

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
Західноукраїнський національний університет
Навчально-науковий інститут новітніх освітніх технологій

Кафедра фінансів, банківської справи та страхування ВННІЕ

ДЕМЯНИШИНА Валерія Валеріївна
Механізм забезпечення конкурентоспроможності територіальних громад
спеціальність: 281 - Публічне управління та адміністрування
освітньо-професійна програма - Публічне управління та адміністрування

Кваліфікаційна робота

Виконала студентка групи ПУАзм-22
В. В. Демянишина

ТЕРНОПІЛЬ - 2025

ЗМІСТ

ВСТУП	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-КОНЦЕПТУАЛЬНІ ОСНОВИ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД	6
1.1. Сутність поняття конкурентоспроможності громади та її місце в системі місцевого розвитку.....	6
1.2. Міжнародний досвід підвищення конкурентоспроможності місцевих громад.....	9
РОЗДІЛ 2. ОЦІНКА СУЧАСНОГО СТАНУ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД В УКРАЇНІ	15
2.1. Аналіз ключових показників конкурентоспроможності територіальних громад (на прикладі м. Вінниці та Вінницької області).....	15
2.2. Проблеми та виклики, що стримують розвиток конкурентоспроможності громад в умовах децентралізації.....	32
РОЗДІЛ 3. МЕХАНІЗМИ ПОСИЛЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ТЕРИТОРІАЛЬНОЇ ГРОМАДИ	38
ВИСНОВКИ	47
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	49

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. Сучасний етап розвитку України характеризується поглибленням реформ децентралізації влади, трансформацією системи публічного управління та євроінтеграційними процесами. В цих умовах територіальні громади перетворюються з об'єктів державної політики на ключових суб'єктів місцевого розвитку. Конкурентоспроможність територіальних громад набуває статусу ключової категорії, що відображає не лише поточний рівень соціально-економічного розвитку, а й спроможність до довгострокового зростання, інноваційного оновлення та інтеграції у ширший регіональний, національний та європейський простір.

Проблеми формування механізмів забезпечення конкурентоспроможності громад вивчали такі науковці, як Т. Шматковська, Н. Попадинець, П. Жук, С.Кльоба, М. Скиба, Подзізей О.О. та інші. Попри суттєві результати наукових пошуків, залишаються актуальними та невирішеними питання теоретико-методичного обґрунтування та практичного наповнення механізмів посилення конкурентоспроможності територіальних громад в українських реаліях. Актуальність теми зумовлена необхідністю комплексної оцінки конкурентного потенціалу громад, виявлення ключових проблем і резервів зростання, а також розроблення інструментів, здатних забезпечити стійкий місцевий розвиток.

Мета і завдання дослідження. Метою кваліфікаційної роботи є комплексне вивчення та аналіз механізмів посилення конкурентоспроможності, а також розробка рекомендацій щодо її посилення на прикладі українських територіальних громад

Для досягнення поставленої мети в роботі передбачено розв'язання таких основних завдань:

- узагальнити та уточнити теоретичні підходи до трактування сутності конкурентоспроможності територіальної громади
- ідентифікувати та систематизувати чинники формування конкурентоспроможності територіальних громад

- проаналізувати міжнародний досвід підвищення конкурентоспроможності місцевих громад
- здійснити аналітичну оцінку та діагностику конкурентоспроможності територіальних громад Вінниці та Вінницької області
- виявити основні проблеми та виклики, що стримують розвиток конкурентоспроможності громад регіону
- запропонувати комплексний механізм посилення конкурентоспроможності територіальних громад і визначити практичні напрями його імплементації в системі стратегічного та програмного планування місцевого розвитку

Об'єктом дослідження є процес формування та реалізації конкурентоспроможності територіальних громад. Предметом дослідження виступають теоретичні засади, методичні підходи, індикативні параметри оцінювання та практичні механізми посилення конкурентоспроможності територіальних громад.

Методи дослідження. В процесі дослідження використано загальнонаукові методи аналізу та синтезу, індукції та дедукції, абстрагування та узагальнення, системно-структурний і структурно-функціональний аналіз, порівняльно-інституційний аналіз, статистико-економічні методи, методи логічного моделювання та експертного оцінювання.

Інформаційну базу дослідження становили наукові публікації, законодавчі та нормативні акти України, міжнародні звіти та рекомендації з питань формування конкурентоспроможності громад, аналітичні матеріали Вінницької МТГ та ОТГ Вінницької області, а також практичні кейси впровадження інноваційних інструментів управління територіальними громадами.

Наукова новизна одержаних результатів полягає в розвитку теоретико-методичних засад та інструментарію дослідження конкурентоспроможності територіальних громад і обґрунтуванні механізмів її посилення на регіональному рівні. До основних результатів проведеного дослідження

належать такі наукові положення:

- уточнено зміст категорії «конкурентоспроможність територіальної громади» як інтегральної характеристики, що відображає здатність громади забезпечувати належну якість життя населення, ефективно використовувати ресурсний потенціал та реалізовувати свої конкурентні переваги та дістало подальшого розвитку наукове уявлення про місце конкурентоспроможності територіальних громад у системі місцевого розвитку;

- уточнено підхід до оцінювання конкурентоспроможності територіальних громад, який базується на комплексній системі показників, що охоплюють фінансову, інвестиційно-підприємницьку, інфраструктурну, демографічно-кадрову та соціальну складові й дають змогу виявити просторові диспропорції розвитку;

- конкретизовано напрямки адаптації інструментів європейської регіональної політики та практик розвитку місцевих громад до умов територіальних громад Вінниччини та запропоновано авторське бачення комплексного структурованого механізму посилення їх конкурентоспроможності;

Теоретико-прикладне значення результатів дослідження полягає у формуванні науково обґрунтованих положень щодо розвитку конкурентоспроможності територіальних громад. Запропонований концептуальний підхід може бути використаний для подальших теоретичних розробок у сфері регіональної економіки та публічного управління, а прикладне значення виявляється у можливості практичного використання її результатів органами місцевого самоврядування, регіональними органами влади та інституціями розвитку.

Структура та обсяг роботи. Кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел. Основний зміст роботи викладено на 48 сторінках. Робота містить 2 таблиці та 3 рисунки, а список використаних джерел налічує 53 найменувань.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-КОНЦЕПТУАЛЬНІ ОСНОВИ

КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД

1.1. Сутність поняття конкурентоспроможності громади та її місце в системі

Поняття конкурентоспроможності територіальної громади посідає важливе місце в сучасній теорії та практиці місцевого розвитку, оскільки відображає здатність громади забезпечувати високий рівень життєдіяльності населення, раціонально використовувати ресурси та формувати умови для сталого економічного і соціального зростання. У процесі реформування місцевого самоврядування в Україні категорія конкурентоспроможності стала ключовою, оскільки саме вона визначає спроможність громад реалізовувати нові повноваження, передані їм у межах децентралізації. Від реального рівня конкурентоспроможності залежить функціональна стійкість громади, її здатність до розвитку та ефективне виконання ролі базової одиниці публічного управління.

У науковій літературі конкурентоспроможність громади визначається як комплексна характеристика, що інтегрує фінансові, інфраструктурні, людські, організаційні та управлінські ресурси у здатність громади задовольняти потреби населення та створювати конкурентні переваги порівняно з іншими територіями. У цьому контексті важливим є взаємозв'язок між поняттями «конкурентоспроможність» і «спроможність» громади. Відповідно до Практичного посібника Асоціації міст України, спроможна громада — це територія, яка володіє достатніми фінансовими, кадровими та інфраструктурними ресурсами, що дозволяють органам місцевого самоврядування самостійно вирішувати питання місцевого значення та забезпечувати якісний рівень публічних послуг. Це визначення свідчить, що конкурентоспроможність фактично є вищим рівнем спроможності, який виявляється не лише у здатності виконувати обов'язкові функції, а й у

можливості забезпечувати динамічний розвиток, залучати інвестиції, зміцнювати людський капітал і підвищувати якість життя населення.

Європейська хартія місцевого самоврядування, що є складовою законодавчої бази України, розглядає місцеве самоврядування як право і спроможність органів влади здійснювати регулювання значної частини суспільних справ в інтересах населення. У цьому контексті конкурентоспроможність набуває інституційного змісту: вона відображає якість управлінських процесів, рівень прозорості та підзвітності, здатність до стратегічного розвитку та інновацій. Таким чином, конкурентоспроможна громада характеризується високим рівнем інституційної зрілості, здатністю адаптуватися до змін та забезпечувати збалансований розвиток. Європейські підходи також акцентують на важливості соціального капіталу, активності жителів, ефективності міжсекторної взаємодії та здатності територій до формування інноваційної економіки [15].

Одним із ключових чинників конкурентоспроможності громади є її фінансова спроможність. У результаті проведення бюджетної децентралізації українські громади отримали розширену дохідну базу, що включає надходження від податку на доходи фізичних осіб, плату за землю, місцеві податки і збори, субвенції та інші фінансові ресурси. Новостворені об'єднані громади отримують додаткові майнові та фінансові ресурси, а також переходять на прямі міжбюджетні відносини з державою, що суттєво підвищує їх спроможність реалізовувати стратегії розвитку та надавати якісні послуги.

Таким чином, фінансова забезпеченість виступає фундаментальною складовою конкурентоспроможності, оскільки визначає можливості громади у сфері інвестицій, інфраструктурних проектів, розвитку людського капіталу та соціальних програм.

Інфраструктурний потенціал громади також є важливою умовою формування її конкурентних переваг. Наявність та якість соціальної, медичної, освітньої, адміністративної та комунальної інфраструктури визначає спроможність громади задовольняти базові потреби населення і забезпечувати

належний рівень надання послуг. Зазначається необхідність наявності в громаді приміщень і закладів для органів місцевого самоврядування, системи охорони здоров'я, соціального захисту, адміністративних послуг, служб безпеки і інших елементів інфраструктури, які є ключовими для функціонування громади.

Рівень інфраструктурного розвитку прямо впливає на інвестиційну привабливість території, можливість залучення бізнесу та створення комфортного середовища для життя.

Не менш важливою складовою конкурентоспроможності є кадровий потенціал громади, зокрема професійність персоналу органів місцевого самоврядування. Діяльність органів влади потребує високої компетентності в питаннях управління фінансами, економічного розвитку, соціальної політики, освіти, охорони здоров'я та земельних відносин. Професійність кадрів визначає якість реалізації стратегій розвитку, ефективність управлінських рішень та здатність громади забезпечувати інноваційні підходи у сфері місцевого управління.

Нормативно-правова складова є ще однією визначальною частиною конкурентоспроможності, оскільки чіткість правових процедур та відповідність діяльності громади законодавству створює передумови для ефективного управління. Закон України «Про добровільне об'єднання територіальних громад», Бюджетний і Податковий кодекси, Методика формування спроможних громад та Перспективні плани формування територій громад визначають рамки, у межах яких громади можуть реалізовувати свої повноваження та формувати власну конкурентоспроможність.

Місце конкурентоспроможності громади в системі місцевого розвитку визначається насамперед тим, що вона виступає не лише результатом діяльності органів місцевого самоврядування, але й інструментом подальшого розвитку. Конкурентоспроможність відображає рівень розвитку громади та одночасно формує потенціал для її майбутнього зростання. Вона забезпечує підвищення якості життя населення, активізує підприємницьку діяльність,

сприяє залученню інвестицій, посилює людський капітал і визначає здатність громади функціонувати як суб'єкт регіонального та національного розвитку.

Узагальнюючи викладене, можна стверджувати, що конкурентоспроможність територіальної громади є ключовою характеристикою її спроможності до ефективного функціонування та розвитку. Вона визначається комплексом взаємопов'язаних факторів — фінансових, інфраструктурних, кадрових, інституційних і соціальних — та займає стратегічне місце в системі місцевого розвитку. Конкурентоспроможні громади здатні забезпечувати стабільність та зростання, формувати високі стандарти публічних послуг і відігравати провідну роль у формуванні сталого територіального розвитку держави.

