

МІНІСТРЕСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
Західноукраїнський національний університет
Факультет економіки та управління
Кафедра менеджменту, публічного управління та персоналу

ЛАРВА Юлія Юріївна

Управління розвитком територіальної громади на засадах сталості /
Management of territorial community development on the
basis of sustainability

Спеціальність 281 «Публічне управління та адміністрування»
освітня програма – Публічне управління та адміністрування

Випускна кваліфікаційна робота за ступенем вищої освіти «Магістр»

Виконала студентка групи ПУАм – 21
Ю.Ю. Ларва

підпис

Науковий керівник:
д.е.н., професор Васіна А.Ю.

підпис

Випускну кваліфікаційну роботу
допущено до захисту:

«__»_____2021 р.

Зав. кафедри, д.е.н., професор

М.М. Шкільняк

прізвище, ініціали

підпис

ТЕРНОПІЛЬ 2021

ЗМІСТ

ВСТУП	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ТЕРИТОРІАЛЬНОЇ ГРОМАДИ НА ЗАСАДАХ СТАЛОСТІ	6
1.1 Сутність та імперативи сталого розвитку територіальної громади	6
1.2 Завдання та принципи управління розвитком територіальної громади на засадах сталості	14
Висновки до розділу 1	22
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ РОЗВИТКУ ДОСЛІДЖУВАНОЇ ТЕРИТОРІАЛЬНОЇ ГРОМАДИ НА ЗАСАДАХ СТАЛОСТІ ТА УПРАВЛІНСЬКИХ МЕХАНІЗМІВ ЙОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ	23
2.1. Діагностика розвитку досліджуваної територіальної громади на засадах сталості	23
2.2. Аналіз організаційно-інституційного забезпечення управління сталим розвитком досліджуваної територіальної громади	32
2.3. Оцінка забезпечення критеріїв сталості в процесі використання програмно-проектного інструментарію управління	38
Висновки до розділу 2	48
РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ДОСЛІДЖУВАНОЇ ТЕРИТОРІАЛЬНОЇ ГРОМАДИ НА ЗАСАДАХ СТАЛОСТІ	49
3.1. Напрями удосконалення управління сталим розвитком територіальної громади з використанням технологій SMART CITY	49
3.2. Удосконалення стратегічного управління сталим розвитком територіальної громади	57
Висновки до розділу 3	67
ВИСНОВКИ	68
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	71
ДОДАТКИ	79

ВСТУП

Актуальність теми. Наприкінці ХХ століття суспільство постало перед рядом серйозних викликів, пов'язаних з неспроможністю традиційної індустріальної моделі розвитку забезпечувати потреби людства. Вперше з'явилося розуміння, що між збереженням природного середовища, розвитком суспільства, а також економічним розвитком є тісний взаємозв'язок. Тому, з метою запобігання глобальній кризі, було запропоновано нову модель суспільного розвитку, покликану забезпечити необхідний баланс між економічною, соціальною та екологічною складовими – модель «сталого розвитку». Імплементация цілей та засад сталого розвитку є пріоритетним завданням на всіх рівнях публічного управління.

Реформа децентралізації в Україні зумовила розширення повноважень та посилення відповідальності органів місцевого самоврядування щодо забезпечення сталого розвитку територіальних громад. Громади стають головною «ареною» для впровадження принципів та механізмів сталого розвитку. Саме на рівні територіальної громади формується середовище життєдіяльності людини і його сприятливість залежить від збалансованості економічних, соціальних, екологічних аспектів розвитку громади. За цих умов, органи місцевого самоврядування постають перед викликом вироблення ефективних механізмів управління розвитком територіальних громад на засадах сталості, що й визначає актуальність теми кваліфікаційної роботи.

Аналіз останніх досліджень та наукових праць. Вагомий внесок у дослідження питань управління розвитком територіальних громад та реалізації концепції сталого розвитку зробили такі науковці як: Т. Бегун, О. Берданова, В. Вакуленко, А. Гречко, О. Гук, А. Дартон, О. Дронова, Г. Монастирський, В. Нудельман, В. Павлюк, В. Підвисоцький, В. Пономаренко, Г. Разумей, М. Разумей, О. Синютка та інші. Однак, необхідність врахування специфіки соціальних, демографічних, економічних процесів та потенціалу розвитку окремих територіальних громад при виробленні механізмів управління їх сталим розвитком формує значний простір для подальших досліджень.

Метою кваліфікаційної роботи є розвиток теоретичних положень та розроблення практичних рекомендацій щодо удосконалення управління розвитком територіальної громади на засадах сталості.

Досягнення поставленої передбачає вирішення наступних завдань:

- розкрити сутність та імперативи сталого розвитку територіальної громади;
- обґрунтувати завдання та принципи управління розвитком територіальної громади на засадах сталості
- здійснити діагностику розвитку досліджуваної територіальної громади на засадах сталості;
- проаналізувати організаційно-інституційне забезпечення управління сталим розвитком досліджуваної територіальної громади;
- оцінити забезпечення критеріїв сталості в процесі використання програмно-проектного інструментарію управління;
- визначити напрями удосконалення управління сталим розвитком територіальної громади з використанням технологій SMART CITY;
- навести рекомендації щодо удосконалення стратегічного управління сталим розвитком досліджуваної територіальної громади.

Об'єктом дослідження є розвиток Тернопільської міської територіальної громади на засадах сталості.

Предметом дослідження є механізм управління сталим розвитком територіальної громади.

Методи дослідження. З метою забезпечення наукової об'єктивності під час дослідження використовувався ряд загальнонаукових та спеціальних методів дослідження. Метод категоріального й етимологічного аналізу застосовано в ході розкриття змісту базових категорій. Графічний метод і метод порівняння та статистичних групувань дав змогу відобразити досліджувані показники та провести їх аналіз у динаміці. Метод узагальнення допоміг виліти проблемні місця в управлінні розвитком громади. Формально-логічний метод дав змогу сформулювати пропозиції щодо напрямів вдосконалення управління

сталим розвитком громади. Методи індукції, дедукції, моделювання та прогнозування використано для побудови та обґрунтування партисипативної моделі побудови стратегії розвитку територіальної громади.

Практична значущість результатів дослідження визначається можливістю використання органами місцевого самоврядування сформульованих висновків і пропозицій для вдосконалення механізмів управління сталим розвитком територіальної громади.

Апробація результатів. За результатами дослідження опубліковано: тези на тему «Концепція smart specialization як інноваційний інструмент забезпечення сталого розвитку» у Збірнику матеріалів доповідей VI Науково-практичної конференції студентів та молодих вчених з міжнародною участю «Актуальні проблеми економіки, підприємництва та управління на сучасному етапі», (Тернопіль, 17 жовтня 2021); тези на тему «Форсайт як інноваційний інструмент управління розвитком територій» у Збірнику матеріалів наукової інтернет-конференції студентів та молодих вчених кафедри менеджменту, публічного управління та персоналу «Інноваційні технології в менеджменті та публічному управлінні» (Тернопіль, 25 листопада 2021).

Структура та обсяг роботи. Кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел і додатків. Загальний обсяг роботи становить 80 сторінок, з яких 68 сторінок основного тексту. Робота містить 7 таблиць, 19 рисунків 1 додаток, список використаних джерел складається з 75 найменувань.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ТЕРИТОРІАЛЬНОЇ ГРОМАДИ НА ЗАСАДАХ СТАЛОСТІ

1.1. Сутність та імперативи сталого розвитку територіальної громади

Суспільний поступ ХХ століття зумовив формування концепції сталого розвитку. Термін "сталий розвиток" почав активно використовуватися в науковій літературі та нормативно-правових актах з 1980-х років, а його визначення викликало гострі дискусії як серед теоретиків, так і практиків. Основні дефініції поняття «сталий розвиток», визначені у наукових джерелах вітчизняних та зарубіжних авторів, наведені у табл. 1.1.

Таблиця 1.1

Трактування поняття «сталий розвиток»

№ з/п	Автор	Думка автора щодо трактування поняття «сталий розвиток»
1	Герасимчук З.	Вважає, що сталий розвиток – це «процес соціально-економічного розвитку за умови забезпечення екологічної рівноваги соціо-еколого-економічної системи певної трансформації» [11].
2	Данилишин Б.	Розглядає сталий розвиток як «систему відносин суспільного виробництва, при якій досягається оптимальне співвідношення між економічним ростом, нормалізацією якісного стану природного середовища, ростом матеріальних і духовних потреб населення» [14, С. 10]
3	Філіпенко А.	Визначає, що «сталий розвиток це – баланс і інтеграція між економічними, екологічними і соціальними потребами людства, з одного боку, і здатністю земних ресурсів і екосистеми задовольняти нинішні та й майбутні потреби – з іншого» [66, С.15].
4	Роберт Кейтс та Томас Періс	На думку вчених сталий розвиток передбачає рівноправність, розширення прав та можливостей, розвиток креативності, самореалізацію, бережне ставлення до навколишнього середовища. Сталий розвиток розглядається як великий прорив у суспільному розвитку, що несе за собою пропагування таких цінностей, як свобода, демократія, справедливість і стабільність [71].

Примітка. Наведено за [11, 14, 66, 71]

Широкого поширення термін «сталий розвиток» набрав після доповіді «Наше спільне майбутнє», підготовленої 1987 р. Міжнародною комісією з навколишнього середовища та розвитку (МКНСР), утвореної Генеральною Асамблеєю ООН у 1983 році для вивчення проблем взаємовідносин природи та людського суспільства, екологічних наслідків антропогенного впливу на біосферу та розроблення шляхів нормалізації цих впливів. Проте найбільш визнаним до сьогодні є визначення сталого розвитку, наведене у доповіді Міжнародної комісії з навколишнього середовища і розвитку ООН («комісії Брундтланд») у 1987 році: «Сталим є такий розвиток, який задовольняє потреби теперішнього часу, але й не ставить під загрозу здатність майбутніх поколінь задовольняти свої потреби» [73].

Протягом перших років існування поняття сталого розвитку у наукових дискусіях мало переважно теоретичний характер. Проте, у 1992 р. в Ріо-де-Жанейро відбулася Конференція з навколишнього середовища та розвитку – найбільший світовий форум останньої чверті ХХ ст., на якій сталий розвиток став ключовим терміном. Основний документ Ріо – «Порядок денний на ХХІ століття» – побудовано так, що всі проблеми нового століття сконцентровані навколо сталого розвитку, причому не лише екологічні. Таким чином, сталий розвиток характеризується як баланс між екологічним фактором і соціально-економічним розвитком.

Наступним кроком став прийнятий та підписаний лідерами 189 країн у 2000 р. на саміті ООН документ, що містив так звані Цілі розвитку тисячоліття – вісім конкретних зобов'язань, які необхідно було виконати до 2015 року країнами-підписантами, незалежно від рівня їхнього розвитку, що мало зменшити негативні явища, які спостерігалися у світовій економіці. Такими Цілями розвитку тисячоліття було визначено: подолання бідності та голоду; забезпечення гендерної рівності і розширення пра жінок; зменшення дитячої смертності; покращення здоров'я матерів; забезпечення якісної освіти впродовж життя; зупинення поширення віл-інфекції/СНІДу, малярії та інших захворювань; сталий розвиток довкілля; глобальне партнерство.

У цьому контексті особливого значення мав саміт ООН 2015 року у Ріо-де-Жанейро (Ріо +20), скликаний з метою розробки нових цілей сталого розвитку. На саміті представники близько 200 країн прийняли декларацію, в якій зобов'язалися дотримуватися нових цілей політики сталого розвитку. Цілі цієї політики були визнані сприятливими для вирішення низки глобальних проблем економіки XXI століття. На саміті була прийнята декларація під назвою «Майбутнє, якого ми прагнемо». У її 280 статтях учасники конференції висловили свою готовність поновити зобов'язання щодо сталого розвитку та просувати ідеї сталого розвитку в економічне, соціальне та екологічне майбутнє. Паритет трьох компонент також включений в довгострокове бачення цього розвитку в стратегічних документах Європейського Союзу (COM / 2001/264), отримавши наступне формулювання: економічний розвиток, згуртованість соціальний та екологічний захист повинні бути тісно пов'язаними і взаємозалежними, а тому економічний розвиток має підтримувати соціальний прогрес і поважати навколишнє середовище, соціальна політика має базуватися на економічних показниках, а екологічна політика бути економічно ефективною.

В рамках реалізації концепції сталого розвитку органи місцевого самоврядування мають реалізувати політику, яка враховує соціальні, економічні та екологічні аспекти розвитку територіальних громад та територій. Стосовно соціального аспекту місцевого самоврядування має дбати про охорону здоров'я населення, безпеку, освіту і культуру, розвивати спорт і відпочинок, але головне забезпечити сприятливе середовище життєдіяльності для всіх членів територіальної громади. Реалізуючи завдання економічного розвитку територіальних громад, органи місцевого самоврядування мають обов'язок запобігти завданню шкоди навколишньому середовищу. Зупинити деградацію навколишнього середовища шляхом усунення негативних наслідків і загроз, спрямованість на екологічне оновлення – ще одне завдання місцевого самоврядування у сфері сталого розвитку.

Сталий розвиток є однією з головних цілей політики ЄС. У 2001 році лідери ЄС ухвалили Першу Стратегію сталого розвитку для Європейського Союзу. У 2006 році офіційно затвердили «Оновлену стратегію сталого розвитку ЄС», що враховує нові виклики та визначає напрями довгострокового бачення Політики розвитку, включаючи активізацію економічного розвитку, соціальної згуртованості та захисту навколишнього середовища.

У 2010 затверджена стратегія ЄС була включена в 2010 році в документ ЄВРОПА 2020: стратегія сталого, розумного та інклюзивного зростання.

У грудні 2020 року Європейська комісія затвердила «Стратегію сталого та розумного розвитку мобільності». Стратегією визначено цілі у трьох часових проміжках (до 2030, 2035 та 2050 років) та за такими напрямками:

1. Збільшити обсяги використання транспорту з нульовими викидами, відновлюваної енергії, а також низьковуглецевого палива і відповідної інфраструктури;
2. Створити аеропорти та порти з нульовими викидами;
3. Зробити міжміську та міську мобільність більш сталою та здоровою;
4. «Озеленити» вантажні перевезення;
5. Оподаткувати викиди вуглецю та надати кращі стимули для користувачів;
6. Зробити реальністю зв'язну та автоматизовану мультимодальну мобільність;
7. Інновації, дані та штучний інтелект для розумнішої мобільності;
8. Посилення єдиного ринку;
9. Зробити мобільність справедливою для кожного;
10. Посилення безпеки на транспорті [51].

Національний імператив стійкого розвитку як обов'язкова вимога до країни, нації в цілому, полягає в тому, щоб, активно і конструктивно брати участь у світовому процесі переходу до сталого розвитку, визначати цілі та механізми розвитку країни за допомогою вироблення стратегії сталого розвитку територій, що об'єднує в одне ціле соціальну, економічну, екологічну та

політику, а також інтегрує зусилля нації на досягнення економічної ефективності, соціальної справедливості та екологічної безпеки.

Україна як потенційний член Європейського Союзу поширює та реалізує ідеї сталого розвитку, що дає змогу отримати інституційну та фінансову підтримку. Органи місцевого самоврядування реалізують цілі сталого розвитку відповідно до рекомендацій та затверджених нормативно-правових актів. Основним чинником впровадження принципу сталого розвитку в Україні стає перебудова діючої системи управління. Важливим етапом в розвитку держави та її регіонів стала Концепція адміністративної реформи України, затверджена 22 липня 1998 року. Метою реалізації Концепції «є поетапне створення такої системи державного управління, що забезпечить становлення України як високорозвинутої, правової, цивілізованої європейської держави з високим рівнем життя, соціальної стабільності, культури та демократії» [27]. У Розділі IV Концепції наголошується на дотриманні «встановлених Конституцією України вимог щодо територіальної організації влади на місцях, які передбачають поєднання прямого державного управління на регіональному рівні з місцевим самоврядуванням» [27].

Стратегією національної безпеки «Україна у світі, що змінюється», що затверджена Указом Президента України 2012 року закладено базис для забезпечення сталого розвитку держави.

Метою Стратегії є створення сприятливих умов для реалізації інтересів громадян, суспільства та держави, подальшого розвитку України як демократичної, суверенної, вільної і незалежної держави зі стабільною ринковою економікою, що керується європейськими цінностями.

Згідно з цим документом, до основних завдань політики безпеки у внутрішньому середовищі належить проведення адміністративної реформи. У сфері зовнішньої політики здійснення збалансованої політики щодо основних міжнародних партнерів України, як зазначено в Документі, має бути спрямовано на: поглиблення стратегічного партнерства України з Європейським Союзом та державами-членами ЄС на основі економічної

інтеграції та політичної співпраці; завершення процесу укладання Угоди про асоціацію між Україною та Європейським Союзом та забезпечення її подальшої реалізації; участь у міжнародних заходах, спрямованих на зміцнення економічної та екологічної безпеки; активізацію співпраці з міжнародними регіональними організаціями.

Основна мета сталого розвитку – покращення якості життя та забезпечення добробуту як нинішнього, так і майбутніх поколінь. Це може досягатися шляхом формування спроможних територіальних громад, які ефективно використовують ресурси й реалізують потенціал екологічних та соціальних інновацій.

У рамках концепції сталого розвитку місцева влада має брати участь у формуванні громадянських настроїв, основою яких є поточна та ефективна комунікація з різними соціальними групами, суб'єктами господарювання, неприбутковими організаціями тощо. У цьому випадку інтеграція має відбуватися не лише в межах однієї адміністративно-територіальної одиниці, а також між органами місцевого самоврядування окремих територіальних громад.

Перед територіальними громадами, їх окремими секторами (органами місцевого самоврядування, громадськими організаціями, підприємницькими структурами) постає завдання вироблення і реалізації політики збалансованого розвитку місцевої економіки, соціальної сфери, природного середовища. При цьому важливого значення набуває питання формування екологічної свідомості шляхом просування та реалізації ідеї сталого розвитку.

Як концепцію якісних соціальних перетворень сталий розвиток можна представити у вигляді класичної тріади складових – екологічної, економічної та соціальної, які однаково важливі у забезпеченні безпеки, стійкості та збалансованості еволюційних процесів територіальних систем (рис. 1.1).

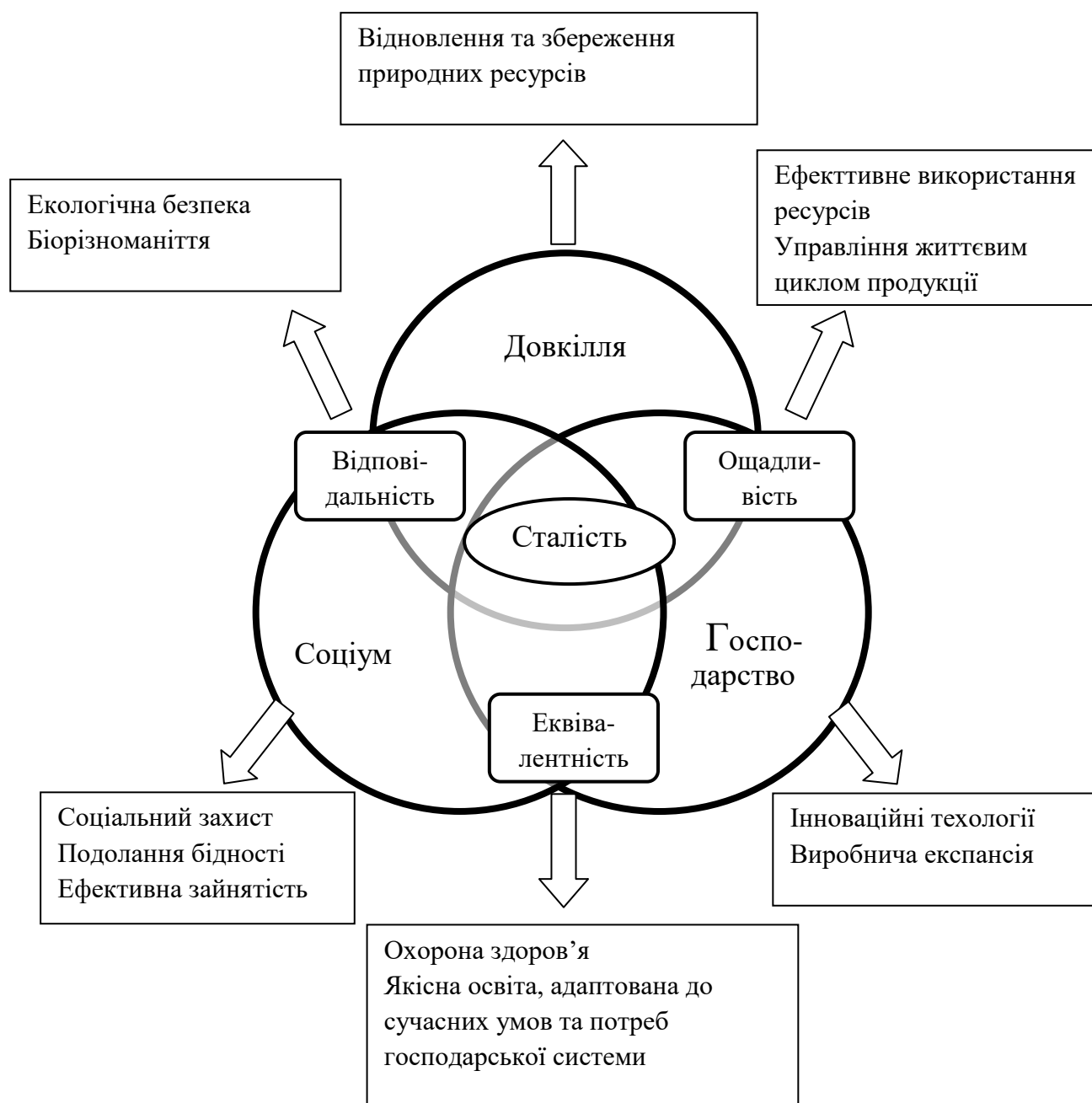


Рис. 1.1. Декомпозиція складових компонентів тріади сталого розвитку територіальних громад

Примітка. Складено на основі [72, 73]

Представлення класичної тріади компонентів сталого розвитку територіальних громад у вигляді ієрархічної піраміди (рис. 1.2.), дає можливість системно розкрити основні концептуальні положення теорії

сталого розвитку, яка базується на забезпеченні соціально-еколого-економічного балансу територіальної громади.

