomichne-i-sotsialne-standovyshche-raioniv-ta-mist-kharkivskoi-oblasti> (дата звернення: 27.07.2023).

94. Офіційний веб-портал «Децентралізація дає можливості». Дата входження 22.02.2022. – URL: <https://decentralization.gov.ua/areas/0572/rayons>

95. Швейцарсько-український проект «Підтримка децентралізації в

Україні» (DESPRO). URL: <https://despro.org.ua/> (дата звернення 22.02.2022.)

96. Про утворення та ліквідацію районів: Постанова Верховної Ради України від 17 липня 2020 року № 807-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/807-20#Text>

97. Центральна виборча комісія. Місцеві вибори 2020. Чугуївська районна територіальна виборча комісія Харківської області. Архів оригіналу за 25 лютого 2022. URL: [https://www.cvk.gov.ua/vibory\\_category/mistsevi-vibori.html](https://www.cvk.gov.ua/vibory_category/mistsevi-vibori.html)

98. Про визначення адміністративних центрів та затвердження територій територіальних громад Харківської області Розпорядження Кабінету міністрів України від 12 червня 2020 р. № 725-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/725-2020-%D1%80#Text>

99. Зміївська територіальна громада Чугуївського району Харківської області: загальна інформація. Зміївська міська рада. Офіційний сайт. URL: <http://www.zmiivmisto.gov.ua/terytorialna-hromada/zmiivska-terytorialna-hromada.html>

100. Екологічна програма Зміївської міської ради на 2022-2023 роки (XXI сесія VIII скликання від 21 грудня 2021 року № 1787-XXI-VIII). URL: <http://www.zmiivmisto.gov.ua/dokumenti/tsilovi-prohramy/1779-perelik-miskikh-program-stanom-na-01-lyutogo-2021-roku-viii-cklikannya.html>

101. Кухтін Ю.В. Земельні ресурси об'єднаних територіальних громад Харківської області: ефективність використання та управління в контексті децентралізації влади. *Економіка та суспільство*. Вип. 52 (Червень). DOI: 10.32782/2524-0072/2023-52-62. (дата звернення: 24.08.2023).

102. Кухтін Ю.В. Організаційна, соціальна та інформаційна підсистема в оцінюванні ефективності управління земельними ресурсами ОТГ. *Вісник ОНУ. Серія: Економіка*. 2023. Том 27, Вип. 3 (97). С.

103. Швець Д.Є. Організаційна сутність соціального управління як суспільного феномену. *Вісник. НТУУ «КПІ». Політологія. Соціологія. Право: збірник наукових праць*. 2011. № 1 (9). С. 93–98.

104. Щёкин Г.В. Теория социального управления: Монография. К.:



МАУП, 1996. – 408 с. 10, с. 49-54

105. Менеджмент організацій: Навчальний посібник. Т.В. Назарчук, О.М. Косіюк. К.: «Центр учбової літератури», 2016. 560 с.

106. Дудукало Г.О. Аналіз методів оцінювання ефективності управління діяльністю підприємства. *Ефективна економіка*. 2012. № 3. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=1031>

107. Дідур К. М. Сутність "норми керованості" як основного показника нормування. *Інвестиції: практика та досвід*. 2013. № 4. URL: [http://www.investplan.com.ua/pdf/4\\_2013/13.pdf](http://www.investplan.com.ua/pdf/4_2013/13.pdf)

108. Кухтін Ю.В. Екологічна складова управління земельними ресурсами в ОТГ як важливий чинник ресурсозбереження і розвитку регіону. *Вісник Херсонського національного університету*.

109. Агробізнес України під час війни. Інфографічний довідник 2021–2022. URL: [https://agribusinessinukraine.com/get\\_file/id/the-infographics-report-ukrainian-agribusiness-2022.pdf](https://agribusinessinukraine.com/get_file/id/the-infographics-report-ukrainian-agribusiness-2022.pdf)

110. Гутаревич Ю.Ф., Зеркалов Д.В., Говорун А.Г., Корпач А.О., Мержиєвська Л.П. Екологія та автомобільний транспорт: навч. посібник 2-ге вид. К.: Арістей, 2006. 296 с.

111. Таранюк К. В. Методичні основи управління екологічними ризиками на регіональному рівні. *Механізм регулювання економіки*. 2012. № 4. С. 132-138.

112. Таранюк К.В. Організаційно-економічні основи управління екологічним ризиком на регіональному рівні : дис. ... канд. екон. наук : спец. 08.00.06. Суми, 2013. 259 с.

113. Гадецька З. М., Кузьмич Н. В. Оцінка екологічного ризику на території України. *Ефективна економіка* № 12, 2015. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=4679>

114. Гуцуляк В. М., Максименко Н. В., Дудар Т. В. Ландшафтна екологія : підручник для студентів вищих навчальних закладів. Х. : ХНУ імені В. Н. Каразіна, 2015. – 284 с. URL: <http://elib.chdtu.edu.ua/e-books/4422>

115. Управління природокористуванням: оцінка впливу на довкілля : навч. посіб. / М. М. Назарук, О. В. Бота, Ю. І. Жук, С. Ю. Зюзін. Львів : ПП Сорока Т. Б., 2022. 247 с.

116. Пінчук О. Л., Герасімов Є. Г., Куницьки С.О. Інтегроване управління водними ресурсами : навч. посіб. ; Нац. ун-т водного госп-ва та природокористування. Рівне : НУВГП, 2023. 99 с.

117. Taratula, Ruslana & Marynovych, Mariya Organization And performance of the agricultural land market in Ukraine. *Scientific Papers-series Management Economic Engineering in Agriculture and Rural Development*. 2022. Vol. 22. Is.3. Pp. 753-758.

118. Таратула Р. Б., Ковтуняк І.П. Теоретичні аспекти управління земельними ресурсами територіальних громад. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство*. 2017. Вип. 16, Ч. 2. С. 121-124.

119. Таратула Р.Б. Інформаційне забезпечення системи збалансованого землекористування в Україні: монографія. Львів: ТОВ «Галицька видавнича спілка. 2019. 304 с.

120. Агроекологічний паспорт регіону. Харківська область. 2021 рік. Харківська ОВА. URL: [https://kharkivoda.gov.ua/content/documents/1182/118158/Attaches/ekologichniy\\_pasport\\_harkivskoyi\\_oblast\\_za\\_2021\\_rik.pdf?sv](https://kharkivoda.gov.ua/content/documents/1182/118158/Attaches/ekologichniy_pasport_harkivskoyi_oblast_za_2021_rik.pdf?sv)

121. Програма охорони навколишнього природного середовища. Харківська ОВА. URL: [https://kharkivoda.gov.ua/content/documents/1068/106702/files/Звіт%20СЕО\\_компл\\_Програма%20ОНПС.pdf](https://kharkivoda.gov.ua/content/documents/1068/106702/files/Звіт%20СЕО_компл_Програма%20ОНПС.pdf)

122. Таратула Р. Б. Еколого-економічні засади інформаційного забезпечення управління земельними ресурсами : дис. ... д-ра екон. наук за спеціальністю 08.00.06 – економіка природокористування та охорони навколишнього середовища / Р. Б. Таратула; Львівський національний аграрний університет. – Львів, 2019. – 446 с.