1.2. Міжнародний досвід підвищення конкурентоспроможності місцевих громад

Міжнародна практика розвитку територіальних громад упродовж останніх десятиліть формувалася в умовах поглиблення глобалізаційних процесів, інтеграції товарних, фінансових, інформаційних і людських потоків, а також у контексті зростання ролі регіонального та місцевого рівнів управління як ключових агентів суспільного розвитку [2, 3]. У країнах Європейського Союзу, Північної Америки, Великої Британії, Скандинавських державах, а також у країнах Центральної та Південно-Східної Європи після реформ 1990–2010-х років сформувалася цілісна та концептуально узгоджена система інструментів, механізмів і підходів, спрямованих на підвищення конкурентоспроможності локальних територій. Аналіз міжнародних моделей, відображений у прикріплених матеріалах, дає можливість визначити ключові чинники, що сприяють розвитку громад, а також виокремити елементи, релевантні для використання в Україні у контексті децентралізації та післявоєнного відновлення [2, 3, 4, 5].

У країнах Європейського Союзу вирішальним фундаментом для розвитку територій стала політика згуртованості, яка базується на принципах

багаторівневого врядування, партнерства та програмного підходу [3, 27]. Місцеві громади в таких умовах не виступають ізольованими адміністративними одиницями, а є повноцінними учасниками політичних, фінансових та інституційних процесів, які спрямовані на довгострокове підвищення конкурентоспроможності [4, 27]. Центральним принципом є стратегічне планування, узгоджене між національним, регіональним та місцевим рівнями. Така система забезпечує системність рішень, прогнозованість фінансування та критично важливу сталість реалізації політик.

Особливістю європейського підходу є орієнтація на ендогенні моделі розвитку громад, за яких ключовим ресурсом вважається локальний потенціал: людський капітал, інституційна спроможність, інноваційні та підприємницькі екосистеми, природні ресурси та локальні особливості [3, 4]. Відхід від централізованих моделей і перехід до концепції смарт-спеціалізації дозволяє громадам розвиватися на основі власних конкурентних переваг, а не універсальних або нав'язаних рішень. У стратегічному вимірі конкурентоспроможність місцевих громад у ЄС формується через інвестиції у науку й освіту, розвиток малого й середнього підприємництва, інноваційні інфраструктури, модернізацію транспортних мереж, екологічні ініціативи, залучення приватних інвестицій та створення робочих місць.

Важливим елементом міжнародного досвіду є функціонування агенцій регіонального та місцевого розвитку, які представляють собою професійні інституції із широким спектром функцій — від стратегічного планування та формування проєктів до залучення інвестицій і координації міжмуніципальних ініціатив [3, 4]. На прикладі європейських АРР видно, що такі структури забезпечують оперативність, експертність і професійність процесів розвитку, які часто недоступні традиційним органам місцевої влади через брак кадрів, обмеженість аналітичних можливостей або відсутність необхідних компетенцій у сфері проєктного менеджменту. Європейські агенції, зокрема у Шотландії, Нідерландах, Іспанії, Румунії, виступають платформами співпраці бізнесу, влади, університетів і громадського сектору. Саме такий трикутник співпраці

забезпечує баланс інтересів і синергію, що перетворює громаду на активного суб'єкта регіональної економіки [4].

У країнах Центральної та Східної Європи, які проходили трансформаційний шлях, подібний до українського, питання конкурентоспроможності громад особливо пов'язане з інституційною спроможністю, розвитком проєктного підходу та здатністю ефективно залучати кошти міжнародної допомоги [2, 3]. Досвід Польщі, Словаччини, Румунії, Чехії демонструє, що реформування системи регіонального управління має відбуватися одночасно з формуванням дієвих інституцій розвитку, систем проведення оцінки політик, використанням сучасних методів аналізу даних та цифрових інструментів [3, 27].

Міжнародний досвід демонструє важливу тенденцію: громади стають ключовими учасниками програм територіальної співпраці — транскордонної, міжрегіональної та міжмуніципальної [4, 27]. Програми INTERREG, European Urban Initiative, LEADER та інші дозволяють громадам об'єднувати ресурси та реалізовувати проєкти, що мають трансрегіональний або міжмуніципальний ефект.

Важливою складовою міжнародного досвіду є цифровізація, яка стає базовим інструментом для управління місцевим розвитком. Розвиток цифрових платформ, відкритих даних, аналітичних систем (business intelligence), систем електронного врядування та цифрових сервісів для громадян забезпечує підвищення прозорості, швидкості та точності прийняття управлінських рішень. У громадах Естонії, Фінляндії, Ісландії та Сінгапуру цифрові рішення дозволили оптимізувати муніципальні послуги, зменшити витрати та підвищити якість життя населення, що безпосередньо впливає на їхню конкурентоспроможність [оріальної співпраці — транскордонної, міжрегіональної та міжмуніципальної] [3, 4].

Модель сталого розвитку, яку активно впроваджують громади Європи, Канади та Австралії, ґрунтується на комплексному підході до поєднання економічних, соціальних і екологічних чинників [3]. Сталість розвитку громади

включає не лише економічні показники, але й якість життя, соціальну згуртованість, доступність послуг, екологічну безпеку, збереження біоресурсів, розвиток зеленої інфраструктури та адаптацію до зміни клімату.

Важливий напрям міжнародної практики стосується розвитку людського капіталу як ключового чинника конкурентоспроможності громад. У країнах ЄС активно інвестують у професійне навчання службовців, розвиток компетенцій у сфері проєктного менеджменту, стратегічного планування, управління фінансами, роботи з аудитами та взаємодії з міжнародними партнерами [2, 3, 4].

Важливим аспектом міжнародного досвіду є залучення бізнесу до процесів місцевого розвитку. У громадах США, Канади та Західної Європи діють партнерські програми, спрямовані на спільне фінансування інфраструктурних і соціальних проєктів, розвиток підприємницьких екосистем, інноваційних хабів і технологічних парків. Співпраця бізнесу та громади дозволяє не лише залучити додаткові фінансові ресурси, але й забезпечує створення робочих місць, підвищення локального інноваційного потенціалу та формування соціально відповідальної економіки [3].

У міжнародній практиці значне поширення мають інструменти просторового розвитку: інтегровані територіальні інвестиції (ІТІ), стратегії розвитку міських агломерацій, поліцентричні моделі розвитку [3, 27]. Такі інструменти дозволяють громадам реалізовувати комплексні проєкти, які охоплюють кілька секторів одночасно — транспорт, екологію, економіку, соціальну сферу.

У країнах ЄС важливу роль відіграють інституційно злагоджені системи моніторингу та оцінювання ефективності політик місцевого розвитку [2, 3]. Використання сучасних методів оцінювання, включно з аналізом витрат і вигод, системами ключових індикаторів ефективності, регулярною аналітикою соціально-економічних процесів, дозволяє громадам і державним органам ухвалювати зважені управлінські рішення. Системність моніторингу сприяє підвищенню прозорості, що підвищує довіру громадян та інвесторів.

У країнах ЄС, Великої Британії, Канади та Австралії велика увага приділяється розвитку місцевої демократії, громадської участі та залучення населення до процесів стратегічного планування [3]. Інструменти партисипації — громадські слухання, консультативні органи, бюджети участі, електронні платформи — сприяють підвищенню рівня відповідальності місцевої влади, зміцненню соціального капіталу та формуванню довіри.

Міжнародний досвід показує, що місцеві громади можуть бути ефективними учасниками системи міжнародної технічної допомоги, що базується на партнерствах з іноземними урядами, міжнародними організаціями, фондами та містами-побратимами [2, 4, 27]. Програми розвитку, спрямовані на децентралізацію, підтримку місцевої демократії, управління інфраструктурою, впровадження цифрових рішень і підвищення інституційної спроможності, надали змогу багатьом громадам Центральної та Східної Європи прискорити модернізацію, підвищити якість публічних послуг і залучити інвестиції. Такий досвід є особливо корисним для України у контексті інтеграції до ЄС.

Сучасні тренди розвитку місцевих громад у світі спрямовані на формування економіки інновацій і знань. У громадах США, Німеччини та Південної Кореї активно розвиваються технопарки, інноваційні кластери, стартап-хаби і партнерські програми з університетами. Залучення високотехнологічних компаній, розвиток креативних індустрій і стимулювання підприємництва стали ключовими драйверами економічного зростання [3, 4].

Особливу увагу міжнародна практика приділяє питанням соціальної інтеграції, інклюзії та рівного доступу до послуг. Соціальна стабільність громади є важливою складовою конкурентоспроможності, оскільки забезпечує високу якість життя — ключовий фактор привабливості територій для населення, трудових ресурсів та інвесторів [3].

Важливим фактором конкурентоспроможності громад є розвиток транспортної доступності та логістичної інфраструктури. У міжнародній практиці транспортні вузли, мультимодальні центри, мережі громадського транспорту та екологічні транспортні системи відіграють вирішальну роль у

розвитку економіки. Забезпечення якісного транспортного сполучення підвищує мобільність робочої сили, сприяє розвитку бізнесу та інтеграції громад в економічні простори вищого рівня [3, 27].

Показовими є підходи до управління земельними ресурсами та просторового планування. Комплексні плани просторового розвитку, які враховують екологічні, соціальні та економічні аспекти, забезпечують раціональне використання територій і формування сприятливого інвестиційного середовища [3].

Міжнародні практики також демонструють важливість розвитку локальних фінансових інструментів — муніципальних облігацій, фондів місцевого розвитку, спеціальних механізмів державно-приватного партнерства. У США та Канаді муніципальні облігації є ключовим інструментом розвитку інфраструктури. У Європі активно розвиваються механізми державно-приватного партнерства та інвестиційні фонди розвитку територій [3, 4].

Таким чином, узагальнення міжнародного досвіду свідчить, що конкурентоспроможність місцевих громад формують взаємопов'язані інституційні, фінансові, економічні, соціальні та екологічні фактори [3, 2, 4, 27]. Успішні моделі розвитку ґрунтуються на принципах децентралізації, партнерства, стратегічного планування, інноваційності, сталості та професійності управління. Ключовим елементом є наявність потужних інституцій розвитку, ефективних механізмів використання фінансових ресурсів, комплексних стратегій, прозорих систем управління й активної участі громадян і бізнесу у процесах місцевого розвитку. Використання цього досвіду може стати основою для посилення конкурентоспроможності територіальних громад України та забезпечення їх сталого розвитку.

РОЗДІЛ 2

ОЦІНКА СУЧАСНОГО СТАНУ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД В УКРАЇНІ

2.1. Аналіз ключових показників конкурентоспроможності територіальних громад м. Вінниці та Вінницької області

Реформа децентралізації, запроваджена в Україні у 2014 р., зумовила формування мережі об'єднаних територіальних громад та посилення їх фінансової та управлінської спроможності. У Вінницькій області до початку 2020-х років було створено декілька десятків об'єднаних громад, що дозволило консолідувати ресурси, оптимізувати мережу закладів освіти, охорони здоров'я та інших соціальних послуг, а також створити передумови для запровадження комплексного стратегічного планування місцевого розвитку [5, 10].

Вінницька міська територіальна громада (ВМТГ) є адміністративним, економічним та логістичним центром регіону й відіграє роль провідного «локомотива» конкурентоспроможності Вінницької області. Згідно зі Стратегією розвитку ВМТГ до 2030 року, до складу громади увійшли місто Вінниця та низка прилеглих сільських громад, що забезпечило інтеграцію міських і сільських територій в єдиний простір управління та розвитку [48].

Площа Вінницької міської територіальної громади становить близько 255 км², чисельність населення — близько 388 тис. осіб, що забезпечує громаді високий рівень урбанізації та концентрації трудових, освітніх та інноваційних ресурсів [41, 48]. Висока щільність населення, розвинена транспортна, виробнича та соціальна інфраструктура, а також наявність широкого спектра послуг третинного сектору формують основу конкурентних переваг ВМТГ у порівнянні з переважно сільськими громадами області.

Стратегія розвитку «Вінниця 3.0» акцентує на інноваційному характері міста, його історичних традиціях місцевого самоврядування та багатофункціональній ролі у регіональній системі розселення. Місто

позиціонується як безпечний, комфортний та екологічно стійкий простір для життя, навчання, праці та ведення бізнесу, що має стати ключовою передумовою подальшого зростання конкурентоспроможності громади [48].

Одним із базових блоків оцінювання конкурентоспроможності територіальних громад є *демографічні показники та параметри людського капіталу*. До таких показників належать чисельність і структура населення, рівень урбанізації, динаміка природного та міграційного руху, а також забезпеченість населення інфраструктурою освіти та охорони здоров'я.

Загальна кількість населення, місце проживання якого зареєстровано на території Вінницької міської територіальної громади у період на а 01.01.2024 – 356,7 тис. осіб, серед якого: 338,5 тис. осіб – міське населення (м. Вінниця та селище Десна) та 18,2 тис. осіб – сільське населення [17]. Чисельність наявного населення Вінницької області станом на 01 січня 2022 року¹ становила 1509,5 тис. осіб, з них у міських поселеннях проживало 789,6 тис. осіб (52,3%), у сільській місцевості – 719,9 тис. осіб (47,7%).