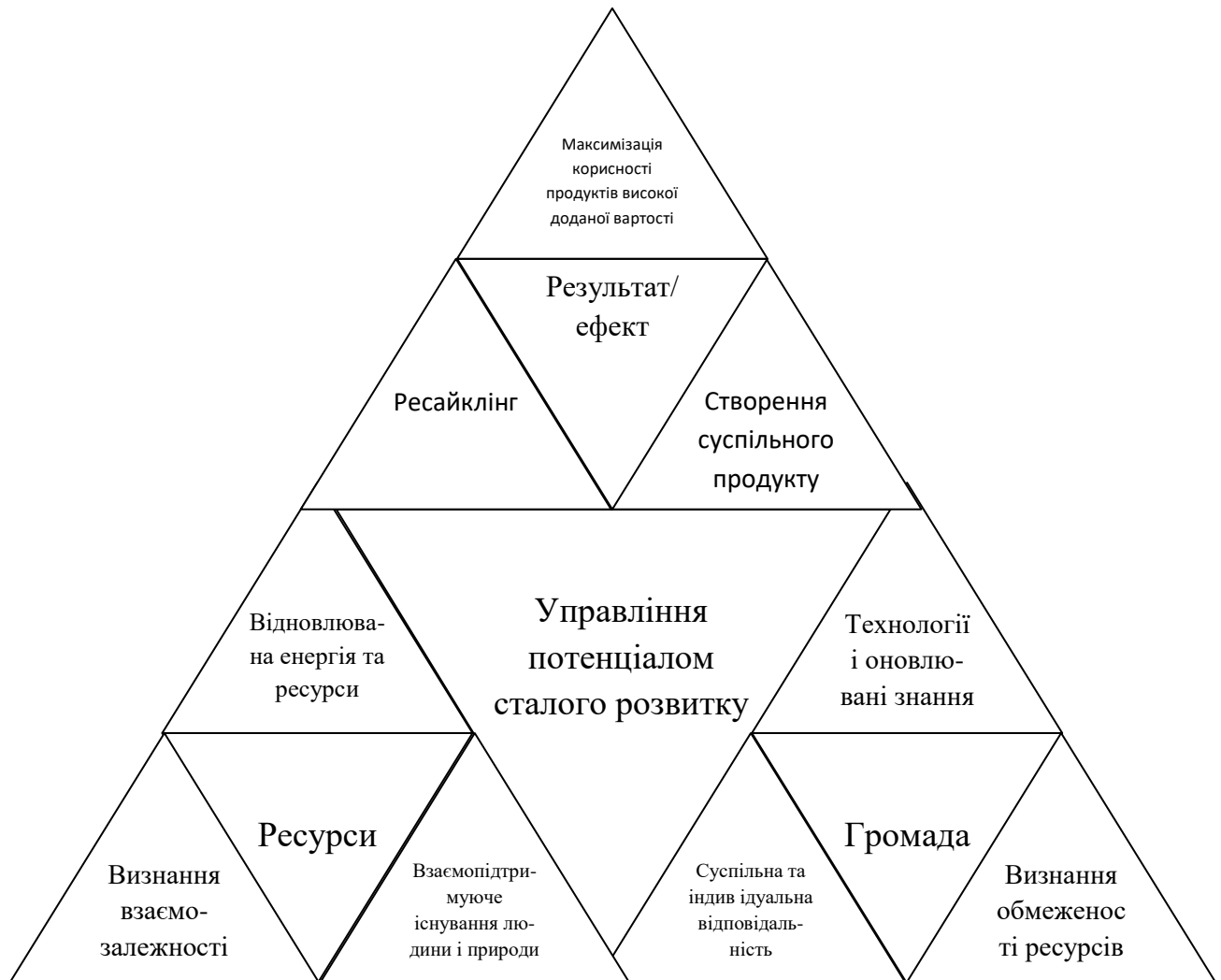


Рис. 1.2. Ієрархічна піраміда тріади компонентів управління сталим розвитком територіальних громад

Примітка. Складено на основі [72]

На вершині піраміди – додана вартість (різниця між вартістю продукції, вартістю засобів виробництва і ринковою вартістю, яка враховує величину очікувань потенційних покупців цієї продукції і ціну марки). У ширшому сенсі під додатковою вартістю розуміють ринкову вартість, яка перевищує витрати на виробництво продукту (товару чи послуги) за рахунок використання факторів високої цінності для споживачів, іміджу виробника/постачальника

послуг та бренду. Ця концепція відображає завдання охорони природних ресурсів та підвищення значення інтелектуальної праці за ціною, яка визначає цінність регіонального продукту, створеного місцевими громадами, максимізуючи доходи їхніх бюджетів. Тому завдання управління потенціалом сталого розвитку в цілому можна звести до глобальної допомоги в максимізації сукупного доходу за рахунок збереження наявних ресурсів та посилення ролі інтелектуального капіталу в економічній діяльності громад [72].

Загалом, сталий розвиток – це процес досягнення цілей керованої еволюції людства, що включає його керовану допомогу у збереженні здатності природних систем до самовідновлення та збереження ресурсів, на основі яких здійснюється економічний і соціальний розвиток суспільства. Це сучасна парадигма економічних і соціальних змін, таким чином, щоб використання природних ресурсів, спрямованість науково-технічного розвитку, особистісний розвиток, організаційні та інституційні зміни в системах управління були взаємоузгоджені та забезпечували зміцнення поточного і перспективного потенціалу місцевої громади для задоволення людських потреб, рівності та соціально-еколого-економічної, інформаційної та геополітичної безпеки.

1.2. Завдання та принципи управління розвитку територіальної громади на засадах сталості

В умовах посилення глобалізаційних процесів, поглиблення кризових явищ у всіх сферах суспільної життєдіяльності перед інституціями публічного управління всіх рівнів постає завдання формування ефективної моделі багаторівневого управління процесами сталого розвитку, яка була б спроможна інтегрувати управлінських потенціал у напрямі розроблення й впровадження ефективного управлінського інструментарію імплементації засад сталого розвитку на місцевому, регіональному, національному й наднаціональному рівнях.

При цьому важливим є органічне входження в цю модель органів місцевого самоврядування, що сприятиме розвитку їх інституційної спроможності вирішувати нагрілі завдання розвитку територіальних громад на основі реалізації засад сталості. Концепція сталого розвитку територіальної громади розгляється під призмою трьох основних аспектів: економічного, соціального та екологічного.

1) Економічний аспект передбачає:

- раціональне використання обмежених природних ресурсів;
- застосування екологічних ресурсозберігаючих технологій;
- переробка та знищення відходів.

2) Соціальний аспект включає:

- збереження стійкості існуючих соціальних та культурних систем;
- скорочення конфліктів;
- справедливий розподіл ресурсів та можливостей між населенням громади;
- дотримання прав майбутніх поколінь.

3) Екологічний аспект враховує:

- забезпечення цілісності та життєздатності природних систем;
- збереження здатності екосистем до змін та самовідновлення.

Поняття сталого розвитку визначається двома основними ознаками: антропоцентричним та біосфероцентричним. Антропоцентрична ознака у широкому сенсі означає виживання громади та її населення зокрема, та її можливість подальшого безперервного тривалого розвитку таким чином, щоб майбутнє покоління мало не менші можливості, ніж теперішнє шляхом задоволення всіх потреб у природних та екологічних умовах нашої планети. Біосфероцентрична (частіше-екологічна) ознака означає збереження біосфери як природної основи всього життя на планеті, забезпечення умов для її сталого розвитку таким чином, щоб життєдіяльність людства не мала згубного впливу на навколишнє середовище.

Головна мета стратегії сталого розвитку – це досягнення гармонійних відносин між суспільством та природою. Даний принцип означає коеволюцію

людства та природи. З вищесказаного можна зробити висновок, що концепція сталого розвитку є концепцією соціально-природного розвитку, що забезпечує життєздатність та безперервний розвиток суспільства і не руйнує баланс навколишнього середовища.

В основі переходу до сталого розвитку лежить поетапне відновлення екосистем до рівня, що забезпечує стійкість природного середовища за умови появи реальної можливості існування майбутніх поколінь із задоволеними життєво важливими потребами та інтересами. Ця концепція несе у собі ідею єдиної самоорганізованої системи соціальних, екологічних та економічних аспектів діяльності. У цьому трактуванні сталий розвиток включає у собі соціальну справедливість, економічну ефективність та біосферосумісність в умовах зниженого рівня антропогенного тиску на біосферу. Екологодопустима організація господарської діяльності (тобто така, що зберігає біосферу, а не руйнує) є одним із основних напрямків розвитку майбутнього сталого суспільства. В даному випадку біосфера є не просто як ресурсною базою, а як фундаментальна життєва основа, і її збереження є пріоритетною умовою успішного функціонування соціально-економічної системи.

Для забезпечення гармонійного збалансованого розвитку територіальних громад імплементація принципу сталого розвитку має пронизувати всі напрями й аспекти управлінської діяльності органів місцевого самоврядування: бюджетне управління; управління місцевою економікою; вироблення і реалізацію місцевої соціальної політики; управління комунальною власністю; управління житлово-комунальною сферою, екологічними процесами тощо. Кожен з цих напрямів управлінської діяльності органів місцевого самоврядування втілюється через систему управлінських функцій, ефективна реалізація яких може досягатися за умови врахування специфіки середовища, особливостей потенціалу кожної територіальної громади та імплементації засад сталого розвитку. При цьому першочергова увага має зосереджуватись на усуненні наявних проблем розвитку територіальних громад та на більш повному використанні наявних можливостей.

Концепція сталого розвитку територіальної громади – це комплексна система принципів, завдань і заходів, реалізація яких покликана підтримати перехід міст, селищ, сіл на принципи збалансованого (сталого) розвитку. Концепція має стати базою для розробки стратегій, місцевих проектів розвитку та програм соціально-економічного розвитку, планів зонування, логістики громадського транспорту, функціонування системи комунального господарства тощо, спрямованих на реалізацію місцевої політики.

Таким чином, управління потенціалом сталого розвитку базується на визначених принципах, які відображають зміст та особливості розумного використання обмежених природних ресурсів та інтелектуального прогресу, які є не менш важливими для суспільства та можуть максимізувати сукупний дохід (рис. 1.3).

1 принцип	<ul style="list-style-type: none"> • Людство спроможне надати розвитку системного характеру, щоб він відповідав потребам сучасного покоління, не знижуючи спроможність майбутніх поколінь задовольняти свої потреби
2 принцип	<ul style="list-style-type: none"> • Обмеження в експлуатації природних ресурсів є відносними. Вони пов'язані з сучасним рівнем техніки і соціальної організації, а також із здатністю біосфери до іманентного самовідновлення
3 принцип	<ul style="list-style-type: none"> • Необхідно прагнути задовольнити основні потреби всіх людей, не допускаючи масової бідності, адже бідність – причина екологічних катастроф, соціально-політичних протистоянь та війн
4 принцип	<ul style="list-style-type: none"> • Слід врівноважити стан життя тих, хто користується надмірними благами (грошово-матеріальними), з екологічними можливостями планети, соціально-економічними можливостями громади
5 принцип	<ul style="list-style-type: none"> • Розміри і темпи росту населення повинні бути погоджені з виробничим потенціалом територій глобальної екосистеми Землі, що змінюється у часі

Рис. 1.3. Основні принципи управління сталим розвитком територіальних громад

Примітка. Наведено за [4, 66, 71]

Зміст наведених принципів дає змогу ґрунтовніше розглянути сутність концепції сталого розвитку.

У більшості українських громад розробляються та впроваджуються основні стратегічні документи – концепції та програми соціально-економічного розвитку, що враховують вищезазначені принципи. У свою чергу, слід наголосити на важливості розробки інструментарію оцінки результативності виконання стратегії, впливу ендо- та екзогенних чинників регіонального середовища на її впровадження. Система таких показників має бути уніфікованою, що надасть можливість здійснити якісну оцінку рівня соціально-економічного розвитку громади.

Таким чином, цільові орієнтири для сталого розвитку територіальної громади виражаються у показниках, що характеризують якість життя, рівень економічного розвитку та екологічного благополуччя. Для оцінки ступеня природоємності для економічної системи служить система показників, що характеризують рівень споживання природних ресурсів та рівень порушень екосистем у результаті господарської діяльності (на одиницю кінцевої продукції). Інформативними є аналогічні показники на душу населення, а також мікрохарактеристики, що виражають співвідношення між потребами у природних ресурсах та їх запасами.

Як цільові та лімітуючі показники сталого розвитку в економічній сфері можуть встановлюватися рівні питомого (на душу населення та одиницю валового внутрішнього продукту) споживання енергії/інших ресурсів та виробництва відходів. При цьому контролю підлягають виробництво та використання всіх небезпечних речовин, що застосовуються в територіальній громаді.

Розглядаючи муніципальний рівень, виділяють наступний перелік критеріїв, які необхідні для того, щоб забезпечити сталий розвиток територій:

1. Екологічні: якість довкілля порівняно з гігієнічними та екологічними нормативами (атмосферне повітря, водні об'єкти та питна вода, шум, електромагнітні поля, рекреаційні зони); забезпеченість ресурсами економіки та

соціальної сфери (мінеральна сировина; вода; рілля; ліс; водні об'єкти, як приймачі стічних вод; атмосфера як приймач викидів; землі для розміщення відходів).

2. Економічні: залежність від зовнішніх джерел сировини; залежність від зовнішніх джерел енергії; залежність від зовнішніх джерел робочої сили в; залежність від зовнішніх споживачів продукції; залежність від зовнішніх споживачів відходів; бюджетна забезпеченість.

3. Соціальні: реальні прибутки населення; тривалість життя; народжуваність; смертність; показники здоров'я; зайнятість населення; наявність сенсу життя; усвідомлення населенням екологічних проблем; готовність населення до самообмеження з екологічних причин.

На думку автора [12], основними характеристиками сталого розвитку територіальної громади є надійність її економічної конструкції, адаптивність та гнучкість відтворювального процесу, коли є природні варіації попиту і коли немає різких коливань соціально-економічних процесів. При цьому сталий розвиток громади як суб'єкта специфічних соціально-економічних відносин, пов'язаних з територіальною організацією громадського виробництва та становлять особливий структурний рівень загальнонаціональної системи виробничих відносин, має означати збалансування соціально-політичної, правової, природно-екологічної та економічної підсистем [236]. В.Козіна та В. Підвисоцький [26, 39] головними ознаками сталого розвитку громади визначають тривалість збереження умов відтворення потенціалу території (соціального, природноресурсного, екологічного, господарського та інших) як збалансованості і соціальної орієнтації. При цьому збалансованість передбачає дотримання пропорції (узгодженості, гармонізації) вищевказаних складових потенціалу громади. Заслуговує на увагу також підхід авторів [42] до вибору системи показників сталого розвитку регіону. Вони пропонують три групи показників: ключові, додаткові та специфічні. Перші дві групи показників можна використовувати для оцінки стійкості будь-якої громади (табл. 1.2).

Список специфічних показників формується з урахуванням особливостей конкретної громади.

Таблиця 1.2.

Індикатори сталого розвитку територіальної громади

Індикатор	Тип індикатора
<i>Ключові</i>	
ВВП на душу населення	Економічний
Енергоємність ВВП	Економічний
Індекс обороту основних фондів	Економічний
Випуск товарів і послуг малими підприємствами	Економічний
Обсяг інвестицій в основний капітал за рахунок усіх джерел фінансування, зокрема. за структурою	Економічний
Частка відвантаженої інноваційної продукції в загальному обсязі відвантаженої промислової продукції	Економічний
Бюджетна забезпеченість	Соціально-економічний
Рівень безробіття: загальної та реєстрованої	Соціально-економічний
Індекс розвитку людського розвитку	Комплексний
Загальний обсяг забруднень на одиницю ВВП	Екологічний
Реальні заощадження	Комплексний
Кількість неперероблених відходів	Екологічний
<i>Додаткові</i>	
Обсяг платних послуг душу населення	Економічний
Коефіцієнт оновлення основних фондів	Соціально-економічний
Частка працюючих на малих підприємствах до економічно активного населення регіону	Соціально-економічний
Реальні доходи населення	Соціально-економічний
Купівельна спроможність грошових доходів та заробітної плати населення	Соціально-економічний
Рівень бідності	Соціально-економічний
Індекс концентрації доходів (коефіцієнт Джинні)	Соціально-економічний
Кількість зареєстрованих злочинів	Соціальний
Середній вік населення	Соціальний
Природний приріст населення	Соціальний
Рівень загальної захворюваності	Соціальний
Дитяча смертність	Соціальний
Очікувана тривалість життя, в т.ч.: - чоловіків; - жінок	Соціальний
Інвестиції в основний капітал, спрямовані на охорону навколишнього середовища та раціональне використання природних ресурсів	Екологічний
Площа природних територій, що охороняються	Екологічний
Викиди забруднюючих речовин у повітря	Екологічний
Виикиди забруднених стічних вод	Екологічний

Примітка. Складено на основі [14]

Досить обґрунтованою є пропозиція автора [11] для оцінки стійкості використовувати базові орієнтири системи. На його думку, для того, щоб зберігати життєздатність та стійке існування, система має бути сумісна зі своїм оточенням та його характерними властивостями.

При цьому вчений розглядає властивості оточення з погляду накладання на систему певних вимог та обмежень, що спрямовують її функції, шляхи розвитку та поведінку.

Як базові орієнтири системи виступають: існування, ефективність, свобода дій, безпека, адаптованість і співіснування (табл. 1.3). Показники для оцінки стійкості вибираються з урахуванням можливості оцінки підсистем (суспільної, екологічної та забезпечення), а також специфіки системи.

Таблиця 1.3

Базові орієнтири системи

Базові орієнтири	Сутність
Забезпечення життєдіяльності	Система має бути сумісною з нормальним станом оточення та здатною існувати у цьому оточенні. Необхідно забезпечити наявність інформаційних, енергетичних та матеріальних ресурсів, необхідних для підтримки збалансованого стану системи
Ефективність	У боротьбі за збереження обмежених ресурсів і здійснення впливу на своє середовище існування система має залишатися ефективною
Свобода дій	Система повинна мати здатність справлятися з вимогами, що накладаються на неї різноманітними чинниками
Безпека	Система має бути здатною захистити себе від несприятливих впливів мінливості оточення, тобто від мінливих, нестійких та непередбачених умов, що виходять за межі нормальної життєдіяльності
Гнучкість	Система має бути здатною до навчання, адаптації та самоорганізації з метою вироблення адекватних способів реагування на вимоги, покладені мінливими умовами зовнішнього і внутрішнього середовища
Співіснування	Система має бути здатною до модифікації своєї поведінки з метою врахування поведінки та інтересів (орієнтирів) інших систем (суб'єктів), присутніх у її середовищі

Примітка. Складено за [11]

Кількісна оцінка здійснюється за допомогою показників Б'єсіота: як відношення двох конкретних швидкостей зміни в заданому проміжку часу – швидкості управління (реагування) та швидкості поширення (загрози).

Для оцінки стійкості соціально-економічних систем вітчизняними та зарубіжними вченими пропонується значна кількість методик моніторингу

слатого розвитку території. Хоча, й наразі не існує єдиної загальноприйнятої методики проведення оцінки сталого розвитку територіальної громади і більшість методик мають ряд недоліків, у свою чергу ці критерії дозволяють сформулювати базові завдання для забезпечення сталого розвитку громад.

Висновки до розділу 1

Сталий розвиток – це концепція, що стосується всієї діяльності людини та пов'язаної з нею взаємодії з навколишнім середовищем. Але, перш за все, це тип соціально-економічного розвитку, визнаний в останні десятиліття ХХ ст. з метою запобігання потенційної катастрофи, яку може спричинити, при беззупинне використання природних ресурсів.

Забезпечення сталого розвитку територіальної громади розглядається через призму економічного, екологічного та соціального критеріїв. Система забезпечення сталого розвитку повинна будуватися на таких базових орієнтирах як сумісність з навколишнім середовищем, ефективність, здатність до самозбереження та реагування на вплив чинників зовнішнього та внутрішнього середовища, здатність до змін, адаптації та самоорганізації.