123. Чурилова Т.М. Методичні вказівки для підготовки до практичних

занять із дисципліни "Земельне право": для студ. спец. 081 "Право" освітнього ступеня "бакалавр" денної та заочної форм навчання. Лекція 7. Правове регулювання здійснення контролю за використанням та охороною земель. URL: [https://kmeep.law.sumdu.edu.ua/sites/default/files/lekciya\\_7.pdf](https://kmeep.law.sumdu.edu.ua/sites/default/files/lekciya_7.pdf)

124. Імпорт української органічної продукції в ЄС за 2021 рік – ТОП10 країн-імпортерів. Інфографіка. URL: <https://organicinfo.ua/infographics/ua-organic-import-to-eu-2021/>

125. Імпорт української органічної продукції в ЄС за 2022 рік – ТОП10 країн-імпортерів. Інфографіка. URL: <https://organicinfo.ua/infographics/ua-organic-import-to-eu-2022/>

126. Обсяги реалізованої української органічної продукції на внутрішньому ринку України у 2021 році (ключові продуктові групи)<sup>1</sup>. Інфографіка. URL: <https://organicinfo.ua/infographics/ua-domestic-market-2021-main-groups/>

127. Дані про кількість органічних операторів та площу земель, зайнятих під органічне виробництво за 2016-2021 роки. Інфографіка. URL: <https://organicinfo.ua/infographics/organic-production-in-ukraine-2016-2021/>

128. Дугієнко Н.О. Колобердянко І.І. Приц К.А. Тенденції та проблеми сільськогосподарського землекористування в Україні. *Інфраструктура ринку*. 2020. Вип. 49. URL: [http://www.market-infr.od.ua/journals/2020/49\\_2020\\_ukr/42.pdf](http://www.market-infr.od.ua/journals/2020/49_2020_ukr/42.pdf)

129. Кобзар О.М. Система показників оцінювання змін екосистемних активів територіальних громад від негативного впливу твердих побутових відходів та заходів щодо його зменшення. *Інфраструктура ринку*. 2020. Вип. 49. URL: [http://www.market-infr.od.ua/journals/2020/49\\_2020\\_ukr/43.pdf](http://www.market-infr.od.ua/journals/2020/49_2020_ukr/43.pdf)

130. Глухова В. І., Кравченко Х. В. Екологічні фінанси України в умовах сталого розвитку. *Ефективна економіка*. 2022. № 5. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=10276> (дата звернення: 10.07.2023). DOI: 10.32702/2307-2105-2022.5.72

131. Кухтін Ю.В. Ефективність використання та управління земельними ресурсами в ОТГ Харківської області // *Modern problems of science, education*

and society. Proceedings of the 6th International scientific and practical conference. SPC “Sci-conf.com.ua”. Kyiv, Ukraine. 2023. Pp. 487-493. URL: <https://sci-conf.com.ua/vi-mizhnarodna-naukovo-praktichna-konferentsiya-modernproblems-of-science-education-and-society-14-16-08-2023-kiyiv-ukrayina-arhiv/>. [in English].

132. Kukhtin Yu. On the issues of assessment of the efficiency of land resources management in UTC [До проблем оцінки ефективності управління земельними ресурсами в ОТГ]. Сучасні аспекти модернізації науки: стан, проблеми, тенденції розвитку: матеріали XXXVI Міжнародної науково-практичної конференції / за ред. І.В. Жукової, Є.О. Романенка. м. Софія (Болгарія): ГО «ВАДНД», 07 вересня 2023 р. 320 с. [in English].

133. Kukhtin Yu. Ecological problems of the Kharkiv region and their influence on the development of united territorial communities // Topical aspects of modern scientific research. Proceedings of the 4th International scientific and practical conference. CPN Publishing Group. Tokyo, Japan. 2023. Pp. 623-632. URL: <https://sci-conf.com.ua/iv-mizhnarodna-naukovo-praktichna-konferentsiya-topicalaspects-of-modern-scientific-research-21-23-12-2023-tokio-yaponiya-arhiv/>. [in Ukrainian]

134. Костишин О. О. Управління земельними ресурсами територіальних громад. Збірник наукових праць ЧДТУ. Серія: Економічні науки. Випуск 49. С. 17-25. <https://er.chdtu.edu.ua/bitstream/ChSTU/2343/1/4.pdf>

135. Беспалько Р. І., Воронюк Ю. Ю. Інвестиційна привабливість земель сільськогосподарського призначення в Україні / Р. І. Беспалько, // *Науковий вісник НЛТУ України*. 2013. Вип. 23.16. С. 309-313.

136. Моніторинг реформи місцевого самоврядування та територіальної організації влади. Станом на 10 січня 2022 року. Міністерство розвитку громад та територій України, 2022. 22 с. URL: <https://decentralization.gov.ua/uploads/library/file/800/10.01.2022.pdf> .

137. Осадчук С. В. Бюджетна децентралізація: стан і перспективи. *Теорія та практика державного управління*. 2008. Вип. 3. С. 274-281. URL : <http://www.kbuara.kharkov.ua/e-book/tpdu/2008-3/doc/3/15.pdf>.

138. Наталенко Н. В. Фінанси та бюджет об'єднаної громади (навчальний модуль) / Н. В. Наталенко. Київ : ІКЦ «Легальний статус», 2016. 72 с.
139. Ткачук А., Наталенко Н. Про бюджет і не тільки. Спеціально для об'єднаних територіальних громад. К. : ІКЦ «Легальний статус», 2016. 76 с
140. Бодров В. Г. Бюджетна та фінансова децентралізація як інструмент зміцнення матеріально-фінансової основи місцевого самоврядування : навч.-метод. матеріали / В. Г. Бодров, С. А. Дяченко ; упоряд. В. М. Гаврилюк ; Нац. акад. держ. упр. при Президентові України, Ін-т підвищ. кваліфікації керів. кадрів. – Київ : НАДУ, 2015. 96 с.
141. Дерун Т. М. Практичний посібник з питань формування спроможних територіальних громад / Т. М. Дерун. Київ : АМУ, 2015. 40 с.
142. Децентралізація. Місцеві бюджети 159 об'єднаних територіальних громад : фін.-аналіт. матеріали / Каб. Міністрів України, М-во регіон. розвитку, буд-ва та ЖКГ України ; підгот. Я. М. Казюк ; консультац. підтримка Я. Джийкіч. – [Київ : б. в.], 2016. 190 с.
143. Муніципальні фінанси: навч. посіб. / За ред. д.е.н., проф. О. П. Кириленко. – Тернопіль: Астон, 2015. 360 с..
144. Нечаюк Л.І., Телеш Н.О. Готельно-ресторанний бізнес: менеджмент [https://tourlib.net/books\\_ukr/nechauk32.htm](https://tourlib.net/books_ukr/nechauk32.htm)
145. Шарапов О.Д., Дербенцев В.Д., Семьонов Д.Є. Економічна кібернетика. Навч. посібник. К.: КНЕУ, 2004. 231 с.
146. Кожуріна В.М. Публічне управління земельними ресурсами територіальних громад. Дис... доктора філософії з публічного управління та адміністрування. Харків: Харківський національний університет ім. Каразіна, 2021. 252 с.
147. Купалова Г.І. Теорія економічного аналізу: навчальний посібник. – К.: Знання, 2008. 639 с. [https://pidru4niki.com/19650323/ekonomika/metodi\\_ekspertnih\\_otsinok](https://pidru4niki.com/19650323/ekonomika/metodi_ekspertnih_otsinok)
148. Грабовецький Б. Є. Методи експертних оцінок: теорія, методологія, напрямки використання : монографія. Вінниця : ВНТУ, 2010. 171 с.

149. Москаленко В. В. Методичний інструментарій для прогнозно-аналітичного оцінювання розвитку економіки на регіональному рівні. *Ефективна економіка*. 2016. № 12. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=5621>

150. Управління земельними ресурсами : навч. посіб. / уклад. А. С. Попов; Миколаївський національний аграрний університет. Миколаїв : МНАУ, 2022. 214 с.

151. Розробка комплексних планів. Посібник для громад. за результатами пілотного Проєкту USAID «Впровадження вимог Закону України №711-IX від 17.06.20 «Про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо планування використання земель»» при розробленні комплексних планів Роганської та Пісочинської територіальних громад Харківської області. Київ, 2022. 88 с.

