

Державний торговельно-економічний університет  
Кафедра публічного управління та адміністрування

**КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА**  
на тему:  
**ПУБЛІЧНЕ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ТЕРИТОРІАЛЬНОЇ  
ГРОМАДИ**

Студента 2 курсу, 15м групи,  
спеціальності 281 «Публічне  
управління та адміністрування»  
освітньої програми «Публічне  
управління та адміністрування»

\_\_\_\_\_

*(підпис студента)*

Діденка  
Сергія  
Миколайовича

Науковий керівник  
канд. екон. наук,  
доцент

\_\_\_\_\_

*(підпис керівника)*

Ільїна  
Анастасія  
Олександрівна

Гарант освітньої програми  
к.держ.упр.

\_\_\_\_\_

*(підпис гаранта)*

Мірко  
Наталія Вікторівна

Київ 2024

## АНОТАЦІЯ

**Діденко С.М. Публічне управління розвитком територіальної громади.** Кваліфікаційна робота на здобуття ступеня магістра за спеціальністю 281 «Публічне управління та адміністрування» освітньою програмою «Публічне управління та адміністрування». Державний торговельно-економічний університет, 2024.

У кваліфікаційній роботі досліджені інструменти та механізми реалізації публічного управління розвитком територіальної громади. Узагальнені оцінки ефективності цього управління, ідентифіковано проблеми. На основі міжнародних практик проаналізований сучасний стан реалізації публічного управління розвитком територіальних громад в Україні та інших країн світу, зокрема ЄС. Розроблено механізми його реалізації та сформульовано пропозиції щодо удосконалення цього процесу. В контексті пошуку оптимальних шляхів сталого розвитку територіальних громад робота є актуальною та потребує подальшого розгляду, особливо з урахуванням міжнародного досвіду та контексту глобальних тенденцій.

*Ключові слова:* публічне управління, розвиток територіальної громади, реалізація, державне управління, оцінка ефективності, напрями, міжнародний досвід.

## SUMMARY

**Didenko S. Public management of territorial community development.** Qualifying work for obtaining Master of specialty 281 "Public Management and Administration", educational program "Public Management and Administration". State University of Trade and Economics, 2024.

In the qualifying work, the tools and mechanisms for the implementation of public administration of the development of the territorial community are studied. Assessments of the effectiveness of this management are generalized, and problems are identified. On the basis of international practices, the current state of implementation of public administration of the development of territorial communities in Ukraine and other countries, including the EU, is analyzed. Mechanisms for its implementation are developed and proposals for improving this process are formulated. In the context of finding optimal ways of sustainable development of territorial communities, the work is relevant and requires further consideration, especially taking into account international experience and the context of global trends.

*Key words:* public administration, territorial community development, implementation, state management, performance evaluation, directions, international experience.

# Державний торговельно-економічний університет

Факультет економіки, менеджменту та психології  
Кафедра публічного управління та адміністрування  
Освітній ступінь: магістр  
Спеціальність: публічне управління та адміністрування  
Освітня програма: публічне управління та адміністрування

**Затверджую**

Зав. кафедри \_\_\_\_\_

«10» січня 2024 р.

## **Завдання на кваліфікаційну роботу студентів**

Діденку Сергію Миколайовичу

(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема кваліфікаційної роботи: «Публічне управління розвитком територіальної громади»

Затверджена наказом ректора від «28» грудня 2023 р. № 4654

2. Строк здачі студентом закінченої роботи: 16.11.2024

3. Цільова установка та вихідні дані до роботи

*Мета роботи:* є теоретичне обґрунтування й розробка пропозицій щодо напрямів удосконалення публічного управління розвитком територіальної громади в Україні

*Об'єкт дослідження:* суспільні відносини, які виникають у процесі публічного управління розвитком територіальної громади в Україні

*Предмет дослідження:* теоретико-методичні та прикладні основи публічного управління розвитком територіальної громади

4. Зміст кваліфікаційної роботи (перелік питань за кожним розділом):

Зміст кваліфікаційної роботи (перелік питань за кожним розділом):

ВСТУП

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ТЕРИТОРІАЛЬНОЇ ГРОМАДИ

1.1. Поняття та сутність публічного управління розвитком територіальної громади.

1.2. Принципи та основні аспекти публічного управління у контексті розвитку територіальної громади.

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ПРАКТИКИ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ТЕРИТОРІАЛЬНОЇ ГРОМАДИ

2.1. Досвід впровадження публічного управління розвитком територіальної громади в Україні.

2.2. Інтернаціональний порівняльний аналіз ефективних моделей управління розвитком територіальної громади.

РОЗДІЛ 3. ВИКЛИКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ТЕРИТОРІАЛЬНОЇ ГРОМАДИ

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

5. Календарний план виконання роботи

№ пор.	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	
		за планом	фактично
1	Визначення напряму дослідження та погодження теми КР	до 29.12.2023	29.12.2023
2	Затвердження плану КР науковим керівником	до 15.01.2024	09.02.2024
3	Подання науковому керівнику наукової статті	до 25.03.2024	01.04.2024
4	Подання науковому керівнику на рецензування 1-го розділу КР	до 10.06.2024	10.06.2024
5	Подання науковому керівнику на рецензування 2-го розділу КР	до 09.09.2024	09.09.2024
6	Подання науковому керівнику на рецензування 3-го розділу КР	до 14.10.2024	21.10.2024
7	Подання науковому керівнику готової КР	до 28.10.2024	28.10.2024
8	Попередній захист КР	04.11-11.11.2024	04.11-11.11.2024
9	Подання КР на кафедру	до 16.11.2024	16.11.2024
10	Захист КР	За графіком	За графіком

6. Дата видачі завдання «10» січня 2024 р.

7. Науковий керівник кваліфікаційної роботи

Ільїна А.О.

*(прізвище, ініціали, підпис)*

8. Гарант освітньої програми Мірко Н.В.

9. Завдання прийняв до виконання студент Діденко С.М.  
(*прізвище, ініціали, підпис*)

10. Відгук наукового керівника кваліфікаційної роботи:

Кваліфікаційна робота написана на актуальну тему. У роботі досліджуються ключові питання сучасного розвитку територіальних громад, що має суттєве значення для проведення реформ у системі публічного управління в Україні, особливо в умовах децентралізації. Студент використовує широкий спектр методів наукового дослідження, зокрема аналізу, синтезу, порівняння та моделювання, забезпечуючи різностороннє розкриття теми. Значною перевагою в роботі є ґрунтовний аналіз нормативно-правової бази в контексті регулювання питань децентралізації, в основі якого студент оглянув діяльність Гірської сільської територіальної громади, її сильні та слабкі сторони та рівень розвитку. Більш того, пропозиції щодо удосконалення управління розвитком територіальних громад базуються на глибокому аналізі українського та міжнародного досвіду. Результати дослідження можуть використовуватися з метою вдосконалення практики публічного управління у територіальних громадах, особливо в аспекті залучення громадян та інтеграції сучасних технологій. Студент детально проаналізував практики публічного управління в Україні та світі, а також розробив інноваційні механізми для їх адаптації.

Під час виконання роботи студент продемонстрував вміння працювати з науковою літературою та нормативно-правовою базою; аналітичні здібності, пов'язані із узагальненням інформації, взятої з джерел профільних науковців, моніторингу звітної інформації з різних аналітичних сайтів, а також вміння формулювати авторську позицію щодо рекомендацій обрання правильних шляхів до ефективного управління розвитком територіальної громади в Україні, у тому числі застосовуючи закордонний досвід.

Зміст кваліфікаційної роботи підпорядкований поставленій у роботі меті. Робота має досить логічну структуру та відповідає вимогам оформлення. Вона має наукову, практичну цінність і може сприяти подальшому розвитку публічного управління в Україні в умовах проведення реформ децентралізації. Однак у роботі є ряд питань, які варто було б також підняти. Так, не завадило б зробити рисунки з переліком досліджуваних питань більш інтерактивними для полегшення сприйняття даних. Також, при аналізі нормативно-правової бази доцільно було б додати критичного аналізу ефективності регулювання місцевого розвитку в Україні. Не лишнім було б проведення ґрунтовного порівняння інтернаціональних моделей управління розвитком територіальних громад з українськими реаліями. До того ж механізми адаптації міжнародного досвіду до українських умов варто було б подати більш структуровано.

В цілому робота написана на науковому рівні, є самостійним дослідженням, повністю розкриває обрану студентом тему та допускається до захисту.

Науковий керівник кваліфікаційної роботи \_\_\_\_\_  
(підпис, дата)

Відмітка про попередній захист Мірко Наталія Вікторівна \_\_\_\_\_  
(підпис, дата)

11. Висновок про кваліфікаційну роботу:

Випускна робота студента \_\_\_\_\_ Діденка С.М. \_\_\_\_\_  
(прізвище, ініціали)

може бути допущена до захисту екзаменаційній комісії.

Гарант освітньої програми: Мірко Н.В. \_\_\_\_\_  
(підпис)

Завідувач кафедри: Залізняк В.П. \_\_\_\_\_  
(підпис)

«16» листопада 2024 р.

## ЗМІСТ

<b>ВСТУП</b> .....	3
<b>РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ТЕРИТОРІАЛЬНОЇ ГРОМАДИ</b> .....	6
1.1 Поняття та сутність публічного управління розвитком територіальної громади.....	6
1.2 Принципи та основні аспекти публічного управління у контексті розвитку територіальної громади.....	12
<b>РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ПРАКТИКИ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ТЕРИТОРІАЛЬНОЇ ГРОМАДИ</b> .....	19
2.1 Досвід впровадження публічного управління розвитком територіальної громади в Україні.....	19
2.2 Інтернаціональний порівняльний аналіз ефективних моделей управління розвитком територіальної громади.....	38
<b>РОЗДІЛ 3. ВИКЛИКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ТЕРИТОРІАЛЬНОЇ ГРОМАДИ</b> .....	48
<b>ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ</b> .....	57
<b>СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ</b> .....	60

## ВСТУП

**Актуальність теми дослідження** полягає в тому, що розвиток територіальних громад є ключовим елементом забезпечення сталого соціально-економічного розвитку країни. Ефективне публічне управління цим процесом сприяє підвищенню якості життя мешканців, покращенню інфраструктури, забезпеченню соціальних послуг та зміцненню місцевої економіки. В умовах децентралізації та посилення ролі місцевого самоврядування в Україні, питання розвитку територіальних громад набуває особливого значення. Дослідження цієї теми дозволяє виявити ефективні інструменти та механізми управління, які можуть бути використані для оптимізації процесів розвитку, враховуючи кращі міжнародні практики та специфіку українського контексту. Вивчення даної проблематики також сприяє формуванню нових підходів до стратегічного планування та управління ресурсами на місцевому рівні, що є необхідним для подальшого успішного розвитку територіальних громад. Таким чином, дослідження та управління розвитком територіальних громад становлять актуальне завдання, що потребує комплексного підходу та постійного аналізу для досягнення ефективних результатів у забезпеченні сталого економічно-соціального зростання та підвищення рівня життя громадян.

*Аналіз рівня розробленості теми.* Наукові дослідження у контексті доведення необхідності, розроблення шляхів, виявлення й характеристики проблем управління розвитком територіальних громад в Україні проводяться сьогодні низкою науковців, зокрема, Батанов О. [8], Булавинець В. М [9], Васильєва Н. [10], Галкіна Д. [11], Злоба В. В. [16], Іванько К. [17], Ковальський М. Р. [19], Костенко Г. П. [21], Коструба В. В. [22], Ларва Ю. Ю. [24], Оксін В. Ю. [26], Польщиков І. [27], Радіч В. [45], Радченко О. В. [46], Сердюк Л.М. [49]. та ін. Однак у науковій літературі спостерігається недостатня кількість досліджень, які охоплюють всі аспекти розвитку управління територіальних громад. Це підкреслює актуальність та значущість обраної теми для подальших наукових досліджень.

**Метою роботи** є теоретичне обґрунтування й розробка пропозицій щодо напрямів удосконалення публічного управління розвитком територіальної громади в Україні.

Поставлена мета зумовила необхідність вирішення таких дослідницьких **завдань**:

- провести аналіз сутності публічного управління розвитком територіальної громади;
- проаналізувати принципи та основні аспекти публічного управління у контексті розвитку територіальної громади;
- дослідити сучасний стан розвитку територіальних громад в Україні;
- порівняти український досвід публічного управління територіальними громадами зі світовими практиками;
- запропонувати конкретні заходи та рекомендації щодо удосконалення управління розвитком територіальних громад в Україні.

**Об'єктом дослідження** є суспільні відносини, які виникають у процесі публічного управління розвитком територіальної громади в Україні.

**Предметом дослідження** є теоретико-методичні та прикладні основи публічного управління розвитком територіальної громади.

**Методологія дослідження.** Під час написання кваліфікаційної роботи були застосовані різноманітні наукові методи. Зокрема, був використаний метод аналізу та синтезу для систематизації теоретичних підходів до публічного управління розвитком територіальних громад та інтеграції різних наукових концепцій в єдину цілісну систему. Метод порівняльного аналізу застосовувався для вивчення та порівняння кращих міжнародних практик управління розвитком територіальних громад та визначення можливостей їх адаптації до умов України. Метод статистичного аналізу був використаний для аналізу даних щодо сучасного стану розвитку територіальних громад в Україні, виявлення тенденцій та проблем, а також оцінки ефективності існуючих управлінських підходів. Метод моделювання використовувався для розробки та оцінки потенційних сценаріїв удосконалення управління розвитком територіальних громад, враховуючи

специфіку українських реалій та міжнародний досвід. Ці методи дозволили забезпечити комплексний підхід до дослідження та надати обґрунтовані рекомендації щодо вдосконалення управління розвитком територіальних громад в Україні.

*Інформаційною базою дослідження є законодавство України, статистичні дані державних органів України, дослідження вітчизняних та іноземних вчених, матеріали міжнародних та всеукраїнських конференцій та аналітичні огляди.*

**Структура та обсяг роботи.** Кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків та пропозицій, списку використаних джерел (58 найменувань). Основний зміст роботи викладено на 51 сторінці комп'ютерного тексту. Робота містить 5 рисунків, 18 таблиць.

Основні результати дослідження викладено у статті: Діденко С. Принципи та основні аспекти публічного управління розвитком територіальної громади // Публічне управління та адміністрування в умовах суспільних трансформацій : зб. наук. ст. студентів ден. та заоч. форм навч. / відп. ред. Н. Л. Новікова. Київ : Держ. торг.-екон. ун-т, 2024. 379 с. (С. 77–82).

## РОЗДІЛ 1

### ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ТЕРИТОРІАЛЬНОЇ ГРОМАДИ

#### 1.1. **Поняття та сутність публічного управління розвитком територіальної громади**

Дослідження поняття та сутності публічного управління розвитком територіальної громади є фундаментальним аспектом у сучасній науковій та практичній діяльності, спрямованій на аналіз публічного управління та регіонального розвитку. Глибоке розуміння цих понять не лише сприяє у розкритті складних механізмів, що використовуються для керування процесами зростання та трансформації місцевих громад, але й є передумовою для ефективної розробки та впровадження стратегічних ініціатив у цій сфері.

Аналіз сутності публічного управління розвитком, розвитку територіальної громади та самої громади дає можливість розглядати взаємозв'язок між управлінськими практиками та соціально-економічним розвитком територій на більш глибокому та системному рівні. Цей підхід сприяє у зрозумінні особливостей та впливу управлінських рішень на формування інституційної, економічної та соціальної структури громад, а також сприяє виявленню шляхів оптимізації управлінських практик для досягнення стійкого розвитку територій та підвищення якості життя їх мешканців [19].

Поняття «територіальна громада» має декілька визначень, які можуть відрізнитися залежно від контексту, наукового підходу та законодавчих норм (табл. 1.1). Українське законодавство визначає територіальну громаду як сукупність жителів, об'єднаних за місцем проживання в межах певної території, яка може бути селом, селищем, містом або їх адміністративним об'єднанням. Згідно з Законом України «Про місцеве самоврядування в Україні» [35], територіальна громада є основним носієм місцевого самоврядування та має право на самостійне вирішення питань місцевого значення в межах закону. Таким

чином, територіальна громада визнається законодавством як ключовий суб'єкт місцевого самоврядування, що має важливе значення для організації та функціонування місцевих територій.

*Таблиця 1.1*

**Тлумачення поняття «територіальна громада» в українському та зарубіжному наукових дискурсах**

Аспект визначення	Опис визначення «територіальна громада»
Загальне	Сукупність мешканців, об'єднаних спільними інтересами та метою поліпшення умов життя на своїй території.
Українське законодавство	Об'єднання жителів з певного населеного пункту чи області, що мають право самостійно вирішувати питання місцевого значення.
Соціологічний	Група людей зі спільною ідентичністю та взаємною відповідальністю, спрямованою на розв'язання місцевих проблем.
Статистичне	Сукупність осіб, проживаючих на певній території, що можуть мати спільні соціальні та економічні інтереси.
Економічний	Група підприємств та організацій, що функціонують на одній території та спільно працюють над розвитком регіону.
Географічний	Територіальний об'єднання мешканців з певної географічної області, що має власні цілі і інтереси.
Історичний	Об'єднання людей, які спільно розвиваються та вирішують питання, що стосуються їхньої історичної спадщини.
Екологічний	Група осіб, яка спільно працює над збереженням та відновленням екологічного стану своєї території.
Політичний	Група громадян, яка має право голосу та активно бере участь у виборах та прийнятті рішень на місцевому рівні.
Суб'єкт місцевого самоврядування	Аспекти формування та функціонування громади як самостійного суб'єкта місцевого самоврядування.
Соціально-економічний	Вивчення соціально-економічних аспектів розвитку територіальних громад та їх вплив на суспільство.
Сучасні трансформації	Аналіз формування та діяльності територіальних громад у сучасних умовах, враховуючи особливості розвитку.
Регіональний розвиток	Вивчення механізмів співпраці між громадами з метою забезпечення ефективного регіонального розвитку.