В економічних реаліях, орієнтованих на забезпечення умов сталого розвитку для інтегрованого управління соціальним, природним, інтелектуальним та виробничим капіталом слід наголосити на таких принципах: комплексний підхід, довгостроковість, інтегрованість, прозорість, підзвітність та відповідальність. Екологічні, соціальні, техніко-економічні імперативи є основоположними для системи сталого розвитку суб'єктів господарювання. Реалізація інноваційних форм визначених імперативів справляє значний вплив на відповідні види капіталу територіальних громад для досягнення цілей сталого розвитку відповідних територій. А розробка практичних рекомендацій щодо оцінки реалізації імперативних форм потребує подальших досліджень.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ РОЗВИТКУ ДОСЛІДЖУВАНОЇ ТЕРИТОРІАЛЬНОЇ ГРОМАДИ НА ЗАСАДАХ СТАЛОСТІ ТА УПРАВЛІНСЬКИХ МЕХАНІЗМІВ ЙОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ

2.1. Діагностика розвитку досліджуваної територіальної громади на засадах сталості

Основою вироблення дієвих механізмів управління сталим розвитком територіальної громади є діагностика її розвитку на засадах сталості, яка дозволяє сформуванню інформаційно-аналітичне підґрунтя для прийняття управлінських рішень щодо збалансування економічної, соціальної та екологічної складової розвитку. Метою такої діагностики має стати виявлення слабких сторін та прогалин в досягненні критеріїв сталості, які вимагають усунення у процесі вироблення і реалізації місцевої політики розвитку територіальної громади.

Тернопільська територіальна громада розташована на території Тернопільського району, Тернопільської області.

Тернопільська міська територіальна громада (ТМГ) створена 21 листопада 2018 року. До її складу входять: село Кобзарівка, село Вертелка, село Курівці, село Малашівці, село Іванківці, село Чернихів, село Глядки, село Плєсківці, село Городище, село Носівці, місто Тернопіль [60]. Чисельність населення громади – 223,9 тис. осіб [16].

Громада займає територію 166,7 м² (за даними Держгеокадастру). Центром громади є місто Тернопіль. Тернопіль розташований на річці Серет. Місто є одним з найважливіших українських європейських історичних центрів. Зовнішні зв'язки міста з регіонами України та Європи здійснюються автомобільним, залізничним та повітряним видами транспорту.

До складу Тернопільської міської територіальної громади входять різні типи населених пунктів, зокрема місто-обласний центр та сільські населені пункти, які формують складну соціально-економічну й екологічну систему, що в свою чергу актуалізує питання, пов'язані з необхідністю перманентного

удосконалення структури місцевої економіки, пошуку ефективних варіантів зменшення негативного впливу шкідливих виробництв, забезпеченням раціонального землекористування, вирішенням питань соціального розвитку всіх населених пунктів громади, запровадженням дієвих важелів усунення екологічних проблем та негативного впливу на навколишнє середовище.

Значний потенціал економічного розвитку Тернопільської міської територіальної громади формує ринкова інфраструктура, яка включає бізнес-центр, бізнес-інкубатор, 3 лізингових компаній, понад 70 банків і філій банків, 16 фінансово-кредитних установ (кредитні спілки, установи взаємного кредитування), 2 фондів підтримки підприємництва, 17 бірж (11 самостійних і 6 філій), консалтингового агентства, 12 аудиторських фірм, 20 страхових організацій та їх філій.

«На території громади працюють понад 120 промислових підприємств. Найбільш розвинутими галузями промисловості Тернопільської МТГ є: харчова (молочні продукти, крупи, хліб), легка (пошиття одягу, білизни, трикотажних виробів), хімічна (виробництво гумових і пластмасових виробів), машинобудівна (виробництво засобів радіозв'язку, світлотехнічного та газового обладнання) та фармацевтична промисловість» [43].

Тернопіль має вигідне розташування та розвинену транспортну інфраструктуру, розташований на перетині двох європейських автомагістралей. «Тернопіль – ключовий пункт в міжнародному проекті дорожнього будівництва «Go Highway». Цей міжнародний транспортний коридор з'єднає порти Балтійського та Чорного морей» [57].

«Аеропорти поблизу Тернополя дозволяють швидко дістатись до країн ЄС та Азії. За межами міста розташований аеропорт «Тернопіль» (TNL), який має злітно-посадкову смугу з штучним покриттям розміром 2000 м x 42 м й може обслуговувати повітряні судна з максимальною злітною масою до 61 тонн. Пропускна спроможність аеропорту – до 100 пасажирів на годину. Наразі аеропорт виконує чартерні, нерегулярні польоти з перевезення пасажирів,

вантажів у майже всі країни світу. Найближчі аеропорти – м. Львів (120 км) та м. Київ (500 км)» [57].

«Залізничний вузол Тернополя забезпечує щоденні внутрішньодержавні та міжнародні пасажирські перевезення. Залізнична станція «Тернопіль-Товарний» дозволяє обслуговувати 65,2 тис. тонн вантажів на добу. Залізнична станція «Тернопіль» – головний пасажирський термінал громади з пропускною спроможністю 17 тис. осіб на добу» [57].

Для здійснення діагностики розвитку територіальної громади на засадах сталості доцільним є використання методики SWOT-аналізу, яка дозволяє комплексно підійти до розгляду зовнішнього і внутрішнього середовища територіальної громади, ідентифікувати чинники, які здійснюють позитивний і негативний вплив в розрізі економічної, екологічної і соціальної складової розвитку, прослідкувати взаємозв'язки між факторами різного впливу та сформуванню аналітичне підґрунтя для окреслення точок зростання з врахуванням реалізації принципу сталості. Аналіз взаємозалежностей між сильними і слабкими сторонами, можливостями і загрозами дослідженої територіальної громади має орієнтуватись на чітке окреслення наявних переваг, ризиків, викликів, які повинні враховуватися в процесі вироблення місцевої політики сталого розвитку, формування системи стратегічних та оперативних цілей розвитку міської соціально-економічної системи та механізму їх досягнення. В процесі дослідження був проведений SWOT-аналіз Тернопільської міської територіальної громади, результати якого було покладено в основу оцінки рівня та потенціалу сталого розвитку територіальної громади (табл. 2.1).

Таблиця 2.1

Матриця SWOT-аналізу Тернопільської МТГ

Сильні сторони	Слабкі сторони
<ul style="list-style-type: none"> – вигідне географічне положення; – комфортні природно-кліматичні умови для проживання та ведення господарської діяльності (м'який помірний клімат); 	<ul style="list-style-type: none"> – транспортне перевантаження окремих мікрорайонів міста; – не налагоджена система переробки сміття та утилізації відходів;

Продовження таблиці 2.1

<ul style="list-style-type: none"> – розвинена харчова галузь промисловості; – сформована мережа об'єктів інфраструктури підтримки малого та середнього підприємництва; – високий рівень освіти та інфраструктури; – потужний і різноманітний туристичний, природний потенціал; – наявність потенціалу для підготовки та перепідготовки робітничих кадрів з метою задоволення потреб ринку; – висока духовність населення; – наявність концепції, офіційної реєстрації та початок практичного впровадження в експлуатацію індустріального парку «Тернопіль»; 	<ul style="list-style-type: none"> – переважає сировинна структура експорту продукції; – відсутність доступного довготривалого кредитування; – критичний стан житлово-комунальної інфраструктури; – низький рівень доходів населення; – низький рівень прямих іноземних інвестицій; – низька якість дорожньої інфраструктури, відсутність діючого аеропорту в області, недостатня забезпеченість залізничною інфраструктурою; – недостатня чисельність сучасної інфраструктури туристичної індустрії, в тому числі індустрії відпочинку та розваг; – відтік трудових ресурсів; – нерозвиненість сільських територій.
Можливості	Загрози
<ul style="list-style-type: none"> – підтримка наявного темпу ефективного впровадження політики децентралізації та супроводжуючих реформ; – поглиблення інтеграційних тенденцій, нарощення експортно-імпорتنих та інвестиційних відносин з країнами світу; – покращення бізнес-клімату; – зростаючий попит на споживання продукції та послуг на внутрішньому та світовому ринках; – зростання попиту на туристичні продукти; – розвиток культури і збереження культурної спадщини; – рентабельне функціонування індустріального парку «Тернопіль»; – ефективне використання рекреаційного потенціалу та створення нових рекреаційних «родзинок» громади (створення функціонального простору на території «Дальнього пляжу», парку розваг «Тернопільленд» тощо); 	<ul style="list-style-type: none"> – зростання рівня навантаження на бюджети громад; – «старіння» населення, погіршення демографічної ситуації; – орієнтація іноземних інвесторів, головним чином, на експлуатацію мінерально-сировинних, земельних ресурсів, дешева робочу силу; – відсутність дієвого механізму щодо використання курортно-рекреаційних зон, механізму використання для туризму об'єктів культурної спадщини та пам'яток архітектури; – зміна клімату; – зниження темпів євроінтеграційних процесів; – зростання рівня цін на енергоресурси; – наростаючі темпи трудової міграції та тінізація економіки.

Примітка. Складено на основі джерел [20, 40, 57, 60]

Порівняльний аналіз чинників, вказаних у таблиці, перехресний аналіз взаємовпливу зовнішнього та внутрішнього середовищ дозволили визначити причинно-наслідкові зв'язки, графічне представлення яких зображено на рисунках 2.1, 2.2 та 2.3.

Аналіз у секторі «Порівняльні переваги» дозволив виявити, що такі сильні сторони громади як: вигідне географічне розташування, комфортні природно-кліматичні умови для проживання та ведення господарської діяльності (м'який помірний клімат), потужний і різноманітний туристичний, природний потенціал (рис. 2.1).

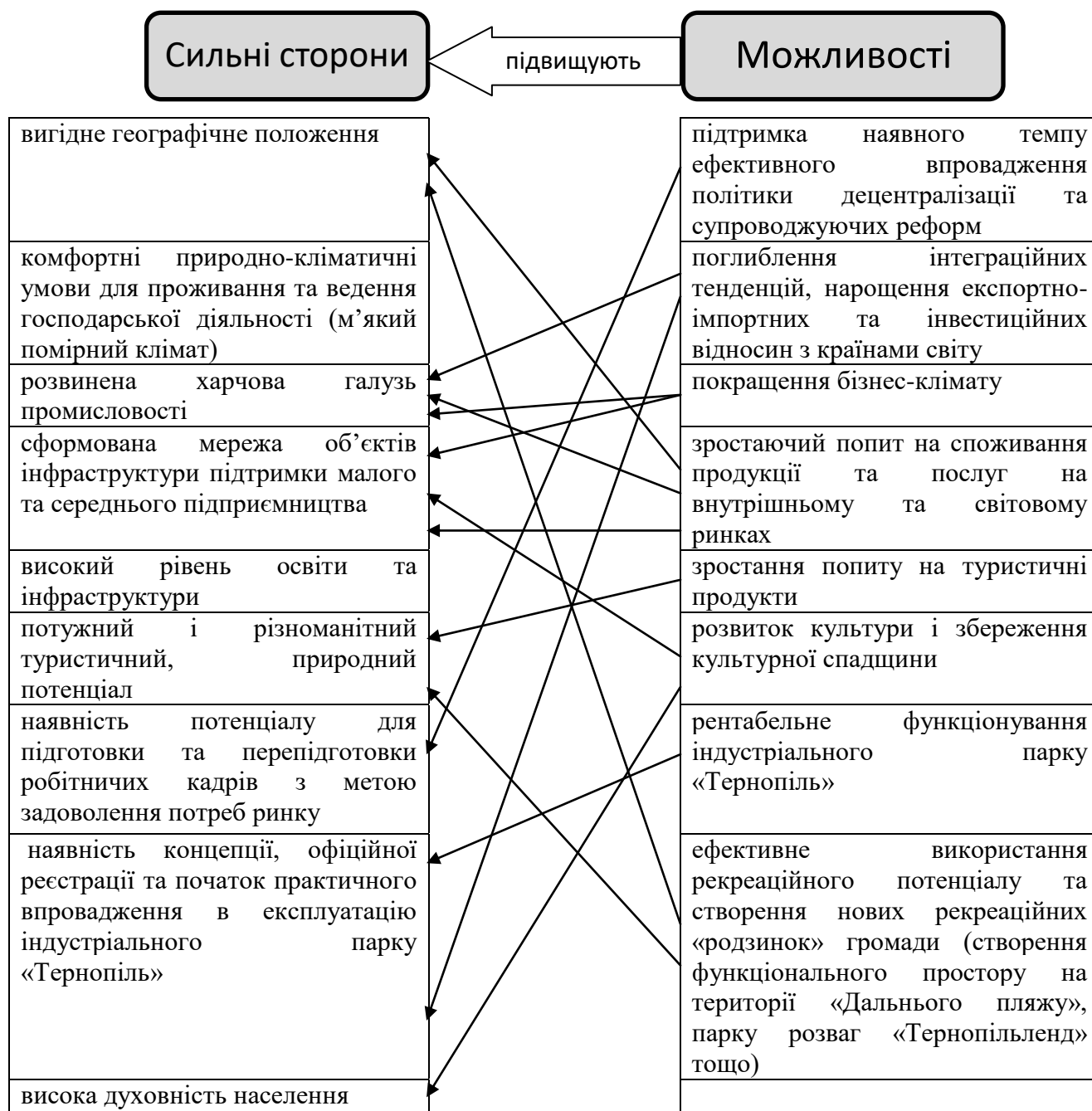


Рис. 2.1. Перехресні взаємозв'язки сильних сторін та можливостей Тернопільської територіальної громади

Примітка. Складено автором

Так, туристичний потенціал громади формують: 345 пам'яток і пам'ятних знаків, що знаходяться під державною охороною. Громада позиціонує себе як регіональний туристичний центр, що пропонує широкий спектр розважальних та рекреаційних послуг. Активно розвивається водний туризм та різноманітні види водного спорту. Мальовничий ландшафт, рекреаційні зони формують умови для подальшого розвитку курортного комплексу та туристичної галузі, зокрема історичного і релігійного туризму, що сприятиме розвитку інфраструктури для культурного, змістовного відпочинку, тим самим формуючи сприятливі передумови для комплексного економічного, соціального, екологічного розвитку.

Наявність концепції, офіційної реєстрації та початок практичного впровадження в експлуатацію індустріального парку «Тернопіль», розвинена харчова промисловість, сформована мережа об'єктів інфраструктури підтримки малого та середнього підприємництва створюють комплекс умов для покращення бізнес-клімату на території громади, що в свою чергу формує потенціал її економічного розвитку. У Тернопільській громаді достатньо земельних ресурсів та нерухомого майна, які можуть бути використані для ведення підприємницької діяльності та вирішення економічних і соціальних завдань розвитку громади.

Наявність комплексу освітніх закладів, спортивних шкіл, культурно-мистецьких гуртків, творчих колективів дозволяє забезпечити якісне дозвілля та всебічний розвиток молоді.

Розвиток Тернопільської міської територіальної громади як курорту, туристичного центру та території, яка виробляє і надає якісні й актуальні послуги стимулюватиме до використання таких можливостей як поглиблення інтеграційних тенденцій, налагодження експортно-імпортних відносин з країнами світу, розвиток інвестиційного потенціалу, зростання споживчого попиту на товари та послуги територіальної громади.

Перехресні взаємозв'язки слабких сторін та можливостей Тернопільської територіальної громади представлені на рис. 2.2.

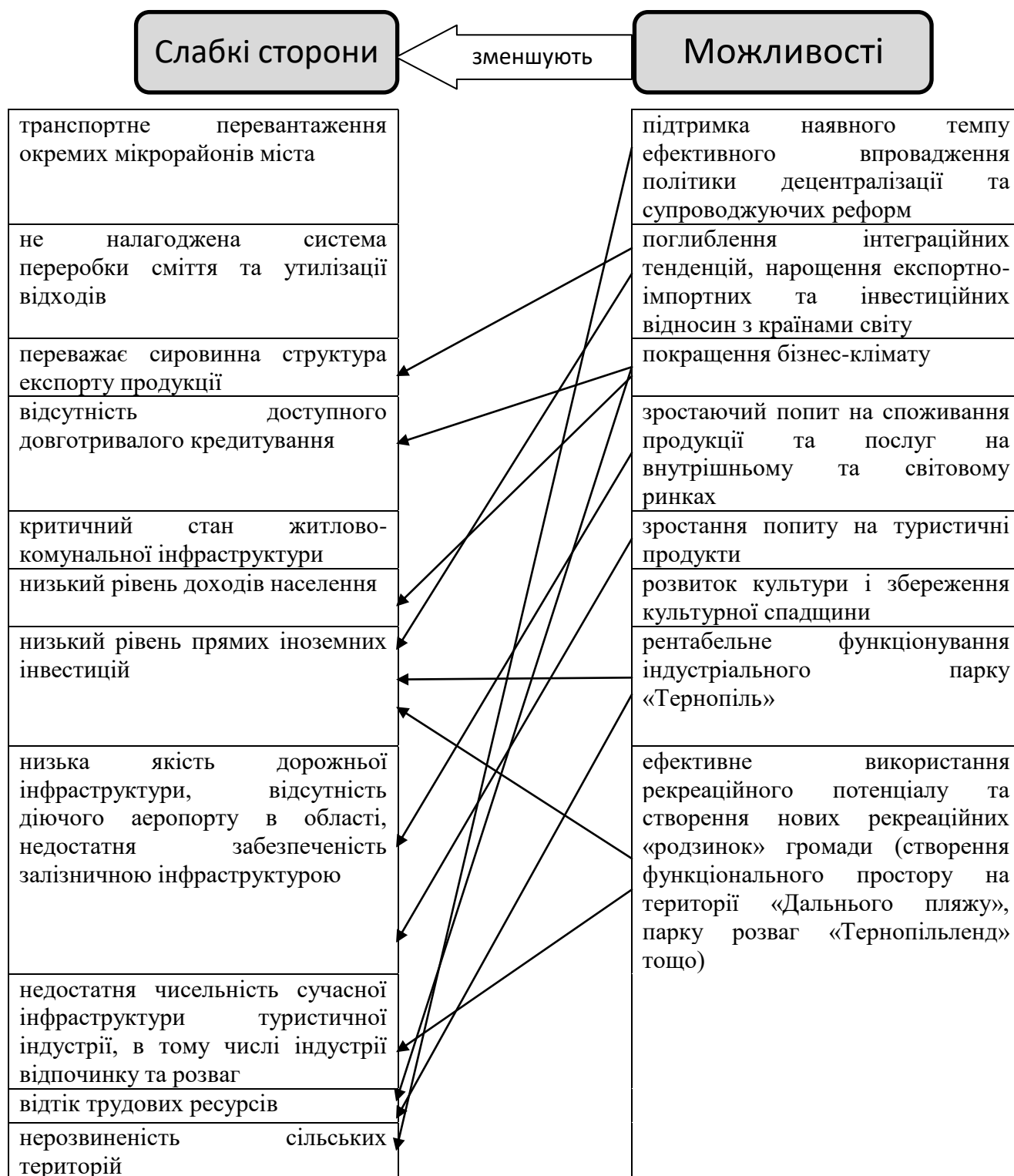


Рис. 2.2. Перехресні взаємозв'язки слабких сторін та можливостей Тернопільської територіальної громади

Примітка. Складено автором

Аналіз чинників у секторі «Виклики» засвідчив, що такі слабкі сторони громади як низька якість дорожньої інфраструктури, відсутність діючого аеропорту в області, переважання в структурі експорту сировинної продукції можна подолати через активізацію використання таких можливостей, як: поглиблення інтеграційних тенденцій, нарощення експортно-імпортних та інвестиційних відносин з країнами світу, підтримка наявного темпу ефективного впровадження політики децентралізації та супроводжуваних реформ. Значні можливості для активізації економічного й соціального розвитку громади з дотриманням екологічних вимог можуть бути реалізовані за умови вироблення ефективних механізмів залучення та використання коштів державного бюджету та позабюджетних коштів. В цьому контексті реалізуються проекти щодо створення індустріального парку «Тернопіль» та парку розваг «Тернопільленд».

Проведені дослідження показали, що проблемою забезпечення сталого розвитку громади є наростаючі темпи трудової міграції, що зумовлює значний відтік робочої сили, особливо висококваліфікованих працівників працездатного віку. Недостатня інноваційна активність промислових підприємств; відтік робітничих кадрів за кордон; низька конкурентоспроможність місцевого виробника; відсутність ефективних податкових та фінансових стимулів для підприємців початківців; обмеженість доступу фізичних та юридичних осіб до кредитних та інших фінансових ресурсів; низький рівень активності інвесторів у зв'язку із соціально-економічною кризою в країні; недостатня популяризація інвестиційного потенціалу громади за кордоном; незначні можливості громади у процесі надання пільг стратегічним інвесторам прямим та опосередкованим чином підсилюють такі слабкі сторони громади як дисбаланс у розвитку сільських та міських територій, низький рівень житлово-комунальної інфраструктури, відсутність довгострокового кредитування, низький рівень доходів населення тощо, що формує несприятливі умови для забезпечення сталого розвитку території досліджуваної територіальної громади.