152. Таратула Р.Б. Формування структури інтегрованої земельно-інформаційної системи. *Збалансоване природокористування*. 2016. № 4. С. 173-177. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Zp\\_2016\\_4\\_33](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Zp_2016_4_33)

153. Талах В.І. Електронний посібник із дисципліни «Економічний аналіз» Тема 2. Метод і методика економічного аналізу. Луцьк, 2022. URL: [https://elib.lntu.edu.ua/sites/default/files/elib\\_upload/%D0%A2%D0%B0%D0%BB%D0%B0%D1%85%20%D0%A2%20%D0%90%202/page5.html](https://elib.lntu.edu.ua/sites/default/files/elib_upload/%D0%A2%D0%B0%D0%BB%D0%B0%D1%85%20%D0%A2%20%D0%90%202/page5.html)

154. Наконечний С. І., Терещенко Т. О., Водзянова Н. К., Роскач О. С. Практикум з економетрії: Навч. посібник. К.: КНЕУ, 1998.176с.

155. Бюджети територіальних громад України. Дані відкритої платформи «U-LEAD з Європою». URL: <https://u-lead.org.ua/media?tab=platforms>

156. Рульєв В. А., Гуткевич С. О. Менеджмент: навч. посіб. Київ: Центр учб. літ., 2019. 312 с. URL: [http://pidru4niki.com/14821111/menedzhment/chinniki\\_yaki\\_vplivayut\\_efektivnist\\_upravlinnya](http://pidru4niki.com/14821111/menedzhment/chinniki_yaki_vplivayut_efektivnist_upravlinnya)

## Додатки

**Акти земельного законодавства України, згруповані відповідно до  
кола врегульованих питань (у широкому значенні)**

1. Акти загального характеру:
1.1. Конституція України (ст. 13, 14, 142 та ін.);
1.2. Закон України «Про охорону навколишнього природного середовища»
1.3. Земельний кодекс України
1.4. Постанова Верховної Ради України «Про земельну реформу»
1.5. Закон України Про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо особливостей регулювання земельних відносин в умовах воєнного стану»
2. Законодавчі акти, що регулюють право власності на землю
2.1. Цивільний кодекс України
2.2. Господарський кодекс України
2.3. Постанова Кабінету Міністрів «Про затвердження форм державного акта на право власності на земельну ділянку та державного акта на право постійного користування земельною ділянкою»
2.4. Рішення Київради «Про Концепцію формування земель комунальної власності територіальної громади міста Києва»
3. Акти, що стосуються набуття права власності на земельні ділянки (в т.ч. приватизація земель)
3.1. Закон України «Про приватизацію державного майна»
3.2. Закон України «Про особливості приватизації об'єктів незавершеного будівництва»
3.3. Цивільний кодекс України
3.4. Закон України «Про іпотеку»
3.5. Закон України «Про державну експертизу землепорядної документації»
3.6. Закон України «Про захист конституційних прав громадян на землю»
3.7. Закон України «Про організацію та проведення фінальної частини чемпіонату Європи 2012 року з футболу в Україні»
3.8. Постанова Кабінету Міністрів України «Про порядок викупу земельних ділянок громадянами (понад норму, яка приватизується безкоштовно) для ведення фермерського або особистого підсобного господарства»
3.9. Постанова Кабінету Міністрів України «Про експертну грошову оцінку земельних ділянок»
3.10. Постанова Кабінету Міністрів України «Про затвердження Порядку здійснення розрахунків з розстроченням платежу за придбання земельної ділянки державної та комунальної власності»
3.11. Інші нормативно-правові акти
4. Акти, що визначають право землекористування:
4.1. Закон України «Про основи соціальної захищеності інвалідів в Україні»
4.2. Закон України «Про загальні засади створення і функціонування спеціальних (вільних) економічних зон»
4.3. Закон України «Про оренду землі»
4.4. Закон України «Про концесії»
4.5. Постанова Верховної Ради України «Про земельну реформу»
4.6. Інші нормативно-правові акти з питань землекористування.
5. Акти, що регламентують право на земельну частку (пай)
5.1. Закон України «Про порядок виділення в натурі (на місцевості) земельних ділянок власникам земельних часток (паїв)»
5.2. Указ Президента «Про порядок паювання земель, переданих у колективну власність сільськогосподарським підприємствам і організаціям»
5.3. Інші нормативні акти з цих питань
6. Акти, що регулюють обмеження та обтяження прав на землю, а також визначають права на чужі земельні ділянки
6.1. Закон України «Про заставу»
6.2. Закон України «Про видобування і переробку уранових руд»
6.3. Закон України «Про гідрометеорологічну діяльність»
6.4. Закон України «Про питну воду та питне водопостачання»
6.5. Цивільний кодекс України
6.6. Закон України «Про іпотеку»
6.7. Закон України «Про основні засади примусового вилучення в Україні об'єктів права власності Російської Федерації та її резидентів»



6.8.	Розпорядження КМУ «Деякі питання проведення примусового вилучення в Україні об'єктів права власності Російської Федерації та її резидентів»
6.9.	Інші нормативні акти з цих питань.
7.	Нормативно правові акти з управління земельними ресурсами
7.1.	Акти про компетенцію основних органів управління
7.1.1.	Закон України «Про прокуратуру»
7.1.2.	Закон України «Про державну контрольно-ревізійну службу в Україні»
7.1.3.	Закон України «Про місцеве самоврядування в Україні»
7.1.4.	Закон України «Про столицю України – місто-герой Київ»
7.1.5.	Закон України «Про місцеві державні адміністрації»
7.1.6.	Указ Президента України «Про створення єдиної системи державних органів земельних ресурсів»
7.1.7.	Постанова Кабінету Міністрів України «Про Державний технологічний центр охорони родючості ґрунтів»
7.2.	Акти про окремі функції управління ( <i>тут і далі – без зазначення конкретних нормативних актів</i> )
7.2.1.	Акти з планування територій, районування (зонування) земель
7.2.2.	Акти із встановлення меж адміністративно-територіальних одиниць
7.2.3.	Акти з розподілу і перерозподілу земель (вказані вище в п. 3, 4)
7.2.4.	Акти з моніторингу земель
7.2.5.	Акти щодо державного контролю за використанням, відтворенням та охороною земель
7.2.6.	Акти з питань землеустрою
7.2.7.	Ведення державного земельного кадастру
7.2.8.	Акти, що регулюють здійснення агрохімічної паспортизації
8.	Акти з питань оцінки земель
9.	Акти, що регламентують правову охорону земель (у т.ч. рекультивацію земель)
10.	Акти, що визначають юридичну відповідальність за земельні правопорушення
11.	Акти, що визначають правовий режим окремих категорій земель
12.	Міжнародне земельне законодавство, до якого долучилася Україна
12.1.	Міжнародна угода «Про захист прав людини і основоположних свобод»
12.2.	Конвенція про водно-болотні угіддя, що мають міжнародне значення, головним чином як середовища існування водоплавних тварин
12.3.	Консульська конвенція між Україною і Республікою Польщею
12.4.	Договір між Україною і Республікою Білорусь про державний кордон
12.5.	Угода між Урядом України та Урядом Республіки Молдова про взаємне визнання прав та регулювання відносин власності
12.6.	Європейська конвенція про ландшафти

Джерело: узагальнено автором на основі [6].