Джерело: розроблено автором на основі [8-11, 17, 26, 27, 45, 47].

На основі проведе аналізу можна зробити висновок, що поняття є складним та багатограним. В українському законодавстві територіальна громада визнається як основний суб'єкт місцевого самоврядування, що підкреслює важливість цього поняття в контексті децентралізації та регіонального розвитку [13]. У європейському контексті, поняття територіальної громади також має

важливе значення і регулюється різними нормативно-правовими актами. Європейська хартія місцевого самоврядування, прийнята Радою Європи у 1985 році, є одним з основних документів, що визначає принципи та стандарти місцевого самоврядування для країн-членів [15]. Згідно з Хартією, місцеві громади мають право на самостійне управління суттєвою частиною державних справ, причому це право повинно здійснюватися через ради чи збори, обрані на основі вільного, таємного, рівного, прямого та загального виборчого права. Українське та законодавство ЄС тут має певні схожості, що відображено на рис. 1.1.

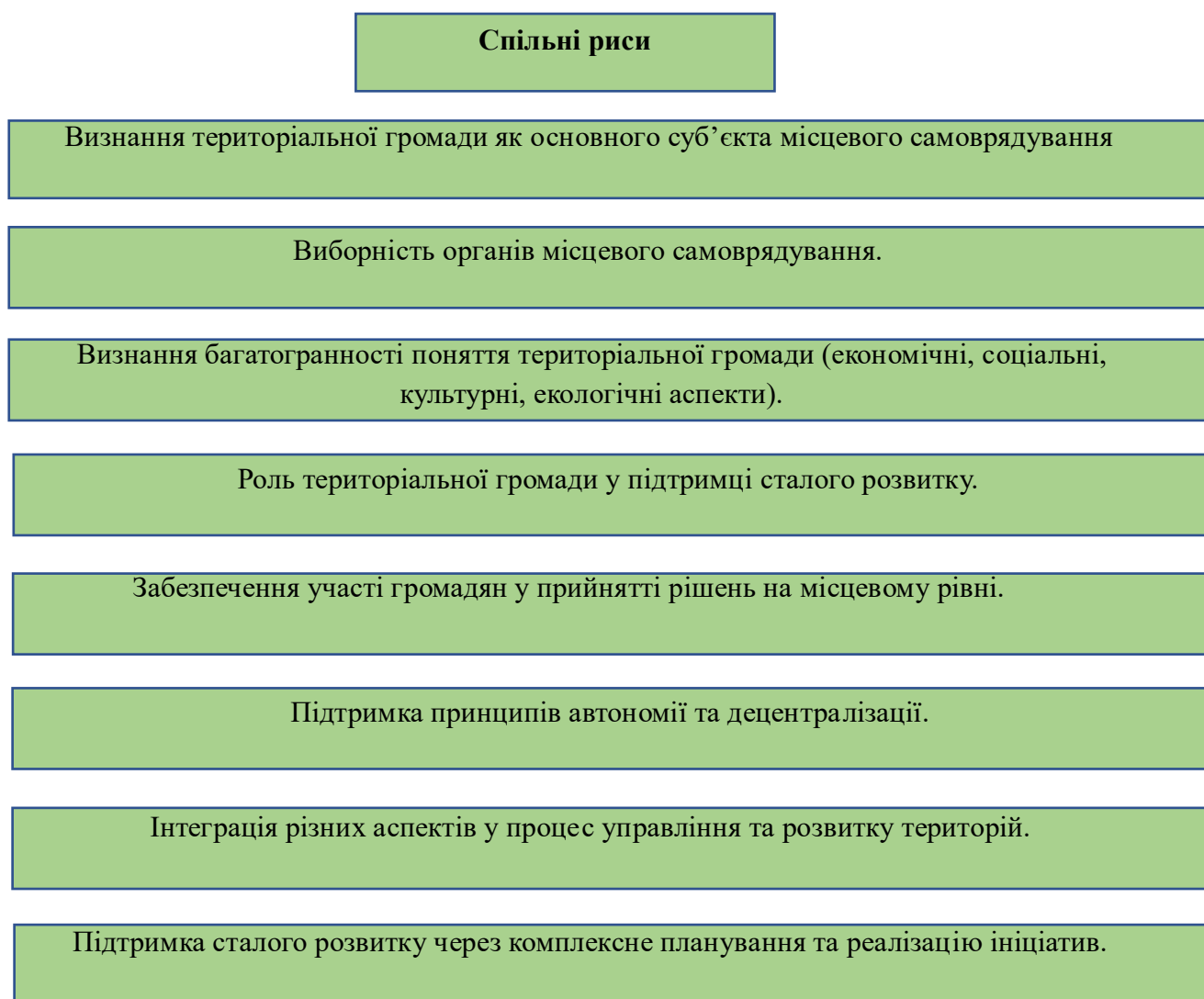


Рис. 1.1. Основні схожі риси між українським та європейським законодавством

Джерело: розроблено автором на основі [15, 27, 45].

Проте є і суттєві відмінності. Європейське законодавство має більш деталізовані стандарти та рекомендації щодо організації місцевого самоврядування, закріплені в таких документах, як Європейська хартія місцевого самоврядування [15]. Ці стандарти встановлюють чіткі вимоги до функціонування місцевих органів влади, забезпечуючи високий рівень прозорості, підзвітності та демократичності. У свою чергу, українське законодавство містить власні специфічні норми, що враховують національні особливості та правові традиції.

В європейських країнах встановлені більш чіткі та структуровані інституційні рамки для підтримки місцевого самоврядування. Це включає чітко визначені повноваження місцевих органів влади, механізми координації між різними рівнями влади та забезпечення належного фінансового підґрунтя для виконання місцевих функцій. В Україні інституційні рамки менш формалізованими та більше залежать від регіональних особливостей та практик. Європейське законодавство також часто передбачає більш розвинені фінансові механізми підтримки місцевого самоврядування, включаючи гранти та субсидії від наднаціональних органів, таких як ЄС. Це дозволяє місцевим громадам мати доступ до додаткових ресурсів для реалізації проєктів розвитку та підвищення якості життя мешканців. Українське законодавство має обмеженіші фінансові механізми, більше залежачи від внутрішніх ресурсів та національного бюджету.

Таким чином, відмінності між українським та європейським законодавством у сфері місцевого самоврядування відображають різні підходи і до управління розвитком територіальної громади. Зокрема, визначити що таке «розвиток територіальної громади» можна через основні аспекти цього поняття (табл. 1.2), зокрема через загальновідомі: економічний, соціальний, екологічний, культурний, управлінський, технологічний.

З точки зору економічного аспекту, в українському законодавстві акцент робиться на створенні умов для економічного зростання через розвиток інфраструктури та залучення інвестицій, що регулюється законами «Про місцеве самоврядування в Україні» та «Про стимулювання розвитку регіонів». У європейських країнах більше уваги приділяється інтегрованому підходу,

включаючи використання фондів ЄС для підтримки малого та середнього бізнесу, а також забезпечення стійкого економічного розвитку громад.

Таблиця 1.2

### Тлумачення поняття «розвиток територіальної громади» через сутність складових в Україні

Аспект	Опис аспекту
Економічний	Створення та підтримка умов для економічного зростання.
	Розвиток інфраструктури та залучення інвестицій.
	Підтримка підприємництва та створення робочих місць.
Соціальний	Підвищення якості життя мешканців.
	Забезпечення доступу до якісних послуг охорони здоров'я, освіти, соціального захисту.
	Підтримка соціальної згуртованості та інтеграції всіх груп населення.
Екологічний	Збереження та відновлення природних ресурсів.
	Забезпечення екологічної безпеки та сталого використання природних ресурсів.
	Підтримка ініціатив з енергозбереження та використання відновлюваних джерел енергії.
Культурний	Збереження та популяризація культурної спадщини.
	Підтримка культурних ініціатив та проєктів, що сприяють розвитку місцевої культури.
	Забезпечення доступу до культурних заходів для всіх жителів громади.
Управлінський	Забезпечення ефективного місцевого самоврядування.
	Впровадження принципів прозорості, підзвітності та громадської участі.
	Планування та реалізація стратегій розвитку на основі даних та аналітики.
Технологічний	Впровадження новітніх технологій та інновацій у процеси управління та надання послуг.
	Підтримка цифрової трансформації та розвитку інфраструктури ІКТ.
	Підвищення рівня технологічної освіти та компетентностей населення.

Джерело: розроблено автором на основі [1, 6, 15, 18, 26, 50].

У соціальному аспекті, українське законодавство зосереджується на базових гарантіях доступу до соціальних послуг (охорона здоров'я, освіта, соціальний захист), тоді як у європейському законодавстві пріоритет віддається соціальній інклюзії та рівним можливостям для всіх груп населення. У ЄС реалізуються численні програми з підтримки вразливих категорій громадян та сприяння інтеграції мігрантів, що доповнюється активним залученням громадян до ухвалення рішень.

Щодо екологічного аспекту, Україна лише розпочала впроваджувати концепції сталого розвитку, передбачені міжнародними договорами, тоді як у країнах ЄС екологічні стандарти є ключовими елементами стратегій розвитку громад.

Отже, відмінності у підходах до управління розвитком територіальних громад значною мірою обумовлені пріоритетами та стандартами, закріпленими у відповідних законодавчих актах. Європейське законодавство спрямоване на довгостроковий сталий розвиток із врахуванням соціальної, екологічної та культурної інтеграції, тоді як українське переважно зосереджене на створенні базових умов для функціонування громад. Це відображає різний рівень розвитку інституцій та економічних можливостей обох систем.

Переходячи до поняття «публічне управління», то тут наголос варто зробити на тому, що публічне управління є системою дій та процесів, спрямованих на забезпечення ефективного функціонування держави та задоволення потреб суспільства. Публічне управління охоплює всі рівні державного апарату – від центральних до місцевих органів влади, а також взаємодію з громадськістю та приватним сектором. У контексті розвитку територіальних громад, публічне управління включає в себе процеси прийняття рішень, розробку та виконання програм та проєктів, а також забезпечення прозорості, відкритості та взаємодії з громадськістю. Публічне управління також враховує не лише поточні потреби, а й довгострокові перспективи розвитку, сприяючи сталому зростанню та підвищенню якості життя населення [46].

Отже, публічне управління розвитком територіальної громади – це система дій та процесів, спрямованих на керування та підтримку розвитку певної територіальної громади (а це поняття зумовлене своїми аспектами, описані вище), включаючи розробку та реалізацію стратегій, програм та проєктів з метою досягнення соціального, економічного, культурного, екологічного прогресу громади. Перехід до високого рівня розвитку у кожній з цих сфер передбачає взаємодію та взаємну підтримку між ними. У такому комплексному підході до розвитку територіальної громади важливо розглядати її як інтегровану систему,

де окремі складові взаємодіють та впливають одна на одну, утворюючи сприятливі умови для сталого прогресу.

## 1.2. Принципи та основні аспекти публічного управління у контексті розвитку територіальної громади

Публічне управління у контексті розвитку територіальної громади базується на ряді принципів та аспектів, спрямованих на забезпечення ефективного та сталого розвитку громади [24]. Серед основних принципів можна виділити (табл. 1.3) прозорість, відкритість та взаємодію між органами влади та громадськістю, що сприяє підвищенню довіри до владних структур та забезпечує більш широку участь громадян у прийнятті рішень. Окрім цього, важливими аспектами є планування та стратегічне управління, спрямовані на визначення пріоритетів розвитку та реалізацію ефективних заходів. Забезпечення рівних можливостей для всіх членів громади, урахування їхніх потреб та інтересів, також є важливими складовими публічного управління в контексті розвитку територіальної громади.

Таблиця 1.3

### Основні принципи публічного управління розвитком територіальної громади та їхній вплив на громаду

Принцип	Опис принципу	Вплив на розвиток територіальної громади
Прозорість та відкритість	Забезпечення доступності та зрозумілості управлінських процесів для всіх зацікавлених сторін, а також публічного розголошення інформації про прийняття рішень.	Забезпечує довіру громади до управління, зменшує корупційні ризики та сприяє активній участі громадян у прийнятті рішень.
Підзвітність	Відповідальність управлінських органів перед громадою та іншими зацікавленими сторонами за результати їхньої діяльності, включаючи обов'язок пояснювати прийняті рішення.	Забезпечує облік та відповідальність за дії та рішення, сприяє впровадженню ефективного управління та збільшує легітимність влади перед громадою.
Ефективність та результативність	Максимальне використання ресурсів для досягнення конкретних цілей та результатів	Дозволяє досягати кращих результатів в управлінні, сприяє сталому розвитку територій та покращенню якості життя мешканців.

## Продовження табл. 1.3

Принцип	Опис принципу	Вплив на розвиток територіальної громади
Участь громадян	Активна участь громадян у прийнятті рішень, що стосуються їхнього життя та спільної діяльності.	Забезпечує легітимність та демократичність прийнятих рішень
Інклюзивність та рівність	Забезпечення рівних можливостей для всіх членів громади	Створює сприятливі умови для розвитку кожного члена громади

Джерело: розроблено автором на основі [1, 6, 15, 23].

Однак певні принципи залишаються менш відомими. По-перше, вони не завжди висвітлюються в науковій літературі, через що наукова спільнота приділяє їм менше уваги. По-друге, ці принципи можуть здаватися менш актуальними або занадто специфічними для широкого використання. Однак, з огляду на розвиток сучасного суспільства, ці маловідомі принципи набувають все більшої значущості та потребують більшої уваги і розуміння (рис 1.2.).

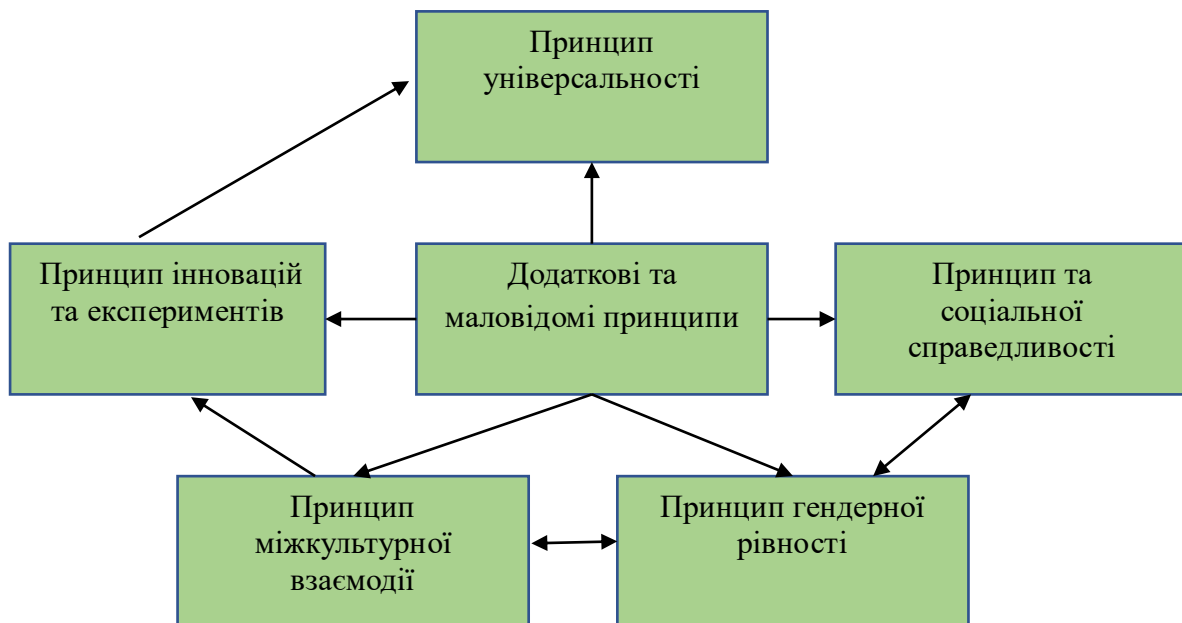


Рис. 1.2. Додаткові та / або маловідомі принципи публічного управління розвитком територіальної громади

Джерело: розроблено автором на основі [23, 26, 52].

Принцип універсальності в контексті публічного управління розвитком територіальної громади передбачає застосування загальноприйнятих стандартів, принципів та підходів до управлінських процесів незалежно від конкретного контексту чи особливостей громади. Український контекст відображає застосування принципу універсальності через прийняття та втілення міжнародних

стандартів та норм у сфері управління розвитком громад. Наприклад, реформа децентралізації в Україні, спрямована на зміцнення місцевого самоврядування та підвищення його ефективності, базується на принципах, які визнані світовим співтовариством як найбільш оптимальні для забезпечення сталого розвитку територій.

Принцип інновацій та експериментів у контексті публічного управління розвитком територіальної громади передбачає пошук та впровадження новаторських підходів, методів та технологій з метою покращення ефективності та якості управлінських процесів (табл. 1.4).

*Таблиця 1.4*

**Аспекти принципу інновацій та експериментів в публічному  
управлінні розвитком територіальної громади**

Аспект	Опис	Вплив на розвиток територіальної громади
Стимулювання інновацій	Активна підтримка впровадження та розвитку новаторських ідей, технологій та підходів.	Сприяє поліпшенню якості послуг, оптимізації процесів та сталому розвитку.
Експерименти	Можливість проведення експериментів та пілотних проєктів для тестування нових ідей та підходів.	Дозволяє оцінювати ефективність та придатність нововведень перед їх широкомасштабним впровадженням.
Співпраця з громадськістю та приватним сектором	Співпраця з громадськими організаціями та підприємствами для спільного розроблення та впровадження нових проєктів.	Стимулює інновації та розвиток громади за рахунок обміну ідеями та ресурсами.
Використання цифрових технологій	Використання сучасних цифрових інструментів для оптимізації управлінських процесів та підвищення якості послуг.	Сприяє покращенню ефективності та зручності взаємодії з громадою через використання інноваційних технологій.