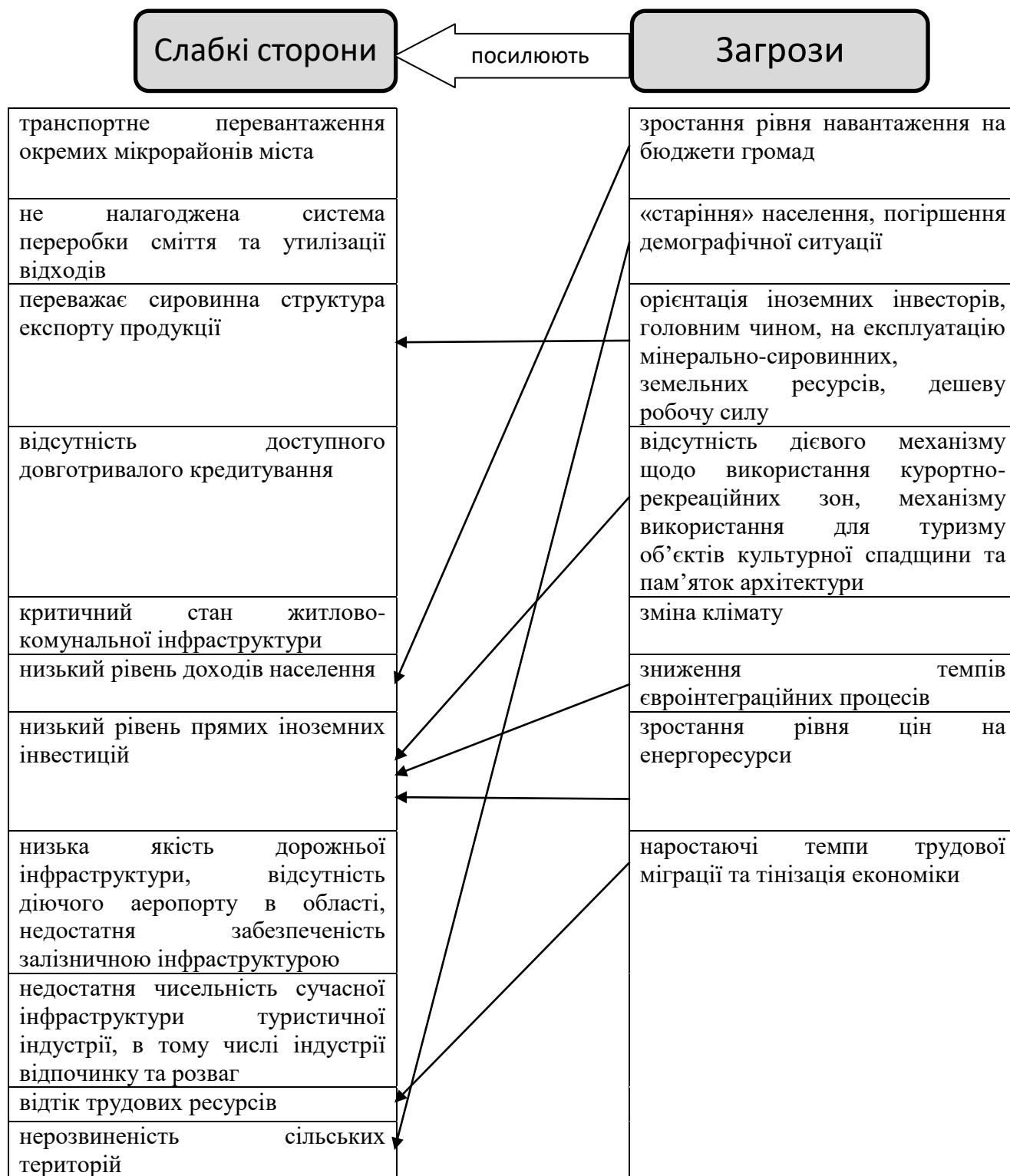


Рис. 2.3. Перехресні взаємозв'язки слабких сторін та загроз Тернопільської територіальної громади

Примітка. Складено автором

Дослідження рівня розвитку територіальної громади на засадах сталості дало підстави для визначення пріоритетних завдань забезпечення її сталого розвитку. Такими завданнями є:

1) стимулювання удосконалення структури місцевої економіки через якомога повніше використання потенціалу розвитку туристичної сфери, стимулювання підприємницької активності мешканців територіальної громади, сприяння розвитку промислових підприємств;

2) підвищення якості життя мешканців, якості середовища їх життєдіяльності, покращення якості та доступності соціальних, адміністративних, комунальних послуг для жителів всіх населених пунктів територіальної громади; розвиток міського середовища Тернополя як центру громади, забезпечення соціальної інтеграції мешканців громади.

3) забезпечення екологічної складової на основі стимулювання використання джерел альтернативної енергії, запровадження механізмів розумного поводження з твердими побутовими відходами, збереження і відновлення скверів, парків та інших зелених зон.

2.2. Аналіз організаційно-інституційного забезпечення управління сталим розвитком досліджуваної територіальної громади

Основу організаційного забезпечення сталого розвитку складає організаційна структура Тернопільської міської ради та взаємодія органу місцевого самоврядування з громадськими та підприємницькими структурами в питаннях соціально-економічного розвитку громади. Організаційну структуру Тернопільської міської ради, які відповідають за розвиток складових сталого розвитку представлено на рис. 2.4.

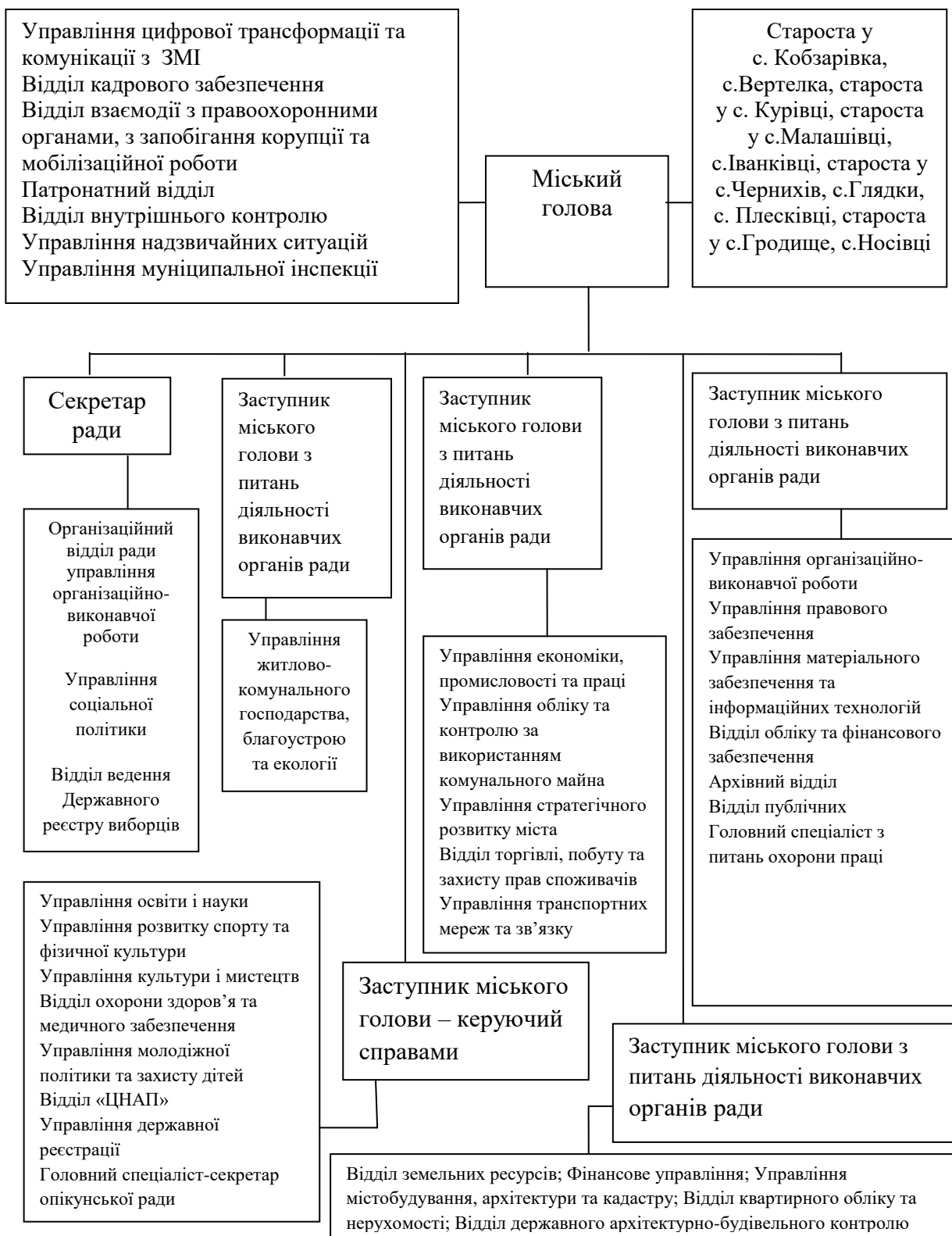


Рис. 2.4. Організаційна структура Тернопільської міської ради

Примітка: складено автором на основі [60].

Так, управління розвитком економічної складової забезпечується такими структурними підрозділами, як: управління економіки, промисловості та праці; відділ публічних закупівель; відділ обліку та фінансового забезпечення; відділ внутрішнього контролю; управління стратегічного розвитку міста. Вони реалізують такі повноваження, як: аналіз стану виробництва, моніторинг обсягів реалізованої продукції, забезпечення реалізації державної політики у сфері публічних закупівель, підготовка річного плану закупівель, оновлення інвестиційного порталу, подання пропозицій до програм економічного і соціального розвитку, аналіз тенденцій законодавства, проводять своєчасне проведення розрахунків, здійснення розрахунків до проекту бюджету громади, здійснення систематичного контролю за правильним і раціональним витрачанням коштів тощо.

Організаційне забезпечення соціальної складової сталого розвитку забезпечують: управління соціальної політики; управління освіти і науки; управління розвитку спорту та фізичної культури; управління культури і мистецтв; відділ охорони здоров'я та медичного забезпечення; управління молодіжної політики та захисту дітей; відділ «ЦНАП»; управління державної реєстрації; відділ торгівлі, побуту та захисту прав споживачів.

Їх основні завдання: призначення і здійснення виплат соціальної допомоги, реалізація державної політики в галузі освіти і виховання, створення умов для здобуття громадянами дошкільної, повної загальної середньої, позашкільної та професійно-технічної освіти, сприяння проведенню експериментальної та інноваційної діяльності у освітньому процесі закладів освіти, реалізація на території Тернопільської міської територіальної громади державної політики з питань захисту дітей, надання адміністративних послуг, здійснення відповідно державної реєстрації речових прав на нерухоме майно та їх обтяжень.

Організаційне забезпечення екологічної складової сталого розвитку покладено, основним чином на управління житлово-комунального

господарства, благоустрою та екології, яке орієнтоване розробку та реалізацію заходів екологічної та житлово-комунальної сфери.

Важливим аспектом організаційного забезпечення сталого розвитку територіальної громади є участь громадськості.

Громадський рівень охоплює популяризація завдань сталого розвитку, щр передбачені цільовими і програмними документами Тернопілької міської ради, серед мешканців та інших зацікавлених сторін, а також заохочення останніх до участі в їх виконанні. Важливим завдання у цьому контексті є інформування якомога більшої кількості учасників, бенефіціарів та потенційних партнерів про завдання щодо забезпечення сталого розвитку громади (рис. 2.5).

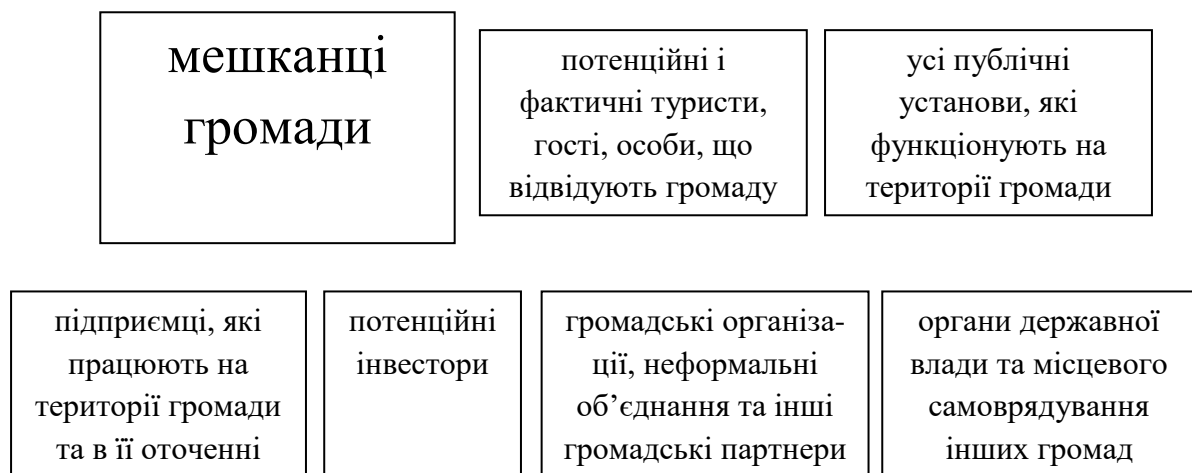


Рис. 2.5. Учасники громадського рівня забезпечення сталого розвитку громади

Примітка. Складено автором за [65]

Інституційне забезпечення передбачає регулювання сталого розвитку території на основі законодавства, нормативно-правових актів і програмних документів організації місцевого самоврядування.

На національному рівні України серед базових документів, які регулюють діяльність органів місцевого самоврядування та питання, що сприяють їхньому сталому розвитку, є:

- Конституція України;

- Закон України «Про місцеве самоврядування»;
- Закон України «Про основи містообудування», зі змінами та доповненнями щодо сталого розвитку;
- Закон України «Про благоустрій населених пунктів» №159-XIV від 24 грудня 1999 р.;
- Методичні рекомендації щодо формування регіональних стратегій розвитку, затверджені наказом «Міністерства економіки та з питань європейської інтеграції України №224 від 29 липня 2002 р.»;
- Постанова Кабінету Міністрів України «Про схвалення Концепції Загальнодержавної програми збереження біорізноманіття на 2005-2025 роки»;
- Державна Стратегія Регіонального Розвитку на 2021-2027 роки.

На сьогодні на рівні громади можна виділити ряд наступних документів, що регулюють її сталий розвиток:

- План місцевого економічного розвитку Тернопільської міської територіальної громади ;
- Стратегічний план розвитку Тернопільської міської територіальної громади;
- Програма економічного та соціального розвитку Тернопільської міської територіальної громади;
- Галузеві програми.

Стратегічним планом розвитку Тернопільської міської територіальної громади до 2029 року передбачено розвиток прогресивної європейської громади, орієнтуючись на три основні стратегічні напрямки: висока якість життя мешканців громади; конкурентоспроможна економіка громади; громада з якісною соціальною сферою, різноформатним культурним та спортивним середовищем. Кожен стратегічний напрямок визначається рядом цілей та завдань, які лежать не лише на відповідальності органу місцевого самоврядування, а й виконуються різними стейкхолдерами громади (рис. 2.6).

Суб'єкти	Участь у впровадженні	Участь у фінансуванні	Участь у моніторингу і оцінці
Органи влади та місцевого самоврядування, міністерства, інші центральні органи виконавчої влади, державні відомства, установи	в якості партнерів здійснення проектів для відповідних галузей або бенефіціарів їх результатів	спільне фінансування проектів, у яких вони конкретно зацікавлені	безпосередньо для проектів зі спільним фінансуванням
Проекти та програми міжнародної технічної допомоги	надання міжнародної технічної допомоги (за потребою)	спільне фінансування більшості проектів	безпосередньо для проектів зі спільним фінансуванням
Приватні інвестори та підприємства	учасники у проектах з приватним компонентом в якості бенефіціарів або партнерів реалізації проектів	фінансовий внесок у реалізацію проектів із приватним компонентом	безпосередньо для проектів зі спільним фінансуванням
Обласні, районні й місцеві зацікавлені сторони	в якості партнерів або бенефіціарів проектів, у яких вони безпосередньо зацікавлені	спільне фінансування здійснення проектів, від яких вони мають безпосередню вигоду	надання інформації для моніторингу й наступної діяльності
Спеціалізовані неурядові організації, асоціації та установи	управління проектами у сферах, де вони можуть продемонструвати відповідні знання/ рекомендації	у зв'язку із заходами зі збору коштів	підготовка звітів і ввідних ресурсів для моніторингу відповідних проектів
Вищі навчальні заклади, освітні заклади області, науково-дослідні установи	забезпечення практичних знань (ноу-хау), технічної допомоги	спільне фінансування проектів, у яких вони зацікавлені	фахові знання, дані та статистичні звіти для моніторингу у відповідних сферах
Агенція регіонального розвитку	розробка описів проектів та їх супровід	пошук та залучення інвесторів для реалізації проектів	участь у моніторингу реалізації проектів

Рис 2.6. Матриця основних суб'єктів та їх роль у впровадженні плану заходів з реалізації Стратегії розвитку Тернопільської МТГ

Примітка. Сформовано автором на основі [56; 60; 65].

Місцева цільова програма є засобом уведення змін, обраним з кількох альтернатив як найефективніший спосіб досягнення очікуваних результатів. Успіх місцевої цільової програми вимірюється станом реалізації її заходів.

Основою для розробки місцевої цільової програми є: поява на рівні територіальної громади проблеми, вирішення якої потребує координації спільних дій місцевих органів виконавчої влади та органів місцевого самоврядування, підприємств, установ та організацій; відповідність мети програми пріоритетним напрямам розвитку громади; наявність необхідних фінансових ресурсів, матеріально-технічних і трудових ресурсів для забезпечення виконання програми. Перелік галузевих програм, які передбачають конкретні профільні заходи й відповідні проекти розвитку та будуть чинними у 2022 році і наступних роках винесено у Додатку А.

Всі партнери, задіяні в процесі виконання завдань та реалізації проектів, визначених в стратегії, повинні активно співпрацювати між собою, а також з Тернопільською міською радою, в функціональні обов'язки якої входить управління реалізацією стратегії. Даний орган повинен узгоджувати засади виконання певного завдання з відповідною установою громади або підрозділом виконкому ради, який є відповідальним за виконання цього завдання.

Діяльність з виконання завдань повинна мати належне фінансове забезпечення. Ця необхідність, у свою чергу, вимагає координації на рівні бюджету територіальної громади. Тому доцільно здійснити перехід до оперативної взаємодії, створення проектних груп за участю наперед визначених інституцій та стейкхолдерів з ряду громадськості та бізнесу.

2.3. Оцінка забезпечення критеріїв сталості в процесі використання програмно-проектного інструментарію управління

Реалізація концепції сталого розвитку Тернопільської територіальної громади забезпечується через розробку та виконання стратегічних та програмних документів. Такими документами є Стратегічний план розвитку Тернопільської МТГ до 2029 року та програми економічного та соціального розвитку Тернопільської МТГ, що розробляються на кожні два роки.

Програмою економічного та соціального розвитку Тернопільської МТГ на 2020-2021 роки визначені такі пріоритети і напрями: 1) конкурентоспроможна економіка громади (промисловість та розвиток

підприємництва; інвестиційна діяльність; розвиток ринкової інфраструктури; розвиток туристичної галузі); 2) підвищення комфортності життя мешканців громади (житлово-комунальне господарство; транспорт; охорона навколишнього природного середовища; публічний простір; безпека та цивільний захист); 3) створення умов для високої якості життя (соціальний захист населення; підтримка сім'ї, дітей та молоді; охорона здоров'я та здоровий спосіб життя; освіта; культура). Програмою охоплено всі складові сталого розвитку та визначено підходи до вирішення найактуальніших завдань щодо їх забезпечення.

Напрями і механізми забезпечення економічної складової сталого розвитку досліджуваної громади дозволили активізувати економічний розвиток громади і сформувати фінансову основу розв'язання соціальних проблем.

Так, у 2020 році підприємствами м. Тернополя було реалізовано промислової продукції на суму 10 972,5 млн грн., що на 8,1% більше ніж за 2019 рік. У розрахунку на одного мешканця міста обсяг реалізованої промислової продукції склав 49,3 тис. грн (рис. 2.7).

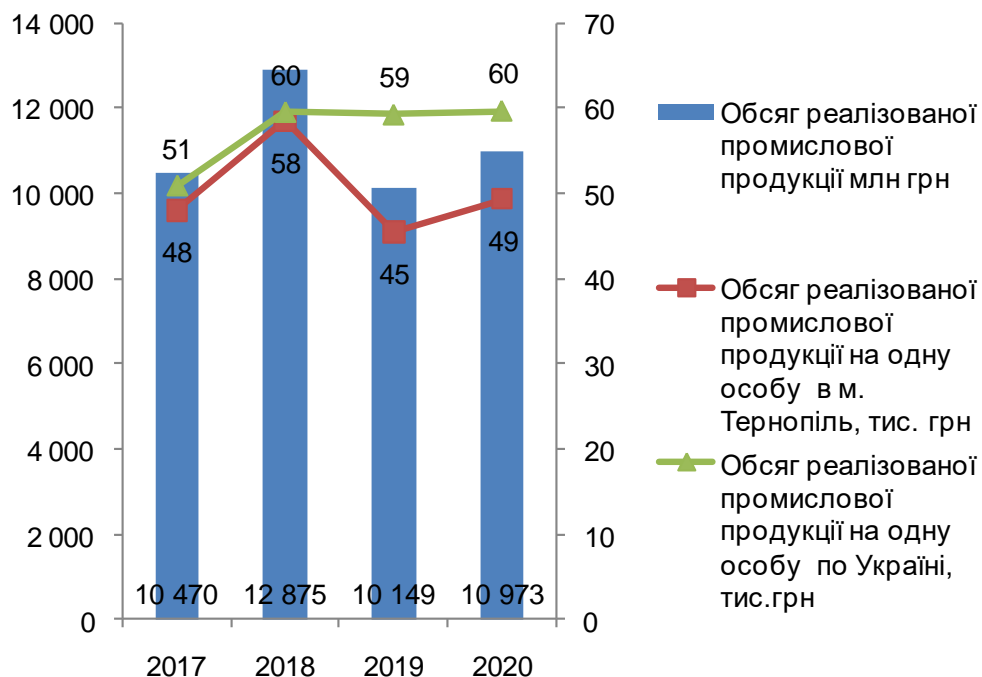


Рис. 2.7. Динаміка обсягів реалізації промислової продукції підприємствами Тернопільської МТГ

Примітка. Розраховано за [20]

Однак, обсяги реалізації промислової продукції на 1 особу в м. Тернопіль є дещо нижчими, ніж по країні в цілому. В структурі реалізованої продукції за 2020 рік 75,9% складала переробна промисловість, 21,6% – постачання енергоносіїв, 2,0% – водопостачання та 0,5%- добувна промисловість та розроблення кар'єрів. Натомість у 2019 році структура реалізованої продукції була дещо іншою: переробна промисловість займала 64,2%, а постачання енергоносіїв – 33,8%.