## Акти законодавства України, що визначають окремі функції управління земельними ресурсами (у широкому значенні)

<b>1. Акти про окремі функції управління (тут і далі – без зазначення конкретних нормативних актів)</b>
<b>1.1. Акти з планування територій, районування (зонування) земель, комплексного відновлення</b>
1.1.1. Закон України «Про генеральну схему планування території України»
1.1.2. Закон України «Про землеустрій»
1.1.3. Закон України «Про регулювання містобудівної діяльності»
1.1.4. Постанова Кабінету Міністрів України «Про затвердження Порядку розроблення, проведення громадського обговорення, погодження програм комплексного відновлення області, території територіальної громади (її частини) та внесення змін до них»
1.1.5. Постанова КМУ «Про затвердження Порядку здійснення природно-сільськогосподарського, еколого-економічного, протиерозійного та інших видів районування земель»
1.1.6. Постанова КМУ «Про затвердження Положення про Міністерство розвитку громад, територій та інфраструктури України»
1.1.7. Постанова КМУ «Про затвердження Порядку розроблення, оновлення, внесення змін та затвердження містобудівної документації»
<b>1.2. Акти із встановлення меж адміністративно-територіальних одиниць</b>
1.2.1. Закон України «Про землеустрій»
1.2.2. Закон України «Про внесення змін до Земельного кодексу України та інших законів України щодо проведення робіт із землеустрою, пов'язаних із встановленням і зміною меж сіл, селищ, міст, районів»
1.2.3. Закон України «Про внесення змін до деяких законів України щодо внесення до Державного земельного кадастру відомостей про державний кордон України»
1.2.4. Положення про порядок вирішення питань адміністративно-територіального устрою Української РСР
<b>1.3. Акти з розподілу і перерозподілу земель</b>
1.3.1. Закон України «Про приватизацію державного майна»
1.3.2. Закон України «Про особливості приватизації об'єктів незавершеного будівництва»
1.3.3. Цивільний кодекс України
1.3.4. Закон України «Про іпотеку»
1.3.5. Закон України «Про державну експертизу землепорядної документації»
1.3.6. Закон України «Про захист конституційних прав громадян на землю»
1.3.7. Закон України «Про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо переходу прав на земельну ділянку у зв'язку з переходом прав на об'єкт нерухомого майна, який на ній розміщено»
1.3.8. Постанова Кабінету Міністрів України «Про порядок викупу земельних ділянок громадянами (понад норму, яка приватизується безкоштовно) для ведення фермерського або особистого підсобного господарства»
1.3.9. Постанова Кабінету Міністрів України «Про експертну грошову оцінку земельних ділянок»
1.3.10. Постанова Кабінету Міністрів України «Про затвердження Порядку здійснення розрахунків з розстроченням платежу за придбання земельної ділянки державної та комунальної власності»
1.3.11. Розпорядження КМУ «Деякі питання проведення примусового вилучення в Україні об'єктів права власності Російської Федерації та її резидентів»
<b>1.4. Акти з моніторингу земель</b>
1.4.1. Постанова КМУ «Про затвердження положення про моніторинг земель»
1.4.2. Постанова КМУ «Про затвердження Положення про державну систему моніторингу довкілля»
1.4.3. Наказ Держкомзему «Про стан і основні напрями створення системи моніторингу земель України»
1.4.4. Наказ Міністерства аграрної політики України «Про затвердження Положення про моніторинг ґрунтів на землях сільськогосподарського призначення»
1.4.5. Методичні рекомендації з підготовки регіональних та загальнодержавної програм моніторингу довкілля (затв. Наказом Міністерства екології та природних ресурсів України)
<b>1.5. Акти щодо державного контролю за використанням, відтворенням та охороною земель</b>
1.5.1. Закон України «Про державний контроль за використанням та охороною земель»
1.5.2. Постанова КМУ Про затвердження Методики визначення розміру шкоди, заподіяної внаслідок самовільного зайняття земельних ділянок, використання земельних ділянок не за цільовим призначенням, псування земель, порушення режиму, нормативів і правил їх використання

1.5.3.	Наказ Міністерства аграрної політики «Про затвердження уніфікованої форми акта, що складається за результатами проведення планового (позапланового) заходу державного нагляду (контролю) щодо додержання суб'єктом господарювання вимог законодавства у сфері використання та охорони земель, та інших форм розпорядчих документів»
1.5.4.	Постанова КМУ «Про затвердження критеріїв, за якими оцінюється ступінь ризику від провадження господарської діяльності та визначається періодичність проведення планових заходів державного нагляду (контролю) за додержанням законодавства у сферах охорони праці, промислової безпеки, гігієни праці, поводження з вибуховими матеріалами промислового призначення, праці, зайнятості населення, зайнятості та працевлаштування осіб з інвалідністю, здійснення державного гірничого нагляду Державною службою з питань праці»
<b>1.6. Акти з питань землеустрою</b>	
1.6.1.	Закон України «Про землеустрій»
1.6.2.	Закон України «Про національну інфраструктуру геопросторових даних»
1.6.3.	Постанова КМУ «Про затвердження Правил розроблення робочих проектів землеустрою»
<b>1.7. Акти щодо ведення державного земельного кадастру</b>	
1.7.1.	Закон України «Про державний земельний кадастр»
1.7.2.	Закон України «Про національну інфраструктуру геопросторових даних»
1.7.3.	Закон України «Про топографо-геодезичну і картографічну діяльність»
1.7.4.	Постанова Кабінету Міністрів України «Про затвердження Порядку ведення Державного земельного кадастру»
1.7.5.	Постанова Кабінету Міністрів України «Про затвердження Порядку інформаційної взаємодії між Державним земельним кадастром, іншими кадастрами та інформаційними системами»
1.7.6.	Постанова Кабінету Міністрів України «Про затвердження Порядку надання Державною службою України з питань геодезії, картографії та кадастру інформації з Державного земельного кадастру про земельні ділянки Міністерству фінансів України»
<b>1.8. Акти, що регулюють здійснення агрохімічної паспортизації</b>	
1.8.1.	Закону України «Про державний контроль за використанням та охороною земель»
1.8.2.	Указ Президента України «Про суцільну агрохімічну паспортизацію земель сільськогосподарського призначення»
1.8.3.	Наказ Міністерства аграрної політики «Про затвердження Порядку ведення агрохімічного паспорта поля, земельної ділянки»
<b>2. Акти з питань оцінки земель</b>	
2.1.1.	Закон України «Про оцінку земель»
2.1.2.	Податковий кодекс України
2.1.3.	Постанова КМУ «Про експертну грошову оцінку земельних ділянок»
2.1.4.	Постанова КМУ «Про затвердження Методики нормативної грошової оцінки земельних ділянок»
2.1.5.	Наказ Держкомзему «Про затвердження Методичних рекомендацій з експертної грошової оцінки земельних ділянок»
<b>3. Акти, що регламентують правову охорону земель (у т.ч. рекультивацию земель)</b>	
3.1.1.	Закон України «Про охорону земель»
3.1.2.	Закон України «Про охорону навколишнього природного середовища»
3.1.3.	Закон України «Про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо збереження лісів»
3.1.4.	Постанова КМУ «Про затвердження Порядку визначення розмірів і меж водоохоронних зон та режиму ведення господарської діяльності в них»
3.1.5.	Концепція Держводгоспу України «Концепція впорядкування використання та охорони водних ресурсів у заплаві р. Дніпро від гирла р. Десна до гирла р. Стугна»
<b>4. Акти, що визначають юридичну відповідальність за земельні правопорушення</b>	
4.1.1.	Кодекс України про адміністративні правопорушення
4.1.2.	Кримінальний кодекс України
4.1.3.	Про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо вдосконалення системи управління та дерегуляції у сфері земельних відносин
<b>5. Акти, що визначають правовий режим окремих категорій земель</b>	
5.1.1.	Водний кодекс України
5.1.2.	Лісовий кодекс України
5.1.3.	Кодекс України «Про надра»
5.1.4.	Закон України «Про меліорацію земель»
5.1.5.	Закон України «Про організації водокористувачів та стимулювання гідротехнічної меліорації земель»
5.1.6.	Закон України «Про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо умов обігу земель сільськогосподарського призначення»