Джерело: розроблено автором на основі [27, 56].

Цей принцип відображає потребу у постійному розвитку та вдосконаленні методів управління, щоб відповідати зростаючим викликам і потребам сучасного суспільства.

В контексті цифрової трансформації, принцип інноваційності та експериментування виявляється через використання сучасних інформаційно-комунікаційних технологій (ІКТ) для оптимізації управлінських процесів та впровадження цифрових інструментів у роботу органів місцевого

самоврядування. Наприклад, цифрові платформи для управління містом, електронні системи звітності та моніторингу роботи місцевих органів, а також впровадження «розумних» технологій у сферах комунальних послуг можуть значно покращити якість життя громадян та ефективність управління територіальними громадами. Застосування принципу інноваційності та експериментування в публічному управлінні розвитком територіальної громади дозволяє створювати адаптивні та гнучкі моделі управління, які здатні швидко реагувати на зміни в суспільстві та забезпечувати досягнення стратегічних цілей сталого розвитку [56].

Принцип соціальної справедливості в контексті публічного управління розвитком територіальної громади передбачає забезпечення рівних можливостей та справедливого доступу до ресурсів і послуг для всіх членів громади, незалежно від їхньої соціальної, економічної, етнічної або іншої приналежності. Цей принцип ґрунтується на ідеї справедливості та рівності перед законом, яка передбачає врахування потреб та інтересів всіх груп населення та зменшення відмінностей у рівні доступу до ресурсів та можливостей.

В українському контексті принцип соціальної справедливості виявляється через реалізацію різноманітних соціальних програм, спрямованих на забезпечення підтримки найбільш уразливих груп населення, таких як малозабезпечені сім'ї, люди з інвалідністю, молодь тощо. Це включає в себе надання соціальних послуг, матеріальну допомогу, доступ до освіти та медичних послуг, а також сприяння їхньому соціальному та економічному включенню у громаду. Принцип гендерної рівності у публічному управлінні розвитком територіальної громади передбачає забезпечення рівних можливостей та повноцінної участі як жінок, так і чоловіків у прийнятті рішень та реалізації програм і проєктів. Цей принцип базується на принципах справедливості та рівності статей перед законом, а також визнанні важливості рівноправного представництва та участі обох статей у прийнятті рішень та формуванні політик [57, 58].

Принцип міжкультурної взаємодії в контексті публічного управління розвитком територіальної громади означає створення сприятливого середовища

для взаємодії та взаєморозуміння між різними культурами, етносами та групами населення на території громади. Цей принцип передбачає наступні складові (рис. 1.3).

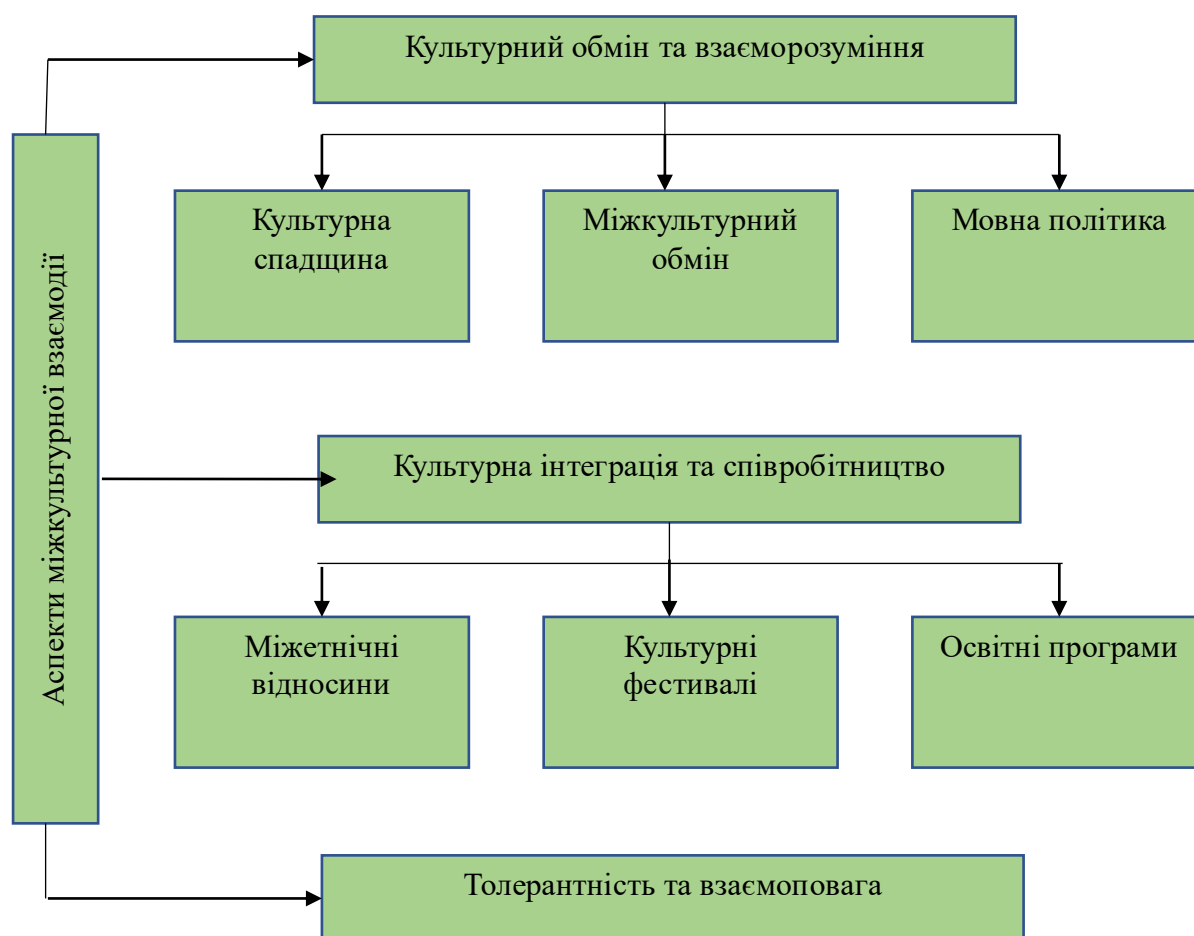


Рис. 1.3. Взаємозв'язок між аспектами міжкультурної взаємодії як принципу публічного управління розвитком територіальної громади

Джерело: розроблено автором на основі [26, 52].

Принцип міжкультурної взаємодії у публічному управлінні територіальної громади спрямований на створення сприятливого середовища для співпраці та взаєморозуміння між різними культурними групами. Основними складовими цього принципу є культурний обмін та взаєморозуміння, що включає підтримку культурного обміну, збереження культурної спадщини, розвиток міжкультурного діалогу та реалізацію мовної політики; культурна інтеграція та співробітництво, які передбачають зміцнення міжетнічних відносин через організацію культурних фестивалів та освітніх програм, що сприяють інтеграційним процесам; толерантність та взаємоповага, що забезпечують формування середовища

взаємоповаги і соціальної згуртованості громади. Сукупність цих компонентів забезпечує ефективну міжкультурну взаємодію, необхідну для сталого розвитку громади. Також, через вищеописане тлумачення складових поняття «розвиток територіальної громади» варто описати власне аспекти саме публічного управління цим процесом (табл. 1.5).

Таблиця 1.5

### Основні аспекти публічного управління у контексті розвитку територіальної громади

Аспект	Публічне управління аспектом розвитку територіальної громади
Економічний	Реалізація державних програм підтримки бізнесу, стимулювання інвестицій на місцевому рівні.
	Інвестиції в транспортну, комунальну та соціальну інфраструктуру.
	Пільгові умови для підприємців, програми зайнятості для населення.
Соціальний	Розвиток програм соціальної підтримки.
	Будівництво та модернізація медичних закладів, шкіл, соціальних центрів.
	Впровадження ініціатив для інтеграції вразливих груп населення.
Екологічний	Реалізація екологічних програм з відновлення лісів, річок та інших природних ресурсів.
	Створення системи моніторингу екологічної ситуації, контроль за викидами та забрудненнями.
	Впровадження програм енергозбереження в комунальних закладах, підтримка зелених технологій.
Культурний	Реставрація історичних пам'яток, проведення культурних заходів.
	Фінансування місцевих культурних проєктів, підтримка молодих талантів.
	Створення культурних центрів, організація фестивалів та виставок.
Управлінський	Реформа децентралізації, підвищення ефективності місцевих органів влади.
	Розвиток платформ для електронного урядування та залучення громадян до прийняття рішень.
	Використання сучасних аналітичних інструментів для стратегічного планування.
Технологічний	Інтеграція ІКТ у місцеве управління, цифровізація адміністративних послуг.
	Розвиток інтернет-інфраструктури, створення смарт-міст та селищ.
	Впровадження освітніх програм з цифрової грамотності, підтримка STEM-освіти.

Джерело: розроблено автором на основі [13, 16, 18, 21].

Економічний аспект включає заходи, спрямовані на підтримку бізнесу та інвестицій, що сприяє економічному зростанню громади. Соціальний аспект охоплює програми соціальної підтримки та модернізацію інфраструктури, забезпечуючи високий рівень життя для всіх мешканців [18]. Екологічний аспект

передбачає реалізацію екологічних програм, моніторинг стану навколишнього середовища та впровадження енергозберігаючих технологій, що є ключовими для збереження природних ресурсів і забезпечення сталого розвитку. Культурний аспект зосереджується на збереженні та розвитку культурної спадщини, підтримці місцевих культурних ініціатив, що сприяє культурному збагаченню громади.

Управлінський аспект включає реформи, спрямовані на підвищення ефективності місцевого самоврядування, впровадження електронного урядування та використання сучасних аналітичних інструментів. Технологічний аспект охоплює цифровізацію управлінських процесів, розвиток інтернет-інфраструктури та підтримку освітніх програм з цифрової грамотності.

Висновки щодо принципів та основних аспектів публічного управління у розвитку територіальної громади зводяться до необхідності створення відкритої, інклюзивної та орієнтованої на потреби громади системи управління. Ефективне впровадження принципів міжкультурної взаємодії, соціальної справедливості, гендерної рівності, інновацій та експериментів сприяє соціальній згуртованості, економічній стійкості та залученню громадян до процесів прийняття рішень. Ці принципи є основою для досягнення сталого розвитку та забезпечення високої якості життя в громадах.

## РОЗДІЛ 2

### АНАЛІЗ ПРАКТИКИ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ТЕРИТОРІАЛЬНОЇ ГРОМАДИ

#### 2.1. Досвід впровадження публічного управління розвитком територіальної громади в Україні

Процес впровадження публічного управління розвитком територіальних громад отримав значний поштовх із впровадженням реформи децентралізації, яка стартувала у 2014 році. Реформа була зумовлена необхідністю вдосконалення системи управління, підвищення ефективності використання ресурсів і зміцнення місцевого самоврядування в умовах економічних та соціальних викликів.

На початкових етапах впровадження децентралізації значна увага приділялася створенню об'єднаних територіальних громад (ОТГ), що дозволило наділити громади більшими повноваженнями та ресурсами для самостійного прийняття управлінських рішень. Наприклад, створення Гірської сільської територіальної громади у Луганській області у 2017 році показало, що навіть у складних умовах постконфліктного відновлення місцеві громади можуть ефективно організовувати публічне управління.

Успіх таких громад був пов'язаний із двома ключовими факторами:

- Фінансова децентралізація – громади отримали право залишати у своєму бюджеті більшу частину податкових надходжень. Наприклад, надходження від податку на доходи фізичних осіб стали важливим джерелом фінансування місцевих проєктів.
- Організаційна підтримка – впровадження інституційних змін, таких як створення Центрів надання адміністративних послуг (ЦНАП), що значно спростило доступ до адміністративних послуг для мешканців громад.

Децентралізація дозволила наблизити процес прийняття рішень до місцевого рівня, що підвищило прозорість та підзвітність влади. Крім того, вона сприяла формуванню стратегій розвитку територіальних громад, що враховували

локальні особливості та потреби. Завдяки реформі громади почали розробляти комплексні плани розвитку, орієнтовані на залучення інвестицій, створення інфраструктури та покращення якості послуг.

Впровадження публічного управління розвитком територіальної громади в Україні здійснюється через застосування низки принципів, серед яких особливо виділяються прозорість, підзвітність, ефективність, участь громадян, інклюзивність та інноваційність. Зокрема, важливим принципом та інструментом в цьому процесі була виокремлена роль децентралізації в Україні (табл. 2.1).

Таблиця 2.1

### Переваги децентралізації для публічного управління розвитком територіальних громад

Перевага	Опис
Підвищення автономії місцевих громад	Децентралізація передбачає передання значної частини повноважень та ресурсів від центральних органів влади до місцевих органів самоврядування. Це дозволяє громадам самостійно приймати рішення, які найкраще відповідають їхнім потребам та особливостям. В результаті, місцеві громади отримали більше можливостей для самостійного розвитку та управління своїми справами.
Покращення якості надання послуг	Передача повноважень на місцевий рівень сприяє більш оперативному та ефективному наданню публічних послуг, таких як освіта, охорона здоров'я, соціальний захист та інші. Місцеві органи влади краще розуміють потреби своїх громадян і можуть швидше реагувати на їхні запити та проблеми.
Залучення громадян до управління	Децентралізація сприяє підвищенню участі громадян у прийнятті рішень, що стосуються розвитку їхньої громади. Механізми громадських слухань, петицій та інших форм участі дозволяють громадянам впливати на процеси управління, підвищуючи рівень демократичності та легітимності рішень.
Підвищення фінансової спроможності громад	Реформа децентралізації передбачає фінансову децентралізацію, яка включає збільшення місцевих бюджетів та розширення можливостей для залучення додаткових фінансових ресурсів. Це дозволяє громадам інвестувати в розвиток інфраструктури, соціальні програми та інші проекти, що сприяють підвищенню якості життя мешканців.
Зміцнення інституційної спроможності	Децентралізація сприяє розвитку місцевих інституцій, підвищенню кваліфікації та професіоналізму працівників органів місцевого самоврядування. Це, в свою чергу, підвищує ефективність управлінських процесів та сприяє більш якісному виконанню повноважень на місцевому рівні.
Стимулювання інновацій та експериментів	Місцеві громади отримали можливість впроваджувати нові підходи та технології у своїй діяльності, експериментувати з різними моделями управління та надання послуг. Це сприяє підвищенню ефективності управління та розвитку інноваційних рішень.

## Продовження табл. 2.1

Перевага	Опис
Підвищення прозорості та підзвітності	Децентралізація сприяє підвищенню прозорості управлінських процесів та підзвітності місцевих органів влади перед громадою. Відкритість інформації про прийняття рішень, участь громадськості у контролі за діяльністю влади зменшують корупційні ризики та підвищують довіру до органів місцевого самоврядування.
Підтримка сталого розвитку	Децентралізація дозволяє громадам ефективніше планувати та реалізовувати стратегії сталого розвитку, враховуючи локальні екологічні, економічні та соціальні особливості. Це сприяє довгостроковому розвитку територій та забезпеченню високої якості життя мешканців.

Джерело: розроблено автором на основі [6, 13, 19, 21].

Так, децентралізаційна реформа в Україні є однією з найбільш значущих реформ, спрямованих на зміцнення місцевого самоврядування та підвищення ефективності управління територіями. Результати децентралізаційної реформи є значущими. Зокрема, було створено більше тисячі об'єднаних територіальних громад (ОТГ), які отримали широкі повноваження та ресурси для вирішення місцевих проблем.

Як зазначалося вище, в Україні існує нормативно-правова база, яка регулює питання публічного управління територіальними громадами. Це є основою для ефективного функціонування місцевого самоврядування, забезпечення прав і свобод громадян, а також створення умов для сталого розвитку громад.

Особливу увагу слід звернути на законодавчі акти, які визначають правові засади діяльності територіальних громад, їх взаємодію з державними органами влади та механізми реалізації публічного управління. Зокрема, ключовими документами у цій сфері є (табл. 2.2):

Таблиця 2.2

**Нормативно-правові акти, що регулюють публічне управління розвитком територіальних громад в Україні**

Назва / Закон України	Про що закон	Як сприяє розвитку	Недоліки в дієвості
Конституція України	Визначає основні принципи місцевого самоврядування	Забезпечує правову базу для діяльності місцевих органів влади	Обмеження у конкретизації повноважень місцевих органів (Статті 140–146)

## Продовження табл. 2.2

Назва / Закон України	Про що закон	Як сприяє розвитку	Недоліки в дієвості
«Про місцеве самоврядування в Україні»	Регулює діяльність органів місцевого самоврядування	Дозволяє органам місцевого самоврядування приймати рішення, що відповідають інтересам громади	Нестача механізмів контролю за виконанням рішень (стаття 27)
«Про добровільне об'єднання територіальних громад»	Визначає процедури та умови об'єднання територіальних громад	Сприяє створенню спроможних та самодостатніх громад	Недостатнє фінансування новостворених громад (стаття 11)
«Про засади державної регіональної політики»	Встановлює основи державної політики щодо розвитку регіонів і громад	Забезпечує комплексний підхід до розвитку регіонів	Відсутність конкретних механізмів для ефективної реалізації політики (стаття 5)
«Про співробітництво територіальних громад»	Регулює взаємодію між громадами з метою реалізації спільних проєктів	Полегшує реалізацію спільних проєктів та підвищує ефективність ресурсів	Бюрократичні труднощі в процесі реалізації співробітництва (стаття 10)
«Про місцеві державні адміністрації»	Визначає повноваження та функції місцевих державних адміністрацій	Підтримує координацію між державними і місцевими органами влади	Обмеження автономії місцевого самоврядування (стаття 13)
«Про державне прогнозування та розроблення програм економічного і соціального розвитку України»	Регулює процес розроблення програм економічного і соціального на місцевому рівні	Сприяє стратегічному плануванню та прогнозуванню розвитку громад	Недостатньо розроблені механізми для реалізації програм на місцях (стаття 4)

Джерело: розроблено автором на основі [20, 30, 31, 32, 35, 36, 43].