Для Вінницької області загалом характерна депопуляція та старіння населення, що обмежує пропозицію трудових ресурсів і формує додаткові виклики для місцевого самоврядування [5, 48]. Загальна тенденція відображає зниження чисельності населення регіону за останнє десятиріччя на 101,1 тис. осіб, у тому числі міського – на 25,2 тис., сільського – на 75,9 тис. [48].

Мають місце зміни природного скорочення населення на 4,2‰ (показник складає 9,2 на 1000 постійного населення у 2023 році). За підсумками досліджуваного періоду показник природного скорочення населення у сільській місцевості істотно перевищує рівень депопуляції у міських поселеннях [48]. Враховуючи загальні тенденції, пов'язані із воєнною агресією та, як результат, міграцією населення, очікується зростання цього показника протягом 2022-2025 років, що поглиблює демографічну кризу.

¹ Більш актуальні демографічні показники не доступні у зв'язку із воєнним станом в Україні.

Вінницька область загалом характеризується скороченням чисельності населення та зростанням частки осіб старших вікових груп. Натомість Вінницька МТГ має відносно стабільніші демографічні параметри, адже виступає центром концентрації населення, насамперед за рахунок внутрішньообласної міграції та маятникових міграцій з навколишніх громад. Це зумовлено концентрацією робочих місць, освітніх та медичних послуг. Такі умови формують суттєву конкурентну перевагу ВМТГ у порівнянні з сільськими громадами [41, 48, 47].

Негативна динаміка демографічних показників, регресивний тип відтворення створює додаткове навантаження на працездатне населення. Демографічне навантаження на осіб соціально активного віку характеризується надзвичайно високим рівнем: на 1000 осіб працездатного віку припадає 496 непрацездатних осіб у міській місцевості. У сільській місцевості відповідні показники ще вищі. В середньому по області на 10 осіб працездатного віку припадає майже 5 осіб непрацездатного віку, а в селі — понад 5,5. Це помітно вище, ніж середній показник по Україні (приблизно 470 утриманців на 1000 працездатних осіб), тобто Вінниччина належить до регіонів із підвищеним демографічним навантаженням [47]. Для територіальних громад міста Вінниці та області це означає обмежену пропозицію трудових ресурсів, зростання потреби в послугах для літніх людей, ризик посилення фіскального навантаження на тих, хто працює, необхідність цілеспрямованої міграційної, сімейної та соціальної політики, щоб утримати молодь та працездатне населення.

Економічна зайнятість у Вінницькій області характеризується середнім рівнем включення населення (близько 55 % осіб 15+ років) та довоєнним рівнем безробіття близько 11 % за методологією МОП. Профіль зайнятості – аграрно-промисловий із домінуванням сільського господарства, переробної промисловості та торгівлі [9]. Рівень зареєстрованого безробіття в області останні роки формально знижується (18,5 тис. безробітних у 2024 р. проти 22,7 тис. у 2023 р.), але це відображає не лише поліпшення ринку праці, а й воєнні

ефекти (міграція, мобілізація, часткова тінізація зайнятості). Водночас кількість вакансій зростає, що вказує на кадровий дефіцит у низці галузей [43].

У Вінницькій МТГ співвідношення шукачів роботи й вакансій є значно кращим, ніж в середньому по області, що свідчить про вищу економічну стійкість та кращу здатність міського ринку праці поглинати робочу силу, включно з ВПО та працівниками релокованих підприємств [17].

З перших днів повномасштабного вторгнення Вінницька область стала транзитною та почала здійснювати розміщення внутрішньо переміщених осіб (далі – ВПО). Найбільша кількість внутрішньо переміщених осіб перемістилась з Київської, Донецької та Харківської областей, що займає 48% від загальної кількості ВПО, які перебувають на Вінниччині. Починаючи з 24 лютого 2022 року у Вінницькій області транзитом було розміщено понад 600 тис осіб [47].

Кількість ВПО, що перемістились до Вінницької міської територіальної громади з територій активних бойових дій, з початку повномасштабної агресії, а також, починаючи з 2014 року, станом на 01.01.2024 року склала 46 120 осіб [17].

Інвестиційна активність є одним із провідних кількісних показників конкурентоспроможності територій. Стратегія збалансованого регіонального розвитку Вінницької області до 2027 року засвідчує суттєве зростання обсягів капітальних інвестицій у регіоні до 2018 року [47]. У 2018 р. область посідала одне з провідних місць серед регіонів України за темпами зростання капітальних інвестицій, однак починаючи з 2019 року обсяги капітальних інвестицій почали скорочуватись [47].

У 2020–2024 рр. обсяги капітальних інвестицій у Вінницькій області коливалися в діапазоні 9,8–15,5 млрд грн на рік. Після скорочення в 2020 р. до 55,6 % від рівня 2019 р., у 2021 р. зафіксовано відновлення до 14,01 млрд грн. Повномасштабне вторгнення Росії в Україну спричинило нове падіння інвестицій у 2022 р. до 9,82 млрд грн, однак уже у 2023 р. відбулося часткове відновлення, а у 2024 р. обсяг капітальних інвестицій зріс до 15,49 млрд грн, перевищивши докризові показники (рис. 2.1) [14].

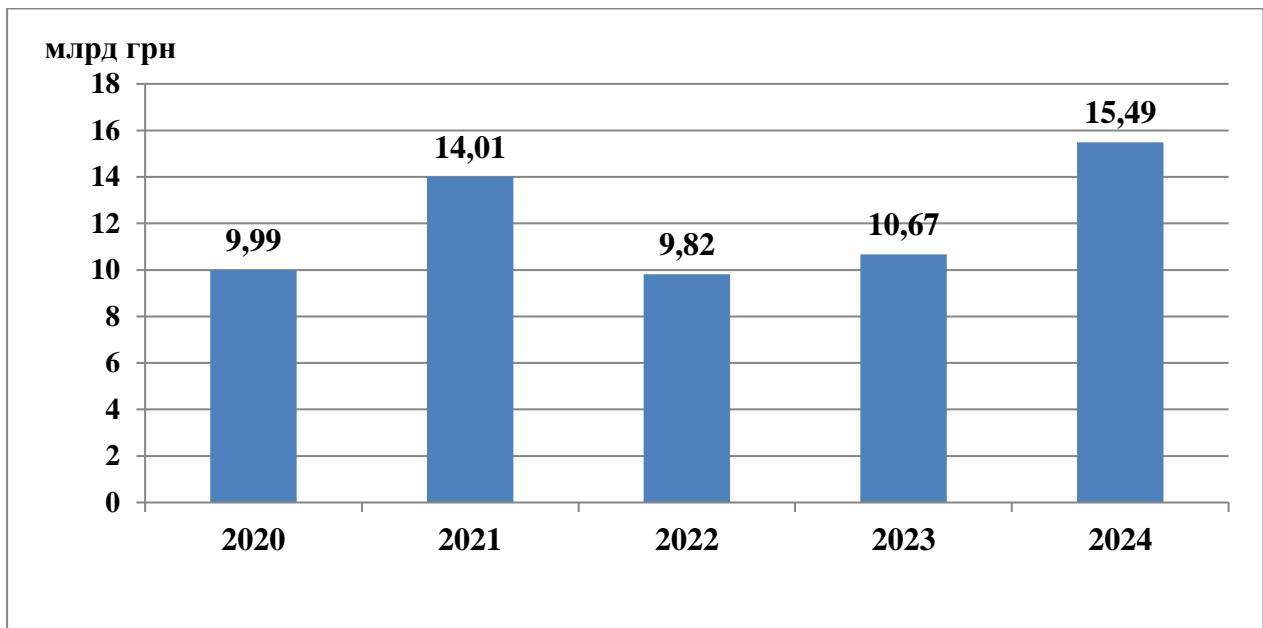


Рис. 2.1. Динаміка капітальних інвестицій у Вінницькій області

Активізація інвестиційної діяльності обумовила значне зростання обсягу виробленої будівельної продукції. Динаміка виробництва будівельної продукції у Вінницькій області станом на 2023 рік свідчить про поступове зростання обсягів в цілому та у розрахунку на 1 особу. Так, обсяги будівельної продукції у 2022 році зросли у понад 1,8 рази порівняно з попередніми роками, а до 2023 року – у 11,1 рази [47].

Обсяг залучених прямих інвестицій (інструментів участі в капіталі) з країн світу в економіку області протягом 2020-2024 років динамічно змінювався (таблиця 2.1).

Таблиця 2.1.

**Динаміка прямих іноземних інвестицій у Вінницькій області
у 2020–2024 рр.**

Рік	Обсяг залучених прямих інвестицій, млн дол. США	Темп зміни до попереднього року, %
2020	389,8	–
2021	520,6	+ 35,5
2022	502,5	– 6,39
2023	409,5	– 18,5
2024	417,2	+1,88

Воєнна агресія в 2022 році різко негативно вплинула на інвестиційний клімат країни та області, але починаючи з 2024 року Вінницька область має позитивну динаміку та 417,2 млн дол. США накопичених прямих іноземних інвестицій, з переважанням капіталу з країн ЄС (понад 70%) і концентрацією в промисловості та агросекторі [20].

Структурно інвестиції зосереджені у сільському господарстві та переробній промисловості, що відповідає аграрно-промислому профілю регіону. Водночас зростає роль промислового та логістичного потенціалу обласного центру, де створюються індустріальні парки, інноваційно-технологічні кластери й інфраструктура підтримки підприємництва [41, 48].

Особливе значення для підвищення конкурентоспроможності Вінницької міської територіальної громади мають індустріальні та інноваційні парки («Вінницький індустріальний парк», «Вінницький кластер холодильного машинобудування», індустріальний парк «ВінІндастрі»), діяльність яких спрямована на залучення нових інвесторів, розвиток виробництв із високою доданою вартістю та створення нових робочих місць [47]. Наявність таких інструментів дозволяє ВМТГ конкурувати не лише з громадами області, а й із провідними промисловими центрами інших регіонів.

Важливим індикатором конкурентоспроможності ВМТГ є оцінка інвестиційної привабливості та кредитоспроможності громади. Рейтингові агентства підтверджують для Вінниці високий рівень кредитних рейтингів та інвестиційної привабливості (зокрема, на рівні uaAA-/uaA+), що свідчить про належну фінансову дисципліну, прогнозованість бюджетної політики та довіру з боку інвесторів і кредиторів [1]. Збереження таких показників в умовах воєнного стану додатково підкреслює стійкість фінансової системи громади.

Щодо підприємницької активності та структури бізнесу, то щільність підприємницької активності є важливою складовою конкурентоспроможності громад, оскільки визначає рівень економічної диверсифікації, здатність економіки до адаптації та інноваційності. За даними стратегічних документів, у Вінницькій області на 10 тис. населення припадає в середньому кілька десятків

підприємств та кількох фізичних осіб-підприємців [5, 47]. При цьому найвища щільність бізнесу спостерігається у м. Вінниці, тоді як у сільських громадах вона істотно нижча.

Вінницька область має багатогалузевий промисловий комплекс. В регіоні функціонує понад 1300 великих, середніх і малих підприємств різної форми власності, які виробляють промислову продукцію. Структура промислового виробництва довоєнного періоду представлена на рисунку 2.2. Найбільшу питому вагу займають харчова промисловість та енергетика, що складає 63,8 % та 16,0 % відповідно [47].