Обсяг роздрібного товарообороту у 2020 році збільшився відносно 2019 року на 10,1% і склав 8810,0 млн. грн. Роздрібний товарообіг складав 39,3 тис. грн. у розрахунку на 1 особу (виходячи з кількості мешканців станом на 01.01.2021 р.), що на 9,7% більше, ніж у 2019 році та вище, ніж показник по Україні в цілому. У 2020 році обсяг реалізованих послуг підприємствами громади збільшився в порівнянні з 2019 роком на 9,3%. І склав 6778,9 млн. грн. (з ПДВ). У середньому один мешканець міста у 2020 році одержав різноманітних послуг на 30276,0 грн., що на 2486,0 грн. або на 9,3% більше, ніж у 2019 році (рис. 2.8).

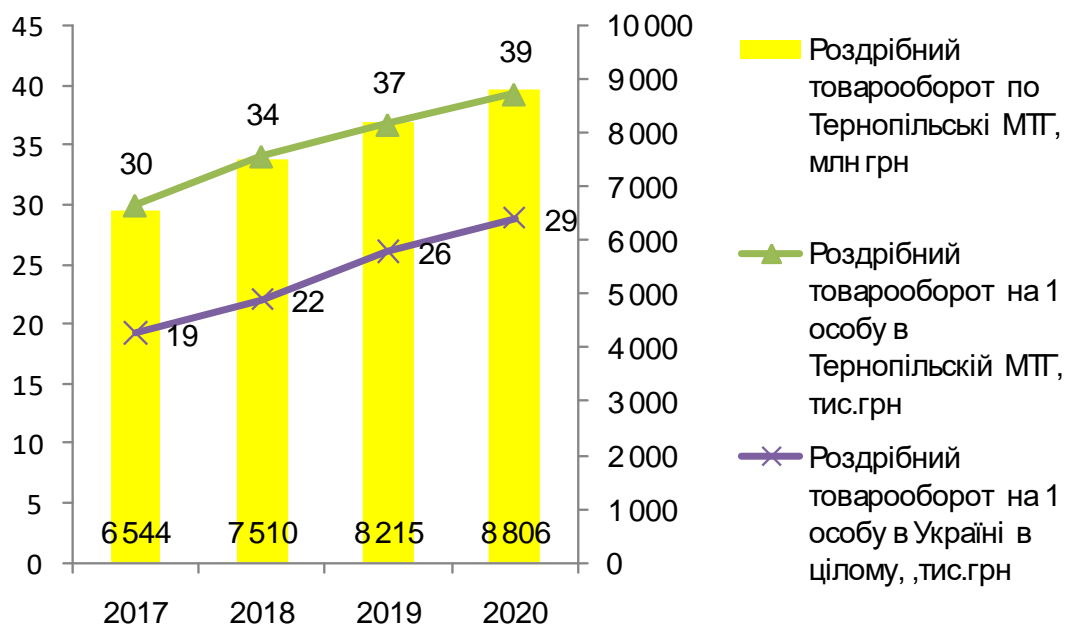


Рис. 2.8. Динаміка обсягів роздрібного товарообороту в Тернопільській МТГ

Примітка. Розраховано за [20]

Промисловий комплекс Тернопільської громади орієнтований, в основному, на внутрішній ринок, проте частка зовнішньоекономічного обороту має зростаючі тенденції: в загальному обсязі реалізованої продукції у 2020 р., порівняно із 2019 р. зросла на 1,1%. Зовнішньоторговий оборот товарами на 01.01.2021 року склав 236,5 млн. дол. США, що на 2,8% більше в порівнянні з 2019 р. Обсяги експорту становили 99,3 млн. дол. США, що на 9,2% більше в порівнянні з 2019 р. Обсяги імпорту склали 137,2 млн. дол. США, що на 1,4% менше відповідного показника 2019 року. Сальдо 2020 року становить –37,9 млн. дол. США. У порівнянні з 2019 роком від'ємне сальдо зменшилося на 21,3% (на 10,2 млн. дол. США).

Зовнішньоторговельні операції товарами у 2020 році здійснювалися із партнерами з 90 країн світу. До країн Європи було експортовано 72,5% в'язого експорту товарів, що на 5,6% більше, ніж у 2019 році. Найбільші обсяги товарів було експортовано до Польщі – 18,3%, Німеччини – 12,4%, Швейцарії – 6,9%, Нідерландів – 7,5 %, Австрії – 6,3%, Білорусі – 3,9%. Зовнішня торгівля послугами за 2020 рік: експорт – 24732,8 тис. дол. США, імпорт – 6099,7 тис. дол. США. Тобто сальдо зовнішньо-економічної діяльності за послугами є позитивним (рис 2.9).

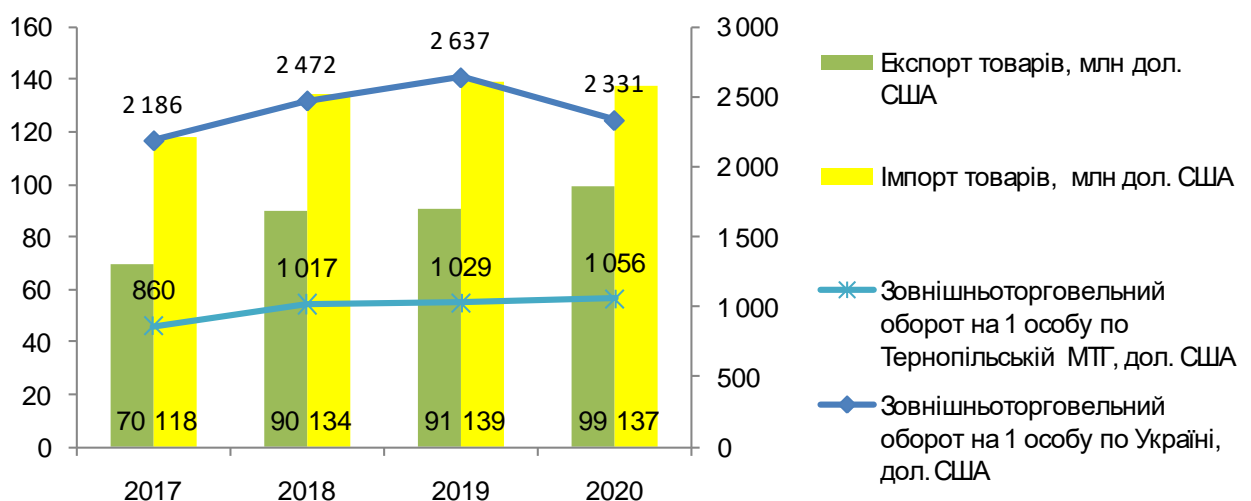


Рис. 2.9. Динаміка обсягів експорту-імпорту підприємств Тернопільської МТГ

Примітка. Розраховано за [20]

У 2020 році в економіку громади було вкладено 3253,3 млн. грн. капітальних інвестицій (-7,6% у порівнянні з 2019 роком) (рис 2.10).

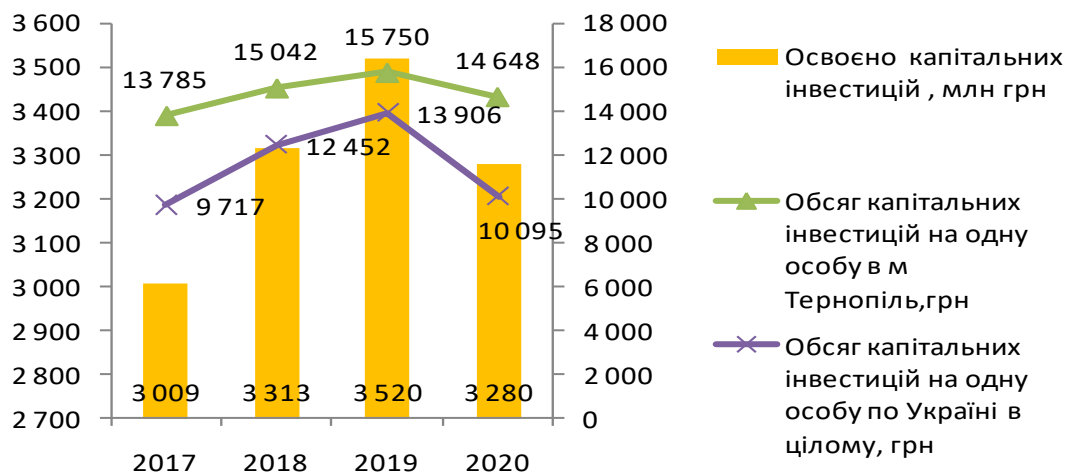


Рис. 2.10. Динаміка капітальних інвестицій в економіку Тернопільської МТГ

Примітка. Розраховано за [20]

«У розрахунку на 1 мешканця обсяг інвестицій за 2020 рік складав 14,6 тис.грн, що в 1,5 рази перевищує показник по Україні в цілому» [43].

«Переважна частина коштів інвестована в матеріальні активи: в будівництво, придбання транспорту, обладнання, земельні ділянки. У нематеріальні активи (програмне забезпечення, авторські права, патенти тощо) вкладено лише 0,3% від загального обсягу інвестицій» [43].

«Основну частку коштів інвестовано у житлове будівництво (1025,5 млн. грн, що складає 31,5% від загального обсягу інвестицій в матеріальні активи. На другому місці за обсягами – інвестиції в інженерні споруди. Вони складають 813,0 млн грн (25,8% від загального обсягу) та вкладення в них у порівнянні з 2019 роком зросли на 17,6%. На третьому місці – інвестиції в машини, обладнання та інвентар (638,0 млн грн, що складає 19,6% від загального обсягу інвестицій в матеріальні активи» [43].

«Вагомим джерелом капітальних інвестицій є власні кошти підприємств та організацій – вони за результатами 2020 р. склали 37% всього обсягу інвестицій. Також значна частина інвестицій – це кошти населення на

будівництво житла (32,8% від загального обсягу інвестицій проти 37,6% в 2019 р.)» [43] (рис 2.11).

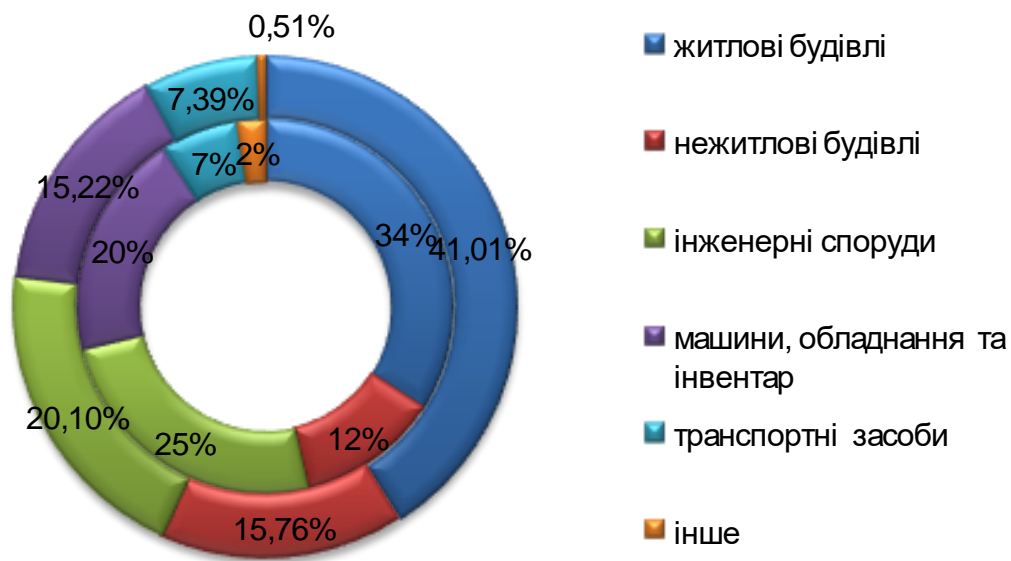


Рис. 2.11. Структура капітальних інвестицій в матеріальні активи в Тернопільській МТГ (2019–2020 рр.) (зовнішнє коло – 2019 р.)

Примітка. Розраховано за [20]

У 2020 році доходи бюджету громади склали 2,44 млрд. грн., що на 171,8 млн. грн. менше, порівняно з 2019 р.). З них доходи загального фонду становлять 96,25% бюджету (2,33 млрд. грн.) та доходи спеціального фонду – 115,97 млн. грн. Власні доходи бюджету за результатами 2020 року склали 1,73 млрд. грн., що на 6,77% більше, ніж у 2019 році. З них власні доходи загального фонду склали 1,62 млрд. грн. та сформували 69,6% загального фонду. Власні доходи спеціального фонду склали 115,6 млн грн [43].

«Обсяг власних доходів громади у розрахунку на одного мешканця складає 7,7 тис. грн, що перевищує показник по Україні в цілому» [43].

«Як і в попередніх звітних періодах, за результатами 2020 року в структурі власних доходів переважають податкові надходження (1,59 млрд. грн. або 92% від обсягу власних доходів). У порівнянні з 2019 роком їх приріст склав 151,96 млн. грн. (+10,57%)» [43] (рис 2.12).

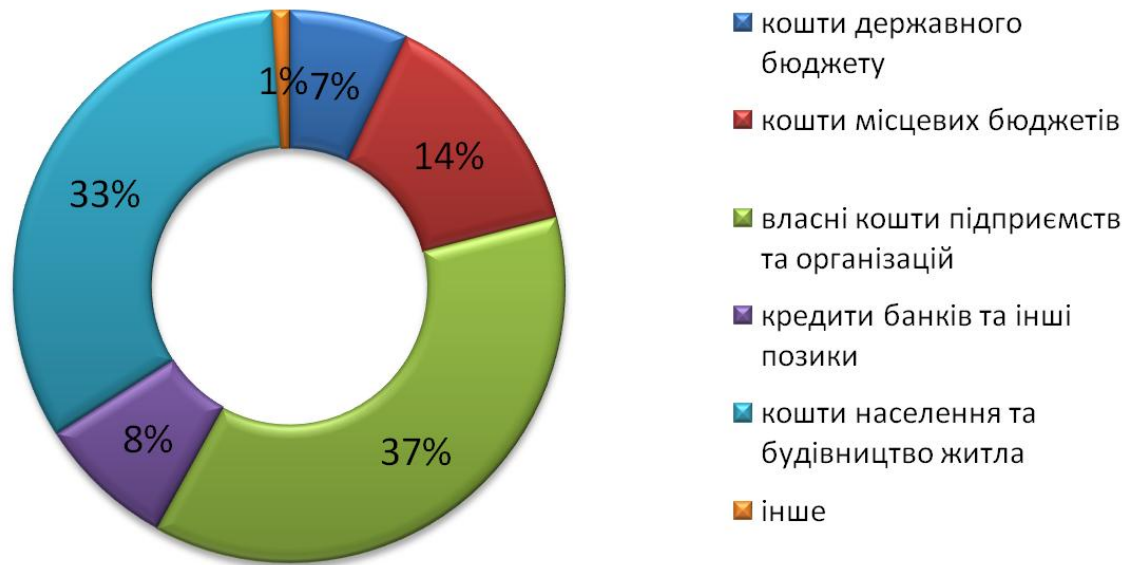


Рис. 2.12. Структура капітальних інвестицій в Тернопільській МТГ за джерелами фінансування 2019–2020 рр.

Примітка. Розраховано за [20]

«Слід зазначити, що виконання доходів бюджету у звітному періоді відбувалось у доволі складних економічних умовах карантинних обмежень, пов'язаних з пандемією коронавірусу. Незважаючи на це, порівняно з 2019 роком досягнуто приріст власних доходів. Обсяг міжбюджетних трансфертів зменшився на 28,5% (-281,71 млн. грн.) та склав 707,73 млн. грн. Таким чином, власні доходи сформували 71% бюджету громади (проти 62% за результатами 2019 року), а трансферти – 28,98%» [43].

«Основною складовою податкових надходжень є ПДФО (формує 65,57 % від суми податкових надходжень). За 2020 рік обсяг надходжень збільшився на 12,97% та склав 1042,12 млн. грн. Також велику частку податкових надходжень (26,06%) складають місцеві податки, основну частину надходжень яких формують єдиний податок та плата за оренду землі. Внутрішні податки на товари та послуги за результатами 2020 року складають 8,3% від податкових надходжень та формуються переважно з акцизних зборів» [43].

Структура власних доходів за результатами 2020 року значних змін не зазнала, але частка певних статей доходів незначно змінилась. Таким чином, збільшилась частка надходжень від єдиного податку та податку на доходи

фізичних осіб, а також від пайової участі. Водночас зменшилась частка надходжень коштів від продажу комунального майна (рис. 2.13).

Стаття видатків	Виконано, тис грн.	% виконання до розпису	Питома вага у витратах	2020/2019
Загальнодержавні функції	217 476,82	88,20%	9,09%	105,80%
Громадський порядок, безпека та судова влада	413,79	72,01%	0,02%	85,68%
Економічна діяльність	363 874,37	56,18%	15,21%	185,88%
Охорона навколишнього природного середовища	502,22	35,23%	0,02%	102,91%
Житлово-комунальне господарство	322 436,42	90,80%	13,48%	96,23%
Охорона здоров'я	203 191,24	98,30%	8,49%	76,93%
Духовний та фізичний розвиток	102 279,01	102,41%	4,28%	89,82%
Освіта	1 079 881,15	98,30%	45,14%	110,65%
Соціальний захист та соціальне забезпечення	102 399,56	100,14%	4,28%	20,15%
Всього	2 392 454,58	86,72%	100,00%	92,04%

Рис. 2.13. Структура видаткової частини бюджету Тернопільської громади за статтями видатків

Примітка. Розраховано за [20]

«Обсяг видаткової частини бюджету Тернопільської МТГ за результатами 2020 становив 2,39 млрд грн. З них видатки без урахування міжбюджетних трансфертів склали 2,33 млрд грн (97,46% від загальної суми). Найбільша частка видатків (1 079 млн грн або 45,14% від загального обсягу), як і в 2019 році, була спрямована на освіту. На другому місці за результатами 2020 року – видатки на економічну діяльність. У порівнянні з попереднім роком вони збільшились майже на 86% та склали 15,2% від витрат. Також значну частку видатків (13,48%) сформували витрати на ЖКХ (-3,77% у порівнянні з попереднім роком). Наступні суттєві статті – витрати на охорону здоров'я (8,49% видатків) та витрати на виконання загальнодержавних функцій (9,09% від загальної суми видатків» [43].

В економічну діяльність було спрямовано 363,87 млн. грн., з них 35,58% (118,5 млн грн.) було витрачено на дорожнє господарство та 13,88% (50,5 млн. грн.) – на залізничний транспорт. Витрати на транспорт у порівнянні з 2019 зросли на 155,3 млн. грн. Основну частину видатків громади (74,69%) за результатами 2020 р. складають поточні видатки.

Показник податкоспроможності бюджету (ПДФО на 1 мешканця) у Тернопільській територіальній громаді є вищим за середній по країні, через що до неї застосовується механізм горизонтального вирівнювання – кошти перераховуються до державного бюджету у вигляді реверсної дотації. Обсяг реверсної дотації в 2020 році склав 55,23 млн. грн. Відповідний показник у 2019 р. становив 57,68 млн. грн. (рис. 2.14).

Вид економічної діяльності	Витрати за 2020 р., тис грн	Витрати за 2019 р., тис грн	Динаміка 2020/2019	Питома вага за результатами 2020 р.
Загальна економічна, торговельна та трудова діяльність	93,48	72,00	29,83%	0,03%
Сільське господарство, лісове господарство та мисливство, рибне господарство	2 628,90	1 297,00	102,69%	0,72%
Будівництво	13 741,54	60 978,10	-77,46%	3,78%
Транспорт	170 256,43	15 004,88	1034,67%	46,79%
Інші галузі економіки	3 042,49	344,13	784,11%	0,84%
Інша економічна діяльність	174 111,54	118 056,94	47,48%	47,85%
Всього витрати на економічну діяльність	363 874,37	195 755,08	85,88%	100,00%

Рис. 2.14. Структура видаткової частини бюджету Тернопільської громади за видами економічної діяльності у 2019-2020 р.р.

Примітка. Розраховано за [20]

Профіцит бюджету за результатами 2020 року склав 49 млн. грн. За підсумками 2019 р. він становив 14 млн. грн.