Недоліки у дієвості нормативно-правових актів мають суттєвий вплив на розвиток територіальних громад в Україні, створюючи бар'єри для ефективного управління та сталого розвитку. Зокрема, обмеження у конкретизації повноважень місцевих органів, визначені в Конституції України, ускладнюють чіткий розподіл відповідальності між рівнями влади, що призводить до дублювання функцій або залишення окремих питань нерозв'язаними. Це значно послаблює координацію діяльності органів місцевого самоврядування.

Нестача механізмів контролю за виконанням рішень, закладена у Законі України «Про місцеве самоврядування в Україні», знижує ефективність управління, що ускладнює реалізацію місцевих ініціатив та програм. Недостатнє фінансування новостворених громад, передбачене Законом України «Про добровільне об'єднання територіальних громад», обмежує можливості для розвитку інфраструктури, впровадження інноваційних проєктів та забезпечення якісних послуг для мешканців.

Відсутність конкретних механізмів реалізації державної регіональної політики, що закріплена у Законі України «Про засади державної регіональної політики», перешкоджає досягненню системних змін і ефективному використанню ресурсів громад. Додатково, бюрократичні труднощі у реалізації співробітництва територіальних громад, прописані у Законі України «Про співробітництво територіальних громад», стримують реалізацію спільних проєктів та оптимальне використання ресурсів, знижуючи ефективність міжмуніципальної взаємодії.

Обмеження автономії місцевого самоврядування, встановлене у Законі України «Про місцеві державні адміністрації», створює ризики надмірного втручання держави у справи громад, що суттєво впливає на їхню самостійність у прийнятті рішень. Водночас недостатньо розроблені механізми реалізації програм економічного і соціального розвитку, визначені у Законі України «Про державне прогнозування та розроблення програм економічного і соціального розвитку України», уповільнюють втілення стратегічних планів, що унеможлиблює стабільний розвиток громад.

Таким чином, зазначені проблеми нормативно-правового регулювання стримують спроможність громад до самостійного управління, ускладнюють реалізацію ініціатив та знижують загальну ефективність публічного управління територіальним розвитком.

Розвиток сільських територіальних громад в Україні регулюється низкою спеціалізованих нормативно-правових актів, які враховують специфічні умови і

потреби таких регіонів. Основні нормативно-правові акти, які спрямовані на розвиток сільських територій, включають:

1. Закон України «Про стратегічне планування» визначає порядок розроблення та реалізації стратегічних планів розвитку територій. Цей закон є важливим і для розвитку сільських територій, оскільки він визначає механізми управління процесом розвитку, встановлює принципи взаємодії між центральними та місцевими органами влади у плануванні та реалізації стратегій розвитку [44].

2. Закон України «Про регулювання містобудівної діяльності» встановлює правові засади містобудування та землеустрою. Цей закон важливий для сільських територій, оскільки він визначає правила і процедури будівництва, планування територій та використання земельних ресурсів [42].

3. Закон України «Про охорону навколишнього природного середовища» регулює відносини в сфері охорони природи, включаючи сільські регіони. Цей закон важливий для сільських територій, оскільки він встановлює механізми захисту природних ресурсів та біорізноманіття в сільських ландшафтах [39].

4. Постанова Кабінету Міністрів України «Про затвердження Концепції розвитку сільських територій» визначає стратегічні пріоритети та напрями розвитку сільських територій, включаючи гірські райони, з урахуванням їхніх особливостей [33].

Окремі статті нормативних актів мають обмежену ефективність, що може стримувати розвиток територіальних громад. Наприклад, Конституція України у статтях 140–146 окреслює повноваження місцевих органів, але не надає чіткої конкретизації, що обмежує їхню функціональність. Закон «Про місцеве самоврядування в Україні» у статті 27 передбачає недостатні механізми контролю за виконанням рішень, що послаблює відповідальність. Інші закони, як-от «Про засади державної регіональної політики» (стаття 5), містять загальні положення, але не надають практичних механізмів для їх реалізації, що ускладнює виконання політики на місцях.

Розвиток сільських територіальних громад в Україні має свої унікальні особливості. У контексті теми досвіду впровадження публічного управління розвитком територіальних громад в Україні можна виокремити декілька ключових аспектів, які вимагають особливої уваги (рис. 2.1).

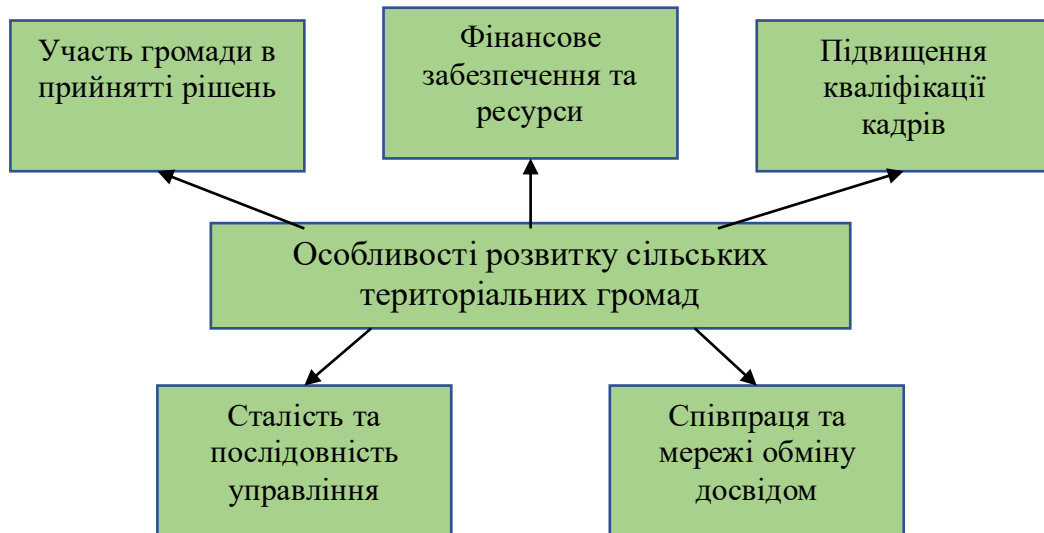


Рис. 2.1. Основні особливості публічного управління розвитком сільських територіальних громад

Джерело: розроблено автором на основі [7, 8, 16].

У контексті розвитку сільських територіальних громад в Україні наукове обґрунтування важливих аспектів впровадження публічного управління розвитком може бути здійснене наступним чином.

Залучення місцевих жителів до процесів прийняття рішень щодо розвитку їхніх територій є критично важливим для забезпечення демократичності та ефективності управління на місцевому рівні. На прикладі Гірської сільської територіальної громади ці особливості набувають конкретного втілення. Зокрема, активна участь громади у прийнятті рішень виявляється у проведенні громадських слухань і зібрань, де мешканці мають можливість вносити пропозиції та обговорювати питання, що стосуються розвитку громади.

Також варто проаналізувати кількість проведених громадських слухань у Гірській сільській територіальній громаді за 2019-2023 роки. Метою цього

дослідження є оцінка рівня участі громадян у процесах публічного управління, визначення факторів, що впливають на активність місцевого населення, а також виявлення основних проблем, що стоять перед органами місцевого самоврядування в контексті забезпечення прозорості та ефективності таких заходів. Аналіз кількості та динаміки громадських слухань дозволяє зробити висновки щодо активності громади, зокрема, щодо рівня її інформованості, зацікавленості та залученості до процесів прийняття рішень на місцевому рівні.

Табл. 2.3, представлена нижче, відображає статистику проведених громадських слухань у Гірській сільській територіальній громаді за зазначений період, а також надає можливість оцінити результати публічного управління в контексті участі громадян у прийнятті рішень. Оцінка цих показників дає змогу не лише виявити тенденції та проблеми в організації публічних заходів, але й визначити можливі шляхи для вдосконалення процесів місцевого самоврядування.

*Таблиця 2.3*

### **Громадські слухання в Гірській сільській територіальній громаді: проблематика**

Рік	Кількість громадських слухань	Джерело інформації	Проблеми публічного управління
2019	3	Офіційний сайт громади	Недостатнє охоплення громадян
2020	4	Звіти ЦНАП та місцеві доповіді	Обмежена участь через пандемію
2021	2	Звіти ЦНАП та місцеві доповіді	Пандемія, низька активність
2022	5	Офіційний сайт громади	Відновлення після карантину
2023	6	Офіційний сайт громади	Зростання активності через інформування громадян

Джерело: розроблено автором на основі [20, 30, 31, 32, 35, 36, 43].

Згідно з аналізом кількості проведених громадських слухань у Гірській сільській громаді за 2019-2023 роки, спостерігається ряд важливих тенденцій, які впливають на ефективність публічного управління. У 2020 році, через пандемію COVID-19, відбулося значне скорочення кількості громадських слухань, що пояснюється обмеженнями щодо проведення публічних заходів та складнощами в

організації зібрань. Однак з 2021 року спостерігається поступове відновлення активності, що пов'язано з відновленням нормального функціонування органів місцевого самоврядування та адаптацією до нових умов.

Підвищення кількості громадських слухань у 2023 році свідчить про збільшення залученості громадян до процесів публічного управління, однак, незважаючи на позитивні зміни, все ще існують проблеми з охопленням населення та забезпеченням його активної участі в обговореннях. Це може бути зумовлено недостатнім інформуванням громадян про проведення слухань, обмеженим доступом до заходів для віддалених населених пунктів та низьким рівнем довіри до місцевих органів влади. Також важливо зазначити, що внутрішні нормативно-правові акти Гірської сільської територіальної громади мають відповідати загально-державним вимогам щодо організації громадських слухань, проте їх ефективність може бути обмежена через недостатньо чітке регулювання процедури участі громадян або відсутність механізмів для активного залучення населення. Тому необхідно вдосконалити нормативно-правові акти, забезпечити належну інформованість мешканців про проведення слухань, а також розширити форми участі, зокрема шляхом онлайн-платформ для обговорень, що підвищить рівень залученості громади до процесів прийняття рішень.

Фінансове забезпечення громади, хоча і має певні обмеження, є пріоритетним завданням, що потребує залучення додаткових ресурсів, як-от державних субвенцій та програм грантової підтримки. Підвищення кваліфікації кадрів є важливим напрямом для Гірської сільської територіальної громади, що реалізується через навчальні програми для працівників Центру надання адміністративних послуг (ЦНАП). Сталий і послідовний підхід до управління досягається завдяки розробленим стратегіям розвитку, які дозволяють громаді планувати свої дії на довгострокову перспективу. Нарешті, співпраця та обмін досвідом з іншими громадами сприяє впровадженню інноваційних рішень, що підвищують ефективність публічного управління. Щодо обмежених фінансових ресурсів сільських територій, то це ускладнює їхні можливості для розвитку. Обмежені фінансові ресурси сільських територій в Україні створюють значні

виклики для їхнього соціального і економічного розвитку. Однак, розвиток та впровадження механізмів забезпечення фінансування розвитку можуть допомогти подолати ці обмеження та сприяти сталому та інклюзивному розвитку сільських громад [21]. Український досвід у впровадженні механізмів публічного управління розвитку сільських територіальних громад відображається через прийняття спеціальних законодавчих актів та розвиток інституційної і правової бази для їхньої реалізації. У цьому контексті важливим є розгляд конкретних прикладів, зокрема щодо Гірської сільської територіальної громади.

Так, Закон України «Про місцеве самоврядування в Україні» визначає основи функціонування місцевих бюджетів та механізми їхнього формування, що є основою для реалізації місцевих програм розвитку. Для Гірської громади цей законодавчий акт створює правову базу для ефективного управління фінансами на місцевому рівні, що дозволяє громадам більш автономно приймати рішення щодо використання місцевих ресурсів для розвитку інфраструктури, соціальних і економічних проєктів.

Програми державної підтримки та розвитку сільських територій, що фінансуються за рахунок державного бюджету та міжнародних фондів, спрямовані на стимулювання економічного зростання та соціального розвитку сільських громад. Зокрема, щодо Гірської сільської територіальної громади, то це Програма охорони довкілля та раціонального використання природних ресурсів Гірської об'єднаної територіальної громади Бориспільського району, Київської області на 2023-2026 роки, Програма розвитку культури, мистецтв та організації проведення свят на території Гірської сільської ради Бориспільського району Київської області на 2021-2025 роки, Програма комплексного відновлення території Київської області на 2023-2027 рр. тощо.

Укладання угод та установлення партнерських відносин між місцевими органами влади, бізнес-структурами та громадськими організаціями сприяє створенню сприятливих умов для реалізації проєктів розвитку. Гірська сільська територіальна громада активно співпрацює з місцевими бізнесами та неурядовими організаціями для залучення додаткових ресурсів та фінансування проєктів.

Наприклад, партнерство з місцевими підприємствами дозволяє створювати робочі місця та забезпечувати сталий економічний розвиток громади через реалізацію спільних інфраструктурних проєктів.

Наявність компетентних кадрів у сфері управління є ключовим фактором для ефективного функціонування сільських громад. У Гірській сільській територіальній громаді проводиться постійне підвищення кваліфікації місцевих керівників та працівників адміністрацій. Так, у рамках реалізації місцевих програм розвитку органи влади громади активно організовують тренінги та семінари для своїх співробітників, що сприяє поліпшенню їх професійної компетентності і ефективності управління. Це дозволяє краще планувати та реалізовувати місцеві проєкти, що важливо для забезпечення сталого розвитку громади.

Послідовність та стабільність управління є важливими факторами для успіху в реалізації стратегій розвитку сільських громад. Гірська сільська територіальна громада демонструє високу стабільність у виконанні стратегічних цілей розвитку, зокрема через чітке планування і послідовне виконання програм та проєктів. Збереження стабільності управління сприяє довірі громадян до місцевих органів влади, що є важливим для забезпечення ефективної реалізації публічних ініціатив. Співпраця та обмін досвідом між сільськими громадами, а також участь у мережах та ініціативах регіонального та міжнародного рівня, сприяють обміну кращими практиками, розвитку партнерських відносин та вирішенню спільних проблем. Гірська сільська територіальна громада активно бере участь у різноманітних регіональних форумах та ініціативах, де має можливість обмінюватися досвідом з іншими громадами. Це сприяє розвитку партнерських відносин, залученню інвестицій та покращенню рівня розвитку території через впровадження новітніх практик управління.

Початок повномасштабної війни в Україні у 2022 році кардинально змінив підходи до управління сільськими територіальними громадами. Основні зміни стосувалися реорганізації управлінських структур, адаптації до нових викликів безпеки та забезпечення життєдіяльності населення в умовах кризи. У період

війни було прийнято низку нових нормативно-правових актів, що мали на меті регулювати специфічні аспекти управління сільськими територіальними громадами в умовах війни [51]. Серед них варто відзначити наступні, відображені в табл. 2.4.

Таблиця 2.4

**Нормативно-правове регулювання публічного управління сільськими територіальними громадами під час війни**

Назва	Нові нововведення	Вплив на Гірську сільську територіальну громаду
ЗУ «Про правовий режим воєнного стану» (№ 389-VIII від 12 травня 2015 року, з подальшими змінами у сферах військові адміністрації, зміни в адм. функціях; нові обмеження громад. прав)	Визначає порядок запровадження воєнного стану та управління територіями в зоні бойових дій	Забезпечує стабільність та готовність до надзвичайних ситуацій
Постанова КМУ «Про затвердження Положення про функціонування територіальної громади в умовах надзвичайного або воєнного стану» (№ 1234 від 15 березня 2022 року)	Регулює функціонування органів місцевого самоврядування та координацію з військовими адміністраціями	Оперативна взаємодія з військовими для забезпечення безпеки та життєдіяльності громади
Наказ Міністерства аграрної політики та продовольства України «Про заходи щодо підтримки сільських територіальних громад в умовах воєнного стану» (№ 456 від 10 квітня 2022 року)	Заходи підтримки аграрного сектору та відновлення сільського господарства	Підтримка фермерів та відновлення сільгоспвиробництва
ЗУ «Про особливості управління окремими територіями в умовах воєнного стану» (№ 2150-IX від 30 червня 2022 року)	Регулює управління територіями в зоні бойових дій та тимчасово окупованих	Забезпечує управління, евакуацію та відновлення інфраструктури в разі загрози
Постанова ВРУ «Про деякі питання функціонування органів місцевого самоврядування в умовах воєнного стану» (№ 2321-VIII від 22 травня 2022 року)	Зміни в роботі місцевих рад та виконавчих органів у воєнний час	Швидка адаптація управлінських структур до воєнного стану для забезпечення послуг

Джерело: розроблено автором на основі [14, 28, 29, 34, 37, 40].

Прийняття та впровадження вищезгаданих нормативно-правових актів значно змінило підходи до управління сільськими територіальними громадами в Україні під час війни. Вони забезпечили адаптацію управлінських структур до нових викликів, підвищили ефективність взаємодії між місцевими органами влади

та військовими адміністраціями, а також сприяли підтримці аграрного сектору і забезпеченню життєдіяльності населення в умовах кризи [18].