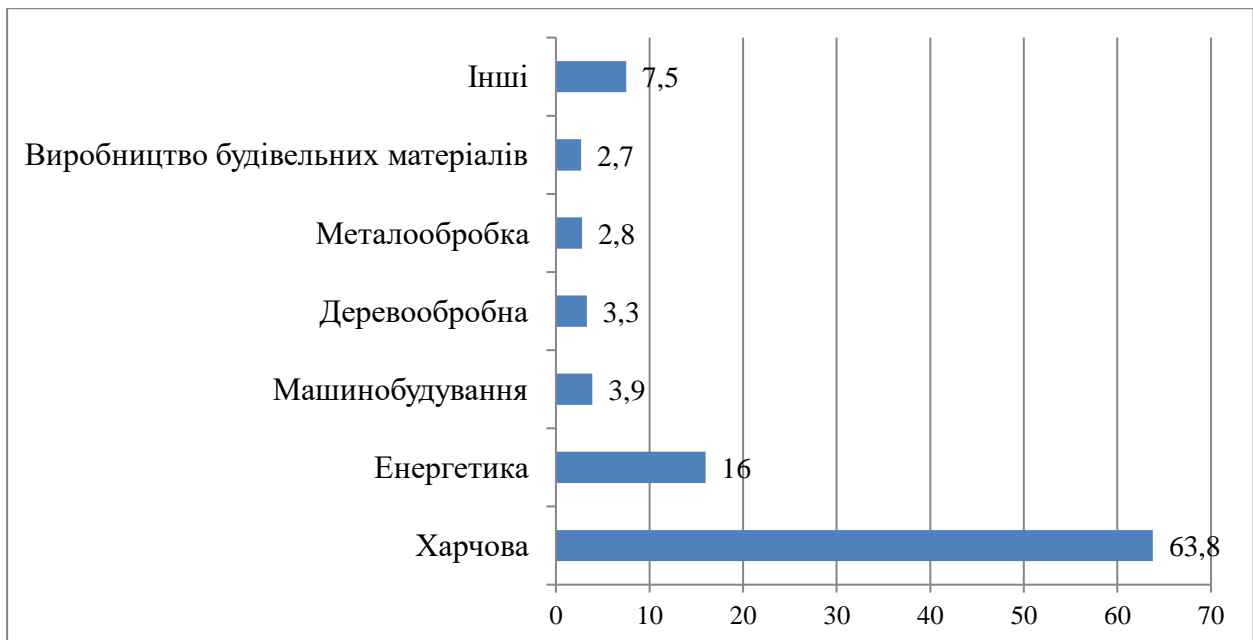


Рис. 2.2. Структура промислового виробництва, %

Повномасштабна збройна агресія проти України внесла серйозні корективи в промислове виробництво. Починаючи з 2022 року приросту обсягу промислової продукції досягли лише легка промисловість 72,9 %, енергетика 25,6 % [2043] та підприємства фармацевтичної промисловості. Позитивна динаміка цих показників спричинена швидкою переорієнтацією названих секторів промисловості на задоволення військових потреб і виконання відповідних державних замовлень [47].

В другому півріччі 2023 року бізнесу вдалося адаптуватися до роботи в умовах воєнного стану, що підтверджується індексом промислового

виробництва, який за підсумками 2023 року склав 109,9% у порівнянні з 2022 роком. Збільшили виробництво підприємства з виробництва готових металевих виробів, крім машин і устаткування – у 2 рази, фармацевтичної промисловості – в 1,7 рази, з постачання електроенергії, газу, пари та кондиційованого повітря – на 13,6%, з виробництва будматеріалів – на 12,5% та з виробництва харчових продуктів, напоїв та тютюнових виробів – на 10,8%. Релокація і галузева трансформація стали важливими драйверами збереження підприємницького потенціалу в умовах воєнного стану через адаптацію бізнесу до роботи в нових умовах (зміна ланцюгів поставок, оновлення клієнтської бази тощо, зміна вектору експортно-імпортних операцій у бік ЄС) [47].

У 2025 році промисловий комплекс Вінницької МТГ формують насамперед підприємства енергетики, харчової, деревообробної, хімічної та машинобудівної галузей [1, 9].

Порівняльні характеристики підприємницької активності у Вінниці та деяких інших територіях регіону узагальнено в таблиці 2.2.

Таблиця 2.2.

Підприємницька активність у Вінницькій міській ТГ та окремих територіях області

Територія / громада	Орієнтовна кількість малих підприємств
м. Вінниця / ВМТГ	понад 3 500
Вінницький район	450–500
Крижопільський район	180
м. Хмільник	140
м. Могилів-Подільський	120

Як видно з таблиці 2.2, саме Вінниця концентрує найбільшу кількість малих підприємств, що свідчить про вищу диверсифікацію економіки, більшу частку сектора послуг та наявність розвиненої бізнес-екосистеми. Для низки периферійних територіальних громад характерною є аграрна моноспеціалізація

і залежність від обмеженої кількості великих роботодавців, що знижує їх стійкість до зовнішніх шоків і обмежує можливості розвитку інноваційних видів діяльності [5, 10].

Фінансова спроможність є ключовою умовою реалізації повноважень органів місцевого самоврядування та визначає можливості громад щодо фінансування інфраструктурних проєктів, соціальних програм та заходів із підтримки бізнесу. У контексті децентралізації фінансова самостійність територіальних громад посилюється шляхом передачі частини податкових надходжень на місцевий рівень, зокрема податку на доходи фізичних осіб, єдиного податку тощо [10].

У межах децентралізаційної реформи фінансова спроможність територіальних громад Вінниччини стала одним із ключових чинників їхнього сталого розвитку. За даними офіційних джерел, на території області функціонує 63 територіальні громади, які формують зведений бюджет області [29]. У 2024 році доходи зведеного бюджету області були заплановані на рівні близько 16,2 млрд грн, а фактично досягли понад 17,0 млрд грн, що відповідає 105,3 % виконання [51]. Більшість місцевих бюджетів продемонстрували перевиконання плану, однак окремі громади завершили рік із недовиконанням, що свідчить про нерівномірність фінансової стійкості в різних частинах області [6].

Фінансова спроможність громад Вінницької області оцінювалась за методикою Мінрегіону, яка містить 11 індикаторів, що характеризують можливості громад забезпечувати власні повноваження та формувати ресурс для розвитку. За результатами оцінювання за дев'ять місяців 2025 року громади Вінниччини продемонстрували таку структуру рівнів фінансової спроможності: 31,7 % – високий рівень, 27,0 % – оптимальний, 20,6 % – задовільний, 19,0 % – низький, а 1,6 % – критичний [32]. Розподіл громад в залежності від рівня фінансової спроможності в розрізі областей за 9 місяців 2025 року наведено на рисунку 2.3.

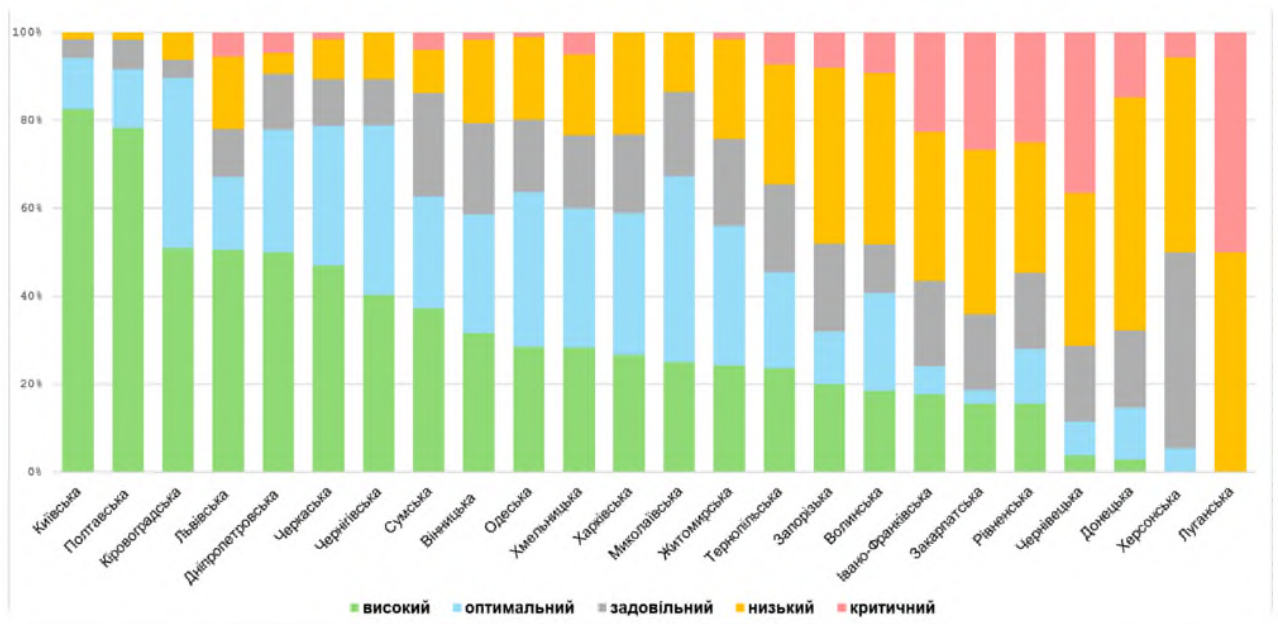


Рис. 2.3. Розподіл громад в залежності від рівня фінансової спроможності в розрізі областей за 9 місяців 2025 року (у відсотках від загальної кількості громад області)

Таким чином, майже 60 % громад належать до групи з достатньою або підвищеною спроможністю, тоді як близько п'ятої частини мають суттєві обмеження у формуванні дохідної частини бюджету.

Бюджетні ресурси громад формуються за рахунок власних доходів (ПДФО, єдиний податок, податок на майно, акциз, місцеві збори), офіційних трансфертів (базова дотація, освітня та медична субвенції, соціальні трансферти) та коштів бюджету розвитку (продаж землі та комунального майна, інвестиційні надходження, грантові кошти) [8]. У структурі власних доходів ключовим джерелом залишається податок на доходи фізичних осіб, обсяг якого зростає завдяки частковому відновленню промислового виробництва та активізації малого та середнього бізнесу [9].

Особливою є роль Вінницької міської територіальної громади, яка виступає фінансовим центром регіону. У 2024 році до бюджету Вінницької МТГ надійшло 7,41 млрд грн доходів, що на 14 % більше, ніж у попередньому році, причому власні доходи становили близько 82 % загальної суми [1]. Доходи бюджету розвитку перевищили 88 млн грн, а план виконано на 104 %,

що створює можливості для реалізації значних інфраструктурних проєктів у транспортній, соціальній та медичній сферах.

Разом із тим бюджетна система громад Вінниччини демонструє низку проблем. Найбільш вразливими залишаються малі сільські громади з низькою податковою базою, високою демографічною депопуляцією та значною залежністю від дотацій вирівнювання. Ці громади мають обмежений ресурс для фінансування розвитку, що зменшує їхню конкурентоспроможність у регіональному вимірі. Додатковим чинником ризику є вплив воєнних дій — зміна логістики, релокація населення, збільшення видатків на безпеку та соціальну підтримку, що відволікає ресурси від стратегічних інвестицій.

Узагальнюючи, можна стверджувати, що фінансова спроможність громад Вінницької області загалом є стабільною, з виокремленням потужного ядра — Вінницької міської громади та низки економічно активних територій, здатних формувати бюджети розвитку. Водночас існує чітка внутрішня диференціація між громадами, яка вимагає поглибленої політики фінансового вирівнювання, зміцнення місцевої податкової бази та стимулювання інвестиційних процесів.

Інфраструктурний та соціальний потенціал громад безпосередньо впливає на якість життя населення і привабливість територій. Для Вінницької області важливими є показники розвитку транспортної інфраструктури (автомобільні шляхи загальнодержавного та місцевого значення, залізничні сполучення, наявність аеропорту поблизу обласного центру), житлово-комунального господарства, об'єктів освіти, охорони здоров'я, культури та спорту [47, 48].

Інфраструктурна та соціальна спроможність територіальних громад Вінницької області характеризується значною внутрішньою диференціацією, зумовленою різним рівнем урбанізації, економічного розвитку, доступності інженерної та соціальної інфраструктури, демографічною ситуацією та наслідками воєнної агресії [28]. Хоча окремі громади демонструють високий рівень забезпечення сучасними інфраструктурними об'єктами, значна частина сільських територій залишається залежною від зовнішнього фінансування та

державних програм підтримки, що обмежує їхню здатність забезпечувати належну якість життя населення.

Міські та великі селищні громади (зокрема Вінницька, Жмеринська, Могилів-Подільська, Гайсинська) мають розвинену транспортну мережу, яка включає автошляхи державного значення, залізничні вузли та міжміські пасажирські сполучення [46]. Разом із тим для більшості сільських громад характерні нижча якість дорожнього покриття, обмежена кількість маршрутів громадського транспорту, недостатня кількість відремонтованих доріг місцевого значення та ускладнена транспортна доступність віддалених сіл, особливо в осінньо-зимовий період.