Демографічна ситуація в Тернопільській МТГ впродовж останніх років є стабільною та характеризується поступовим зростанням чисельності населення, яке в 2016-2017 рр. відбувалось за рахунок природного приросту, а в 2018-

2020 рр. за рахунок міграційного приросту. Крім цього, чисельність населення громади збільшилась за рахунок мешканців сільських громад, що приєдналися до м. Тернополя. Станом на 01.01.2021 р. чисельність наявного населення громади складала 223 938 осіб (проти 223 462 особи станом на 01.01.2020 р.). Кількість працездатного населення станом на 01.01.2021 становила 144,8 тис.осіб, що складає 64,66% від загального обсягу населення (проти 69,6% на 01.01.2020 р.) та є вищим, ніж аналогічний показник по Україні в цілому.

В Тернопільській МТГ працює Центр надання адміністративних послуг, через який надається 272 види послуг. Впродовж 2020 року було збільшено кількість надання електронних послуг до 28. У селах, приєднаних до Тернопільської міської територіальної громади, створено 2 віддалених робочих місця для роботи адміністраторів (с. Курівці, с. Чернихів) і введено 2 посади інспекторів (с. Іванківці, с.Кобзарівка).

Впродовж 2020 року було видано 3652 документа дозвільного характеру (2019 році – 2591). Також було надано 2483 консультації (у 2019 році – 2167).

«Громада має успішний досвід реалізації інвестиційних проектів, в тому числі, з залученням коштів міжнародних організацій. Так, у 2021 році реалізуються такі проекти:

- «Реконструкція системи теплопостачання», що реалізовує КП «Тернопільміськтеплокомуненерго» за рахунок кредитних та грантових коштів Європейського Банку Реконструкції та Розвитку (ЄБРР) і Фонду Східноєвропейського партнерства з енергоефективності (фонд E5P).
- «DemoUkraineDH – Тернопіль» (реалізовує КП «Тернопільміськтеплокомуненерго» за підтримки НЕФКО та Фонду Східноєвропейського партнерства з енергоефективності).
- «Модернізація системи водопостачання та водовідведення м. Тернопіль в рамках програми «Розвиток міської інфраструктури-2» (Світовий банк, Фонд чистих технологій).
- Модернізації систем теплопостачання шляхом придбання ІТП та зменшення викидів CO₂» в рамках програми «Підвищення

енергоефективності в секторі централізованого теплопостачання України» (Світовий банк та Фонд чистих технологій).

- «Світло без ртуті» (НЕФКО, Фонд Східноєвропейського партнерства з енергоефективності (E5P)) [43, С.23].

Реалізація даних інвестиційних проєктів є свідченням ефективного впровадження управлінських механізмів в напрямі розширення джерел фінансування вирішення важливих завдань життєдіяльності Тернопільської громади і закладає підґрунтя для її сталого розвитку за всіма його складовими.

Висновки до розділу 2

У сучасних умовах надзвичайно важливо реалізувати концепцію сталого розвитку на рівні територіальної громади. Досягнення сталого розвитку вимагає докорінних змін в економічній, соціальній та екологічній сферах життєдіяльності. В результаті проведення SWOT-аналізу Тернопільської територіальної громади було виявлено ряд загроз, які можуть підсилити існуючі слабкі сторони, тому потребують негайного вирішення. Перш за все, це зростання бюджетного навантаження, орієнтація інвесторів на мінерально-сировинні ресурси, дешеву робочу силу, а також відсутність дієвого механізму щодо використання рекреаційних зон та культурного надбання.

У зв'язку з цим вкрай актуальним стає пошук і розробка інструментів, які сприятимуть формуванню та розширенню економічної бази громади, посилять соціальні аспекти забезпечення сталого розвитку, а також дозволять зберегти навколишнє середовище. Виконання завдань, що передбачені для забезпечення сталого розвитку територіальної громади і вирішення проблемних питань потребує налагодженої співпраці усіх стейкхолдерів, яка в перспективі матиме змогу трансформуватись у співвідповідальність і, як наслідок, стане реальним фундаментом для спільного прийняття рішень. Слід також зазначити, що система управління досліджуваної громади є досить гнучкою, швидко реагує на зміни у тенденціях розвитку територій. Громада активно працює у напрямку залучення інвесторів, впроваджує інноваційні інструменти розвитку.

РОЗДІЛ 3

УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ДОСЛІДЖУВАНОЇ ТЕРИТОРІАЛЬНОЇ ГРОМАДИ НА ЗАСАДАХ СТАЛОСТІ

3.1. Напрями удосконалення управління сталим розвитком територіальної громади з використанням технологій SMART CITY

Smart city, тобто розумне місто, – це урбаністична концепція, яка передбачає розвиток міських територій на основі інформаційно-комунікаційних технологій. Завдяки впровадженню сучасних цифрових рішень простір територіальної громади має стати дружнім для мешканців, підприємців, туристів та влади. Ідея розумного міста також передбачає турботу про навколишнє середовище, людський капітал та бізнес. Розумне місто має діяти як цілісний організм, окремі частини якого працюють разом, щоб у синергії забезпечити гармонійний розвиток, за допомогою підвищення функціональності міста та покращення якості життя його мешканців [29].

У літературі виділяють шість основних вимірів, які визначають функціонування громади на засадах smart city:

1. Розумна економіка – використання інноваційних та гнучких рішень для підвищення ефективності та продуктивності місцевих економік. Основними показниками є: інноваційність та підприємництво (стартапи, витрати на НДДКР тощо); продуктивність; глобальність (міжнародні події чи роль експорту), гнучкість ринку праці, здатність для перетворення.

2. Розумна мобільність – використання креативності або передових технологій для управління транспортом і зв'язком (у тому числі цифровим). Показниками є: ефективність логістики; використання стійких рішень; використання громадського транспорту; наявність міжміського та міжнародного сполучення; рівень оцифрування інфраструктури.

3. Розумне довкілля – відповідальний та сталий підхід до навколишнього середовища та використання енергоресурсів. Основними показниками є, наприклад, привабливість природних умов; охорона навколишнього

середовища; сталє управління використання сировини, забрудненням, розумними будівлями, використанням чистої енергії, споживанням води; чистота повітря і кількість зелених насаджень.

4. Розумні люди – ключовий фактор людського капіталу у центрі уваги людина, що також розглядається як каталізатор позитивних змін. Основними показниками є освіта (кількість студентів та бажання підвищувати кваліфікацію), креативність особистості (кількість та роль іммігрантів, робота в індустрії креативних послуг, участь у громадському житті), «технологічна інтеграція» громадян (наприклад, частка користувачів інноваційними послугами, швидкість передачі даних).

5. Розумне життя (якість життя) – фактор, який підкреслює якість життя в місті завдяки універсальному доступу до широкого спектру різних видів послуг (доступ до житла, культури, розваг), безпеки (наприклад, використання технологій, запобігання злочинам), здоров'я (наприклад, тривалість життя, якість медичної допомоги), привабливість території, інвестиції у покращення якості життя мешканців.

6. Розумне управління – багаторівнева система управління містом, що полягає в процедурах участі місцевих органів влади та громадян, наприклад, за допомогою електронних послуг, з урахуванням громадського бюджету, створення прогромадської інфраструктури або мережі відкритих даних.

В контексті забезпечення сталого розвитку Тернопільської територіальної громади доцільною є реалізація концепції smart city в рамках території громади загалом.

З метою ефективної реалізації концепції Smart City доцільним є вироблення управлінських механізмів в рамках цілісної моделі, яка б органічно поєднувала основні сфери територіальної громади, окреслювала напрями взаємодії суб'єктів управління, визначала інформаційно-комунікативні технології, які доцільно використовувати організаціями різних секторів Тернопільської громади у своїй діяльності (рис. 3.1).

Сфери співпраці і зв'язки

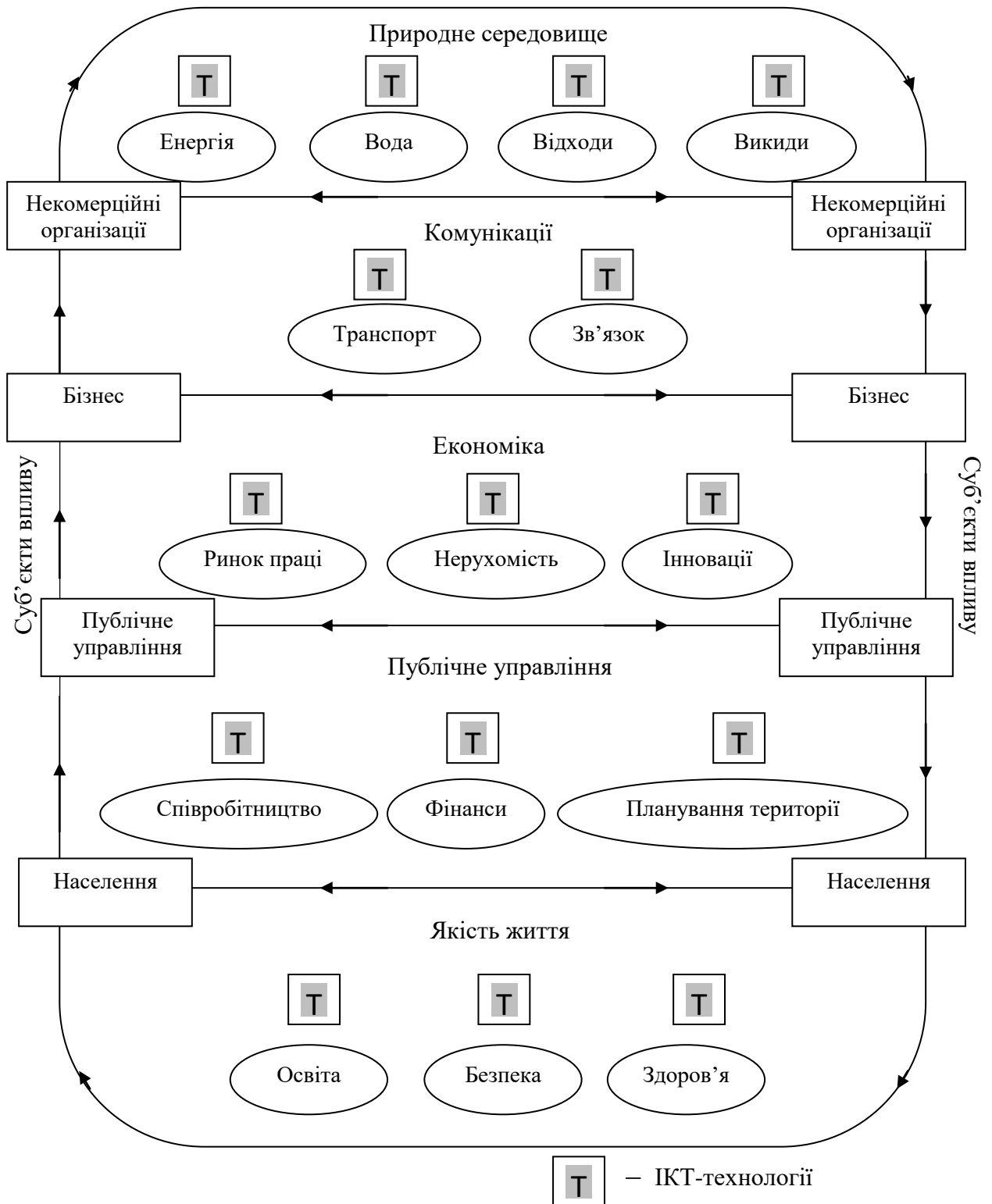


Рис. 3.1. Пропонована модель функціонування розумної громади

Примітка. Побудовано автором на основі [59, 70, 73]

Згідно з припущенням концепції smart city, використання сучасних ІКТ-технологій відбувається в усіх сферах функціонування територіальної громади. Реалізація концепції забезпечує можливість збалансованого розвитку у соціальній, економічній, екологічній та просторовій сферах. Використання інформаційних рішень дозволяє не тільки впорядкувати та підвищити ефективність окремих видів діяльності, органів місцевого самоврядування та мешканців громади, а й створити величезні бази даних, які є найкращим і найнадійнішим джерелом інформації про проблеми та запити, що виникають у Тернопільській громаді.

Модель передбачає п'ять основних напрямків розвитку. Це: природне середовище; комунікації; економіка; система публічного управління; якість життя. Ці напрями види діяльності, об'єкти управління, стосовно яких доцільно виробляти конкретні управлінські рішення. В рамках моделі виділено чотири групи суб'єктів, що впливають на розвиток сфер життєдіяльності громади:

- публічне управління – керує справами, має впорядковану структуру та джерела фінансування;
- населення – джерело найбільш достовірних даних про потреби громади;
- бізнес – є основними постачальниками товарів і послуг; впливають на конкурентоспроможність громади;
- некомерційні організації – задоволення потреб багатьох соціальних груп і вплив на управлінський процес органів місцевого самоврядування (рис. 3.2).



Рис. 3.2. Виміри запропонованої моделі розумної громади

Розумна громада дбає про природне середовище, яке має безпосередній вплив на повсякденне життя мешканців. Енергія максимальним чином одержується з відновлюваних джерел, а її споживання мінімізується за рахунок використання інноваційних технологій, пов'язаних з її постачанням. Розумна громада приділяє багато уваги проблемі постійно зростаючої кількості відходів, які ретельно відбираються, збираються та переробляються. Усі мешканці мають доступ до послуг із сортування та утилізації відходів. Інтелектуальні блоки контролюють рівень викидів парникових газів і концентрацію завислого пилу, а також вживають заходів щодо зниження рівня цих викидів.

Система публічного управління у співпраці з іншими стейкхолдерами піклується про навколишнє середовище та доносить інформацію про його суспільне значення молодшим поколінням.

Сучасний громадський транспорт забезпечує якість, безпеку, пунктуальність, комфорт і рентабельність (не тільки для міста, а й для його мешканців). Облаштовані функціональні зупинки, полегшена система пересадок, інформаційні блоки надають своїм мешканцям швидкі та корисні послуги. Громада забезпечує своїм жителям відмінне підключення до мережевого та телефонного зв'язку. Завдяки наявним інформаційно-комунікаційним технологіям та мережам цифрового зв'язку, які охоплюють громаду, вона має бути здатна забезпечити своїм мешканцям найвищий рівень мобільності. Диверсифікований ринок праці демонструє низький рівень безробіття, а міська влада вживає заходів для мінімізації кількості людей, які живуть у бідності. Громада характеризується великою кількістю успішних та креативних компаній.

Розумна економіка – це економіка, заснована на знаннях і нових технологіях. Пропагуючи та демонструючи свої цінності, громада залучає інвесторів з усього світу. Особлива увага має надаватись розвитку сектору ІКТ, який стимулює розвиток бізнесу, забезпечує співпрацю між корпораціями, організаціями та кластерами, а також співпрацює з науковим сектором.

Система публічного управління розумною громадою – має забезпечувати використання новітніх технологій, якісні послуги для мешканців та враховувати їхню думку. Управління громадою має базуватись на постійній комунікації із місцевими жителями, які мають бажання брати участь у громадських консультаціях та виборах. Завдяки новітнім технологіям вони повинні забезпечуватись інформацією про хід справ у громаді та мати відкритий доступ до даних.

Розумна громада розраховує на власні доходи, раціонально розраховує податки, забезпечуючи мешканцям найкращі умови проживання, тому жителі не уникають їх сплати. Значна увага має надаватись забезпеченню належного просторового розвитку громади, постійному перегляду і удосконаленню нормативних актів, що повинно позитивно впливати на покращення іміджу та функціонування громади. Розвиток розумної громади передбачає достатньо велику площу зелених та рекреаційних зон, створює раціональні та практичні плани розвитку з урахуванням бачення стратегії розвитку на найближчі роки та світових тенденцій SDGs.

У сфері якості життя розумне місто забезпечує безкоштовну, обов'язкову якісну середню освіту та високий рівень забезпечення вищої освіти, також дає можливість змінити чи підвищити кваліфікацію. Громада орієнтується на високий відсоток мешканців з вищою освітою, а також готує професіоналів у галузях, які виходять за рамки університетських курсів. Мешканці характеризуються високою тривалістю життя, особливо завдяки високому рівню та якості медичного обслуговування. У громаді створені належні умови для лікування, госпіталізації та широкий спектр видатних спеціалістів у галузі медицини. Завдяки якісним умовам життя суспільство «розумної громади» щасливе, що є наслідком низького рівня смертності, яка спровокована самогубством.

Використання ІКТ та інших інноваційних рішень збільшує з кожним днем рівень безпеки мешканців. Екстрені служби, такі як поліція та пожежні бригади, завдяки сучасним технологіям, мають можливість швидкого

втручання та допомоги, а також доступ до реальних даних про те, що відбувається у громаді. Концепція розумної громади передбачає її сталий, стійкий розвиток завдяки використанню сучасних технологій у кожній сфері діяльності.

Для визначення рівня розвитку громади з використанням технологій smart city доцільно використовувати індикатори в розрізі основних сфер та їх елементів (табл. 3.1).

Таблиця 3.1

Індикатори імплементації концепції Smart City в розвиток громади

Сфера	Елемент	Індикатор
1	2	3
Природне середовище	енергія	<ul style="list-style-type: none"> ○ загальне споживання електроенергії населенням на душу населення [кВт-год / рік / душу населення] ○ відсоток загальної відновлюваної енергії як частка від загального споживання енергії міста [%] ○ середня річна кількість відключень електроенергії на одного споживача [кількість / споживач / рік]
	вода	<ul style="list-style-type: none"> ○ відсоток населення, що має доступ до питної води [%] ○ загальне споживання води на душу населення [л/день]
	відходи	<ul style="list-style-type: none"> ○ відсоток населення, що регулярно збирає тверді побутові відходи [%] ○ відсоток населення, що має доступ до каналізації [%] ○ відсоток комунальних відходів, які переробляються [%]
	викиди	<ul style="list-style-type: none"> ○ концентрація виробничого пилу [мг / м³] ○ викиди парникових газів [тонн / мешканець]
Комунікації	транспорт	<ul style="list-style-type: none"> ○ Річна кількість поїздок громадським транспортом на одного жителя [кількість / мешканець / рік] ○ кількість легкових автомобілів на душу населення [кількість / душу населення]
	зв'язок	<ul style="list-style-type: none"> ○ кількість підключень до Інтернету на 100 000 жителів [кількість / 100 000 жителів] ○ кількість мобільних ліній на 100 000 жителів [кількість / 100 000 жителів]
Якість життя	освіта	<ul style="list-style-type: none"> ○ відсоток населення шкільного віку, яке навчається в школах [%] ○ кількість дипломів про закінчення університету на 100 000 жителів [кількість / 100 000 жителів]
	здоров'я	<ul style="list-style-type: none"> ○ очікувана тривалість життя [років] ○ кількість лікарняних ліжок на 100 000 жителів [кількість / 100 000 жителів] ○ кількість самогубств на 100 000 жителів [кількість / 100 000 жителів]
	безпека	<ul style="list-style-type: none"> ○ кількість вбивств на 100 000 жителів [кількість / 100 000 жителів] ○ кількість насильницьких злочинів на 100 000 жителів [кількість / 100 000 жителів]

Продовження табл. 3.1

1	2	3
Економіка	ринок праці	<ul style="list-style-type: none"> ○ рівень безробіття в місті [%] ○ відсоток міського населення, що живе в бідності [%]
	нерухомість	○ вартість комерційної та промислової нерухомості у відсотках від загальної вартості всього нерухомого майна [%]
	інновації	○ річна кількість нових патентів на 100 000 жителів [кількість / 100 000 жителів на рік]
Публічне управління	співробітництво	○ участь виборців на останніх муніципальних виборах [%]
	фінанси	<ul style="list-style-type: none"> ○ власний дохід у відсотках від загального доходу [%] ○ податки, зібрані у відсотках від вхідних податків [%]
	планування території	<ul style="list-style-type: none"> ○ площа громадських приміщень для відпочинку на свіжому повітрі на одного мешканця [м²/ж.] ○ площа зелених насаджень на 100 000 жителів [га / 100 000 жителів] ○ довжина велосипедних доріжок і доріжок на 100 000 жителів [км / 100 000 жителів]

Примітка. Сформовано на основі [59, 70, 73]

Запропоновані індикатори формують масив найважливішої інформації, яка може бути використана для більш детального обґрунтування напрямів розвитку окремих населених пунктів територіальної громади. В переліку наведених індикаторів є такі, які є мотиваторами позитивних змін у громаді (наприклад, відсоток перероблених побутових відходів), так і дестимуляторами негативних явищ (наприклад, рівень безробіття, злочинності у громаді). Вони характеризуються різними одиницями виміру. Однак жодна з цих відмінностей не впливає на якість отриманих даних, оскільки значення окремих показників не порівнюються один з одним. Значення одного і того ж показника порівнюється в часі, що дає можливість точно визначити, чи відбулися зміни за тим чи іншим критерієм на даній території, а також позитивом чи негативом характеризуються такі зміни.

Інформація, отримана на основі аналізу індикаторів розвитку розумної громади, може бути використана для оцінки конкурентоспроможності досліджуваної територіальної громади і визначення тих сфер, які формують або можуть формувати її конкурентоспроможність, що є важливим для

вироблення ефективних управлінських механізмів забезпечення сталого розвитку.

3.2. Удосконалення стратегічного управління сталим розвитком територіальної громади

Аналіз наявних стратегій розвитку міст і територіальних громад в Україні свідчить про певну їх невідповідність пріоритетам Стратегії «Європа 2030» та Стратегії сталого розвитку «Україна-2030», зокрема Стратегічний план розвитку Тернопільської міської територіальної громади до 2029 року не в повній мірі відображає усі напрями розвитку. Тому необхідне проведення процесу гармонізації принципів стратегічного управління сталим розвитком громади відповідно до досвіду й практики вітчизняних й зарубіжних громад.