Війна поставила перед публічним управлінням сільськими територіальними громадами низку викликів, зокрема і перед Гірською сільською територіальною [12] громадою. Зокрема, на нашу думку, варто виділити такі [52, 53]:

1. Безпекові виклики – захист населення та об'єктів критичної інфраструктури від воєнних дій; розробка та впровадження стратегій оборони територій, що включають залучення місцевого населення до територіальної оборони.

2. Логістичні труднощі – проблеми у постачанні продовольства, медикаментів та інших життєво важливих ресурсів; проблеми з доступом до віддалених та важкодоступних гірських територій.

3. Економічні проблеми – зниження економічної активності, втрата робочих місць та зниження доходів населення; пошук нових джерел фінансування та підтримки місцевого бізнесу.

4. Соціальні питання – забезпечення соціального захисту внутрішньо переміщених осіб та інших вразливих категорій населення; організація програм допомоги та підтримки для населення, що постраждало від військових дій.

Гірська сільська територіальна громада знаходиться в Бориспільському районі Київської області, з адміністративним центром у селі Гора. Як і багато інших громад України, вона зазнала значного впливу війни, що змусило адаптуватися до нових умов і викликів.

Постанова Кабінету Міністрів України «Про затвердження Типового положення про штаб зони (району) територіальної оборони» забезпечила нормативну базу для створення і функціонування загонів територіальної оборони. Були проведені тренінги та навчання для місцевих жителів щодо основ самооборони, першої медичної допомоги та дій у надзвичайних ситуаціях [34]. Це підвищило рівень готовності населення до можливих загроз. Громада організувала мобільні групи для доставки продовольства та медикаментів. Особливу увагу приділили забезпеченню віддалених населених пунктів громади.

Для покращення транспортної доступності, громада співпрацювала з волонтерами та приватними підприємствами, забезпечуючи транспорт для доставки гуманітарної допомоги [38].

Громада впровадила програми підтримки місцевого бізнесу, включаючи субсидії та пільгові кредити. Запроваджені програми підтримки фермерів включали допомогу в закупівлі насіння, добрив та палива для проведення посівних робіт. Указ Президента «Про Раду з питань підтримки підприємництва в умовах воєнного стану» 2022 року забезпечив правову основу для фінансової підтримки підприємств [41].

Гірська громада створила центри допомоги для внутрішньо переміщених осіб, надаючи тимчасове житло, харчування та медичну допомогу. Також були організовані соціальні програми для підтримки дітей, людей похилого віку та інших вразливих категорій населення. Постанова Кабінету Міністрів України «Про затвердження Порядку організації надання соціальних послуг внутрішньо переміщеним особам» (№ 609 від 10 травня 2022 року) забезпечила механізм соціальної підтримки для переміщених осіб [53].

Гірська сільська територіальна громада, розташована в Бориспільському районі Київської області, під час війни зіткнулася з багатьма викликами, що виявили як сильні сторони, так і недоліки в публічному управлінні розвитком громади (табл. 2.5). Одним з основних недоліків стало посилення централізації управління, що призвело до обмеження автономії місцевих громад. В умовах воєнного стану централізація мала на меті підвищення ефективності та координації дій, однак, це також призвело до зниження місцевої ініціативи та впливу громад на прийняття рішень.

Війна призвела до значної фінансової напруги. Збільшення витрат на військові потреби зменшило фінансування деяких програм розвитку та соціальної підтримки [21]. Гірська сільська територіальна громада, як і багато інших, змушена була переглядати бюджети та перерозподіляти ресурси на користь військових потреб, що вплинуло на загальний економічний стан та спроможність громади здійснювати довгострокові проекти розвитку. В умовах війни в Україні

посилення територіальної оборони стало одним із ключових напрямків забезпечення безпеки сільських територіальних громад [17].

Гірська сільська територіальна громада мала обмежені можливості для самостійного вирішення нагальних проблем, що виникали внаслідок бойових дій. Організація евакуації населення зі зони бойових дій стала значущим викликом. Хоча евакуація була необхідною, її проведення супроводжувалося труднощами у розміщенні людей у безпечних регіонах [12].

Таблиця 2.5

**SWOT-аналіз основних аспектів публічного управління розвитком  
Гірської сільської територіальної громади в умовах війни**

Категорія	Опис	Категорія	Опис
Переваги	Активне залучення місцевого населення до оборонних заходів.	Недоліки	Обмеження автономії місцевих громад, що зменшило можливості для самостійного вирішення проблем.
	Впровадження сучасних технологій для управління критичною інфраструктурою.		Труднощі в організації та розміщенні евакуйованих осіб, проблеми з наданням житла та соціальних послуг.
	Запровадження програм соціального захисту для внутрішньо переміщених осіб та постраждалих від війни.		Скорочення фінансування програм розвитку та соціальної підтримки через зростання витрат на військові потреби.
	Місцеві підрозділи територіальної оборони та участь населення в укріпленні території.	Затяжний конфлікт може ще більше загострити фінансові та соціальні проблеми громади.	
Можливості	Залучення волонтерських організацій та міжнародної допомоги для підтримки громади.	Загрози	Залежність від централізованого управління може призвести до недостатньої гнучкості в реагуванні на місцеві потреби.
	Подальше використання сучасних технологій та інновацій для підвищення ефективності управління.		Вимушена міграція населення може вплинути на демографічний склад громади та економічну активність.
	Впровадження додаткових програм підтримки для різних категорій населення, включаючи психологічну допомогу.		Тривалі бойові дії можуть призвести до руйнування інфраструктури та зниження якості життя мешканців.

Джерело: розроблено автором.

Гірська сільська територіальна громада активно залучала місцеве населення до заходів з оборони територій, що сприяло підвищенню рівня безпеки. Було створено місцеві підрозділи територіальної оборони, які забезпечували додатковий рівень захисту. Місцеві жителі брали участь у будівництві укріплень, патрулюванні територій та інших заходах оборонного характеру. Це підвищило готовність громади до оборонних дій та зменшило вразливість перед зовнішніми загрозами [12].

Впровадження нових управлінських рішень дозволило забезпечити безперебійне функціонування критичної інфраструктури громади. Використання сучасних технологій та інновацій значно підвищило ефективність управління в умовах війни [54]. Наприклад, для оперативного реагування на виклики були впроваджені системи моніторингу та управління інфраструктурними об'єктами в режимі реального часу. Це сприяло збереженню стабільності функціонування громади та швидкому вирішенню проблем.

Посилення соціальної підтримки стало важливим аспектом діяльності громади. Гірська сільська територіальна громада запровадила програми соціального захисту для внутрішньо переміщених осіб та постраждалих від війни. Було організовано надання гуманітарної допомоги [38], медичної підтримки та психологічної допомоги. Також були впроваджені програми для підтримки найбільш вразливих категорій населення, таких як діти, люди похилого віку та особи з інвалідністю. Це сприяло зниженню соціальної напруги та підвищенню рівня соціального забезпечення.

Публічне управління розвитком Гірської сільської територіальної громади в умовах війни виявило як позитивні практики, так і суттєві недоліки. Хоча централізація управління та фінансова напруга створили значні виклики, ефективне впровадження заходів з посилення територіальної оборони, адаптація управлінських процесів та посилення соціальної підтримки дозволили громаді забезпечити стабільність та безпеку населення. Досвід Гірської сільської територіальної громади демонструє важливість гнучкості та адаптивності у

публічному управлінні, а також необхідність збалансованого підходу до централізації та місцевої автономії.

Планування розвитку територіальної громади в Гірській сільській територіальній громаді здійснюється на основі стратегічних документів, які забезпечують системний та послідовний підхід до управління ресурсами та досягнення сталого розвитку. Громада розробила і впроваджує комплексні стратегічні документи, що дозволяють їй ефективно планувати і реалізовувати різноманітні проекти, спрямовані на покращення якості життя її мешканців. Ці документи включають стратегію розвитку громади, плани соціально-економічного розвитку та конкретні проекти розвитку інфраструктури [16].

Стратегія розвитку Гірської сільської територіальної громади є довгостроковим документом, що визначає основні напрями розвитку, цілі та завдання на кілька років вперед. Громада активно працює над реалізацією своєї стратегії розвитку, яка включає наступні ключові аспекти:

- Економічний розвиток. Громада ставить за мету розвиток місцевої економіки шляхом підтримки малого та середнього бізнесу, залучення інвестицій та створення нових робочих місць. Наприклад, у 2023 році був реалізований проект зі створення бізнес-інкубатора, що забезпечив підтримку нових підприємців та сприяв розвитку підприємницької діяльності.

- Розвиток інфраструктури. Значна увага приділяється модернізації та розвитку транспортної та комунальної інфраструктури. У 2022 році було завершено проект з реконструкції основних доріг та вуличного освітлення, що підвищило безпеку та комфорт проживання мешканців.

- Освіта і культура. Розвиток освітніх та культурних установ є важливим аспектом стратегії. У 2021 році було відкрито новий культурний центр, який став важливим осередком для проведення культурних заходів та забезпечення культурного розвитку громади.

Плани економічного і соціального розвитку є середньостроковими документами, що деталізують заходи для досягнення стратегічних цілей. Гірська

сільська територіальна громада розробляє такі плани на період 3-5 років, враховуючи поточні потреби та ресурси громади.

Протягом останніх кількох років у Гірській сільській територіальній громаді було реалізовано кілька значущих проєктів у різних сферах розвитку. Зокрема, в 2021 році було реалізовано 8 проєктів, серед яких ключовими стали інфраструктурні ініціативи, такі як оновлення дорожнього покриття на основних вулицях села та модернізація систем водопостачання. У 2022 році кількість реалізованих проєктів збільшилася до 12, що свідчить про поступове нарощування темпів розвитку громади. Зокрема, був завершений проєкт з озеленення центральної частини села Гора, що включав висадку дерев та створення нових зелених зон для відпочинку жителів громади. Крім того, було проведено ремонт та оновлення фасадів кількох культурних об'єктів, що позитивно вплинуло на розвиток місцевої культури та туризму.

У 2023 році було реалізовано 10 проєктів, основною увагою в цьому році було приділено освітній сфері. Було оновлено навчальні класи у місцевих школах та дитячих садках, а також проведено модернізацію спортивних майданчиків. Враховуючи загальну ситуацію, найбільшим досягненням року стало відкриття нового спортивного комплексу, що стало важливим кроком у розвитку фізкультури та спорту для молоді громади.

Загалом, з 2021 по 2023 роки спостерігається поступове зростання кількості реалізованих проєктів, що є свідченням збільшення інвестицій у розвиток громади та покращення інфраструктури. Основними факторами, що вплинули на таке зростання, стали активне залучення державного фінансування, участь у програмах міжнародної допомоги та зміцнення співпраці з місцевими підприємцями. Водночас важливими факторами, що сприяли успіху реалізації проєктів, стали стабільність управління, ефективна комунікація між органами місцевої влади та жителями, а також наявність чіткої стратегії розвитку громади.

Аналізуючи ці дані, можна стверджувати, що в період з 2021 по 2023 роки Гірська сільська територіальна громада продемонструвала позитивну динаміку у реалізації проєктів, спрямованих на покращення якості життя місцевих

мешканців, розвиток інфраструктури та освіти. Однак для досягнення стійкого та довготривалого розвитку необхідно продовжувати працювати над залученням нових фінансових ресурсів, покращенням ефективності управління та активною участю громади в процесах прийняття рішень. Гірська сільська територіальна громада демонструє високий рівень ефективності у плануванні та реалізації проєктів розвитку завдяки системному підходу до управління. Розробка стратегічних документів, середньострокових планів та конкретних проєктів дозволяє громаді адаптуватися до змін та ефективно використовувати наявні ресурси. Досвід Гірської сільської територіальної громади може служити прикладом для інших громад в Україні, які прагнуть покращити свої управлінські практики та забезпечити сталий розвиток своїх територій.

Отже, досвід впровадження публічного управління розвитком територіальних громад в Україні свідчить про значні досягнення та водночас виклики, що виникають в умовах швидких змін у законодавчій та економічній сферах. Важливими кроками на шляху розвитку є реформування місцевого самоврядування, запровадження децентралізації, що забезпечило громадам більшу автономію у прийнятті рішень та управлінні ресурсами. Публічне управління виявилось ефективним, зокрема, завдяки покращенню координації між органами влади та громадянами, розвитку інфраструктури, освітніх та соціальних послуг, а також створенню умов для залучення інвестицій та розвитку підприємництва на місцях. Однак, незважаючи на позитивні результати, продовжують існувати проблеми, пов'язані з недостатнім фінансуванням, неефективним використанням ресурсів та високим рівнем корупції, що стримує повний потенціал розвитку територіальних громад. Для подолання цих проблем необхідно вдосконалювати механізми публічного управління, посилюючи роль громадянського суспільства, забезпечуючи прозорість та підзвітність органів місцевої влади.

## 2.2. Інтернаціональний порівняльний аналіз ефективних моделей управління розвитком територіальної громади

Управління розвитком територіальних громад є ключовим аспектом сучасного державного управління, яке спрямоване на забезпечення сталого розвитку, підвищення якості життя населення та економічного зростання. У сучасних умовах глобалізації та взаємозалежності світу, ефективні моделі управління територіальними громадами набувають особливої ваги. Вони повинні бути гнучкими та адаптивними, враховуючи специфічні умови та потреби різних країн та регіонів. Вивчення та запозичення кращих міжнародних практик є важливим для вдосконалення публічного управління в Україні.

Міжнародний досвід показує, що ефективне управління територіальними громадами ґрунтується на низці ключових принципів, які можна застосувати в українському контексті для підвищення ефективності місцевого самоврядування та розвитку територій [55].

Зокрема, на нашу думку, варто проаналізувати Швецію, яка є однією з провідних країн у сфері децентралізації та місцевого самоврядування (табл. 2.6).

Таблиця 2.6

### Порівняльний аналіз переваг і недоліків шведської моделі управління розвитком громади в кожному конкретному аспекті

Аспект (Особливість)	Перевага	Недолік
Гнучкість і адаптивність до місцевих умов	Можливість швидко реагувати на зміни та виклики, враховуючи специфіку кожної громади (наприклад, адаптація до потреб малих сільських громад)	Можливі нерівності між багатими та бідними громадами (наприклад, більші бюджети у заможних громадах дозволяють швидше реалізовувати проекти ніж у бідних)
Підвищення відповідальності місцевих органів влади	Стимулює місцеві органи влади до більшої відповідальності за результати своєї діяльності (наприклад, місцеві органи в Швеції відповідальні за організацію соціального забезпечення)	Залежність від місцевих податкових надходжень, що може коливатися (наприклад, економічні труднощі знижують податкові надходження і обмежити фінансування)

## Продовження табл. 2.6

Аспект (Особливість)	Перевага	Недолік
Сприяння інноваціям та місцевим ініціативам	Можливість впроваджувати інноваційні рішення (наприклад, місцеві ініціативи по екологічному благоустрою у шведських громадах)	Відсутність однорідності у впровадженні ініціатив (наприклад, наявність різних підходів до вирішення соціальних проблем у різних громадах)
Незалежність у фінансових питаннях	Можливість встановлення власних податків (наприклад, місцеві податки дозволяють фінансувати місцеві проєкти без повної залежності від державного бюджету)	Ризик фінансової нестабільності (наприклад, економічні кризи)
Можливість розробки місцевих планів розвитку	Громади самостійно розробляють плани розвитку, враховуючи місцеві потреби та ресурси (наприклад, створення плану розвитку інфраструктури для конкретної громади)	Ризик недооцінки або недофінансування важливих напрямків розвитку (наприклад, недостатнє фінансування медичних послуг є проблемою в певних громадах)
Високий рівень громадської участі у прийнятті рішень	Високий рівень залучення громадськості (наприклад, активне залучення громадян до рішень щодо будівництва нових об'єктів або змін у місцевій інфраструктурі)	Можливість популізму та маніпуляції з боку політиків (наприклад, маніпуляція громадською думкою для досягнення політичних цілей)

Джерело: розроблено автором на основі [22, 46, 48].

Україна та Швеція мають відмінності в моделях управління розвитком територіальних громад. Шведська модель характеризується високим рівнем фінансової незалежності, що дозволяє місцевим громадам вирішувати власні проблеми та розвиватися з урахуванням місцевих потреб. У той час як модель в Україні характеризується обмеженою фінансовою автономією та відсутністю можливостей для місцевого планування. Це ускладнює розвиток громад і призводить до обмеженої громадської участі у прийнятті рішень [22].

Місцеве планування, яке передбачається в цій моделі, дозволяє громадам самостійно розробляти плани розвитку, враховуючи місцеві потреби та ресурси. Це дозволяє максимально ефективно використовувати доступні ресурси та забезпечувати сталий розвиток на місцевому рівні [56]. Громадська участь в процесах управління висока завдяки високому рівню залучення громадськості до процесів прийняття рішень через громадські слухання та референдуми. Це сприяє підвищенню прозорості та відповідальності влади, а також забезпечує врахування

інтересів і потреб місцевих жителів. Загалом, шведська модель управління розвитком територіальних громад є прикладом ефективного механізму, який сприяє розвитку та стабільності на місцевому рівні. Її принципи можуть бути корисними для вдосконалення моделі управління в Україні та інших країнах, що прагнуть забезпечити ефективне місцеве самоврядування [23].

Отже, для покращення ефективності управління розвитком територіальних громад в Україні, можна взяти на увагу певні аспекти шведської моделі, зокрема забезпечення фінансової незалежності та посилення громадської участі. Це дозволить зробити управління більш гнучким, ефективним та спрямованим на задоволення потреб місцевих громад.