У Вінницькій області загалом спостерігається відносно високий рівень охоплення населення централізованим водопостачанням і водовідведенням у міських громадах, тоді як у сільських населених пунктах зберігаються проблеми зношеності інженерних мереж, недостатності власних водозаборів і потреби у модернізації очисних споруд [53]. До ключових викликів у сфері комунальної інфраструктури належать ресурсоємність систем теплопостачання, залежність від застарілих котелень, низький рівень енергоефективності будівель, а також недостатній розвиток системи поводження з твердими побутовими відходами. Зокрема, вимагає удосконалення організація сучасних полігонів, сортувальних станцій та впровадження роздільного збору відходів.

Вінницька міська територіальна громада має один із найбільш показових в Україні досвідів модернізації теплопостачання й енергоефективності, що реалізується через програми модернізації котелень, впровадження індивідуальних теплових пунктів, розвиток громадського електротранспорту та проекти за участю міжнародних фінансових організацій (ЄБРР, НЕФКО тощо) [28].

На території Вінницької області функціонує розгалужена мережа закладів дошкільної, загальної середньої та професійно-технічної освіти, що забезпечує територіальну доступність базових освітніх послуг [11]. Водночас простежуються суттєві відмінності між міськими та сільськими громадами. У

міських громадах, насамперед у Вінницькій міській ТГ, спостерігається вищий рівень матеріально-технічного забезпечення закладів, активне впровадження цифрових технологій, програм інклюзивної освіти та створення безпечного освітнього середовища. Натомість малі сільські громади стикаються з необхідністю оптимізації мережі закладів освіти внаслідок демографічного скорочення, обмеженими можливостями оновлення обладнання, створення STEM-лабораторій, розвитку інклюзивної інфраструктури та цифрових ресурсів.

На території Вінницької області функціонує багаторівнева мережа закладів охорони здоров'я, яка включає заклади первинної медичної допомоги (центри ПМСД, амбулаторії), заклади вторинного рівня (лікарні інтенсивного лікування, опорні лікарні) та високоспеціалізовані медичні заклади обласного рівня, переважно зосереджені у місті Вінниця [12, 16]. Попри це, для периферійних громад характерні кадровий дефіцит лікарів і середнього медичного персоналу, обмежений доступ до спеціалізованої допомоги та потреба в розширенні можливостей телемедицини й організації медичних перевезень. Додатковим викликом є розвиток реабілітаційних послуг, у тому числі для військовослужбовців та внутрішньо переміщених осіб.

Після 2022 року відбулося істотне зростання навантаження на систему соціального захисту та соціальних послуг у громадах Вінниччини внаслідок збільшення кількості внутрішньо переміщених осіб, сімей, що опинилися в складних життєвих обставинах, та осіб із підвищеними вразливістю [13, 28]. Основними проблемами є нестача соціальних працівників у малих громадах, обмеженість мережі установ, що надають комплексні соціальні послуги, потреба в розширенні програм підтримки сімей з дітьми, людей похилого віку та осіб з інвалідністю. Важливим напрямом підвищення соціальної спроможності є розвиток центрів надання соціальних і адміністративних послуг, створення соціальних хабів, кризових кімнат і пунктів психологічної підтримки для різних категорій населення.

Місто Вінниця є одним із національних лідерів цифрового врядування, розвитку електронних сервісів, відкритих даних та впровадження інноваційних рішень у сфері надання адміністративних послуг [33, 16]. Більшість територіальних громад Вінницької області також перебувають у процесі цифрової трансформації, однак темпи цього процесу є різними. До основних проблем належать нерівність у доступі до широкопasmового інтернету, недостатній рівень цифрових компетентностей частини населення, потреба у підвищенні інституційної спроможності органів місцевого самоврядування щодо запровадження електронних послуг, а також необхідність подальшого розвитку центрів надання адміністративних послуг, у тому числі мобільних.

Щодо інституційної спроможності та стратегічного планування, то інституційна спроможність органів місцевого самоврядування є вагомим елементом конкурентоспроможності громад, оскільки визначає якість управлінських рішень, здатність до стратегічного планування, участі в проєктах міжнародної технічної допомоги та міжмуніципальної кооперації.

Інституційна спроможність територіальних громад Вінниці та Вінницької області загалом характеризується достатньо розвиненою системою органів місцевого самоврядування, розгалуженою мережею виконавчих структур та поступовим переходом до сучасних підходів у публічному управлінні. На рівні Вінницької міської територіальної громади сформована стабільна організаційна структура: міська рада, виконавчий комітет, профільні департаменти (економіки, фінансів, містобудування, соціальної політики, освіти, охорони здоров'я тощо), комунальні підприємства, а також інституції участі – громадські ради, консультативно-дорадчі органи, ініціативні групи. Важливим елементом інституційної спроможності є розвинена система надання адміністративних послуг через центри «Прозорий офіс», які інтегрують функції державних реєстраторів, адміністраторів, надавачів соціальних, реєстраційних та інших послуг, забезпечуючи стандартизовані процедури та єдину точку доступу для громадян та бізнесу [52].

Вінницька область демонструє поступове посилення інституційної спроможності органів публічної влади в контексті децентралізації, укрупнення громад та формування нових адміністративно-територіальних одиниць. Прийняті та реалізуються нормативно-правові акти обласного рівня, спрямовані на розвиток цифровізації, інформатизації, підвищення якості управлінських процесів, що включає створення структур та відповідальних підрозділів, здатних координувати цифрову трансформацію, збір даних, моніторинг та аналітику [19, 47]. На рівні більшості громад сформовані базові управлінські підрозділи (фінансові, юридичні, економічні відділи, служби у справах дітей, соціального захисту), однак ступінь їх кадрового та ресурсного забезпечення є нерівномірним: обласний центр і великі громади мають вищий рівень професіоналізації кадрів, доступу до грантових ресурсів, участі в міжнародних проєктах, тоді як віддалені й сільські громади часто стикаються з дефіцитом фахівців, обмеженою проєктною спроможністю та недостатнім рівнем цифрових компетенцій.

Інституційну спроможність Вінниці додатково підсилює практика партнерства з інститутами громадянського суспільства, бізнесом та міжнародними організаціями [24, 48].

Разом із тим, у Вінницькій області зберігаються виклики, пов'язані з інституційною спроможністю: фрагментарність організаційної структури окремих громад, дублювання функцій між різними рівнями влади, недостатній розвиток механізмів міжмуніципального співробітництва, обмежена інтеграція цифрових рішень в управлінські процеси на периферії. Для частини громад актуальними залишаються проблеми кадрового «голоду», відтоку молодих спеціалістів, нерівномірного доступу до якісної консультативної підтримки та навчання з боку державних та міжнародних програм.

Вінниця є одним із міст України, де система стратегічного планування сформована послідовно та інституційно закріплена. Стратегію розвитку Вінницької міської територіальної громади до 2030 року – «Стратегію 3.0» – затверджено рішенням міської ради у 2021 році [48]. Важливим компонентом

стратегічного підходу є інтегроване просторове планування: для Вінниці розроблена та затверджена Концепція інтегрованого розвитку міста Вінниці 2030 (КІРМ Вінниці 2030), у якій поєднуються просторові рішення, транспортна політика, житлова забудова, розвиток громадських просторів, екологічна та соціальна інфраструктура [24]. Це забезпечує більш узгоджене планування використання територій, інвестицій у інфраструктуру та розвиток громадського транспорту, а також зменшення хаотичної забудови.

Процес стратегічного планування у Вінниці базується на широкій участі зацікавлених сторін – мешканців громади, бізнесу, громадських організацій, експертного середовища. До реалізації та періодичного оновлення Стратегії 3.0 залучаються також представники молоді, освітніх та медичних установ, що підсилює легітимність стратегічних рішень та сприяє їхньому впровадженню [24, 48].

На регіональному рівні основу системи стратегічного планування становить Стратегія збалансованого регіонального розвитку Вінницької області на період до 2027 року, яка визначає довгострокові пріоритети економічного, соціального, просторового та екологічного розвитку області [47]. Документ сформований з урахуванням національних стратегічних документів, європейських підходів до регіональної політики та цілей сталого розвитку, а також передбачає досягнення збалансованості між міськими та сільськими територіями, підтримку конкурентоспроможних кластерів, розвиток транскордонного співробітництва, модернізацію інфраструктури та розбудову людського капіталу.

Стратегічне планування в області супроводжується створенням і роботою робочих груп, фокус-груп, проведенням публічних консультацій щодо проєктів стратегічних документів, оцінкою впливу на довкілля, а також регулярною підготовкою звітів про виконання стратегії. Разом з тим, ключовим викликом залишається різний рівень спроможності територіальних громад до розробки та реалізації власних стратегій, уміння якісно готувати проєкти для фінансування,

забезпечувати міжмуніципальну кооперацію й узгодженість локальних документів із регіональною стратегією.

Важливим сучасним напрямом є інтеграція цифрової трансформації в систему стратегічного планування. На основі вимірювань Індексу цифрової трансформації регіонів та громад України Вінницька громада входить до переліку лідерів за рівнем цифровізації, що відображає прогрес у впровадженні електронних послуг, розвитку цифрових навичок населення та працівників органів місцевого самоврядування [19]. Це дозволяє враховувати цифровий вимір у стратегічних документах та пріоритизувати заходи з розбудови цифрової інфраструктури, електронних сервісів, розвитку цифрових компетенцій.

Узагальнюючи, можна зазначити, що Вінниця та Вінницька область у цілому мають відносно високий рівень інституційної спроможності та сформовану систему стратегічного планування, засновану на комплексних довгострокових стратегіях, інтегрованому підході до просторового розвитку та включенні цифрової трансформації в управлінські процеси. Водночас подальше посилення конкурентоспроможності територіальних громад потребує зменшення диспропорцій між міським центром та периферією, нарощування кадрового потенціалу, розвитку міжмуніципального співробітництва й забезпечення дієвого механізму реалізації стратегій в умовах воєнних та післявоєнних викликів.

Відносно порівняльної оцінки конкурентоспроможності ВМТГ та громад Вінницької області, то синтезуючи основні показники, можна зробити висновок, що Вінницька міська територіальна громада має суттєві переваги над більшістю інших громад області за такими напрямками, як демографічний потенціал, інвестиційна активність, щільність підприємницької діяльності, інфраструктурне забезпечення та інституційна спроможність. Значна частина сільських громад стикається із проблемами скорочення населення, низької диверсифікації економіки, обмеженості бюджетних ресурсів та недостатнього

розвитку інфраструктури, що обмежує їх конкурентоспроможність у боротьбі за інвестиції, людський капітал та інновації [16, 10, 47].

У цьому контексті важливою є роль ВМТГ як регіонального центру тяжіння та потенційного «якоря» для поширення позитивних практик управління, стратегічного планування та підтримки підприємництва на інші територіальні громади області. Розвиток міжмуніципальної кооперації, спільних інфраструктурних і соціальних проєктів, кластеризація виробництв та інтеграція транспортних і логістичних мереж дозволять посилити загальну конкурентоспроможність регіону та зменшити територіальні диспропорції [47, 48].

2.2. Проблеми та виклики, що стримують розвиток конкурентоспроможності громад в умовах децентралізації

Проведений аналіз ключових показників розвитку територіальних громад виявив ряд позитивних та негативних тенденцій. В умовах реалізації реформи децентралізації в Україні питання забезпечення конкурентоспроможності територіальних громад набуває особливої актуальності. Для громад м. Вінниці та Вінницької області це пов'язано як із загальнонаціональними викликами трансформації системи публічного управління, так і з низкою регіональних проблем, що зумовлюють нерівномірність розвитку, асиметрію ресурсів та різний рівень інституційної спроможності органів місцевого самоврядування [35, 39, 23]. Комплексний аналіз просторових, фінансових, соціально-економічних та управлінських характеристик громад Вінниччини дає змогу виокремити сукупність фінансових, інституційних, інфраструктурних, демографічних, соціальних та економічних бар'єрів, які стримують повноцінну реалізацію їхнього конкурентного потенціалу [18, 50].

Однією з ключових проблем є фінансова вразливість значної частини територіальних громад та їхня залежність від державних трансфертів. Структура доходів місцевих бюджетів в Україні загалом і у Вінницькій області зокрема характеризується домінуванням податку на доходи фізичних осіб, який

формує істотну частку власних доходів, а також вагомою роллю дотацій вирівнювання та різних видів субвенцій із державного бюджету [18, 50]. Така модель фінансового забезпечення, з одного боку, гарантує мінімально необхідний рівень функціонування місцевого самоврядування, але з іншого – обмежує податкову автономію громад, звужує простір для активної інвестиційно-створювальної політики та посилює залежність від рішень центральної влади. У регіональному розрізі це проявляється у відчутній диференціації можливостей між обласним центром та сільськими й селищними громадами, для яких характерна висока частка трансфертів у доходах бюджетів та недостатній рівень власних надходжень [18, 42].