Проведені дослідження дають підстави для висновку, що удосконалення управління сталим розвитком Тернопільської громади доцільно здійснювати за такими напрямками: стратегічний вимір, територіальна спрямованість, управління, міжгалузєва інтеграція, фінансування та фінансові ресурси, моніторинг.

У контексті стратегічного виміру стратегії розвитку є основою сприяння сталому розвитку територіальної громади та відображають сучасне розуміння планування адаптивного процесу змін, враховуючи управлінський аспект.

Перша умова стратегічного планування – ідентифікація особливостей, а також активних і потенційних зовнішніх факторів, які мають або можуть мати вплив на розвиток території громади. Однак ця ідентифікація не може мати статичний характер, тобто охоплювати лише поточний стан. Вона повинна здійснюватися на перспективу, тобто містити аналіз поточних тенденцій і прогнозів прояву найважливіших факторів. У цьому випадку актуально використовувати технологію форсайту. «Форсайт сприяє формуванню загального уявлення про розвиток пріоритетних напрямів системи регіонального та муніципального управління, а також мобілізацію інтелектуального потенціалу зовнішніх експертів» [31]. Крім того, очікування

громадськості як основного бенефіціара діяльності органів місцевого самоврядування повинен мати ключовий вплив на стратегічні управлінські рішення.

Стратегія не може існувати без системи впровадження, яка визначає суб'єктів, відповідальних за реалізацію стратегії, їх обов'язки, а також їхніх партнерів й налагоджені зв'язки між ними.

Модельна схема процедури побудови стратегії розвитку територіальної громади органом місцевого самоврядування, на наш погляд, має складатися з 19 етапів:

- 1) рішення почати стратегічне планування,
- 2) вибір суб'єкта, який готує проект стратегії,
- 3) перспективний аналіз,
- 4) діагностика громадської думки,
- 5) призначення команди керівників,
- 6) консультації з громадськістю,
- 7) стратегічний аналіз,
- 8) формування місії та бачення,
- 9) розробка цілей і встановлення пріоритетів,
- 10) постановка стратегічних завдань,
- 11) перевірка горизонтальної та вертикальної відповідності,
- 12) співставлення завдань з джерелами фінансування,
- 13) структура системи впровадження, включаючи підсистеми моніторингу та корекції,
- 14) розподіл стратегічних завдань,
- 15) визначення керівних принципів реалізації проектів,
- 16) планування просування стратегії,
- 17) розробка проекту стратегії,
- 18) надання висновків щодо проекту стратегії,
- 19) прийняття стратегії громади [36].

Відповідно до другого підходу, чітка територіальна спрямованість означає, що потреби, виклики та можливості розвитку мають бути пристосовані до відповідного просторового виміру і територіального контексту. Цей підхід дозволяє виділити три основні аспекти, зокрема: орієнтація на співробітництво громад, узгодженість галузевих політик, забезпечення рівності розвитку міських і сільських територій.

З метою підвищення конкурентоспроможності та забезпечення сталого розвитку досліджуваної територіальної громади доцільним є комплексне вирішення завдань, зорієнтованих на:

- стимулювання розвитку високотехнологічних виробництв, вироблення послідовної місцевої політики, спрямованої на підвищення конкурентоспроможності територіальної громади та забезпечення її сталого розвитку;
- більш активне застосування методів непрямого впливу, спрямованих на вдосконалення структури місцевої економіки, зростання обсягів випуску інноваційної продукції;
- зміна вектора економічного розвитку у бік різкого зростання продуктивності праці та посилення інноваційних процесів у виробничій сфері; використання всіх можливостей для імплементації інновацій у практику;
- впровадження нових форм та механізмів реалізації місцевої економічної політики, серед яких – визначення у Стратегії розвитку громади цільових пріоритетів сталого розвитку, створення вертикальних корпоративних структур, кластерів тощо;
- формування інституційного середовища, сприятливого для інтеграції виробництва, розвитку ринкової інфраструктури, посилення професійної підготовки кадрів, активного поширення знань та практичного досвіду.

У контексті забезпечення сталого розвитку громади доцільним є удосконалення управління цим процесом на основі реалізації засад багаторівневого управління, системного підходу, управління «знизу вгору».

Забезпечення досягнення стратегічних цілей та реалізації пріоритетів сталого розвитку громад вимагає організації управління цим процесом на засадах системного підходу. В цьому контексті існує необхідність створення цілісної системи управління інноваційним розвитком, яка б охоплювала установ та організацій різних форм власності, які є суб'єктами реалізації інноваційної політики і знаходяться на території громади. Така система управління має орієнтуватись на стимулювання створенню та поширення нових технологій, а також формування сприятливого інституційного середовища створення та функціонування суб'єктів іноваційної діяльності різних організаційно-правових форм.

У переліку ключових функцій системи управління інноваційним розвитком громади, яка зорієнтована на забезпечення сталого розвитку, – обґрунтування й реалізація цілей місцевої економічної політики, формування й ефективне використання ресурсного потенціалу територіальної громади, а також задоволення потреб жителів громади у товарах і послугах. Прерогатива має бути віддана діяльності, пов'язаній з діагностикою конкурентоспроможності місцевих підприємств, оцінкою їх науково-технічного, виробничого та кадрового потенціалу з метою виявлення рівня інноваційної, сприйнятливості та активності; з вибором пріоритетних напрямів, конкурентний потенціал яких найвищий; з розробкою програм з певних пріоритетів та механізмів їх реалізації, включаючи залучення приватних інституційних інвесторів – комерційних банків, фінансових компаній, інвестиційних фондів тощо; із забезпеченням відповідних диференційованих режимів економічного стимулювання [37].

Важливим аспектом реалізації стратегічного підходу до управління сталим розвитком є залучення громадськості до визначення стратегічних цілей сталого розвитку територіальної громади та механізмів їх реалізації шляхом налагодження ефективної взаємодії за допомогою таких механізмів як громадські обговорення, громадські ради, консультації з громадськістю, участь

у громадському бюджеті, збори громадян за місцем проживання, скринька звернень і т.п.

Застосування міжгалузевого підходу у забезпеченні сталого розвитку громад доцільно здійснювати з метою подолання «ізолюваності» реалізації управлінських функцій, що дозволить адекватно реагувати на виклики комплексного збалансованого розвитку. Метою цього підходу є забезпечення узгодженості між принципами та цілями в різних сферах управління та забезпечення співпраці між різними суб'єктами управління.

З метою вироблення ефективних механізмів забезпечення сталого розвитку територіальної громади є використання потенціалу інституту соціального партнерства. Розвиток соціального партнерства є перспективним не лише з точки зору вирішення нагальних, повсякденних проблем територіальної громади, а й виступає дієвим фактором просування соціуму по шляху демократизації відносин, закладає фундамент вирішення завдань сталого розвитку громади на корпоративних засадах, формування потужного громадянського суспільства.

Взаємозалежність конкурентоспроможності та рівня сталого розвитку територіальної громади обумовлює доцільність використання кластерного підходу в контексті реалізації політики розвитку територіальної громади. Кластер – це перш за все мережева форма господарювання, оскільки тісна комунікація організацій забезпечує наявність спільних інтересів та підвищує дієвість взаємодії. У цій формі організації діяльності організацій полягає низка серйозних переваг, таких як: підвищення продуктивності праці, зменшення рівня безробіття, збільшення здатності до інновацій, стимулювання розвитку нових видів діяльності. Активізацію процесів кластеризації мають забезпечити владні інституції. Дії влади мають бути спрямовані насамперед на формування координаційного центру з метою планування та реалізації кластерних проєктів, лобювання інтересів їх учасників, розв'язання внутрішніх конфліктів, координації діяльності, сприяння розвитку. Серед переваг створення кластеру: економічні – зниження собівартості продукції рахунок цілісності виробничого

циклу; соціальні – розвиток соціально-побутової та соціально-культурної інфраструктури; маркетингові – формування іміджу територіальної громади.

Правильні фінансові рішення і ефективне використання гтгбн8759-фінансових ресурсів у комплексі є найважливішими чинниками стійкості у розвитку громади. В рамках цього виміру можна виділити дві усталені тенденції реалізації публічної політики: поєднання кількох джерел фінансування та пов'язане з цим зростання важливості фінансових ресурсів.

Нестача фінансових ресурсів є однією з головних причин зниження рівня та якості наданих муніципальних послуг, а також погіршення соціально-економічного стану муніципальних утворень загалом і як, наслідок, зниження стійкості та конкурентоспроможності розвитку громади.

Діючи схему міжбюджетних відносин, за якої перерозподіл бюджетних коштів з метою вирівнювання бюджетної забезпеченості територій різного рівня підриває зацікавленість муніципалітетів у зміцненні власної економічної бази, навряд можна назвати ефективною і раціональною. Крім того, значні кошти міжбюджетних трансфертів виділяються для цільового використання. Нестача «вільних коштів» призводить до обмеження можливостей органів місцевого самоврядування у вирішенні завдань сьалого соціально-економічного розвитку громади.

Формування бюджету розвитку – найважливіша умова реалізації стратегічних цілей сталого розвитку територіальної громади. До бюджету розвитку для фінансування конкретних програм та проектів на засадах участі доцільно залучати кошти зацікавлених підприємств та організацій, кошти позабюджетних фондів, фонду розвитку підприємництва та малого бізнесу, кошти населення.

У напрямі удосконалення фінансового забезпечення сталого розвитку територіальної громади важливою є реалізація заходів щодо:

- підвищення фінансової самостійності територіальних громад шляхом залучення бюджетних ресурсів внутрішнього походження;

- розширення можливостей ресурсного забезпечення сталого розвитку на основі використання потенціалу публічно-приватного партнерства;
- створення довгострокових стимулів для підвищення якості управління муніципальними фінансами, поширення на місцевий рівень реформи бюджетного процесу та реструктуризації бюджетного сектору;
- залучення кредитних джерел фінансування реалізації цілей сталого розвитку територіальної громади;
- удосконалення організаційних механізмів залучення грантових коштів для реалізації програм в рамках стратегії сталого розвитку.

З метою забезпечення ефективної розробки та реалізації стратегії сталого розвитку територіальної громади доцільним є формування системи моніторингу. Система моніторингу досягнення поставлених цілей має формувати інформаційне підґрунтя для вчасного запровадження превентивних заходів в процесі реалізації управлінських механізмів.

Реалізація поставлених цілей та завдань моніторингу має базуватись на сукупності принципів організації моніторингового дослідження, які узагальнені у таблиці 3.2. Під час проведення моніторингу доцільно використовувати кількісні та якісні параметри оцінки, що характеризують соціально-економічний розвиток громади. Кількісні оцінки передбачають наявність таких параметрів, які можуть бути коректно виражені сукупністю чисельних значень та (або) їх інтегральним значенням. Якісні оцінки, засновані на даних соціологічних та експертних опитувань, дозволяють значно доповнити кількісні характеристики та глибше оцінити тенденції місцевого розвитку. Основними джерелами формування інформаційної бази моніторингу можуть бути дані органів влади та управління всіх рівнів, підприємств та організацій, органів статистики; матеріали обстежень та експертних оцінок різних програм та проектів; результати опитувань громадської думки.

Таблиця 3.2

Принципи організації моніторингу реалізації стратегії сталого розвитку громади

Назва принципу	Зміст принципу
Цілеспрямованість	Основна мета розробки та впровадження системи моніторингу – підвищення оперативності та якості розробки управлінських рішень у процесі соціально-економічного розвитку громади. Чітке дотримання принципу цілеспрямованості дозволить виключити процес збору та обробки зайвої інформації, зробити систему моніторингу більш чіткою та мобільною
Системність	Необхідність дотримання цього принципу полягає в тому, що, з одного боку, територіальна громада є підсистемою більших систем, з другого – представляє собою сукупність значної кількості підсистем та елементів, яким притаманний цілий ряд різнорідних характеристик
Комплексність	Моніторинг окремих сфер та напрямів соціально-економічного розвитку територіальної громади має здійснюватися з урахуванням їхнього взаємозв'язку. Необхідна послідовність вирішення всієї сукупності завдань моніторингу по кожному з його напрямів, починаючи від спостереження за перебігом якогось процесу закінчуючи розробкою рекомендацій у тій чи іншій сфері місцевого розвитку
Структурна цілісність і логічна завершеність	Цей принцип передбачає виконання всіх етапів (збір необхідної інформації, її аналіз та оцінка результатів) щодо усіх елементів системи моніторингу
Періодичність і непереривність спостереження	В основі цього принципу лежить необхідність постійного відстеження змін у соціально-економічному розвитку громади, а також зняття інформації про зміни, що відбуваються через рівні проміжки часу
Співставність застосованих показників	Отримання об'єктивних результатів моніторингу висуває вимогу використання в якості інформаційної бази системи показників, які можна порівняти в абсолютному або відносному вираженні, а також у часі

Примітка. Наведено за [32]

На основі наведених принципів, а також враховуючи поставлені цілі та завдання моніторингового дослідження, можна виділити чотири його основні напрями, змістовні показники яких представлені у таблиці 3.3. Неодмінною умовою функціонування системи моніторингу реалізації стратегії є регулярне інформування громадськості про його результати та конкретні заходи реагування управлінських структур на тенденції зміни характеристик соціально-економічного стану територіальної громади.

Таблиця 3.3

**Зміст завдань моніторингу реалізації стратегії сталого розвитку
громади**

Блок	Завдання	Об'єкт спостереження	Інформаційна база і методичний інструментарій її обробки
Моніторинг зовнішнього середовища	<p>Оцінка впливу макроекономічних факторів (економічна політика, реалізована на державному рівні; рівень інфляції у країні; стан світових та національних ринків; міжрегіональні зв'язки та просторова організація).</p> <p>Аналіз впливу технологічних факторів (науково-технічна і інноваційна політика, що реалізується на державному рівні; підготовка спеціалістів для національної економіки; поширення глобальних інформаційних технологій)</p> <p>Оцінка впливу соціальних та екологічних факторів (соціальна та екологічна політика, що проводиться на державному рівні; якість життя населення, характеристика довкілля)</p> <p>Характеристика впливу політичних факторів (внутрішньополітичний клімат у державі; ефективність роботи законодавчої влади; вплив органів виконавчої влади; міжнародне середовище)</p>	Вивчення українських та світових тенденцій розвитку територій	Статистичні та аналітичні матеріали з оцінки світових та українських тенденцій розвитку. Основним методом агрегування отриманих результатів при цьому виступає метод STEP аналізу, що дозволяє оцінити вплив навколишнього середовища на досліджуваний об'єкт з метою вироблення методів та способів адаптації та реагування на зміни у зовнішньому середовищі
Моніторинг розвитку територіальної громади	<p>Оцінка рівня життя населення територіальної громади (діагностика демографічної сфери та ринку праці, рівня життя населення, розвитку соціальної інфраструктури).</p> <p>Аналіз рівня економічного розвитку громади (діагностика стану та динаміки параметрів розвитку місцевої економіки, аналіз фінансово-бюджетної та інвестиційної безпеки громади)</p> <p>Оцінка екологічної ситуації у регіоні (діагностика стану навколишнього середовища)</p>	Соціальна, економічна та екологічна основи розвитку громади	Базується на аналізі статистики та найважливіших узагальнюючих (інтегральних) показників. В основу проведення закладена методика, що заснована на зіставленні ключових параметрів регіонального розвитку з їхніми пороговими значеннями

Продовження табл. 3.3

Моніторинг громадської думки	Оцінка поточного рівня та динаміки основних місцевих проблем. Аналіз рівня та динаміки параметрів забезпеченості в громаді основних прав та свобод громадян, закріплених у Конституції України. Характеристика рівня та динаміки оцінки населенням діяльності органів публічного управління. Оцінка населенням економічного стану територіальної громади (поточний рівень та ступінь задоволеності відповідних потреб) Аналіз поточного рівня та динаміки параметрів, що характеризують соціальне становище жителів громади (рівень соціальної адаптації, настроїв, сприйняття статусних позицій тощо)	Жителі громади	Проведення соціологічних опитувань
Моніторинг результатів реалізації стратегії	Оцінка основних результатів досягнення цільових параметрів реалізації стратегії (у соціальній, економічній та екологічній сферах) Аналіз реалізації визначених у стратегії заходів та оцінка ефекту від їх реалізації (на основі показників економічної, соціальної та екологічної ефективності)	Соціальна, економічна та екологічна основи розвитку громади	Розв'язання першого завдання базується на даних статистичної звітності (на основі зіставлення ключових показників з намічено ними цільовими орієнтирами). Інше завдання ґрунтується на даних отриманих від суб'єктів реалізації стратегії

Примітка. Наведено за [32, 73]

Підсумки моніторингу доцільно розміщувати на веб-сторінці у мережі Інтернет. Крім того, там також можуть публікуватися й аналітичні звіти про хід реалізації стратегії розвитку громади, інформація про внесені корективи, що забезпечить гласність та відкритість реалізації стратегії. Моніторинг реалізації

стратегії може здійснювати як спеціально створений в структурі органу місцевого самоврядування аналітичний центр, так і стороння організація. Як показує досвід, ефективність моніторингу буде значно вищим, якщо його доручити незалежній організації.

Висновки до розділу 3

Перехід регіонів на модель сталого розвитку потребує зміни якості економічного зростання. У сучасних умовах головним чинником зростання економіки мають стати інновації та знання. Здійснити перехід економіки на інноваційний тип розвитку дозволить формування потужної системи управління, що заснована на тісній співпраці органу місцевого самоврядування, громадськості та представників бізнес-структур, що в синергії зможуть забезпечити ефективний економічний, екологічний та соціальний розвиток територіальної громади.

Уведення концепції smart city в процес забезпечення сталого розвитку територіальної громади дозволить посилити ефект концепції та імплементувати у життєдіяльність мешканців громади ще більше можливостей за допомогою ІКТ.

Аналіз теоретико-методологічних підходів до формування системи управління розвитком територіальної громади дозволяє стверджувати, що у переліку факторів, що забезпечують сталий розвиток громади, особливо важливе місце займають методи стратегічного управління, що враховують не лише внутрішні, а й зовнішні чинники. Створення системи стратегічного планування – основна умова підвищення стійкості регіональної соціально-економічної системи. Під стратегічним плануванням розвитку регіону розуміється процес визначення таких цілей, орієнтирів, пріоритетних напрямів економічного та соціального розвитку та шляхів їх досягнення, реалізація яких забезпечує ефективне функціонування регіональної соціально-економічної системи в довгостроковій перспективі, швидку адаптацію до змін зовнішнього та внутрішнього середовища та підвищення на цій основі якості життя населення.

ВИСНОВКИ

Результати проведеного дослідження теоретичних, методичних та практичних засад управління сталим розвитком територіальної громади можемо свідчать про існування проблемних місць, що дозволило сформувавши низу попередніх висновків та пропозицій, які матимуть практичне й теоретичне значення для розвитку територіальної громади.

1. Концепція сталого розвитку складається із трьох основних аспектів: екологічний, економічний та соціальний. При розгляді еволюції екологічного аспекту концепції сталого розвитку можна спостерігати значні зміни у самій концепції. У роки початкового формування даної моделі саме захист довкілля займав перше місце, а сама концепція виступала в ролі деякого інструменту для досягнення цієї мети. Надалі в концепцію сталого розвитку вводяться такі складові, як соціальний та економічний розвиток, а центральне місце віддається людині. В даний час значення захисту навколишнього середовища, як і кількість екологічних проблем, що впливають на життя суспільства збільшується, проте на відміну від попередніх років у пріоритеті стоять аспекти, що знаходяться на стику соціального, економічного й екологічного розвитку.

2. Забезпечити сталий розвиток територіальної громади мають органи місцевого самоврядування, керуючись принципами місцевого самоврядування та створюючи передумови передання майбутнім поколінням мінімального економічного, екологічного і соціального боргу. Відтак діяльність органів місцевого самоврядування має на меті спільно з територіальною громадою досягти сталого соціально-екологічного розвитку з максимальним економічним ефектом задоволення потреб людини і навколишнього середовища. Формування стратегії сталого розвитку громади є вкрай необхідним задля досягнення гармонізованого, сталого розвитку суспільства, у якому добробут жителів, довкілля, природні ресурси та людський капітал, уособлений у наукових досягненнях, здобутках освіти, передових технологіях, високих

моральних цінностях, є комплементарними, рівнозначними категоріями й такими, що взаємно збагачують одна одну.

3. При порівнянні принципів сталого розвитку з реаліями сучасного суспільного розвитку в ході проведення SWOT-аналізу було виявлено протиріччя, що охоплюють різні рівні соціального, економічного та екологічного середовища. Таким чином, вирішення потребують такі проблемні моменти як експортно-імпортні відносини, недостатня інвестиційна привабливість, відсутність дієвого механізму забезпечення екологічної складової, недостатня інтеграція приєднаних територій в простір громади, відтік трудових ресурсів, низька підприємницька активність.

4. Організаційно-інституційне забезпечення сталого розвитку територіальної громади включає Тернопільську міську раду, як базову складову організаційного забезпечення, а також ряд програмно-цільових та нормативних документів, що покликані регулювати процес управління сталим розвитком територіальної громади. Сутність механізму реалізації концепції сталого розвитку полягає у впливі органів місцевого самоврядування соціально-економічні процеси у напрямі, заданому програмними документами та світовими тенденціями. Успішній реалізації стратегічних цілей та пріоритетів сталого розвитку сприяє створення в багаторівневої системи планування, що базується на систематичному проведенні моніторингу.