Також зацікавленість викликає унікальна німецька модель управління розвитком територіальних громад, яка відома своєю системою багаторівневого управління, що включає федеральний, земельний та місцевий рівні.

Німецька модель управління розвитком територіальних громад відома своєю системою багаторівневого управління, яка включає федеральний, земельний та місцевий рівні. Федеральна структура Німеччини розділена на 16 федеральних земель, кожна з яких має свої законодавчі та адміністративні органи. Ця система передбачає відносну автономію кожної землі в управлінні своїми справами, включаючи економічні та соціальні питання. Землі мають власні конституції, уряди та парламенти, які мають значну компетенцію у вирішенні місцевих питань, що дозволяє враховувати регіональні особливості та потреби в процесі прийняття рішень.

Однією з ключових особливостей німецької моделі є система співфінансування, де різні рівні влади співпрацюють у фінансуванні та реалізації проектів розвитку. Це забезпечує стабільність фінансування за рахунок спільних ресурсів та сприяє розвитку інфраструктури та соціальних програм. Співфінансування допомагає уникнути дублювання зусиль та ресурсів, а також дозволяє більш ефективно використовувати фінансові ресурси для досягнення спільних цілей. Наприклад, федеральний уряд може виділяти кошти на стратегічні

проекти, в той час як землі та місцеві громади забезпечують додаткове фінансування та реалізацію на місцях.

Система управління розвитком територіальних громад у Німеччині характеризується чіткою структурою на різних рівнях влади та їх взаємозв'язками. Управлінська модель базується на принципах децентралізації та субсидіарності, що дозволяє кожному рівню влади здійснювати управлінські функції в межах своїх компетенцій, забезпечуючи ефективний розвиток територіальних громад.

На федеральному рівні управлінські функції зосереджені на визначенні загальної політики та нормативно-правового регулювання, яке забезпечує основні принципи розвитку місцевих громад. Федеральний уряд здійснює координацію між різними землями та забезпечує фінансування важливих національних інфраструктурних проєктів, таких як транспорт, енергетика та інформаційні технології. Одним з основних завдань федеральної влади є також розробка національних стратегій щодо сталого розвитку, екологічних стандартів та соціальної інтеграції, що мають вплив на місцеві громади. На рівні земель (Bundesländer) органи місцевого управління отримують значну частину своїх повноважень у вигляді делегованих функцій від федеральної влади. Землі відповідають за розробку регіональних політик, які враховують специфіку та потреби конкретних територій. Вони забезпечують контроль за виконанням законодавчих актів, фінансуванням місцевих проєктів та координацією між громадами на території своєї землі. Регіональні уряди також мають право на розподіл фінансових ресурсів між місцевими громадами та на надання консультацій і підтримки в питаннях економічного та соціального розвитку. Місцеві органи влади, які складають основу системи управління на рівні територіальних громад, мають значну автономію у прийнятті рішень, що стосуються розвитку інфраструктури, освіти, охорони здоров'я, екології та соціального забезпечення. Вони виконують конкретні завдання в межах своїх компетенцій, організовують надання публічних послуг і займаються плануванням розвитку на місцях. Місцева влада має важливу роль у залученні громадян до

процесу прийняття рішень, зокрема через механізми громадських слухань і місцеві референдуми, що забезпечує демократичність та відкритість управління [25].

Взаємозв'язки між різними рівнями влади базуються на принципах дотримання законності та співпраці між ними. Федеральний уряд, землі та місцеві органи влади взаємодіють через регулярні консультації, моніторинг виконання політик і фінансування проектів. Ця система взаємодії дозволяє забезпечити гармонізацію політик та ефективне використання ресурсів для розвитку територіальних громад. Водночас, кожен рівень влади має свою роль у забезпеченні відповідності стратегій і рішень місцевим умовам, що сприяє гнучкості і адаптивності системи управління на всіх рівнях.

Таким чином, система управління розвитком територіальних громад у Німеччині є багаторівневою та інтегрованою, що дозволяє кожному рівню влади реалізовувати свою роль у розвитку громади при одночасному дотриманні принципів співпраці та взаємопідтримки.

Японська модель управління розвитком територіальних громад, яка базується на технократичному підході та активному використанні інноваційних технологій, має кілька суттєвих переваг і недоліків, що відображаються на практиці. Однією з ключових переваг цієї моделі є ефективність та модернізація інфраструктури, що позитивно впливає на якість життя громадян. Японія активно використовує передові технології. Наприклад, в містах Японії впроваджено інтелектуальні системи для керування дорожнім рухом, що дозволяє зменшити затори та підвищити безпеку на дорогах (проект «Smart City» в Осаці). Крім того, інновації в управлінні водними ресурсами та енергозбереженні призвели до значного зменшення витрат енергії і води в міських районах (реалізація технології «eco-cities» в Токіо) [24]. Такі проекти сприяють покращенню життєвого рівня населення та підвищенню конкурентоспроможності регіонів.

Однак є й недоліки, зокрема висока залежність від централізованого уряду. Централізоване планування в Японії означає, що центральна влада має значний вплив на стратегічне планування та розподіл ресурсів, що може обмежити

можливості місцевих органів влади для самостійного прийняття рішень. Це особливо очевидно в періоди економічних труднощів, коли місцеві громади змушені адаптуватися до змін у національній політиці, що може не завжди відповідати їхнім конкретним потребам (наприклад, відсутність гнучкості у реакції на зміни в місцевих економіках внаслідок державних реформ, як це було під час кризи 1990-х років).

Також технократичний підхід та нерівномірний розподіл інвестицій можуть призводити до соціальних невдоволень у громадах. Інноваційні технології та модернізація інфраструктури потребують великих фінансових витрат, що може призвести до соціальних розривів між більш і менш розвиненими регіонами. Ризик таких нерівностей був помічений в окремих районах Японії, де високий рівень інвестицій у великі міста призвів до соціальної напруги в менших громадах (наприклад, неодноразові протести у сільських районах щодо відсутності належної інфраструктури).

Таким чином, японська модель управління розвитком територіальних громад демонструє високу ефективність у модернізації інфраструктури та використанні технологічних інновацій, однак її залежність від централізованої влади та потенційні соціальні розриви між регіонами створюють виклики для забезпечення справедливості та рівномірного розвитку територіальних громад.

Японська модель управління розвитком територіальних громад відзначається високим рівнем централізації, технологічного розвитку та активного залучення приватного сектору. Висока ефективність та модернізація інфраструктури є одними з головних переваг, які забезпечують високий рівень якості життя громадян. Проте, сильна залежність від центрального уряду та технократичний підхід можуть призводити до соціальних невдоволень та нерівномірного розподілу інвестицій. Українська модель, в свою чергу, робить акцент на децентралізації, розширенні повноважень місцевих громад та поступовій модернізації інфраструктури. Процеси децентралізації сприяють збільшенню автономії місцевих органів влади та покращенню якості життя населення через більш ефективне управління ресурсами. Проте, недоліки

включають недостатню координацію між центральною та місцевою владою, а також складнощі у впровадженні інновацій через бюрократичні процедури (табл. 2.7).

Таблиця 2.7

**Порівняльний аналіз переваг і недоліків японської моделі публічного управління розвитком територіальних громадам з українською**

Аспект	Японська модель	Українська модель
<b>Переваги</b>		
Технологічні рішення	Використання передових технологій для управління інфраструктурою та надання послуг	Інноваційні проекти та розвиток ІТ-сектору в певних регіонах
Централізоване планування	Єдність стратегічних напрямків та координація на національному рівні	Стратегії децентралізації, спрямовані на розширення повноважень місцевих органів
Публічно-приватне партнерство	Активне залучення приватного сектору до реалізації інфраструктурних проєктів	Розвиток державно-приватного партнерства у сфері інфраструктури та соціальних послуг
Модернізація інфраструктури	Високий рівень модернізації та ефективності інфраструктурних проєктів	Поступова модернізація інфраструктури за підтримки міжнародних донорів
Якість життя	Забезпечення високої якості життя завдяки технологічним інноваціям	Покращення якості життя в громадах через децентралізоване управління ресурсами
<b>Недоліки</b>		
Залежність від центрального уряду	Висока залежність від центрального уряду при прийнятті рішень	Недостатня координація між центральною та місцевою владою
Технократичний підхід	Можливі соціальні невдоволення через технократичний підхід	Складнощі у впровадженні інновацій через бюрократичні процедури
Нерівномірний розподіл інвестицій	Ризики нерівномірного розподілу інвестицій між регіонами	Нерівномірний економічний розвиток між різними громадами
Централізація	Обмежена самостійність місцевих органів влади	Недостатня фінансова незалежність місцевих громад

Джерело: розроблено автором на основі [49].

Загалом, порівняння цих двох моделей (табл. 2.8) може слугувати основою для вдосконалення системи управління в Україні. Зокрема, можна звернути увагу на досвід Японії у впровадженні технологій та публічно-приватних партнерств, водночас зберігаючи принципи децентралізації для забезпечення більшої автономії місцевих громад. Японська модель демонструє високий рівень технологічного розвитку, що сприяє більш швидкому впровадженню інновацій у

громадах, зокрема у створенні технополісів, що дає змогу активно інтегрувати новітні технології в управлінські процеси. В Україні, хоча й є певні кроки до цифровізації, процес впровадження технологій все ще є поступовим, і лише окремі громади мають доступ до високих технологій, зокрема через міжнародні гранти та програми.

Таблиця 2.8

**Порівняння основних аспектів української та японської моделей  
публічного управління територіальними громадами**

Аспект	Японська модель	Українська модель
Технологічний рівень	Високий рівень технологічного розвитку та впровадження інновацій (наприклад, кількість технополісів на одну сільську територіальну громаду: 2-3 в окремих районах Японії)	Поступове впровадження технологій на рівні місцевих громад (кількість технополісів в Україні: 1 на одну сільську територіальну громаду)
Централізація чи децентралізація	Сильна централізація, що забезпечує єдність політики (приклад: централізоване планування розвитку національної інфраструктури)	Процеси децентралізації, спрямовані на збільшення автономії місцевих громад (приклад: впровадження децентралізаційних реформ у 2015 році)
Інвестиційний клімат	Активне залучення приватного сектору через публічно-приватне партнерство (приклад: проекти модернізації транспортної інфраструктури за участі приватних компаній)	Залучення іноземних інвестицій та міжнародної допомоги (приклад: міжнародні гранти та кредитування для розвитку інфраструктури громад)
Соціальна стабільність	Високий рівень якості життя, але ризики соціальних невдоволень (приклад: протести через нерівномірний розподіл ресурсів у сільських громадах)	Соціальні програми для підтримки вразливих верств населення (приклад: державні програми підтримки малозабезпечених верств населення)
Модернізація інфраструктури	Швидка модернізація завдяки централізованим проектам (приклад: велика інвестиція в «eco-cities» в Токіо)	Поступова модернізація за підтримки міжнародних донорів та державно-приватного партнерства (приклад: оновлення інфраструктури сільських громад через співпрацю з міжнародними організаціями)

Джерело: розроблено автором на основі [48].

Якщо говорити про всесвітні рейтинги, на які доречно звертати увагу при аналізі інтернаціонального досвіду, то одного загального рейтингу щодо публічного управління розвитком територіальних громад не існує, враховуючи важкість вирахування такого показника. Проте, розглянувши теоретичні аспекти

даного питання, можна розглянути різні індекси, які покажуть загальну картину (табл. 2.9).

Таблиця 2.9

**Рейтинги різних країн щодо публічного управління розвитком територіальних громад (2023)**

Країна	Індекс децентралізації	Індекс якості життя	Індекс технологічної готовності	Індекс публічно-приватного партнерства	Загальний рейтинг управління громадами
Швеція	9,5	8,8	8,2	8,7	8,8
Німеччина	8,7	8,5	8,9	8,4	8,6
Японія	7,5	8,6	9,5	8,9	8,6
Швейцарія	9,3	8,9	8,4	8,3	8,7
Нідерланди	8,2	8,3	8,6	8,5	8,4
Канада	8,0	8,7	8,3	8,1	8,3
Норвегія	9,0	8,9	8	8,2	8,5
Фінляндія	8,8	8,8	8,1	8	8,4
Австралія	8,1	8,5	8,5	8,4	8,4
США	7,8	8,4	9	8,7	8,5
Україна	5,5	6,2	5,4	5,8	5,7

Джерело: розроблено автором на основі [1-5].

Зокрема, для аналізу було використано такі показники (табл. 2.9):

1. Індекс децентралізації: OECD Regional Outlook 2023, оцінює ступінь децентралізації влади та автономії місцевих громад [1].

2. Індекс якості життя: Human Development Index 2023, відображає загальний рівень життя в країні, включаючи доступ до послуг, охорону здоров'я та освіти [2].

3. Індекс технологічної готовності: Global Innovation Index 2023, оцінює рівень впровадження технологій та інновацій у публічному управлінні [4, 5].

4. Індекс публічно-приватного партнерства: World Economic Forum Global Competitiveness Report 2023, відображає ефективність співпраці між державним та приватним секторами у розвитку інфраструктури та наданні послуг [3].

5. Загальний рейтинг управління громадами: середнє значення попередніх індексів, що відображає загальну ефективність публічного управління розвитком територіальних громад.

Рейтинги публічного управління розвитком територіальних громад за 2023 рік показують, що країни з високим рівнем децентралізації, як-от Швеція та Швейцарія, займають лідируючі позиції в індексах децентралізації та якості життя. Японія вирізняється високою технологічною готовністю завдяки інноваціям у публічному управлінні, а Німеччина і Японія демонструють ефективне публічно-приватне партнерство. Україна, порівняно з лідерами, має значні відставання за індексами децентралізації, технологічної готовності та публічно-приватного партнерства. Водночас, країна потребує вдосконалення в усіх аспектах для покращення ефективності управління громадами.

Інтернаціональний порівняльний аналіз ефективних моделей управління розвитком територіальних громад демонструє важливість адаптації найкращих практик до специфічних умов кожної країни. Для України, яка стикається з унікальними викликами в умовах війни, важливо впроваджувати елементи децентралізації, багаторівневого управління та інноваційних технологій. Це дозволить забезпечити сталий розвиток територіальних громад, підвищити якість життя населення та створити сприятливі умови для економічного зростання.

### РОЗДІЛ 3

## ВИКЛИКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ТЕРИТОРІАЛЬНОЇ ГРОМАДИ

Розвиток територіальних громад в Україні, зокрема таких як Гірська сільська територіальна громада, стикається з низкою викликів, але також відкриває значні перспективи для покращення якості життя мешканців та забезпечення сталого розвитку. Публічне управління відіграє ключову роль у цьому процесі, забезпечуючи ефективне планування, координацію та реалізацію різноманітних проєктів.

Варто звернути уваги на наступні перспективи з урахуванням відповідних викликів, що постали перед Україною. Зокрема:

#### 1. Фінансові обмеження.

Фінансові обмеження є однією з основних проблем, з якими стикаються територіальні громади в Україні (табл. 3.1). Нерівномірний розподіл ресурсів між різними громадами призводить до значних диспропорцій у їхньому розвитку. Багаті громади мають значно більше можливостей для розвитку інфраструктури, соціальних послуг та залучення інвестицій, тоді як менш забезпечені громади залишаються на периферії, не маючи достатніх ресурсів для забезпечення належного рівня життя своїх мешканців.

Фінансові обмеження є одним із головних викликів для Гірської сільської територіальної громади. Нерівномірний розподіл ресурсів між громадами впливає на здатність громади підтримувати інфраструктуру, соціальні послуги та залучати інвестиції. Залежність від субвенцій із центрального бюджету значно обмежує фінансову автономію громади та ускладнює довгострокове планування. Недостатня податкова база Гірської громади, обумовлена економічною слабкістю регіону, знижує можливості для розвитку місцевих ініціатив. Для розв'язання цієї проблеми необхідно стимулювати розвиток малого та середнього бізнесу, залучати інвесторів і розширювати податкові надходження. Наприклад, підтримка фермерства та кооперативів може стати джерелом економічного зростання.

Важливим кроком до подолання фінансових обмежень є розробка довгострокових фінансових планів. Створення стабілізаційного фонду громади може допомогти мінімізувати негативний вплив зовнішніх факторів. Спрощення доступу до кредитів дозволить фінансувати інфраструктурні та соціальні проекти.

Таблиця 3.1

### Фінансові обмеження в публічному управлінні розвитком територіальних громад

Проблематичний аспект	Опис	Шляхи подолання
Нерівномірний розподіл ресурсів	Недостатнє фінансування через нерівномірний розподіл податкових надходжень	Запровадження справедливого розподілу фінансових ресурсів, впровадження субсидій для менш забезпечених громад
Залежність від центрального фінансування	Висока залежність від державних субвенцій та грантів	Підвищення фінансової автономії громад через збільшення місцевих податків, стимулювання місцевого підприємництва
Недостатня податкова база	Місцеві громади часто мають обмежену податкову базу, що знижує їхню фінансову спроможність	Розширення податкової бази через розвиток підприємництва, залучення інвесторів, підтримка малого та середнього бізнесу
Нестабільність надходжень	Коливання у місцевих податкових надходженнях через економічні цикли та зовнішні фактори	Створення стабілізаційних фондів, диверсифікація джерел доходу громади
Відсутність довгострокових фінансових планів	Недостатнє планування фінансової стратегії на середньо- та довгострокову перспективу	Розробка та впровадження довгострокових фінансових планів, які враховують майбутні витрати та доходи
Обмежений доступ до кредитних ресурсів	Місцеві громади часто мають обмежений доступ до кредитних ресурсів для фінансування проектів	Спрощення процедур отримання кредитів, розвиток партнерських програм з банками та іншими фінансовими інституціями

Джерело: розроблено автором.