Додатковим фінансовим викликом виступає ефект так званого «фінансового магніта» великих міст. Значна частина економічної активності, у тому числі зайнятість населення та реєстрація суб'єктів господарювання, концентрується в місті Вінниця, що зумовлює акумулювання основних податкових надходжень, насамперед ПДФО, за місцем реєстрації підприємств [18, 42]. Унаслідок цього жителі прилеглих громад фактично працюють у місті, але податкові ресурси концентруються в обласному центрі, посилюючи його фінансові позиції та можливості реалізації інфраструктурних і соціальних проєктів. Навпаки, сусідні сільські та селищні громади залишаються зі значно слабшою дохідною базою та обмеженими можливостями фінансувати розвиток, модернізувати інфраструктуру й підвищувати якість публічних послуг. Це формує нерівність стартових можливостей громад усередині області та зумовлює потребу у вдосконаленні механізмів міжмуніципальної координації і фінансового вирівнювання [35, 23].

Вагомою групою проблем є інституційні обмеження та недостатня якість публічного управління на місцевому рівні. Попри значний прогрес децентралізаційної реформи, зберігається неповна узгодженість законодавства у сфері місцевого самоврядування, територіальної організації влади та регіонального розвитку, що ускладнює чітке розмежування повноважень між окремими рівнями публічної влади [35, 39]. У практиці функціонування громад

це проявляється у дублюванні функцій, наявності «сірих зон» відповідальності в окремих секторах, колізіях при реалізації галузевих реформ, що негативно позначається на ефективності управлінських рішень і якості публічних послуг. Для Вінницької області додатковий інституційний тиск створили проблеми на етапі формування перспективного плану об'єднаних територіальних громад, зокрема недотримання окремих положень методики планування, недостатність консультацій із громадами, дискусійність визначення адміністративних центрів та меж окремих ОТГ, що призвело до конфліктів інтересів [23, 49].

Істотним чинником, що стримує розвиток конкурентоспроможності, є обмежена кадрова та інституційна спроможність частини громад Вінниччини. В обласному центрі сформувалася потужна управлінська команда, здатна розробляти й реалізовувати комплексні стратегії розвитку до 2030 року, інтегрувати цілі сталого розвитку, впроваджувати цифрові рішення, енергомодернізацію та інноваційні проекти [48]. Натомість для багатьох сільських і невеликих міських громад характерними є дефіцит кваліфікованих кадрів, обмежений досвід стратегічного та проєктного менеджменту, слабкі навички використання аналітичних інструментів, моніторингу й оцінювання публічних політик. Це ускладнює впровадження сучасних підходів до планування розвитку, обмежує участь у конкурсних програмах Державного фонду регіонального розвитку, міжнародних проєктах технічної допомоги та грантових ініціативах, відтворюючи коло інституційної слабкості та відставання від лідерів [34, 42, 23].

Суттєву групу бар'єрів становлять інфраструктурні диспропорції та наслідки повномасштабної війни. Місто Вінниця та частина прилеглих громад демонструють активний прогрес у модернізації транспортної, комунальної та соціальної інфраструктури, розвитку вуличного освітлення, цифрових сервісів, медичних та освітніх закладів, що відповідає стратегічним пріоритетам Стратегії 3.0 [48]. Водночас у віддалених сільських громадах спостерігається значний знос дорожньої мережі й об'єктів житлово-комунального господарства, недостатня якість систем водопостачання та водовідведення, обмежений доступ

до високошвидкісного інтернету, що погіршує умови ведення бізнесу, ускладнює логістику та стримує розвиток сучасних виробництв і сфери послуг [42, 34]. Додаткового навантаження на інфраструктуру регіону завдають пошкодження об'єктів енергетики, транспортних вузлів та житлової забудови, потребує значних ресурсів на відновлення, відволікаючи кошти від довгострокових розвиткових інвестицій і зменшуючи інвестиційну привабливість територій.

До важливих системних викликів належать демографічні та соціальні тенденції. Для Вінницької області, як і для значної частини центральних регіонів України, характерними є скорочення та старіння населення, особливо в сільській місцевості, міграція молоді до великих міст та за кордон, що призводить до зменшення чисельності економічно активного населення, нестачі кваліфікованих кадрів, зниження підприємницької активності та звуження внутрішнього ринку праці й споживчого попиту [42]. Внаслідок повномасштабної агресії Вінницька область прийняла значну кількість внутрішньо переміщених осіб, що створило додаткове навантаження на житлову, медичну, освітню та соціальну інфраструктуру, але водночас сформувало потенціал для оновлення людського капіталу. Без належної інтеграційної політики, інвестицій у соціальну сферу та цілеспрямованої роботи з ВПО та приймаючими громадами це навантаження може трансформуватися у структурні соціальні ризики, що негативно позначатимуться на конкурентоспроможності територій [34, 35].

Соціальна інфраструктура Вінниччини також характеризується істотною просторовою нерівномірністю. У місті Вінниця сконцентровані потужні медичні, освітні, культурні й спортивні заклади, а також сучасні інструменти місцевої політики в цих сферах, інтегровані в систему стратегічного планування розвитку громади [48]. Натомість у багатьох громадах області заклади освіти, охорони здоров'я, культури та спорту потребують модернізації матеріально-технічної бази, цифровізації, оновлення кадрового потенціалу та впровадження сучасних управлінських підходів [34, 42].

Проблеми економічної структури та інвестиційної привабливості також істотно впливають на перспективи розвитку громад Вінниччини. Значна частина територій області має виражену аграрну спеціалізацію з орієнтацією на сировинне виробництво та експорт, тоді як частка переробних потужностей, IT-сектору, креативних індустрій та високотехнологічного виробництва залишається обмеженою [42]. Це звужує можливості формування доданої вартості на місцевому рівні, створення високооплачуваних робочих місць і диверсифікації локальної економіки. Нерівномірний розвиток малого та середнього бізнесу, недостатній обсяг інфраструктурної та консультативної підтримки підприємництва, особливо в сільських громадах, стримує динаміку локальної економічної активності [18, 49, 50].

Окремого аналізу потребують проблеми стратегічного планування та інтеграції цілей сталого розвитку в політику місцевого розвитку. Вінницька міська територіальна громада є прикладом відносно високої якості стратегічних документів, які включають Стратегію розвитку до 2030 року, концепції інтегрованого розвитку міського середовища, документи «зеленого курсу» та цифрової трансформації, що забезпечують системну координацію інвестицій та узгодженість локальної політики із загальнонаціональними та європейськими пріоритетами [48]. Водночас значна частина громад області демонструє нижчий рівень стратегічного планування: стратегії розвитку часто мають декларативний характер, слабо пов'язані з бюджетним процесом, не містять чітких індикаторів та механізмів моніторингу й оцінки ефективності, а інтеграція цілей сталого розвитку є формальною. Фрагментарність та дублювання стратегічних документів різних рівнів – державного, регіонального та місцевого – у поєднанні з браком управлінських компетенцій і проектного підходу посилюють ризики неузгодженості політики та втрати потенційних можливостей для залучення ресурсів [23, 35, 49].

Узагальнюючи викладене, можна констатувати, що розвиток конкурентоспроможності громад Вінниці та Вінницької області в умовах децентралізації стримують взаємопов'язані фінансові, інституційні,

інфраструктурні, демографічні, соціальні та економічні чинники. Фінансова вразливість і залежність від міжбюджетних трансфертів, інституційні помилки на етапі формування територіальної основи та вплив вузькогрупових інтересів, нерівномірний рівень управлінської та кадрової спроможності, суттєві інфраструктурні диспропорції, демографічний спад і міграційні процеси, аграрна моноспеціалізація та підвищені воєнні ризики формують систему бар'єрів, яка обмежує можливості повноцінного використання наявного потенціалу громад [18, 50, 49, 42].

РОЗДІЛ 3

МЕХАНІЗМИ ПОСИЛЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ТЕРИТОРІАЛЬНОЇ ГРОМАДИ

Проведений у попередніх розділах теоретико-методичний аналіз сутності конкурентоспроможності територіальних громад та діагностика сучасного стану розвитку Вінницької міської територіальної громади й громад Вінницької області дали змогу сформуванню цілісного бачення ключових викликів і можливостей місцевого розвитку. З'ясовано, що конкурентоспроможність громади зумовлюється комплексною дією фінансових, інфраструктурних, інституційних, демографічних, соціально-гуманітарних та інноваційно-цифрових чинників, а також якістю стратегічного управління на засадах децентралізації.

Результати аналітичної оцінки свідчать, що Вінницька міська територіальна громада має низку суттєвих переваг: сформований виробничо-аграрний та логістичний потенціал, розвинену транспортну інфраструктуру, індустріальні та інноваційні майданчики, позитивне позиціонування в загальнонаціональних рейтингах інвестиційної привабливості, а також стратегічні документи розвитку, орієнтовані на інноваційну економіку й підвищення якості життя населення. Водночас для значної частини громад області виявлено демографічні проблеми (депопуляція, старіння населення, міграційні втрати), обмеженість власної дохідної бази та високу залежність від міжбюджетних трансфертів, недостатню диверсифікацію економіки й інвестиційної активності, нерівномірний розвиток інженерної, транспортної й соціальної інфраструктури.

Узагальнення результатів дослідження дає підстави стверджувати, що, попри наявність істотних точок зростання та інституційних переваг на рівні обласного центру, просторовий розвиток регіону загалом характеризується нерівністю спроможності громад, частина яких залишається фінансово уразливою, інфраструктурно незабезпеченою та демографічно проблемною. В

цих умовах формування дієвих механізмів посилення конкурентоспроможності територіальних громад має спиратися на поєднання державних інструментів регіональної політики (зокрема положень Державної стратегії регіонального розвитку на 2021–2027 роки [37]) з локальними стратегіями та програмами, орієнтованими на мобілізацію внутрішнього потенціалу та залучення зовнішніх ресурсів.

Відповідно, механізми посилення конкурентоспроможності територіальної громади доцільно розглядати як системно інтегровану сукупність інституційно-стратегічних, фінансово-економічних, просторово-інфраструктурних, соціально-кадрових, інноваційно-цифрових та маркетингових інструментів, що узгоджені з цілями децентралізації, Методикою формування спроможних територіальних громад [38], а також сучасними науковими підходами до забезпечення конкурентоспроможності об'єднаних громад [21, 22, 44, 40].

Інституційно-стратегічний блок механізмів посилення конкурентоспроможності громади пов'язаний із вдосконаленням системи місцевого самоврядування, зміцненням управлінської спроможності органів місцевої влади та підвищенням якості стратегічного планування. Важливим завданням є забезпечення узгодженості стратегій розвитку територіальних громад зі Стратегією регіонального розвитку України на 2021–2027 роки [31, 37, 45], планами заходів щодо її реалізації та регіональними стратегіями, які визначають пріоритети підтримки спроможних громад, просторової згуртованості, розвитку людського капіталу й інноваційної економіки.

Результати аналізу Вінницької міської територіальної громади засвідчили, що наявність сучасної стратегії розвитку, профільних структур підтримки (департаменти економіки й інвестицій, комунальні інституції розвитку), налагоджених інструментів взаємодії з бізнесом і громадським сектором створює передумови для реалізації комплексних проєктів модернізації міського простору, підвищення інвестиційної привабливості, розвитку креативних індустрій і «зеленої» економіки. Водночас у багатьох

громадах області спостерігається формальний характер стратегічного планування, недостатня якість аналітичної бази, низький рівень інтеграції стратегічних цілей із бюджетним процесом, а також обмежена участь зацікавлених сторін у виробленні рішень.

З урахуванням отриманих результатів до ключових інституційно-стратегічних механізмів посилення конкурентоспроможності територіальних громад належать:

- створення або посилення профільних структур (агенцій регіонального/місцевого розвитку, офісів залучення інвестицій, центрів підтримки підприємництва), які забезпечують професійний супровід стратегічних та інвестиційних проєктів;

- запровадження системного підходу до стратегічного планування, що передбачає регулярне оновлення стратегій розвитку на основі моніторингу показників конкурентоспроможності, оцінювання ефективності реалізованих програм, використання сценарного аналізу та проєктного підходу [45];

- інституціоналізацію інструментів участі громадськості (громадські слухання, консультативні ради, партисипативне бюджетування, електронні платформи для збору пропозицій), що дозволяє підвищити легітимність стратегічних рішень та сприяє формуванню соціального капіталу громади;

- розвиток цифрового врядування, просторового планування та геоінформаційних систем для прийняття управлінських рішень на основі повних і достовірних даних про ресурси, інфраструктуру та демографічні тенденції.