5.1.7.	Порядок консервації земель, затверджений Постановою КМУ від 19.01.2022 р. № 35
5.1.8.	Закон України «Про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо створення умов для забезпечення продовольчої безпеки в умовах воєнного стану»
5.1.9.	Наказ Міністерства аграрної політики України «Про затвердження форми книги реєстрації землеволодінь і землекористувань в умовах воєнного стану»
5.1.10.	Постанова КМУ «Про затвердження Порядку складання паспортів річок і Порядку установа берегових смуг водних шляхів та користування ними»
5.1.11.	Розпорядження КМУ «Про схвалення Водної стратегії України на період до 2050 року»
5.1.12.	Розпорядження КМУ «Про схвалення Державної стратегії управління лісами України до 2035 року»
5.1.13.	Розпорядження КМУ «Про схвалення Морської природоохоронної стратегії України»
<b>6.</b>	<b>Акти, що регулюють земельні відносини в умовах воєнного стану</b>
6.1.1.	Закон України «Про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо сприяння процесам релокації підприємств в умовах воєнного стану та економічного відновлення держави»
6.1.2.	Закон України «Про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо особливостей регулювання земельних відносин в умовах воєнного стану»
6.1.3.	Постанова КМУ «Про особливості оренди державного та комунального майна у період воєнного стану»
6.1.4.	Наказ Міністерства довкілля «Про затвердження Методики визначення шкоди та збитків, завданих територіям та об'єктам природно-заповідного фонду внаслідок збройної агресії Російської Федерації»
6.1.5.	Наказ Міністерства довкілля «Про затвердження Методики визначення шкоди та збитків, заподіяних лісовому фонду внаслідок збройної агресії Російської Федерації»
6.1.6.	Наказ Міністерства довкілля «Про затвердження Методики визначення збитків, заподіяних навколишньому природному середовищу в межах територіального моря, виключної морської (економічної) зони та внутрішніх морських вод України в Азовському та Чорному морях»
6.1.7.	Наказ Міністерства довкілля «Про затвердження Методики визначення розміру шкоди завданої землі, ґрунтам внаслідок надзвичайних ситуацій та/або збройної агресії та бойових дій під час дії воєнного стану»

Джерело: дослідження автора.

## Стан та рух персоналу Зміївської міської ради за 2021-2022 рр.

Показник	2021 р.	2022 р.
Штатна чисельність апарату та виконавчих органів Зміївської міської ради	208,5	187,5
з них: фактично працюючих, що обліковуються відділом роботи з персоналом Зміївської міської ради станом на кінець року	197,5	179
посади у виконавчих органах міської ради, що мають статус юридичної особи публічного права	101,5	92,5
<b>Стан та рух персоналу, що обліковується відділом роботи з персоналом Зміївської міської ради*</b>		
Загальна чисельність посад, яка обліковується відділом роботи з персоналом Зміївської міської ради станом на кінець року	107	95
Загальна чисельність працівників, яка обліковується відділом роботи з персоналом Зміївської міської ради станом на кінець року	105	96**
Середньооблікова кількість працівників за відповідний період	99	96
Кількість прийнятих протягом року працівників апарату управління	151	12
них: на посади посадових осіб місцевого самоврядування	81	9
на посади службовців	4	2
на громадські роботи за строковим трудовим договором	66	1
Чисельність адміністративних працівників з необхідною базовою освітою		
Кількість звільнених працівників станом на кінець року	167	18
з них: за угодою сторін	14	5
в порядку переведення	58	1
з ініціативи працівника	7	2
у зв'язку зі змінами в організації виробництва і праці	21	10
у зв'язку зі смертю	1	0
у зв'язку із закінчення строкового трудового договору (громадські роботи)	66	0
Кількість звільнених працівників з причин незадоволеності керівників компанії виконанням співробітниками своїх посадових обов'язків	0	0
Чисельність працівників зі стажем роботи в організації більше одного року	23	89
Стаж державної служби або/та стаж служби в органах місцевого самоврядування, осіб:		
до 3 років	12	11
понад 3 роки	7	5
понад 5 років	19	21
понад 10 років	23	14
понад 15 років	21	18
понад 20 років	14	20
понад 25 років	9	7

\* без персоналу виконавчих органів міської ради, що мають статус юридичної особи публічного права

\*\* за рахунок строкових трудових договорів, які були укладені на час тимчасової відсутності основного працівника з метою забезпечення функціонування органу місцевого самоврядування в умовах воєнного стану

## Анкета

Анонімне опитування працівників земельного відділу

## Зміївської міської територіальної громади

Будь ласка, дайте чесну й правдиву відповідь на подані нижче запитання.  
Ваші відповіді жодним чином не вплинуть на заробітну плату чи умови роботи.

**1. З ким би ви хотіли працювати на новим спільним завданням, а з ким не бажаєте мати спільних проектів?**

Обведіть «+» навпроти тих колег, з ким вам було б приємно працювати над спільним завданням і обведіть «-» навпроти прізвищ тих, поряд з ким вам було б працювати складно.

П.І.Пб. співробітника	Так	Ні
	+	-
	+	-
	+	-

**2. Вам приємно було б мати спільний кабінет з цим колегою?**

Обведіть «+» навпроти тих колег, з ким ви погодилися б мати спільний кабінет і обведіть «-» навпроти прізвищ тих, з ким вам в одному кабінеті було б некомфортно.

П.І.Пб. співробітника	Так	Ні
	+	-
	+	-
	+	-

Дякуємо, що взяли участь у опитуванні. Ваші відповіді є анонімними і розголошенню не підлягають. Результати опитування будуть представлені лише в узагальненому та опрацьованому вигляді без будь-якої суб'єктності.

Джерело: розроблено й розраховано автором.

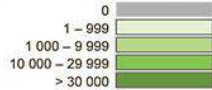
# ОРГАНІЧНА КАРТА УКРАЇНИ

станом на 31.12.2020 року

МІНІСТЕРСТВО  
ЕКОНОМІКИ  
УКРАЇНИ

**Умовні позначення:**

Загальна площа сільськогосподарських земель (органічних і перехідного періоду), га



**549** Загальна кількість операторів, включаючи 419 сільськогосподарських виробників, сертифікованих за стандартом, що еквівалентний органічному законодавству ЄС та США (NOP)

**462 225** Загальна площа сільськогосподарських земель (органічних і перехідного періоду), га, сертифікованих за стандартом, що еквівалентний органічному законодавству ЄС

**410 583** у тому числі площа сільськогосподарських земель з органічним статусом, га

Дані оперативного моніторингу Міністерства економіки України, що були зібрані від органів місцевої сертифікації, які сертифікували органічне виробництво та обіг органічних продуктів в Україні.

Дану карту було розроблено Інформаційним центром «Зелене досяг» (Organicinfo.ua) та органами сертифікації «Органік стандарт» за підтримки Швейцарії в рамках швейцарсько-української програми «Розвиток торгівлі з високою доданою вартістю в органічному та молочному секторах України», що впроваджується Дослідним інститутом органічного сільськогосподарства (FiBL, Швейцарія) у партнерстві із SAFOSO AG (Швейцарія), [www.qtr.org](http://www.qtr.org).



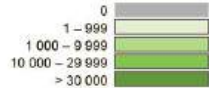
# ОРГАНІЧНА КАРТА УКРАЇНИ

станом на 31.12.2021 року

Міністерство  
аграрної політики та  
продовольства України

**Умовні позначення:**

Загальна площа сільськогосподарських земель (органічних і перехідного періоду), га



**528** Загальна кількість операторів, включаючи 418 сільськогосподарських виробників, сертифікованих за стандартом, що еквівалентний органічному законодавству ЄС та США (NOP)

**422 299** загальна площа сільськогосподарських земель (органічних і перехідного періоду), га, сертифікованих за стандартом, що еквівалентний органічному законодавству ЄС та США (NOP)

**370 110** у тому числі площа сільськогосподарських земель з органічним статусом, га

Дані оперативного моніторингу Міністерства аграрної політики та продовольства України, що були зібрані від органів місцевої сертифікації, які сертифікували органічне виробництво та обіг органічних продуктів в Україні.