Відсутність довгострокових фінансових планів обмежує можливості громад для стратегічного розвитку. Розробка та впровадження довгострокових фінансових планів дозволить громадам більш ефективно використовувати наявні ресурси та забезпечувати стабільний розвиток на перспективу. Обмежений доступ до кредитних ресурсів ускладнює фінансування інфраструктурних та інших значущих проектів. Для покращення ситуації необхідно спрощувати процедури

отримання кредитів, а також розвивати партнерські програми з банками та іншими фінансовими інституціями.

Загалом, для подолання фінансових обмежень територіальних громад в Україні необхідно здійснювати комплексний підхід, який включає підвищення фінансової автономії громад, розширення податкової бази, створення стабілізаційних фондів, розробку довгострокових фінансових планів та покращення доступу до кредитних ресурсів. Це дозволить громадам більш ефективно управляти своїми ресурсами, забезпечувати належний рівень життя мешканців та сприяти сталому розвитку.

## 2. Інфраструктурні проблеми.

На території України актуальним інфраструктурне питання постає через війну, яку спричинила терористична держава (рис. 3.1). Інфраструктура громади значно постраждала через близькість до зони бойових дій. Розбиті дороги, зруйновані мости та пошкоджені комунікації створюють значні труднощі для місцевого населення, ускладнюючи доступ до основних послуг, таких як охорона здоров'я чи освіта. Однією з ключових проблем є застарілість інфраструктури громади, яка потребує модернізації.

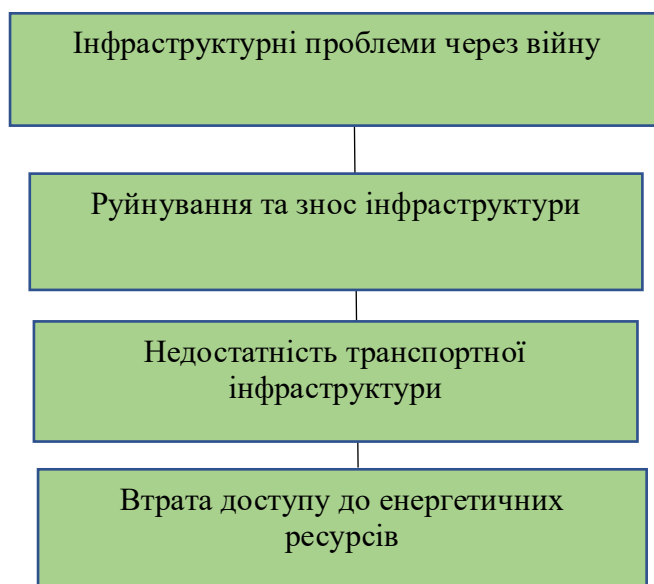


Рис. 3.1. Основні інфраструктурні проблеми через війну, які ускладнюють публічне управління розвитком територіальних громад

Джерело: розроблено автором.

Відновлення доріг, водопостачання та енергетичної мережі є пріоритетними завданнями для забезпечення стабільності та зручності. Наприклад, модернізація мережі вуличного освітлення може не лише покращити безпеку мешканців, а й зменшити енергоспоживання.

У зоні конфлікту та в окремих регіонах України спостерігається недостатність транспортної інфраструктури. Неякісні дороги та відсутність розвинутої мережі залізниць ускладнюють перевезення товарів та людей, що негативно впливає на економічний розвиток та соціальну сферу. Також, внаслідок військового конфлікту та втрата контролю над власними територіями деякі регіони України можуть втратити доступ до енергетичних ресурсів, зокрема вугілля. Це може призвести до проблем з енергопостачанням та змусити шукати альтернативні джерела енергії. Саме тому ми пропонуємо наступні заходи (табл. 3.2)

Таблиця 3.2

### Перспективи розвитку інфраструктури та шляхи їх реалізації

Перспектива	Опис	Шляхи подолання
Модернізація технологій інфраструктури	Впровадження сучасних технологій у будівництві та управлінні інфраструктурою для забезпечення її ефективності та стійкості	Впровадження інноваційних рішень у будівництві та управлінні інфраструктурою, використання інформаційних технологій для моніторингу та оптимізації процесів
Розширення доступу до інфраструктури	Забезпечення рівного доступу до інфраструктури для всіх громадян, включаючи віддалені та важкодоступні регіони	Розробка та реалізація програм розвитку інфраструктури для віддалених та недосяжних територій, підвищення інвестиційної привабливості таких проєктів
Створення стійких механізмів управління	Впровадження ефективних систем управління, які забезпечують прозорість, відповідальність та ефективність в управлінні розвитком територіальної громади	Зміцнення інституційної культури, розвиток механізмів моніторингу та оцінки результативності управлінських рішень, залучення громадськості до процесів прийняття рішень
Стале фінансування інфраструктурних проєктів	Забезпечення стабільного та надійного фінансування для реалізації інфраструктурних проєктів та їхнього подальшого утримання	Розробка довгострокових фінансових стратегій, привернення інвестицій та розвиток фінансових інструментів для забезпечення стійкого фінансування

Джерело: розроблено автором

Недостатній доступ до соціальної інфраструктури, зокрема медичних та освітніх закладів, є особливою проблемою для віддалених населених пунктів громади. Для її вирішення необхідно розробити програми розвитку інфраструктури, зокрема створення мобільних медичних пунктів і шкільних автобусів. У контексті публічного управління розвитком територіальних громад в Україні, інфраструктурні проблеми є серйозними викликами, що потребують уваги та вирішення. Однією з цих проблем є застарілість інфраструктури, яка виявляється у відносно низькій якості доріг, мостів, систем водопостачання та каналізації. Ця ситуація вимагає негайної модернізації та реконструкції, щоб забезпечити безпеку та зручність для мешканців та підвищити загальний рівень життя.

Екологічні виклики також є важливим аспектом. Проекти відновлення та будівництва мають враховувати вплив на довкілля, щоб уникнути додаткових екологічних проблем. Сталі практики, як-от використання екологічних матеріалів, сприятимуть гармонійному розвитку громади.

Для вирішення цих питань у Гірській сільській територіальній громаді потрібен комплексний підхід, спрямований на відновлення інфраструктури, розширення доступу до послуг, покращення управління та забезпечення стабільного фінансування. Це дозволить громаді долати наслідки війни та створювати умови для сталого розвитку й покращення якості життя мешканців.

### 3. Кадровий дефіцит

Кадровий дефіцит є серйозною проблемою, з якою стикаються багато територіальних громад, включаючи і Гірську. Ця проблема полягає в недостатній кількості кваліфікованих кадрів у різних сферах діяльності, таких як освіта, охорона здоров'я, комунальні послуги, соціальний захист, культура та інші.

У Гірській сільській територіальній громаді ця проблема є особливо актуальною через віддаленість та відсутність розвинутої інфраструктури, яка може відлякувати фахівців від роботи у цьому регіоні. Крім того, низький рівень заробітної плати, обмежений доступ до освітніх та медичних закладів, а також

відсутність розвинутої культурної сфери також можуть ускладнювати залучення та утримання кваліфікованих працівників.

Наступна табл. 3.3 має на меті систематизувати заходи, що можна вжити для подолання кадрового дефіциту в Гірській сільській територіальній громаді. Кожен захід детально описується, а також надаються конкретні кроки, які можна вжити в даній громаді для їхньої реалізації.

Таблиця 3.3

**Таблиця заходів для подолання кадрового дефіциту в Гірській територіальній громаді**

Захід	Детальний опис	Кроки для Гірської сільської територіальної громади
Поліпшення умов праці та заробітної плати	Підвищення зарплати, надання соціальних пакетів, поліпшення умов роботи	Проведення аналізу і порівняння заробітних плат з іншими громадами. Проведення переговорів з роботодавцями щодо збільшення зарплати.
Розвиток програм підвищення кваліфікації	Організація курсів, тренінгів, майстер-класів, стажування	Створення та просування освітніх програм, спрямованих на підвищення кваліфікації. Пошук та залучення фахівців для проведення навчання.
Розвиток партнерських відносин	Співпраця з вищими навчальними закладами, підприємствами та організаціями	Укладення партнерських угод та меморандумів з місцевими вищими та організаціями для спільного проведення навчальних та розвиткових заходів.

Джерело: розроблено автором.

Додатковими аспектами, які можна врахувати в контексті подолання кадрового дефіциту в Гірській сільській територіальній громаді, є розробка інноваційних програм працевлаштування. Це передбачає створення та впровадження програм, спрямованих на залучення молоді та фахівців із суміжних галузей до працевлаштування в громаді. Такі програми можуть включати стажування, практику або інші форми співпраці з місцевими підприємствами та організаціями.

Ще необхідно стимулювати саморозвиток та професійне зростання працівників. Це може бути здійснено шляхом забезпечення доступу до навчальних та розвиткових ресурсів для місцевих жителів та працівників громадських установ. Серед можливих заходів – організація лекцій, семінарів, курсів або підтримка отримання додаткової освіти та сертифікатів.

Ну і варто сказати, на нашу думку, необхідно створити позитивний імідж роботодавця для приваблення кваліфікованих кадрів. Це може включати розробку та реалізацію стратегій, спрямованих на підвищення привабливості громади як місця працевлаштування, включаючи просування місцевих переваг, можливостей для особистого та професійного зростання, а також комфортних умов для життя та розвитку.

#### 4. Соціальні та демографічні виклики

Соціальні та демографічні виклики, з якими стикається Україна в контексті публічного управління розвитком територіальних громад, є численними та комплексними.

В Україні спостерігається тенденція до скорочення населення через низьку народжуваність, високий рівень смертності та значну міграцію за кордон. Це призводить до зменшення кількості працездатного населення, що ускладнює економічний розвиток та забезпечення громадських послуг на належному рівні. Зростаюча частка літніх людей у структурі населення ставить перед громадами виклик забезпечення адекватного соціального захисту, медичних послуг та умов для активного довголіття. Це потребує розробки спеціалізованих програм для підтримки літніх людей та їхньої інтеграції в суспільне життя.

Внутрішня міграція з сільських районів до міст, а також зовнішня міграція за кордон призводять до депопуляції сільських громад. Це послаблює місцеву економіку, знижує рівень надання послуг та створює додаткові виклики для збереження інфраструктури та культурної спадщини.

Нерівномірний розвиток різних регіонів та громад призводить до значних соціально-економічних диспропорцій. Це виявляється у доступі до якісної освіти, медичних послуг, можливостей працевлаштування та рівні доходів населення. Відсутність рівних можливостей для всіх громадян може спричинити соціальну напругу та конфлікти.

Високий рівень безробіття, особливо серед молоді та вразливих верств населення, є серйозною проблемою для багатьох територіальних громад. Це обмежує можливості для економічного розвитку, знижує життєвий рівень

населення та посилює соціальну вразливість. Соціальні та демографічні виклики, з якими стикаються територіальні громади в Україні, потребують системного та комплексного підходу в публічному управлінні (табл. 3.4). Для подолання демографічного спаду необхідно впроваджувати програми підтримки сімей, що стимулюватимуть народжуваність і зменшать економічне навантаження на громади. Старіння населення вимагає розробки спеціалізованих програм для літніх людей, що покращить їхнє життя і зменшить соціальну напругу.

Таблиця 3.4

**Соціальні та демографічні виклики та заходи для подолання в контексті публічного управління розвитком територіальних громад в Україні**

Проблематичний аспект	Можливі заходи для подолання	Ймовірний вплив на публічне управління розвитком територіальних громад
Демографічний спад	Впровадження програм підтримки сімей, фінансові допомоги при народженні дітей, розвиток послуг догляду за дітьми	Підвищення народжуваності, стабілізація кількості населення, зменшення економічного навантаження на громади
Старіння населення	Розробка програм для активного старіння, забезпечення медичних та соціальних послуг для літніх людей	Поліпшення якості життя літніх людей, зменшення соціальної напруги, інтеграція літніх людей в суспільне життя
Міграційні процеси	Заохочення повернення українців з-за кордону, створення робочих місць у сільській місцевості, підтримка внутрішньо переміщених осіб	Зміцнення місцевої економіки, збереження населення в сільських районах, підвищення рівня надання послуг
Соціальна нерівність	Впровадження програм рівних можливостей, забезпечення доступу до якісної освіти, медичних послуг, соціальних благ	Зменшення соціально-економічних диспропорцій, підвищення рівня соціальної справедливості, покращення соціальної згуртованості
Безробіття та економічна нестабільність	Розвиток місцевого підприємництва, інвестиції в інфраструктуру, професійна підготовка та перепідготовка	Підвищення зайнятості, економічний розвиток громад, стабілізація соціально-економічного становища, зменшення соціальної вразливості
Вплив війни	Відновлення інфраструктури, підтримка внутрішньо переміщених осіб, психологічна допомога, розвиток програм реабілітації	Покращення умов життя, інтеграція переміщених осіб, відновлення економічної активності, зменшення соціальної напруги

Джерело: розроблено автором.

Міграційні процеси, що включають внутрішню міграцію і зовнішню еміграцію, потребують створення робочих місць у сільській місцевості та підтримки внутрішньо переміщених осіб, що сприятиме зміцненню місцевої економіки та збереженню населення в сільських районах. Соціальна нерівність вимагає впровадження програм рівних можливостей, що зменшить соціально-економічні диспропорції і покращить соціальну згуртованість.

Безробіття та економічна нестабільність можна подолати через розвиток місцевого підприємництва, інвестиції в інфраструктуру та професійну підготовку кадрів, що підвищить зайнятість і економічний розвиток громад. Нарешті, вплив війни вимагає відновлення інфраструктури та підтримки внутрішньо переміщених осіб, що покращить умови життя і сприятиме економічній активності.

Загалом, успішне подолання цих викликів сприятиме сталому розвитку територіальних громад, забезпеченню високого рівня життя населення та зменшенню соціальної напруги. Це потребує активної участі всіх рівнів влади, громадських організацій та міжнародних партнерів у розробці та реалізації ефективних стратегій і програм.

Виклики публічного управління розвитком територіальних громад в Україні включають нерівномірний розподіл ресурсів, залежність від центрального фінансування, інфраструктурні проблеми, кадровий дефіцит, демографічні та соціальні виклики. Для подолання цих проблем необхідні заходи, такі як справедливий розподіл фінансів, підвищення фінансової автономії, інвестиції в інфраструктуру, програми підвищення кваліфікації, соціальний захист та інтеграція літніх людей, а також підтримка внутрішньо переміщених осіб. Впровадження цих заходів сприятиме більш ефективному публічному управлінню та сталому розвитку територіальних громад.

## ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

У кваліфікаційній роботі досліджено виклики та перспективи публічного управління розвитком територіальних громад України, а також сформовані пропозиції щодо визначення напрямів вдосконалення цього управління дозволили відповідно до мети та завдань зробити наступні висновки:

1. Проведений аналіз сутності розвитку територіальної громади показує, що це багатогранний процес. Економічний аспект передбачає створення умов для економічного зростання, розвиток інфраструктури та підтримку підприємництва. Соціальний аспект включає підвищення якості життя мешканців, забезпечення доступу до якісних послуг охорони здоров'я, освіти, соціального захисту. Екологічний аспект зосереджений на збереженні та відновленні природних ресурсів, забезпеченні екологічної безпеки та підтримці ініціатив з енергозбереження. Культурний аспект акцентує увагу на збереженні та популяризації культурної спадщини. Управлінський аспект включає забезпечення ефективного місцевого самоврядування, впровадження принципів прозорості та підзвітності. Технологічний аспект передбачає впровадження новітніх технологій.

2. Принципи прозорості та відкритості, підзвітності, ефективності та результативності, участі громадян, інклюзивності та рівності є фундаментальними для побудови довіри до управлінських процесів, зменшення корупційних ризиків та підвищення легітимності влади. Економічний аспект охоплює підтримку бізнесу, інвестиції в інфраструктуру та створення сприятливих умов для підприємців. Соціальний аспект включає розвиток програм соціальної підтримки, модернізацію медичних та освітніх закладів, а також ініціативи для інтеграції вразливих груп населення. Екологічний аспект спрямований на реалізацію програм збереження природних ресурсів. Культурний аспект акцентує увагу на реставрації історичних пам'яток, проведенні культурних заходів та підтримці місцевих культурних проєктів. Управлінський аспект включає реформу децентралізації, розвиток електронного урядування та використання сучасних аналітичних інструментів для стратегічного планування. Технологічний аспект

передбачає інтеграцію інформаційно-комунікаційних технологій у місцеве управління.

3. Аналіз сучасного стану розвитку територіальних громад в Україні, зокрема Гірської сільської територіальної громади, підтверджує присутність викликів, що виникають у зв'язку з воєнним конфліктом. Відповідно, громада активно реагує на них, здійснюючи заходи для забезпечення безпеки, економічного розвитку та соціального благополуччя. Позитивні практики включають залучення місцевого населення до оборонних заходів, використання сучасних технологій для управління інфраструктурою та програми соціального захисту. Проте, існують і недоліки, такі як обмеження автономії місцевих громад та труднощі в організації евакуації. Отже, управління розвитком громади в умовах війни вимагає гнучкості та збалансованого підходу. Планування на основі стратегічних документів та системний підхід до управління ресурсами можуть забезпечити сталість та зростання громади.