Міжнародний і національний досвід доводить, що поєднання професійного стратегічного менеджменту, прозорих процедур ухвалення рішень, високої залученості стейкхолдерів і ефективної комунікації влади з громадою є передумовою переходу від «адміністрування» території до її активного розвитку як конкурентоспроможного простору для життя, праці та інвестування [40, 31].

Фінансово-економічні механізми посилення конкурентоспроможності громад базуються на розширенні власної дохідної бази місцевих бюджетів, диверсифікації джерел фінансування розвитку, покращенні підприємницького середовища, активізації інвестиційної діяльності та використанні інструментів державно-приватного партнерства. Згідно з результатами дослідження, попри позитивний вплив бюджетної децентралізації, значна частина громад Вінницької області залишається дотаційною, із високою питомою вагою офіційних трансфертів, обмеженими можливостями фінансування капітальних видатків, низьким рівнем економічної активності та підприємництва.

Вінницька міська територіальна громада демонструє відносно кращі показники бюджетної та податкової спроможності, однак і для неї актуальними є завдання диверсифікації джерел доходів, зміцнення податкової бази, детінізації економіки та підвищення ефективності використання бюджетних ресурсів. У цьому контексті наукові публікації наголошують на необхідності формування комплексних інструментів підвищення конкурентоспроможності об'єднаних громад, які поєднують організаційно-економічні, інституційні й соціальні компоненти [21, 22].

Ключовими фінансово-економічними механізмами посилення конкурентоспроможності територіальної громади, що впливають із проведеного аналізу, є:

- активізація політики підтримки малого й середнього підприємництва, самозайнятості та креативних індустрій через муніципальні програми підтримки бізнесу, надання консультаційних і освітніх послуг, розвиток бізнес-інкубаторів і хабів підприємницької активності;

- формування конкурентних умов для залучення інвестицій завдяки підготовці якісних інвестиційних пропозицій (індустріальні парки, вільні виробничі площі, земельні ділянки з інженерною підготовкою), спрощенню дозвільних процедур, запровадженню системи «єдиного вікна» для інвестора;

- застосування програмно-цільового методу бюджетування, що забезпечує прив'язку ресурсів до стратегічних цілей і дозволяє підвищити

ефективність місцевих видатків, насамперед у сферах інфраструктури, освіти, охорони здоров'я, соціального захисту [31, 37];

– залучення додаткових фінансових ресурсів через участь у державних та міжнародних програмах відновлення й регіонального розвитку, фондах підтримки громад, грантових конкурсах, партнерських проєктах із міжнародними організаціями;

– розвиток форм державно-приватного та муніципально-приватного партнерства для реалізації масштабних інфраструктурних і соціальних проєктів за рахунок комбінування бюджетних, приватних і донорських ресурсів.

Узагальнення вітчизняних і зарубіжних досліджень підтверджує, що комплексне застосування таких організаційно-економічних механізмів істотно підвищує конкурентоспроможність громад, сприяє зростанню зайнятості, нарощуванню інвестицій, зміцненню місцевих бюджетів і підвищенню якості життя населення [21, 22, 44, 40].

Проведений аналіз *соціально-інфраструктурної й демографічної ситуації* у Вінницькій міській територіальній громаді та громадах області засвідчив, що ключовими викликами для їх конкурентоспроможності є демографічне старіння, скорочення чисельності молоді, внутрішня та зовнішня міграція, нерівний доступ до якісних освітніх, медичних і соціальних послуг, диспропорції у розвитку транспортної, інженерної та цифрової інфраструктури між міськими й сільськими територіями. За таких умов соціально-інфраструктурні та просторові механізми набувають визначального значення у зміцненні привабливості громади для проживання, ведення бізнесу та інвестування.

У цьому контексті центральне місце займає модернізація базової соціальної інфраструктури – закладів освіти, охорони здоров'я, культури, соціального захисту – з урахуванням сучасних стандартів якості й доступності послуг. Це передбачає оптимізацію мережі закладів, розвиток опорних шкіл, центрів надання первинної медико-санітарної допомоги, інклюзивно-ресурсних центрів, сучасних культурних і молодіжних просторів, що відповідає вимогам

Методики формування спроможних громад щодо радіусів доступності базових послуг [38].

Другим важливим напрямом є розвиток транспортної та інженерної інфраструктури, включно з покращенням якості дорожньої мережі, громадського транспорту, систем водопостачання, водовідведення, тепlopостачання, поводження з відходами, енергозбереження та відновлюваної енергетики. Підвищення інфраструктурної забезпеченості сприяє розширенню можливостей економічної діяльності, зниженню транзакційних витрат для бізнесу, зміцненню внутрішньої інтегрованості громади та її просторової згуртованості [37, 31].

Третім напрямом є поглиблення цифровізації територіальної громади шляхом розвитку широкоплатформового інтернет-покриття, впровадження електронних послуг, цифрових платформ взаємодії влади, бізнесу й громадян, використання смарт-рішень у сферах транспорту, енергетики й безпеки. Цифрова інфраструктура виступає не лише інструментом підвищення ефективності управління, а й фактором залучення інноваційного бізнесу, ІТ-сектору, креативних індустрій, віддалених працівників.

Четвертим напрямом виступає реалізація активної демографічної та міграційної політики на рівні громади, спрямованої на утримання та повернення молоді, інтеграцію внутрішньо переміщених осіб, створення умов для сімей із дітьми, розвиток житлової інфраструктури й соціальних сервісів. У цьому аспекті важливу роль відіграють програми підтримки молодіжного підприємництва, доступного житла, сімейно орієнтованих послуг, спортивної та культурної інфраструктури.

Загалом соціально-інфраструктурні та просторові механізми формують матеріальний і соціальний фундамент конкурентоспроможності громади, без якого навіть найкращі фінансово-економічні й інституційні рішення не забезпечать довгострокового розвитку.

В умовах загострення конкуренції між територіальними громадами за людські, інвестиційні та інтелектуальні ресурси зростає роль *інноваційно-*

цифрових і маркетингових механізмів. Вони забезпечують не лише технологічну модернізацію економіки та управління, а й формування позитивного іміджу громади, її привабливості для інвесторів, туристів та нових мешканців. Сучасні дослідження підкреслюють, що розвиток інноваційних екосистем на місцевому рівні – через підтримку стартапів, технопарків, індустріальних парків, науково-освітніх кластерів, креативних хабів – стає одним із ключових драйверів конкурентоспроможності територій [21, 26, 7, 25, 30].

Важливу роль відіграють і програми «розумного міста», що передбачають запровадження смарт-інфраструктури, цифрових сервісів, аналітики даних для підвищення ефективності використання ресурсів громади та якості надання послуг населенню. У цьому контексті Вінницька міська територіальна громада, спираючись на напрацьовані практики електронного урядування та цифрових сервісів, має потенціал зміцнити позиції регіонального центру інновацій та цифрових рішень.

Окремого значення набуває територіальний маркетинг і брендинг громади. Наукові й практичні напрацювання у сфері маркетингу територій свідчать, що імідж території стає таким же важливим чинником її розвитку, як кадровий потенціал чи природні ресурси: вдало сформований бренд громади та системна промоція її переваг дозволяють залучати нових мешканців, підприємства, туристів, а також підвищувати конкурентні позиції на міжрегіональному й міжнародному рівнях [26, 7, 25, 30].

Для територіальних громад Вінницької області, зокрема Вінницької міської громади, інноваційно-цифрові та маркетингові механізми можуть включати:

- розвиток локальної інноваційної екосистеми на основі співпраці університетів, наукових установ, бізнесу й муніципалітету, створення та масштабування індустріальних парків, кластерів, інноваційних хабів;

- впровадження «розумних» рішень у сферах міської мобільності, енергоменеджменту, безпеки, електронного урядування, що забезпечує

підвищення ефективності використання ресурсів та покращує якість життя мешканців [26].

– формування довгострокової стратегії територіального маркетингу й брендингу громади, яка передбачає визначення цільових аудиторій, унікальної ціннісної пропозиції, візуальної та комунікаційної ідентичності, системне використання офлайн- і онлайн-каналів промоції [7, 30, 25];

– організацію подієвих заходів (фестивалі, форуми, бізнес-ярмарки, інноваційні змагання), що посилюють упізнаваність громади, налагоджують партнерства, формують позитивний образ території на національному та міжнародному рівнях.

Ефективна реалізація інноваційно-цифрових і маркетингових механізмів потребує професійних кадрів, координації із загальною стратегією розвитку громади, а також використання можливостей державних і міжнародних програм підтримки цифровізації та інноваційного розвитку [26, 42].

Узагальнюючи результати дослідження, можна стверджувати, що механізми посилення конкурентоспроможності територіальної громади мають будуватися на системній інтеграції інституційно-стратегічних, фінансово-економічних, соціально-інфраструктурних, просторових, інноваційно-цифрових та маркетингових інструментів. На прикладі Вінницької міської територіальної громади й громад Вінницької області показано, що наявність потужного економічного та інфраструктурного потенціалу, стратегічних документів розвитку та позитивного інвестиційного іміджу ще не гарантує автоматичного посилення конкурентних позицій, якщо не забезпечено належний рівень управлінської спроможності, фінансової стійкості, розвитку людського капіталу та соціальної інклюзивності [21, 22, 44, 40].

Запропонований у розділі комплекс механізмів, спрямованих на зміцнення інституційних засад місцевого самоврядування, мобілізацію фінансово-економічних ресурсів, модернізацію соціальної й інженерної інфраструктури, цифрову трансформацію, підтримку інновацій та формування позитивного бренду громади, формує концептуальну рамку практичних дій

органів місцевої влади щодо посилення конкурентоспроможності територіальних громад у контексті децентралізації та післявоєнного відновлення [37, 40, 31].

Посилення конкурентоспроможності територіальної громади доцільно розглядати як довгостроковий, поетапний процес, що потребує узгодження державної регіональної політики й локальних стратегій розвитку, консолідації зусиль органів влади, бізнесу, громадянського суспільства та міжнародних партнерів, а також запровадження ефективної системи моніторингу й оцінювання результатів. Саме така логіка дій забезпечує перехід від фрагментарних ініціатив до комплексної політики розвитку, орієнтованої на сталий, інклюзивний та інноваційний розвиток територіальних громад України.

ВИСНОВКИ

1. У роботі уточнено зміст категорії «конкурентоспроможність територіальної громади» як комплексної інтегральної характеристики, що відображає здатність громади забезпечувати належний рівень якості життя населення, раціонально використовувати ресурси, формувати і реалізовувати власні конкурентні переваги у просторовому, економічному та інституційному вимірах. Конкурентоспроможність запропоновано розглядати як вищий рівень спроможності громади, що проявляється не лише у виконанні делегованих та власних повноважень, а й у здатності забезпечувати динамічний, інноваційний і стійкий розвиток, інтегрований у систему національної та європейської регіональної політики.

2. Розкрито місце конкурентоспроможності територіальних громад у системі місцевого розвитку. Показано, що конкурентоспроможність є водночас і результатом, і інструментом публічної політики: з одного боку, вона відображає рівень розвитку фінансової, інфраструктурної, кадрової, інституційної та соціальної складових; з іншого – формує потенціал для залучення інвестицій, розвитку підприємництва, консолідації людського капіталу та посилення ролі громад як базових суб'єктів публічного управління.

3. Проведено аналітичну оцінку громад Вінниці та Вінницької області, яка виявила значну просторову нерівномірність: на тлі депопуляції, демографічного старіння та обмеженої податкової бази більшості сільських громад Вінницька МТГ виступає центром концентрації населення, робочих місць, освітніх, медичних та адміністративних послуг, демонструючи відносно кращі демографічні та соціально-економічні показники. Ідентифіковано основні проблеми й виклики для громад Вінниччини в умовах децентралізації та воєнного стану: депопуляція і міграція, дисбаланси зайнятості, слабка диверсифікація економіки сільських громад, інфраструктурні диспропорції, залежність від трансфертів, низька інституційна та кадрова спроможність органів місцевого самоврядування.