5. Для успішної реалізації концепції сталого розвитку слід опиратися на міжнародні угоди та договори, проте для забезпечення більшої ефективності кожній громаді необхідно розробляти нормативно-правову базу концепції сталого розвитку, слідування якою стане запорукою процвітання територіальної громади.

6. Одним із потужних інструментів забезпечення сталого розвитку є реалізація концепції smart city на території громади. Така громада є відкритою до нових ідей, інновацій та гнучка у прагненні до ефективних рішень, що не виключає креативних рішень та застосування передових технологій. «Розумна» громада має реалізовувати сталий підхід до розвитку території, піклуючись про

навколишнє середовище та зелені насадження. Однак людський аспект має вирішальне значення, оскільки громади змагаються між собою за найбільш креативних осіб, які сприяють своєю працею розвитку як економічних, так і соціальних критеріїв. Громади, побудовані на концепції smart city – це місця, де мешканці, користуючись перевагами безлічі компетенцій та різноманітності, вміючи відчутти себе. У такій громаді комунікаційні зв'язки, високий рівень економіки, потужна система публічного управління, позитивні індикатори екології та висока якість життя.

7. Успішний сталий розвиток громади може бути забезпечений лише за умови системного безперервного використання в управлінській практиці інструментів стратегічного управління та дієвої співпраці трьох секторів – місцевої громади, влади й підприємницьких структур. З іншого боку, стратегічне управління як спільна праця громади над визначенням власного кращого майбутнього та його досягненням ефективно сприяє самоусвідомленню громади та її згуртуванню. Перетворення мешканця громади зі споживача товару і послуг громади на виробника є бажаним для місцевої влади, оскільки зростає ймовірність того, що житель громади буде задоволений наданими йому послугами, на формування яких він мав безпосередній вплив. Відповідно можна очікувати політичної та матеріальної підтримки діяльності місцевої влади.

Модель сталого розвитку та підвищення конкурентоспроможності територіальної громади, а отже, і суспільного життя загалом сприяє використанню соціально-економічного потенціалу муніципальних утворень, зміцненню інституту місцевого самоврядування та покращенню якості життя населення.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Апостолюк О. Регіональні і міжрегіональні кластери як інструмент економічного розвитку територій. Міжрегіональне співробітництво в національному та міжнародному вимірах: Десяті ювілейні регіональні та муніципальні читання: зб. матеріалів доп. міжнар. наук.-практ. конф. 18-19 жовт. 2016 р. Тернопіль: Крок, 2016. С. 119-122.
2. Архипенко І.М. Стратегічне управління розвитком об'єднаних територіальних громад. Публічне адміністрування: теорія та практика. Вип. 2 (22). 2019. С. 1–10.
3. Базарна О. В. Поняття, суть, природа публічного управління та державного управління. Вісник Східноукраїнського національного університету імені Володимира Даля: збірник наукових праць. Луганськ: 2012. № 1, ч. 2. с. 59-64.
4. Берданова О. В., Вакуленко В. М., Валентюк І. В., Ткачук А. Ф. Стратегічне планування розвитку об'єднаної територіальної громади: навч. посіб. Київ, 2017. 121 с.
5. Васіна А. (2021). Модернізація інституціонального забезпечення розвитку економіки знань. Вісник економіки № 2, 2021 р.
6. Васіна А. (2021). Розвиток системи публічного управління в контексті сучасних викликів і трендів. Вісник економіки № 2, 2021 р.
7. Возний С. О. Феномен громадянської активності та його вплив на дієздатність місцевих громад. Актуальні проблеми державного управління. 2016. № 1(49). С. 107-115.
8. Воробйова О. А. Розвиток рекреаційно-туристичної сфери як соціо-еколого-економічної системи на принципах сталого розвитку. Екологічний вісник. 2010. №5. С.26-27.
9. Воротін В.Є., Коваль О.М. Пріоритети влади щодо реформування місцевого самоврядування. Муніципальна реформа в контексті євроінтеграції України: позиція влади, науковців, профспілок та

- громадськості: тези доп. Третьої щорічної всеук. наук.-практ. конф. (м. Київ, 06 грудня 2019 р.). К., 2019. С. 46–50.
10. Г. Васильченко, І. Парасюк, Н. Єременко Планування розвитку територіальних громад. Навчальний посібник для посадових осіб місцевого самоврядування. Асоціація міст України К., ТОВ «ПІДПРИЄМСТВО «ВІ ЕН ЕЙ», 2015. 256 с.
 11. Герасимчук З.В. Регіональна політика сталого розвитку: теорія, методологія, практика: монографія. Луцьк: Надстир'я, 2008. 528 С. 3.
 12. Герасимчук З.В., Поліщук В.Г. Теоретичні основи інституційного забезпечення стимулювання сталого розвитку регіону. *Регіональна економіка*. 2011. № 4. С. 30-47. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/regek_2011_4_6.
 13. Громада територіальна. Політолог.енциклоп. словн. / за ред. М. П. Требіна. Харків: Право, 2015.
 14. Данилишин Б.М., Шостак Л.Б. Сталий розвиток в системі природно-ресурсних обмежень. К.: СОПС України НАНУ, 1999. 367 с.
 15. Державна служба з питань геодезії, картографії та кадастру: офіційний сайт. URL: <https://land.gov.ua/>.
 16. Державна стратегія регіонального розвитку на 2021-2027 роки. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/695-2020-%D0%BF#Text/>.
 17. Дронова, О. Л. Концептуальні засади дослідження ризиків надзвичайних ситуацій у світлі концепції збалансованого розвитку. Український географічний журнал. 2009. № 2. С. 38-43.
 18. Е – Громада : електронні сервіси в ОТГ. URL : <https://cid.center/e-gromada/>
 19. Желюк Т., Дудкіна О. Економічний базис децентралізації влади: проблематика подолання асиметрій територіального розвитку. Вісник Тернопільського національного економічного університету. 2015. Вип. 2. С. 149-159.

20. ЗВІТ про виконання Стратегічного плану розвитку Тернопільської міської територіальної громади до 2029 року за 2020 рік. URL: https://ternopilcity.gov.ua/app5/vikonannya-strategii-2020-rik-19_02_2021.pdf.
21. Інвестиційний паспорт міста Тернополя. URL: <https://ternopilcity.gov.ua/ekonomika/investitsii/investitsiyniy-pasport/>.
22. Калашнікова Х. Формування структури модельного комплексу соціально-економічного розвитку міста. Збірник наукових праць Черкаського державного технологічного університету. Сер.: Економічні науки. 2016. Вип. 42(2). С. 88-95.
23. Карий О. І. Перетворення мешканця міста на просумента у процесі стратегічного планування розвитку міста. Маркетинг і менеджмент інновацій. 2015. № 1. С. 32-44.
24. Карлова О. А., Калашнікова Х. І. Місто – ключова детермінанта стратегічного, збалансованого розвитку регіону. Схід. 2013. № 6(126). С. 95-99.
25. Карлова О. Управління містом, орієнтоване на потреби майбутнього розвитку. Економіка та право. 2015. № 3(42). С. 94-100.
26. Козіна В. «Формування спроможних територіальних громад, Держслужбовець, травень, 2015/№ 5. URL: <https://i.factor.ua/ukr/journals/ds/2015/may/issue-5/article-7879.html>.
27. Концепція адміністративної реформи в Україні від 22 липня 1998 року. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/810/98#Text>.
28. Кульчицький Я.В., Кульчицький Б.В., Панчишин С.М. Екологізація економічних систем як визначальна домінанта парадигмальних змін в економічній теорії XXI століття. Науковий вісник НЛТУ України. 2018, т. 28, №9. С 16-20.
29. Ларва Ю.Ю. Концепція smart specialization як інноваційний інструмент забезпечення сталого розвитку. Актуальні проблеми економіки, підприємництва та управління на сучасному етапі: *матеріали доповідей VI*

- Науково-практичної конференції студентів та молодих вчених з міжнародною участю (Тернопіль, 17 жовтня 2021 року)*. Т: ЗУНУ. 2021.
30. Ларва Ю.Ю. Роль громадянського суспільства в процесах здійснення реформи децентралізації. *Актуальні проблеми вітчизняної економіки, підприємництва та управління на сучасному етапі: матеріали доповідей IV Міжнародної науково-практичної конференції студентів та молодих вчених (Тернопіль, 7 листопада 2019 року)*. Т: ТНЕУ. Ч.2. 2019.
 31. Ларва Ю.Ю. Форсайт як інноваційний інструмент управління розвитком територій. *Інноваційні технології в менеджменті та публічному управлінні: наукової інтернет-конференції студентів та молодих вчених кафедри менеджменту, публічного управління та персоналу (Тернопіль, 25 листопада 2021 року)*. Т: ЗУНУ. 2021.
 32. Лендшел М. Моніторинг та оцінювання стратегій і програм регіонального розвитку в Україні / М. Лендшел, Б. Винницький, Ю. Ратейчак. К.: Вид-во «К.І.С.», 2007. 120 с.
 33. Людський капітал України-2025. Підсумки форсайту. URL: <http://wikicitynomica.org/future/lyudskiy-kapital-ukraini-2025-pidsumki-forsaytu.html>.
 34. Мельник А., Васіна А. Структурна трансформація національної економіки України як чинник модернізації інституційного базису її розвитку. Журнал Європейської економіки. 2009. № 1. С. 37-58.
 35. Монастирський Г. Модель управління розвитком територій: пошук компромісу. Економічний і соціальний розвиток України в ХХІ столітті: національна візія та виклики в глобалізації: зб. тез доп. XII Міжнар. наук.-практ. конф. молодих вчених, 26-27 берез. 2015 р. Тернопіль: ТНЕУ, 2015. С. 251-252.
 36. Нудельман В. Стратегія і місто: як не розминутися // Урядовий кур'єр. 2011. №142. с. 10.
 37. Павлюк Валерій Валерійович (2019) Інноваційні форми розвитку територіальних об'єднань та місцевих громад: «поселення майбутнього».

- Публічне управління і адміністрування в Україні (11). С. 153-158. ISSN 2663- 5259.
38. Пилипів Н.І., П'ятничук І.Д., Сологуб С.І. Концепція соціальної відповідальності ОТГ у контексті сталого розвитку. Вісник Прикарпатського університету. Серія: Економіка. 2018. С. 36–42.
 39. Підвисоцький В., Ткачук Р. Формування та впровадження програм підвищення конкурентоспроможності територій : метод. матер. Ін-т громадянського суспільства. К. : Леста, 2010. 64 с.
 40. План місцевого економічного розвитку Тернопільської міської територіальної громади на 2020-2021 роки. URL: https://drive.google.com/file/d/1qsUrWssTmр6jBsFNaCks3II3gn_Ljq15/view.
 41. Порядок дій «Порядок денний на XXI століття» («Agenda 21»). Видавництво «Інтелсфера». К., 2000. 359 с.
 42. Практичні інструменти регіонального та місцевого розвитку: Навч. посібник / за заг. ред. В.А. Рач. Луганськ: ТОВ «Віртуальна реальність», 2007. 156 с.
 43. Програма економічного та соціального розвитку Тернопільської міської територіальної громади на 2022-2024 роки. URL: https://ternopilcity.gov.ua/app6/dod-6-korchak-26_11_2021.pdf.
 44. Про затвердження Порядку розроблення регіональних стратегій розвитку і планів заходів з їх реалізації, а також проведення моніторингу та оцінки результативності реалізації зазначених регіональних стратегій і планів заходів: Постанова Кабінету Міністрів України від 11.11.2015 р. № 932. URL: <http://zakon2.rada.gov.ua/>.
 45. Про Концепцію сталого розвитку населених пунктів: Постанова Верховної Ради України від 24.12.1999 р. № 1359-XIV. URL: <http://zakon1.rada.gov.ua/cgi-bin/laws/main.cgi>.
 46. Про Концепцію сталого розвитку населених пунктів: Постанова Верховної Ради України від 24 грудня 1999 року № 1359 // Офіційний вісник України. 2000. № 1. Ст. 6.

47. Про місцеве самоврядування в Україні: Закон України від 21.05.1997 р. № 280/97-ВР. URL: <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/280/97>.
48. Про моніторинг соціально-економічного розвитку малих міст і селищ. Постанова Кабінету Міністрів України від 02.04.2009 № 288.
49. Про службу в органах місцевого самоврядування : проект Закону України від 30 березня 2015 р. URL : <http://www.zakon.rada.ua>
50. Про схвалення Концепції реформування місцевого самоврядування та територіальної організації влади в Україні: розпорядження Кабінету Міністрів України від 1 квітня 2014 р. № 333-р. // Відомості Верховної Ради України.
51. Разом до сталої і розумної мобільності! / І. Бондаренко. К.: Екодія, 2021. 16 с.
52. Разумей Г.Ю., Разумей М.М. Діджиталізація публічного управління як складник цифрової трансформації України. Публічне управління та митне адміністрування. 2020. № 2 (25). С.141.
53. Реформа територіальної організації влади може зрушити з місця реформування країни в цілому. URL: <https://decentralization.gov.ua/news/6822>.
54. Серета О. В. Інструменти підвищення ефективності стратегічного управління сталим розвитком міст. Вісник ОНУ імені І. І. Мечникова. 2014. Т. 19. Вип. 2/4. С. 216-222.
55. Спільнота практик місцевого самоврядування: платформа проекту DESPRO. URL : <http://udl.despro.org.ua>
56. Статут Тернопільської міської територіальної громади (чинний) Затверджений рішенням Тернопільської міської ради №7/33/8 та №7/33/9 від 05.04.2019 року. URL: <https://tmrada.gov.ua/normative-documents/statut-gromadi-mista-ternopolya/28630.html>.
57. Стратегічний план розвитку Тернопільської міської територіальної громади до 2029 року. Додаток до рішення міської ради від 25.10.2019 року №7/39/134. URL: <https://ternopilcity.gov.ua/strategichni-ta-programni->

dokumenti/plan-strategichnogo-rozvitku-mista-ternopolya-do-2025-roku/18938.html.

58. Стратегія сталого розвитку України на період до 2030 року. Проект: Програма розвитку ООН в Україні. URL: https://www.undp.org/content/dam/ukraine/docs/SDGreports/UNDP_Strategy_v06-optimized.pdf.
59. Територіальні громади в умовах децентралізації: ризики та механізми розвитку: монографія / ред.: В. Кравців, І. Сторонянська. Львів: ДУ «Інститут регіональних досліджень імені М. І. Долішнього НАН України». 2020. 531 с.
60. Тернопільська міська рада: офіційний сайт. URL: <https://ternopilcity.gov.ua/>.
61. Ткачук А., Дацишин М. Внутрішні та зовнішні ресурси для розвитку громади або Чому брак грошей не є первинною проблемою громади? (навчальний модуль) К.: ІКЦ «Легальний статус», 2016. 152 с.
62. Толуб'як В. С., Костецький В. В. Перспективи розвитку об'єднаних територіальних громад в Україні. Інвестиції: практика та досвід. 2019. № 14. С. 33-41.
63. Удовиченко В.П. Від глобальної світової економіки до економіки територіальних громад: нові виклики і можливості. Публічне адміністрування: наукові дослідження та розвиток. 2016. № 1. С. 59-66.
64. Удосконалення механізмів публічного управління та адміністрування в контексті реалізації потенціалу децентралізації. / Шкільняк. М., Мельник. А., Монастирський Г. та ін. Вісник економіки № 2, 2021 р.
65. *Управління розвитком об'єднаних територіальних громад на засадах громадської участі: навч. посіб.* / О. В. Берданова, В. М. Вакуленко, Н. М. Гринчук та ін. К. : 2017. 129 с.
66. Філіпенко А. С. Глобальні форми економічного розвитку: історія і сучасність. К.: Знання, 2007. 670 с.

67. Хашиєва Л. Громадська партисипація в процесі стратегічного управління розвитком європейських міст. Ефективність державного управління. 2010. Вип. 25. С. 268-274.
68. Худорлей В. Ю., Тульчинський Р. В., Гречко А. В. Децентралізація як передумова модернізаційних змін сталого розвитку регіонів України: монографія. Херсон: ФОП Вишемірський В.С. 2019. 112 с.
69. Цілі сталого розвитку 2016-2030. URL: <http://www.un.org.ua/ua/tsili-rozvytkutysiacholittia/tsili-staloho-rozvytku>.
70. Шкільняк М. М., Мельник А. Ф., Желюк Т. Л. Сектори економіки в процесі реалізації державної регіональної політики. Вісник Тернопільського національного економічного університету. 2017. Вип. 4. С. 181-190.
71. Kates R., Parris T., Leiserowitz A. Great Transition Values: Present Attitudes, Future Changes. GTI Paper Series, te, 2006. – URL: https://www.greattransition.org/archives/papers/Great_Transition_Values.pdf.
72. Raszkowski A. and Bartniczак B. On the Road to Sustainability: Implementation of the 2030 Agenda Sustainable Development Goals (SDG) in Poland. Sustainability. 2019. T. 11. vol. 366.
73. Strategics for Sustainable Development. Editor Steve Moguire /An explanatory Handbook 276-440/640, McGill University, Faculty Management, Montreal, Canada, 2001. 361 pages.
74. The Global Goals For Sustainable Development 2030. URL: <https://www.globalgoals.org/>.
75. UN House in Ukraine (2017), «Sustainable Development Goals 2016'2030», URL:<http://www.un.org.ua/ua/tsili'rozvytku'tysiacholittia/tsili'staloho'rozvytku>.

ДОДАТОК А

Таблиця А.1

Галузеві програми розвитку Тернопільської МТГ

№	Назва програми
1	«Програма «Питна вода» на 2021-2024 роки»
2	«Програма модернізації (технічного розвитку) систем централізованого тепло – гарячого та водопостачання на 2021-2024 роки»
3	«Програма розвитку житлового-комунального господарства Тернопільської міської територіальної громади на 2021-2024 роки»
4	«Програма розвитку велосипедної інфраструктури на 2021-2024 роки»
5	«Програма охорони навколишнього природного середовища Тернопільської міської територіальної громади на 2020-2023 роки»
6	«Програма розвитку освіти на 2020-2022 роки»
7	«Програма підготовки спеціалістів для комунальних підприємств, установ, організацій та виконавчих органів міської ради з числа студентів закладів вищої освіти та їх подальше працевлаштування на 2022-2024 роки»
8	«Програма підтримки сім'ї та розвитку молодіжної політики Тернопільської міської територіальної громади на 2020-2022 роки»
9	«Програма розвитку пластового руху Тернопільської міської територіальної громади на 2021-2023 роки»
10	«Програма розвитку фізичної культури і спорту Тернопільської міської територіальної громади на 2021-2024 роки»
11	«Комплексна програма «Здоров'я громади» на 2022-2024 роки»
12	«Програма розвитку культури і мистецтв Тернопільської міської територіальної громади на 2020-2022 роки»
13	«Програма підтримки книговидання місцевих авторів та забезпечення святкових і офіційних заходів на 2022-2024 роки»
14	«Програма збереження культурної спадщини Тернопільської міської територіальної громади на 2021-2024 роки»
15	«Програма розвитку парків на 2022-2024 роки»
16	«Програма підтримки та захисту прав дітей на 2022-2024 роки»
17	«Програма «Турбота» на 2022-2024 роки»
18	«Програма підтримки та розвитку діяльності Тернопільської міської організації товариства Червоного Хреста на 2020-2022 роки»

Продовження Додатку А

19	«Програма розвитку пасажирського транспорту на 2021-2023 роки»
20	«Програма розвитку малого та середнього підприємництва на 2021-2022 роки»
21	«Програма мобілізації зусиль Тернопільської міської ради, Головного управління ДПС у Тернопільській області по забезпеченню надходжень до бюджету Тернопільської міської територіальної громади на 2020-2022 роки»
22	«Програма захисту населення і території Тернопільської МТГ від надзвичайних ситуацій техногенного та природного характеру на 2019-2022 роки»
23	«Програма забезпечення пожежної і техногенної безпеки Тернопільської міської територіальної громади на 2020-2022 роки»
24	«Програма земельних відносин Тернопільської міської територіальної громади на 2019-2022 роки»
25	«Програма забезпечення обороноздатності військових формувань Тернопільського гарнізону та військового призову Тернопільської міської територіальної громади на 2022 рік»
26	«Програма «Безпечна громада» на 2021-2022 роки»
27	«Програма розвитку міжнародного співробітництва і туризму Тернопільської міської територіальної громади на 2022-2024 роки»
28	«Програма розвитку містобудівної діяльності, територіального планування та містобудівного кадастру на 2022-2024 роки»
29	«Програма «Доступне житло» на 2021-2024 роки»
30	«Програма співпраці Тернопільської міської ради та управління Державної казначейської служби України у м. Тернополі Тернопільської області в сфері казначейського обслуговування бюджетних коштів на 2022-2023 роки»
31	«Програма виконання рішень про стягнення коштів з виконавчих органів Тернопільської міської ради на 2021-2023 роки»
32	«Програма мобілізації зусиль Тернопільської міської ради, управління Державної міграційної служби України в Тернопільській області по забезпеченню надходжень до місцевого бюджету Тернопільської МТГ у 2021 – 2022 рр.»

Примітка. Наведено за [60]