Дану карту було розроблено Інформаційним центром «Зелене досяг» (Organicinfo.ua) та органами сертифікації «Органік стандарт» за підтримки Швейцарії в рамках швейцарсько-української програми «Розвиток торгівлі з високою доданою вартістю в органічному та молочному секторах України» (GTPP) та «Органічне торгівля заради розвитку» (OT4D)





УКРАЇНА  
ЗМІЇВСЬКА МІСЬКА РАДА  
ХАРКІВСЬКОЇ ОБЛАСТІ

XXI СЕСІЯ VIII СКЛИКАННЯ

РІШЕННЯ

від 21 грудня 2021 року

№ \_\_\_\_\_-VIII

Про затвердження Екологічної програми  
Зміївської міської ради на 2022 — 2023 роки.

Розглянувши Екологічну програму Зміївської міської ради на 2022-2023 роки, відповідно до підпункту 22 пункту 1 статті 26 Закону України «Про місцеве самоврядування в Україні», ст. 91 Бюджетного Кодексу України, враховуючи рішення постійної комісії міської ради з питань житлово-комунального господарства, комунальної власності, надзвичайних ситуацій та ліквідації їх наслідків (витяг з протоколу № \_\_ засідання постійної комісії від \_\_ грудня 2021 року) та рішення постійної комісії міської ради з питань планування, фінансів, бюджету, соціально-економічного розвитку та регуляторної політики (витяг з протоколу № \_\_ засідання постійної комісії від \_\_ грудня 2021 року), Зміївська міська рада

**В И Р Ш И Л А:**

1. Затвердити Екологічну програму Зміївської міської ради на 2022 — 2023 роки (додається).
2. Зміївській міській раді передбачити кошти для реалізації Програми, виходячи з фінансових можливостей бюджету.
3. Контроль за виконанням даного рішення покласти на постійні комісії з питань планування, фінансів, бюджету, соціально-економічного розвитку та регуляторної політики (голова - Віталій КУЛІШ) та постійну комісію з питань житлово-комунального господарства, комунальної власності, надзвичайних ситуацій та ліквідації їх наслідків (голова комісії Євген ДОБРОСКОК).

Міський голова

Павло ГОЛОДНІКОВ



Додаток  
до рішення XXI сесії  
Зміївської міської ради VIII скликання  
від 21 грудня 2021 року № -VIII

**Екологічна програма Зміївської міської ради на 2022 — 2023 роки**

**Паспорт програми**

1	Назва програми	Екологічна програма Зміївської міської ради на 2022 — 2023 роки
2	Розробник програми	Виконком Зміївської міської
3	Відповідальний виконавець програми	Виконком Зміївської міської ради
4	Організації-співвиконавці програми	Виконком Зміївської міської ради, відділ з питань житлово-комунального господарства, екології та благоустрою населених пунктів Зміївської міської ради
6	Мета	Реалізація комплексу заходів щодо забезпечення ефективної природоохоронної діяльності територіальної громади для поліпшення стану довкілля, забезпечення охорони навколишнього природного середовища.
7	Термін реалізації програми	2022-2023 роки
8	Загальний обсяг фінансування, необхідного для реалізації програми КПКВ_0118311 КЕКВ _____	2022 рік — 5160 тис. гривень 2023 рік — ___ гривень
9	Очікувані результати виконання	Вирішення екологічних проблем і забезпечення поліпшення екологічного стану на території міської ради.
10	Контроль за виконання (орган, уповноважений здійснювати контроль за виконанням)	<b>постійні комісії з питань планування, фінансів, бюджету, соціально-економічного розвитку та регуляторної політики та постійну комісію з питань житлово-комунального господарства, комунальної власності, надзвичайних ситуацій та ліквідації їх наслідків</b>

## **1. Загальні положення**

Загальні нормативно-правові основи природоохоронної діяльності регулює Закон України “Про охорону навколишнього природного середовища”, в якому визначені правові, економічні та соціальні основи організації охорони довкілля. У відповідності до цього закону розроблені земельне, водне і лісове законодавства, законодавство про надра, про охорону атмосферного повітря, про охорону й використання рослинного та тваринного світу, тощо. З метою проведення ефективної та цілеспрямованої діяльності України, спрямованої на організацію та координацію заходів у галузі охорони довкілля, забезпечення екологічної безпеки, раціонального використання та відтворення природних ресурсів, розробляються та приймаються державні, республіканські, міждержавні, регіональні, місцеві та інші територіальні програми. Екологічні програми затверджуються відповідними нормативно-правовими актами та є основою для вирішення питань бюджетного чи позабюджетного фінансування заходів з охорони довкілля (ст. 6 Закону України “Про охорону навколишнього природного середовища”).

Екологічна програма Зміївської міської ради ставить завдання формування та реалізації ефективної природоохоронної діяльності територіальної громади для поліпшення стану довкілля, забезпечення охорони навколишнього природного середовища і являється основою для вирішення питань бюджетного фінансування природоохоронних заходів.

## **2. Вступ**

Площа території Зміївської територіальної громади складає близько 792, 5 кв. км.

Територія Зміївської територіальної громади межує:

- на півночі з Безлюдівською та Новопокровською територіальними громадами;
- на півдні з Первомайською, Олексіївською та Старовірівською територіальними громадами;
- на сході зі Слобожанською територіальною громадою;
- на заході з Нововодолазькою та Мереф’янською територіальними громадами.

Відстань до обласного центру складає 40 км. Зазначене розташування міста привело до інтенсивного розвитку промисловості та транспортної інфраструктури, що в свою чергу обумовило несприятливу екологічну ситуацію в місті.

## **3. Аналітична довідка стану довкілля.**

Зазначена довідка сформована на основі одержаної у встановленому порядку від відповідних державних органів та підприємств інформації про стан довкілля та його вплив на здоров’я населення.

### **3.1. Атмосферне повітря**

На території Зміївської територіальної громади налічується понад 45 підприємств, установ та організацій різних форм власності, які експлуатують стаціонарні джерела забруднення атмосферного повітря та мають в користуванні понад 2 тисячі одиниць автотранспорту, які являються пересувними джерелами забруднення через викиди забруднюючих речовин.

Проблемним залишається питання організації належного контролю за вмістом забруднюючих речовин у відпрацьованих газах автотранспортних засобів.

В розрізі питань охорони атмосферного повітря проблемним залишається вплив шумових характеристик, що перевищують норму, від функціонування залізниці, яка проходить через житлові масиви без витриманого нормативного санітарного розриву. Не вирішено питання влаштування звукоізолюючих екранів.

Не визначений перелік житлових будинків, що розміщені на території санітарно-захисних зон підприємств, реальної кількості проживаючого там населення та не розроблена програма їх відселення.

### **3.2. Водні ресурси**

На території міської ради знаходяться річки Сіверський Дінець та Мжа, які протікають із заходу на схід. Течія 15 – 20 м/хв., глибина 0,5 – 2,5 м, ширина заплави 0,5 – 1,0 км.

Скид зворотних вод у поверхневі води річок Мжа та Сіверський Дінець здійснює КП “Зміївський ремонтно-енергомеханічний завод”, проектною потужністю 100 м.куб/добу. Через незавершення робіт по будівництву очисних споруд «Біоплато», має місце скид недостатньо очищених зворотніх вод по ряду інгредієнтів в районі паперової фабрики.

Функціонування очисних споруд в районі мікрорайону, з початку введення їх в експлуатацію, не забезпечує відповідність стоків санітарно-гігієнічним вимогам. Очисні споруди працюють неефективно і являються основним джерелом забруднення річок Мжа та Сіверський Дінець.

### 3.3. Охорона земель

Станом на 01.01.2019 р. загальна площа території ради складає 6457,47 га.

Всього с/г земель – 3988,7962 га.

- із них рілі - 2699,8362 га;
- багаторічних насаджень - 264,7000 га;
- сіножатей - 484,459 га;
- пасовища – 414,1364 га;
- господарчі будівлі і двори - 62,9650 га.