4. Доведено, що фінансова спроможність є базовим чинником конкурентоспроможності громад Вінниччини. Аналіз доходів місцевих бюджетів, структури власних надходжень, рівня дотаційності та капітальних видатків засвідчив наявність «ядра» фінансово спроможних громад на чолі з Вінницькою МТГ, які здатні формувати бюджети розвитку та реалізовувати масштабні інфраструктурні проєкти. Водночас значна частина сільських громад характеризується низькою податковою базою, високою залежністю від трансфертів, обмеженими інвестиційними можливостями, що формує асиметрію у просторовому розвитку й потребує вдосконалення системи міжбюджетного вирівнювання та розширення місцевих джерел доходів.

5. Запропоновано комплексний механізм посилення конкурентоспроможності територіальних громад, що охоплює інституційно-управлінський (посилення стратегічного планування, розвитку агенцій регіонального/місцевого розвитку, інструментів міжмуніципального співробітництва, залучення громадян і бізнесу до управління розвитком), фінансово-економічний (укріплення власної дохідної бази, розвиток місцевих фінансових інструментів, підвищення ефективності використання бюджетних і донорських ресурсів), інвестиційно-інноваційний (створення індустріальних та інноваційних парків, бізнес-інфраструктури, стимулювання МСП), інфраструктурно-просторовий (модернізація транспортної, інженерної, соціальної та цифрової інфраструктури з урахуванням принципів сталого розвитку) та соціально-людський (розвиток людського капіталу, підготовка кадрів місцевого самоврядування, підвищення якості життя населення) блоки та може бути використаний органами місцевого самоврядування для розроблення стратегій, програм розвитку та проєктних портфелів у післявоєнний період.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. IBI-Rating Agency. URL: <https://ibi.com.ua/UK/company/vinnicka-miska-teritorialna-gromada.html>
2. RDAs in Ukraine. One-pager (укр./англ. версія). – 2021. URL: https://decentralization.gov.ua/uploads/library/file/927/RDAs_In_Ukraine_One-Pager_Ukr_Eng_21.pdf
3. Regional development of Ukraine: Analytical report (01–09.2017). Київ, 2017.
4. Аналіз кращих практик європейських агенцій регіонального розвитку (APP). Київ, 2020. 66 с.
5. Аналітичні матеріали щодо соціально-економічного розвитку територіальних громад Вінницької області (за даними офіційної статистики та профільних досліджень). URL: <http://www.dmsrr.gov.ua/anal%D1%96tichn%D1%96mater%D1%96ali/>
6. Аналітичні огляди виконання місцевих бюджетів Вінницької області. URL: <https://vingfu.gov.ua/analitichni-dovidki-1135/>
7. Брендинг і маркетинг територій : практичний посібник / Проект ПРОМІС. Київ, 2019. 120 с. URL: https://decentralization.gov.ua/uploads/library/file/486/Regional_BrandingMarketing_2019.pdf
8. Бюджетний кодекс України від 8 липня 2010 року № 2456-VI // Відомості Верховної Ради України. — 2010. — № 37-38. — Ст. 506.
9. Головне управління статистики у Вінницькій області. Офіційний сайт. URL: <https://www.vn.ukrstat.gov.ua/index.php>
10. Горбатюк О. Вплив децентралізації на розвиток місцевого самоврядування та формування спроможних територіальних громад: аналітичне дослідження. Політичні дослідження. № 1 (9)' 2025 DOI: <https://doi.org/10.53317/2786-4774-2025-1-5>

11. Департамент освіти і науки Вінницької ОДА. Про роботу Департаменту освіти Вінницької міської ради у 2024 році.
12. Департамент охорони здоров'я Вінницької ОДА. ЗВІТ про роботу департаменту охорони здоров'я Вінницької міської ради за 2024 рік. 2024.
13. Департамент соціальної та молодіжної політики Вінницької ОДА. Департаменту соціальної політики міської ради станом на 01.10. 2025 р. URL: <https://www.vmr.gov.ua/departament-sotsialnoi-olityky#parentHorizontalTab5>
14. Державна служба статистики України – щорічні таблиці «Капітальні інвестиції за регіонами у 2020–2024 роках».
15. Європейська хартія місцевого самоврядування, Страсбург, 15 жовтня 1985 року
16. Звіт про виконання Програми економічного і соціального розвитку Вінницької області на 2021 рік за 9 місяців 2021 року. 2021. URL: <https://www.vin.gov.ua/invest/prohramy-rozvytku/85-rehionalni-prohramy-rozvytku/41130-zvit-pro-vykonannia-prohramy-ekonomichnoho-i-sotsialnoho-rozvytku-vinnytskoi-oblasti-na-2021-rik-za-pershe-pivrichchia-2021-roku-2>
17. Зелені робочі місця у Вінницькій міській територіальній громаді. Ав.колектив: Андрусевич А., Андрусевич Н., Козак З., Романко С. – Аналітичний документ. – Червень 2024. 48 с.
18. Зміна рівня фінансової спроможності територіальних громад Вінницької області за підсумками 2023 року в порівнянні з 2021 роком // Офіційний сайт «Децентралізація». 2024. URL: <https://decentralization.ua/uploads/attachment/document/1410/Вінницька.pdf>
19. Індекс цифрової трансформації регіонів та громад України: аналітичні матеріали Міністерства цифрової трансформації України та Фонду «Східна Європа», 2025 р. Офіційний портал Мінцифри та публікації Фонду «Східна Європа». URL: <https://thedigital.gov.ua>; <https://eef.org.ua>
20. Інформація щодо іноземних інвестицій у Вінницькій області станом на 31.12.2024 — Вінницька обласна військова адміністрація.

<https://www.vin.gov.ua/invest/investoram/69959-informatsiia-shchodo-inozemnykh-investytsii-u-vinnytskii-oblasti-stanom-na-31122024>

21. Кльоба Л. Г. Характеристика інструментів підвищення конкурентоспроможності об'єднаних територіальних громад // Економіка та держава. 2022. № 7. С. 53–58. URL: <https://www.economy.in.ua/?i=7&op=1&z=5122>

22. Кльоба С. М., Робінсон Д. Соціально-економічна сутність критеріїв конкурентоспроможності об'єднаних територіальних громад // Регіональна економіка. 2018. № 3. С. 36–44. URL: https://re.gov.ua/re201803/re201803_036_KlyobaSM.pdf

23. Кльоба С. Організаційно-економічне забезпечення конкурентоспроможності територіальних громад регіону : дис. ... канд. екон. наук : 051 «Економіка» / Інститут регіональних досліджень ім. М.І. Долишнього НАН України. Львів, 2021. 240 с.

24. Концепція інтегрованого розвитку міста Вінниці 2030 (KIPM Вінниця 2030): рішення Вінницької міської ради від 22.02.2019 р. Офіційний сайт Вінницької міської ради. URL: <https://www.vmr.gov.ua/intehrovanyi-rozvytok-mista>

25. Маркетинг та брендинг територій : силабус навчальної дисципліни. Суми: Сумський нац. аграрний ун-т, 2023. URL: <https://eim.snau.edu.ua/wp-content/uploads/2024/01/Маркетинг-та-брендинг-територій-МАР-асп-без-рецензії.pdf>

26. Маркетинг територій : навч. посіб. Чернівці : Чернівецький нац. ун-т, 2023. 120 с. URL: https://ecomanager.chnu.edu.ua/media/i5nff43w/marketynterytorii_rp.pdf

27. Міжнародний досвід місцевих та регіональних влад у використанні фондів для відновлення. Аналітичне дослідження. Київ, 2021.

28. Міністерство розвитку громад, територій та інфраструктури України. Аналітичні матеріали з питань децентралізації та розвитку громад. URL: <https://mindev.gov.ua/diialnist/zvity>

29. Моніторинг процесу децентралізації влади та реформування місцевого самоврядування. Офіційний сайт «Децентралізація». 2025. URL: https://decentralization.gov.ua/mainmonitoring#main_info

30. Олійченко І. М. Управління іміджем та брендинг територій : навч. посіб. Чернігів : ЧНТУ, 2023. URL: <https://ir.stu.cn.ua/bitstreams/48ae3732-7b30-4e05-a8fa-d8c4d000c617/download>

31. Оновлена Державна стратегія регіонального розвитку до 2027 року : інформаційна брошура. Київ : Мінінфраструктури України, 2024. URL: <https://decentralization.ua/uploads/attachment/document/1476>

32. Оцінка фінансової спроможності громад України, 2025 р. <https://decentralization.ua/news/20215>

33. Портал «Відкрите місто» та офіційні ресурси м. Вінниця з питань цифрового врядування та електронних сервісів. URL: <https://opencity.e-dem.ua/>

34. Потенціал розвитку територій: методологічні засади формування і нарощення : монографія / О. Ю. Бобровська, Т. А. Крушельницька, М. А. Латинін [та ін.] ; за заг. ред. О. Ю. Бобровської. Дніпро : ДРІДУ НАДУ, 2017. 362 с.

35. Про засади державної регіональної політики : Закон України від 05.02.2015 № 156-VIII // База даних «Законодавство України» / Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/go/156-19>

36. Про засади державної регіональної політики : Закон України від 05.02.2015 № 156-VIII // База даних «Законодавство України» / Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/go/156-19>

37. Про затвердження Державної стратегії регіонального розвитку на 2021–2027 роки : постанова Кабінету Міністрів України від 05.08.2020 № 695 // База даних «Законодавство України» / Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/go/695-2020-%D0%BF>

38. Про затвердження Методики формування спроможних територіальних громад : постанова Кабінету Міністрів України від 08.04.2015

№ 214 // База даних «Законодавство України» / Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/go/214-2015-%D0%BF>

39. Про місцеве самоврядування в Україні : Закон України від 21.05.1997 № 280/97-ВР // База даних «Законодавство України» / Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/go/280/97-вр>

40. Проблематика конкурентоспроможності територіальних громад в умовах децентралізації : наукова стаття // Ефективна економіка. 2025. № 5. URL: <https://nauka.com.ua/index.php/ee/article/view/6576>

41. Програма економічного і соціального розвитку Вінницької міської територіальної громади на 2024 рік. – Вінниця, 2024.

42. Ресурсний потенціал та ефективність його використання у міських територіальних громадах Вінницької області // Scientific perspectives. 2025. № 11(19). С. 686–693. URL: <https://perspectives.pp.ua/index.php/sni/article/view/31078>

43. Ринок праці: стан та перспективи. Офіційний сайт Вінницький обласний центр зайнятості. 28.01.2025. URL: <https://vin.dcz.gov.ua/novyna/rynok-praci-stand-ta-perspektyvu>

44. Романів Н. В. Конкурентоспроможність територіальних громад в умовах децентралізації : кваліфікаційна робота магістра. Тернопіль, 2023. URL: https://dspace.wunu.edu.ua/bitstream/316497/50564/1/Романів_ДСПУАзм-21.pdf

45. Силенко М. Стратегічне планування в умовах оновленої регіональної політики : виклики для територіальних громад // Економіка та суспільство. 2024. № 52. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/5191>

46. Служба автомобільних доріг у Вінницькій області. Інформаційні матеріали щодо стану та розвитку дорожньої інфраструктури. URL: <https://smad.vin.gov.ua/s-5/p-626/zvitna-informaciya-shodo-vikonannya-robit-z-eksplu/>

47. Стратегія збалансованого регіонального розвитку Вінницької області на період до 2027 року. – Вінниця, 2019.

48. Стратегія розвитку Вінницької міської територіальної громади до 2030 року «Вінниця 3.0». – Вінниця, 2021.

49. Турчин Н. Програма LEADER як інструмент підвищення конкурентоспроможності громад сільських територій. Журнал політичних та адміністративних студій. 2025. URL: <https://jppasa.donnu.edu.ua/article/view/17197>

50. Узагальнені показники оцінки фінансової спроможності територіальних громад України за 9 місяців 2025 року. Офіційний сайт «Децентралізація». 2025. URL: <https://decentralization.gov.ua/news/20215>

51. Фінансова звітність Вінницької ОДА, 2024 р.

52. Центр надання адміністративних послуг «Прозорий офіс» Вінницької міської територіальної громади: офіційний опис послуг та структури. Офіційний сайт Вінницької міської ради; портал «Дія.Цифрова громада». URL: <https://www.vmr.gov.ua/Transparent>; <https://center.diia.gov.ua>

53. Яцюк М. Проведення досліджень з підвищення ефективності управління водними ресурсами і системами водопостачання/водовідведення та розробка аналітичної записки для уряду України (звіт). 2023. Київ. 104с.