4. Порівнявши український досвід публічного управління територіальними громадами зі світовими практиками, можна визначити кілька ключових відмінностей та спільних рис. З одного боку, український досвід характеризується активними змінами у системі місцевого самоврядування, такими як децентралізація та створення територіальних громад. З іншого боку, в українському досвіді є виклики, такі як корупція, нестабільність та втручання політики. Порівнюючи зі світовими практиками, варто відзначити, що багато країн вже мають досвід впровадження децентралізованих моделей управління, які базуються на принципах прозорості, участі громадян та інновацій. Ці практики дозволяють ефективніше вирішувати проблеми на місцевому рівні та забезпечувати стаке соціально-економічне зростання. Україна має потенціал для вдосконалення свого публічного управління, враховуючи навчені уроки зі світового досвіду. Це вимагатиме посилення боротьби з корупцією, підвищення рівня прозорості та відкритості, а також збільшення участі громадян у прийнятті рішень.

5. Ретельно проаналізувавши основні виклики, з якими зіткнулася Гірська сільська територіальна громада у Бориспільському районі Київської області, та надали докладний огляд її реакції на ці виклики. Проведений нами SWOT-аналіз дозволив ідентифікувати ключові переваги, недоліки, можливості та загрози у сфері публічного управління та розвитку громади. Для зміцнення прозорості та відкритості у механізмах публічного управління територіальними громадами в Україні необхідно здійснити заходи, спрямовані на забезпечення доступу громадян до інформації стосовно діяльності місцевих органів влади, бюджетних процесів та прийняття рішень. Збільшення участі громадян в управлінні громадою може бути досягнуте через активне залучення їх до обговорення проблем та прийняття рішень на місцевому рівні. Для підвищення кваліфікації кадрів місцевого самоврядування необхідно надати їм можливість отримання навчання та підвищення кваліфікації у сферах ефективного управління, фінансового планування та реалізації проєктів. Створення механізмів контролю та моніторингу діяльності місцевих органів влади є важливим аспектом удосконалення управління розвитком територіальних громад. Підтримка розвитку громадського сектору є також важливим аспектом управління розвитком територіальних громад.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Annual report 2022/2023. Record. 2023. Vol. 193, No 4. P. 169–176. URL: <https://doi.org/10.1002/vetr.3399> (date of access: 29.05.2024).
2. Breaking the gridlock: a snapshot of the 2023/2024 human development report. Human Development Report 2023/2024. 2024. P. 1–9. URL: <https://doi.org/10.18356/9789213588703c003> (date of access: 29.05.2024).
3. Engagement Global. Структури управління на місцевому рівні – Німеччині. Сервісна служба «міста в єдиному світі». 2023. URL: <https://www.engagement-global.de/en/homepage>
4. Forum W. E. The Global Competitiveness Report 2003-2004 (Global Competitiveness Report). Oxford University Press, USA, 2004. 606 p.
5. Gradinaru C., Toma S.-G., Modreanu A. Innovation at the Global Level: An Analysis of the Global Innovation Index in the Period 2021-2023. *Ovidius University Annals. Economic Sciences Series*. 2024. Vol. 23, no. 2. P. 97–104. URL: <https://doi.org/10.61801/ouaess.2023.2.12> (date of access: 29.05.2024).
6. Prylipko S. Багаторівневе публічне управління комплексним розвитком сільських територій України. *Збірник наукових праць Національної академії державного управління при Президентові України*. 2020. С. 118–121. URL: <https://doi.org/10.36030/2664-3618-2020-si-118-121> (дата звернення: 28.05.2024).
7. Ruban Y. H. Комунікація в сучасному публічному просторі та зміни в публічному управлінні. *Scientific papers of the legislation institute of the verkhovna rada of Ukraine*. 2021. № 4. С. 130-139. URL: <https://doi.org/10.32886/instzak.2021.04.14> (дата звернення: 28.05.2024).
8. Батанов О. Екологічний вимір муніципальної реформи в Україні в умовах викликів сьогодення. *Муніципальна реформа в контексті євроінтеграції України: позиція влади, науковців, профспілок та громадськості: Тези доповідей Сьомої щорічної всеукраїнської науково-практичної конференції*. 2023. С. 9–21. URL: <https://constitutionalist.com.ua/wp-content/uploads/2023/10/Тези-АПСВіТ-конференції-серпень-2023.pdf>.

9. Булавинець В. М., Заклекта О. І. Роль зеленого туризму в розвитку сільських територіальних громад. *Ефективна економіка*. 2023. № 12. URL: <https://doi.org/10.32702/2307-2105.2023.12.41> (дата звернення: 28.05.2024).
10. Васильєва Н., Васильєва О., Приліпко С. Публічне управління сталим розвитком територій. *Integración de las ciencias fundamentales y aplicadas en el paradigma de la sociedad post-industrial*. 2020. URL: <https://doi.org/10.36074/24.04.2020.v2.03> (дата звернення: 28.05.2024).
11. Галкіна Д., Новікова Н. Управління розвитком територіальних громад в умовах децентралізації влади. *Grail of Science*. 2023. № 31. С. 95–96. URL: <https://doi.org/10.36074/grail-of-science.15.09.2023.15> (дата звернення: 28.05.2024).
12. Головна. Офіційний веб-портал Гірської сільської ради. URL: <https://gora-rada.gov.ua/> (дата звернення: 28.05.2024).
13. Децентралізація публічної влади в Україні: здобутки, проблеми та перспективи : матеріали V Міжнародної науково-практичної конференції (12 травня 2023 р., м. Львів) / [за наук. ред. проф. О. В. Батанова, доц. Р. Б. Бедрія]. – Київ ; Львів ; Щецин : ЛНУ імені Івана Франка, 2023. 208 с.
14. Деякі питання оплати праці працівників державних органів та органів місцевого самоврядування під час воєнного стану : Постанова Каб. Міністрів України від 25.04.2023 р. № 391 : станом на 16 трав. 2024 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/391-2023-п#Text> (дата звернення: 29.05.2024).
15. Європейська хартія місцевого самоврядування : Хартія Ради Європи від 15.10.1985 р. : станом на 16 листоп. 2009 р. URL: [https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/994\\_036#Text](https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/994_036#Text) (дата звернення: 28.05.2024).
16. Злоба В. В. Регіональні особливості управління сільським сектором в сучасних умовах (за матеріалами Узинської міської територіальної громади Київської області) : кваліфікаційна робота магістра (073 «Менеджмент») / Білоцерківський національний аграрний університет. Кафедра менеджменту. Наук. кер.: Н. В. Коваль, доцент. Біла Церква, 2023. 85 с. URL: <https://rep.btsau.edu.ua/handle/BNAU/9294>

17. Іванько К., Мовчан Т. Розвиток територіальної громади та особливості антикризового управління. *Сучасні тенденції розвитку геодезії, землеустрою та природокористування: збірник матеріалів Міжнародної науково-практичної конференції*. 2022. С. 48–52. URL: [https://osau.edu.ua/wp-content/uploads/2022/07/ZBIRNYK\\_TEZ\\_ODAU\\_15\\_07\\_22.pdf#page=48](https://osau.edu.ua/wp-content/uploads/2022/07/ZBIRNYK_TEZ_ODAU_15_07_22.pdf#page=48) (дата звернення: 01.05.2024).
18. Кащишин В. М., Джурик Х. Б. Напрями формування стратегії організаційно-економічного розвитку територіальних громад. *Ефективна економіка*. 2022. № 10. URL: <https://doi.org/10.32702/2307-2105.2022.10.16> (дата звернення: 28.05.2024).
19. Ковальський М. Р., Ортіна Г. В., Єфіменко Л. М. Концепція публічного управління територіальним розвитком. *Державне управління: удосконалення та розвиток*. 2022. № 6. URL: <https://doi.org/10.32702/2307-2156.2022.6.1> (дата звернення: 28.05.2024).
20. Конституція України. Офіційний вебпортал парламенту України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/254к/96-вр#Text> (дата звернення: 28.05.2024).
21. Костенко Г. П., Глазова Я. В. Управління фінансовими ресурсами міської територіальної громади. *Ефективна економіка*. 2024. № 4. URL: <https://doi.org/10.32702/2307-2105.2024.4.45> (дата звернення: 28.05.2024).
22. Коструба В. В. Місцеве самоврядування у Швеції. *Держава і право*. 2008. Вип. 39. С. 109–113.
23. Котов І. В. Проблеми публічного управління сталим розвитком територіальних громад у контексті кризових ситуацій. *Інвестиції: практика та досвід*. 2023. № 18. С. 216–220. URL: <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2023.18.216> (дата звернення: 19.04.2024).
24. Ларва Ю. Ю. Управління розвитком територіальної громади на засадах сталості. Випускна кваліфікаційна робота за ступенем вищої освіти «Магістр». Тернопіль, 2021. 80 с. URL: [http://dspace.wunu.edu.ua/bitstream/316497/44505/1/Larva\\_Yuliia\\_original\\_11022022\\_074648.pdf](http://dspace.wunu.edu.ua/bitstream/316497/44505/1/Larva_Yuliia_original_11022022_074648.pdf) (дата звернення: 18.04.2024).

25. Муніципальна реформа в контексті євроінтеграції України: позиція влади, науковців, профспілок та громадськості: *Збірник тез доповідей Сьомої щорічної всеукраїнської науково-практичної конференції (м. Київ, 25 серпня 2023 р.)*. URL: [https://decentralization.ua/uploads/library/file/947/28\\_LG](https://decentralization.ua/uploads/library/file/947/28_LG) (дата звернення: 20.11.2024).

26. Оксін В. Ю. Спеціальні принципи публічного адміністрування місцевого розвитку в Україні. *Наукові записки. Серія: Право*. 2019. Т. 2, № 6. С. 24–27. URL: [https://cusu.edu.ua/images/nauk\\_zapiski/pravo/6\\_spec\\_II\\_2019/24-27.pdf](https://cusu.edu.ua/images/nauk_zapiski/pravo/6_spec_II_2019/24-27.pdf) (дата звернення: 19.04.2024).

27. Польщиков І. Теоретичні моделі місцевого самоврядування: порівняльно-правовий аналіз. *Юридичний вісник*. 2020. № 4. С. 195–200. URL: <https://doi.org/10.32837/yuv.v0i4.1989> (дата звернення: 29.05.2024).

28. Про внесення змін до Порядку надання допомоги на проживання внутрішньо переміщеним особам: Постанова Каб. Міністрів України від 19.08.2022 р. № 923. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/923-2022-п#Text> (дата звернення: 28.05.2024).

29. Про внесення змін до Порядку надання допомоги на проживання внутрішньо переміщеним особам: Постанова Каб. Міністрів України від 31.07.2023 р. № 789. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/789-2023-п#Text> (дата звернення: 29.05.2024).

30. Про державне прогнозування та розроблення програм економічного і соціального розвитку України: Закон України від 23.03.2000 р. № 1602-III: станом на 2 груд. 2012 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1602-14#Text> (дата звернення: 28.05.2024).

31. Про добровільне об'єднання територіальних громад: Закон України від 05.02.2015 р. № 157-VIII: станом на 14 трав. 2020 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/157-19#Text> (дата звернення: 28.05.2024).

32. Про засади державної регіональної політики: Закон України від 05.02.2015 р. № 156-VIII: станом на 1 січ. 2024 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/156-19#Text> (дата звернення: 28.05.2024).

33. Про затвердження плану заходів з реалізації Концепції розвитку сільських територій : Розпорядж. Каб. Міністрів України від 19.07.2017 р. № 489-р : станом на 11 трав. 2023 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/489-2017-r#Text> (дата звернення: 28.05.2024).

34. Про затвердження Типового положення про штаб зони (району) територіальної оборони : Постанова Каб. Міністрів України від 29.12.2021 р. № 1442. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1442-2021-п#Text> (дата звернення: 29.05.2024).

35. Про місцеве самоврядування в Україні : Закон України від 21.05.1997 р. № 280/97-ВР : станом на 18 трав. 2024 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/280/97-вр#Text> (дата звернення: 28.05.2024).

36. Про місцеві державні адміністрації : Закон України від 09.04.1999 р. № 586-XIV : станом на 18 трав. 2024 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/586-14#Text> (дата звернення: 28.05.2024).

37. Про невідкладні заходи щодо фінансового забезпечення функціонування держави в умовах воєнного стану : Указ Президента України від 24.02.2022 р. № 67/2022. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/67/2022#Text> (дата звернення: 29.05.2024).

38. Про особливості здійснення гуманітарної допомоги, яка перевозиться залізничним транспортом в умовах воєнного стану : Постанова Каб. Міністрів України від 27.03.2022 р. № 379 : станом на 11 трав. 2022 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/379-2022-п#Text> (дата звернення: 29.05.2024).

39. Про охорону навколишнього природного середовища : Закон України від 25.06.1991 р. № 1264-XII : станом на 8 жовт. 2023 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1264-12#Text> (дата звернення: 28.05.2024).

40. Про правовий режим воєнного стану : Закон України від 12.05.2015 р. № 389-VIII : станом на 18 трав. 2024 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/389-19#Text> (дата звернення: 29.05.2024).

41. Про Раду з питань підтримки підприємництва в умовах воєнного стану : Указ Президента України від 26.01.2024 р. № 30/2024. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/30/2024#Text> (дата звернення: 28.05.2024).

42. Про регулювання містобудівної діяльності : Закон України від 17.02.2011 р. № 3038-VI: станом на 28 трав. 2024 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3038-17#Text> (дата звернення: 28.05.2024).

43. Про співробітництво територіальних громад. Офіційний вебпортал парламенту України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1508-18#Text> (дата звернення: 28.05.2024).

44. Про стратегічне планування Центральної виборчої комісії : Постанова Центр. вибор. коміс. від 16.01.2020 р. № 8. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/v0008359-20#Text> (дата звернення: 28.05.2024).

45. Радіч В., Бригінець О. Територіальна громада як первинний суб'єкт місцевого самоврядування. *Наука сьогодні: від досліджень до стратегічних рішень*. 2020. URL: <https://doi.org/10.36074/25.09.2020.v3.07> (дата звернення: 28.05.2024).

46. Радченко О. В. Зарубіжний досвід забезпечення збалансованого рівня автономії місцевого самоврядування. *Електронний журнал «Державне управління: удосконалення та розвиток»*. 2022. № 9. URL: <https://doi.org/10.32702/2307-2156.2022.9.12> (дата звернення: 29.05.2024).

47. Рудаченко О. О., Коненко В. В. Соціальне підприємництво як основа сталого розвитку територіальних громад. *Проблеми сучасних трансформацій. Серія: Економіка та управління*. 2024. № 11. URL: <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2024-11-03-13> (дата звернення: 28.05.2024).

48. Салюта В. А. Запровадження кращих європейської практик становлення та розвитку територіальних громад в Україні. *Агросвіт*. 2019. № 7, квіт. С. 65–70.

49. Сердюк Л. М., Ляшенко А. С. Порядок формування органів місцевого самоврядування в Україні та Японії: порівняльно-правовий аспект. *Порядок формування органів місцевого самоврядування: національний та зарубіжний*

досвід : матеріали Регіон. наук.-практ. семінару (м. Дніпро, 23 верес. 2020 р.) / уклад. Л.М. Сердюк. Дніпро : ДДУВС, 2020. С. 35–37.

50. Сутність поняття «територіальна громада в умовах просторового розвитку» / І. Семигуліна та ін. *Financial and credit activity problems of theory and practice*. 2023. Т. 4, № 51. С. 440-450. URL: <https://doi.org/10.55643/fcaptr.4.51.2023.4117> (дата звернення: 28.05.2024).

51. Терент'єва А. В. Управління безпекою територіальної громади в умовах кризи. *Публічне управління*. 2022. № 5 (33). С. 89–94. URL: [https://doi.org/10.32689/2617-2224-2022-5\(33\)-12](https://doi.org/10.32689/2617-2224-2022-5(33)-12) (дата звернення: 28.05.2024).

52. Тихончук Л., Боровик М. Публічне управління інтеграційними процесами внутрішньо переміщених осіб у приймаючі громади. *Механізм регулювання економіки*. 2023. № 3(101). С. 50–54. URL: <https://doi.org/10.32782/mer.2023.101.07> (дата звернення: 28.05.2024).

53. Тітов Д. В. Необхідність розвитку сільських територіальних громад в Україні. *Таврійський науковий вісник. Серія: Економіка*. 2021. № 9. С. 26–32. URL: <https://doi.org/10.32851/2708-0366/2021.9.3> (дата звернення: 28.05.2024).

54. Топольницький П. П., Присяжна Т. Т. Сутність та аспекти управління інвестиційним потенціалом територіальної громади. *Агросвіт*. 2023. № 7-8. С. 84–94. URL: <https://doi.org/10.32702/2306-6792.2023.7-8.84> (дата звернення: 28.05.2024).

55. Фурман І. В., Камінний Д. В. Особливості розвитку територіальних громад в умовах військового стану. *Цифрова економіка та економічна безпека*. 2023. № 9 (09). С. 119–126. URL: <https://doi.org/10.32782/dees.9-19> (дата звернення: 28.05.2024).

56. Шенгофер А. А. Західноукраїнський національний університет Факультет економіки та управління. *Фінансове забезпечення сталого розвитку: збірник наукових праць кафедри фінансів ім. С. І. Юрія*. 2022. № 2. С. 258–260. URL: <http://dspace.wunu.edu.ua/bitstream/316497/48732/1/Шенгофер%20Андрій.pdf>.

57. Шульський І. Публічне управління розвитком територіальних громад. *Актуальні питання у сучасній науці*. 2023. № 7(13). URL: [https://doi.org/10.52058/2786-6300-2023-7\(13\)-220-231](https://doi.org/10.52058/2786-6300-2023-7(13)-220-231) (дата звернення: 28.05.2024).

58. Щebetун І. С., Волошина К. Ю. Проблеми реформування місцевого самоврядування: зарубіжний досвід та українські реалії. *Правничий часопис Донецького національного університету імені Василя Стуса*. 2022. № 2. С. 82–91. URL: <https://doi.org/10.31558/2786-5835.2022.2.9> (дата звернення: 29.05.2024).