Всього лісів та лісовкритих площ - 1528,6479 га;

- лісів всього - 1330,2440 га;
- із них полезахисних лісосмуг -17,5640 га;
- інші захисні насадження - 5,2800 га;
- землі не вкриті лісовою рослинністю - 37,0000 га;
- інші лісові землі - 35,4 га;
- чагарники - 126,0039 га;
- всього забудовані землі - 538,3281 га;
- болота низинні - 179,3962 га;
- всього відкриті землі - 57,8016га;
- із них піски - 14,0687 га;
- ярів - 24,9994 га;
- інших земель - 18,7335 га.

Всього води - 164,5000 га;

- із них річки, струмки - 42,0000 га;
- ставки - 100,5000 га;
- штучні водостоки - 22,0000 га.

Земель запасу всього – 1610,91 га;

- із них земель надано громадянам у власність і постійне користування у т.ч. на умовах оренди – 738,89 га.

Залишилось земель запасу, не наданих у власність і користування - 641,4384 га.

Земель резерву всього – 298,00 га;

- із них земель надано громадянам у власність і постійне користування у т.ч. на умовах оренди – 23,22 га.

Залишилось земель запасу, не наданих у власність і користування - 224,98 га.

В подальшому передбачено збільшення площі земель під житловою та громадською забудовою, що підтверджено містобудівними обґрунтуваннями.

Розміщення на території міста об'єктів промисловості веде до погіршення якості земель, розташованих в зоні їх впливу. Значний вплив на земельні ресурси має нецільове використання земельних ділянок. Особливої уваги потребують прибережні захисні смуги та водоохоронні зони річок Сіверський Дінець та Мжа, яка на території міста займає 164,5 га.

На території м. Зміїв до земель рекреаційного призначення відносяться парки та сквери місцевого значення загальною площею 27,8 га.

### 3.4. Поводження з відходами

Здійснення діяльності господарюючими суб'єктами веде до утворення відходів різного класу токсичності. Окрім цього, спостерігається створення стихійних сміттєзвалищ, накопичення відходів у водоохоронній зоні річок Сіверський Дінець та Мжа. Утилізація твердих побутових відходів здійснюється КП «Зміїв-сервіс» на полігоні твердих побутових відходів, який розташований за межами міста Зміїв. Міське сміттєзвалище являється одним з основних об'єктів - забруднювачів навколишнього середовища.

Триває будівництво полігону ТПВ, яке здійснюється з ізолюючим шаром для захисту від забруднення ґрунту та підземного водоносного горизонту, обладнане ровом для відводу дренажних вод (крім західної сторони), але не вирішені питання озеленення санітарно-захисної зони полігону та

обладнання майданчика для миття і знезараження контейнерів, контейнеровозів та смітєвозів, що задіяні в санітарній чистці міста.

Особливо гостро ситуація постала в 2008 році, оскільки, без вирішення вказаних проблем на полігоні почали захоронювати відходи з інших регіонів. Внаслідок порушення умов складування, відходи самозапалюються, що призводить до заносу вітром токсичних продуктів згоряння відходів на житлову забудову міста.

На даний час введено в експлуатацію 1 чергу полігону ТПВ.

В комплексі питань роботи сміттєзвалища проблемним залишається питання санітарної очистки міста. Кількість та стан урн для сміття, контейнерів для збору відходів не може задовольнити потреби міста. На міське сміттєзвалище приймаються відходи з підприємств без відповідно оформленого дозволу та паспорту, погодженого відповідно до чинного законодавства. Місця зберігання промислових відходів не паспортизовані. Відсутній відомчий лабораторний контроль за станом забруднення ґрунту та атмосферного повітря в місцях тимчасового розміщення відходів.

Проблемним залишається питання поводження з відходами на підприємствах, в процесі діяльності яких утворюються токсичні відходи. Порушення стосуються всіх підприємств.

#### **4. Природоохоронні заходи на поліпшення стану довкілля та забезпечення охорони навколишнього природного середовища.**

Метою цієї програми є попередження негативного впливу на екологічну ситуацію шляхом вжиття відповідних природоохоронних заходів та забезпечення поліпшення стану довкілля через зняття впливу негативних факторів.

Для досягнення належного ефекту в процесі реалізації природоохоронних заходів всім суб'єктам господарювання та контролюючим органам в рамках своєї діяльності та повноважень необхідно забезпечити їх неухильне виконання.

Одним з основних принципів охорони довкілля є пріоритетність вимог екологічної безпеки, обов'язковість додержання екологічних стандартів, нормативів та лімітів використання природних ресурсів при здійсненні господарської, управлінської та іншої діяльності.

При прийнятті рішень, реалізація яких впливає на стан довкілля та формування у населення екологічного світогляду, суб'єктам законодавчої ініціативи необхідно забезпечувати гласність та демократизм.

Освітнім закладам забезпечити виховання у вихованців почуття відповідального та дбайливого ставлення до природи та прийняття активної участі в заходах Весняної толоки по озелененню та благоустрою міста.

##### **4.1. Атмосферне повітря**

Суб'єктам господарювання всіх форм власності поновити дозволи на викиди забруднюючих речовин в атмосферне повітря стаціонарними джерелами для приведення у відповідність до існуючих вимог.

Не допускати запалювання відходів на сміттєзвалищі та спалювання сміття в межах міста.

Забезпечити належний контроль за розміщенням джерел шумового та електромагнітного забруднення довкілля.

В рамках проведення Весняної толоки з озеленення та благоустрою скласти схеми об'єктів озеленення міста та висадити дерева, кущі, квіти.

Для ліквідації несанкціонованих стихійних звалищ залучити організації та приватних підприємців міста.

Виконати роботи по ліквідації аварійно-небезпечних дерев.

##### **4.2. Водні ресурси**

Забезпечити охорону і раціональне використання джерел питного водопостачання.

Забезпечити захист джерел питного водопостачання від шкідливого впливу.

Забезпечити виконання заходів по підтриманню сприятливого санітарного стану річок Сіверський Дінець та Мжа.

Забезпечити будівництво систем водовідведення, поліпшення стану зон санітарної охорони джерел водопостачання, благоустрій водоохоронних зон та прибережних захисних смуг водних об'єктів.

Вжити заходи на недопущення скиду неочищених та недостатньо очищених вод у водойми.

Проводити постійний контроль за якістю питного водопостачання та санітарно-гігієнічного благополуччя водопровідних мереж та систем водовідведення.

Впроваджувати прогресивні методи та засоби фізико-хімічного та біологічного очищення води.

Вжити заходи по збереженню водного балансу, відновленню, підтримці в належному стані джерел питної води, забезпеченню належної якості і в достатній кількості питною водою населення Зміївської міської ради.

#### **4.3. Раціональне використання та охорона земель**

Зміївській міській раді при розгляді земельних питань дотримуватись чинного земельного законодавства, забезпечувати раціональне використання та охорону земель, гарантії прав на землю з наданням виключного пріоритету охороні земель, як елементу екологічної безпеки. Забезпечити узгодженість управлінських та господарських рішень для досягнення найбільшого ефекту в напрямку поліпшення екологічної ситуації.

Координувати роботу землевпорядників міської ради та земельного кадастру і суб'єктів господарювання всіх форм власності по вирішенню земельних питань для забезпечення раціонального використання та охорони земель.

Забезпечити у процесі діяльності:

- винесення в натуру меж населених пунктів;
- інвентаризацію земель рекреаційного призначення з винесенням в натуру меж земельних ділянок та видачею документів на право користування і охорону вищезазначених земель шляхом обмеження вилучення (викупу) для інших потреб;
- комісії з питань транспорту, зв'язку, благоустрою, екології, побутового обслуговування та житлово-комунального господарства – надання пріоритету вимогам екологічної безпеки;
- дотримання екологічних вимог встановлених законодавством України при проектуванні, розміщенні та будівництві об'єктів;
- підвищення ефективності використання земель при розміщенні промислових об'єктів;
- провести роботи по очищенню водопропускних каналів;
- впорядкувати та очистити територію міського пляжу;
- завершити роботи по реконструкції центрального парку та скверів міста;
- виконати роботи по приведенню в належний санітарний стан та завезти пісок на цвинтарі міста;
- покращення стану земель шляхом ліквідації стихійних звалищ ТПВ, запобігання їх утворенню, підвищення рівня організації роботи з населенням щодо поводження з ТПВ;
- покращення стану зелених насаджень на території міської ради за рахунок знесення аварійних, фаутичних дерев та сухоостою, пухонесучих тополь, розширення паркових зон, боротьба з бур'янами та амброзією, озеленення вулиць на території ради.

#### **4.4. Поводження з відходами**

Розробити схеми санітарного очищення населених пунктів Зміївської територіальної громади. Організувати та проводити санітарну очистку. Забезпечити дезінфекцію контейнерів та автотранспорту.

До закінчення повного будівництва полігону ТПВ:

- провести заходи з озеленення санітарно-захисної зони сміттєзвалища;

Ліквідувати несанкційовані звалища відходів та в подальшому не допускати їх виникнення.

Визначити місця розміщення відходів на підприємствах. Розміщення відходів на підприємствах проводити згідно чинного законодавства.

### **5. Висновки**

Формування ефективної цільової політики, мобілізація всіх можливих ресурсів, правильне визначення пріоритетів, розробка оптимальних шляхів, вирішення першочергових завдань та планомірне впровадження намічених природоохоронних заходів допоможе вирішити екологічні проблеми і забезпечить поліпшення екологічного стану на території населених пунктів Зміївської міської ради.

При підготовці програми використано матеріали посібника "Підготовка та впровадження місцевих екологічних програм у територіальних громадах України".

Додаток  
до рішення XXI сесії  
Зміївської міської ради VIII скликання  
від 21 грудня 2021 року № -VIII

**Заходи  
щодо забезпечення виконання Екологічної програми Зміївської міської ради  
на 2022 рік**

№ з/п	Найменування заходів	Виконавець	Сума, грн. 2022 рік
1	Придбання обладнання (контейнерів) для збирання твердих побутових відходів (п.68 ПКМУ від 17.09.1996 р.№1147(із змінами) «Про затвердження переліку видів діяльності, що належить до природоохоронних заходів») КПК 0118311 КЕКВ 2282	Зміївська міська рада	160 000
2	Реконструкція очисних споруд за адресою: вул. Садова,1а в с. Бірки Зміївського району Харківської області	Зміївська міська рада	5 000 000
3	Розробка схеми санітарної очистки населених пунктів Зміївської територіальної громади	Зміївська міська рада	300 000

Секретар міської ради

Петро КУЧКОВ

**Статистичні показники кореляційно-регресійної моделі у сільськогосподарських підприємств, що займаються вирощуванням продукції рослинництва на землях Зміївської міської територіальної громади.**

## ВЫВОД ИТОГОВ

<i>Регрессионная статистика</i>	
Множественный R	0,841267099
R-квадрат	0,707730332
Нормированный R-квадрат	0,585951303
Стандартная ошибка	77,47500909
Наблюдения	18

## Дисперсионный анализ

	<i>df</i>	<i>SS</i>	<i>MS</i>	<i>F</i>	<i>Значимость F</i>
Регрессия	5	174416,9066	34883,38132	5,811594495	0,005935344
Остаток	12	72028,52439	6002,377033		
Итого	17	246445,431			

	<i>Коэффициенты</i>	<i>Стандартная ошибка</i>	<i>t-статистика</i>	<i>P-Значение</i>	<i>Нижние 95%</i>	<i>Верхние 95%</i>	<i>Нижние 95,0%</i>	<i>Верхние 95,0%</i>
У-пересечение	-82,50288942	75,88587475	-1,087196922	0,298305221	-247,8440069	82,83822808	-247,844007	82,83822808
Доход / активи, % витрати на 1 га с.-г. угідь	0,561651364	1,89462147	0,29644516	0,77195823	-3,566374201	4,68967693	-3,56637420	4,68967693
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	-0,005568776	0,007248796	-0,768234607	0,457200246	-0,021362546	0,010224994	-0,02136255	0,010224994
Чистий борг /ЕВІТДА	10,30487828	4,052178642	2,543046393	0,025793426	1,475939467	19,13381709	1,475939467	19,13381709
Урожайність пшениці, ц/га	5,019928723	1,91539545	2,620831497	0,022350606	0,846640543	9,193216903	0,846640543	9,193216903
	4,129260262	1,233479537	3,347652018	0,005805309	1,441739222	6,816781303	1,441739222	6,816781303

Додаток 8

**Коефіцієнти парної кореляції між залежною та незалежними змінними при побудові моделі для розрахунку інтегрального показника ефективності управління земельними ресурсами в ОТГ Харківської області**

	Співвідношення доходів до загального фонду з видатками на державне управління (скільки доходу принесла кожна гривня, витрачена на державне управління)	Надходження плати за землю на 1 га території громади, грн/га	Питома вага місцевих податків і зборів у доходах загального фонду, %	Питома вага плати за землю в місцевих податках і зборах, %	Дохідність земель громади на 1 мешканця (наростаючим підсумком за 3 кв. 2023), грн	Частка капітальних видатків у видатках загального фонду, %
Співвідношення доходів до загального фонду з видатками на державне управління (скільки доходу принесла кожна гривня, витрачена на державне управління)	1					
Надходження плати за землю на 1 га території громади, грн/га	0,600021	1				
Питома вага місцевих податків і зборів у доходах загального фонду, %	-0,4819	-0,0222	1			
Питома вага плати за землю в місцевих податках і зборах, %	0,039486	-0,05868	0,198868	1		
Дохідність земель громади на 1 мешканця (наростаючим підсумком за 3 кв. 2023), грн	0,802905	0,03441	0,422401	0,055417	1	
Частка капітальних видатків у видатках загального фонду, %	0,14807	-0,05599	-0,1867	-0,19108	-0,22793	1



**Статистичні показники кореляційно-регресійної моделі ефективності управління земельними ресурсами в територіальних громадах Харківської області**

## ВЫВОД ИТОГОВ

<i>Регрессионная статистика</i>	
Множественный R	0,817990316
R-квадрат	0,669108157
Нормированный R-квадрат	0,636018973
Стандартная ошибка	1,885956535
Наблюдения	56

## Дисперсионный анализ

	<i>df</i>	<i>SS</i>	<i>MS</i>	<i>F</i>	<i>Значимость F</i>
Регрессия	5	359,6198265	71,92396531	20,22135548	5,59411E-11
Остаток	50	177,8416026	3,556832052		
Итого	55	537,4614292			

	<i>Коэффициенты</i>	<i>Стандартная ошибка</i>	<i>t-статистика</i>	<i>P-Значение</i>	<i>Нижние 95%</i>	<i>Верхние 95%</i>	<i>Нижние 95,0%</i>	<i>Верхние 95,0%</i>
Y-пересечение	7,161796517	1,233303723	5,807001458	4,35985E-07	4,684633086	9,638959947	4,684633086	9,638959947
Надходження плати за землю на 1 га території громади, грн/га	0,00669772	0,00096361	6,950654139	7,16847E-09	0,004762252	0,008633188	0,004762252	0,008633188
Питома вага місцевих податків і зборів у доходах загального фонду, %	-0,132786773	0,02106578	-6,303434895	7,37281E-08	-0,175098637	-0,09047491	-0,175098637	-0,090474909
Питома вага плати за землю в місцевих податках і зборах, %	-0,024743383	0,033833028	-0,731338102	0,467986416	-0,09269902	0,043212254	-0,09269902	0,043212254
Дохідність земель громади на 1 мешканця (наростаючим підсумком за 3 кв. 2023), грн	0,002465257	0,000950526	2,593570913	0,012427099	0,000556069	0,004374445	0,000556069	0,004374445
Частка капітальних видатків у видатках загального фонду, %	0,026196824	0,015607375	1,678490043	0,099491749	-0,005151512	0,05754516	-0,005151512	0,05754516

