ЗАХІДНОУКРАЇНСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ЗАХІДНОУКРАЇНСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ

Кваліфікаційна наукова праця
на правах рукопису

СИТНИЦЬКА ОКСАНА АНАТОЛІЇВНА

УДК 352.1:338.24

ДИСЕРТАЦІЯ

УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД В УМОВАХ КОНКУРЕНТНОГО СЕРЕДОВИЩА

Спеціальність 281 – Публічне управління та адміністрування

Галузь знань 28 – Публічне управління та адміністрування

Подається на здобуття ступеня доктора філософії

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

_____ О.А. Ситницька
(підпис)

Науковий керівник Монастирський Григорій Леонардович,
доктор економічних наук, професор

Тернопіль – 2026

АНОТАЦІЯ

Ситницька О.А. Управління розвитком територіальних громад в умовах конкурентного середовища. – Кваліфікаційна наукова праця на правах рукопису.

Дисертація на здобуття наукового ступеня доктора філософії за спеціальністю 281 – Публічне управління та адміністрування. – Західноукраїнський національний університет Міністерства освіти і науки України, Тернопіль, 2026.

У дисертації розглянуто актуальну наукову проблему – обґрунтування теоретико-методологічних засад та практичних напрямів удосконалення управління розвитком територіальних громад в умовах конкурентного середовища з урахуванням викликів децентралізації, цифрової трансформації та воєнного стану.

В роботі обґрунтовано, що розвиток територіальних громад в умовах сучасних суспільних трансформацій є одним із ключових пріоритетів державної політики України. Реформа децентралізації, передача значного обсягу повноважень і фінансових ресурсів на місцевий рівень, поглиблення євроінтеграційних процесів, а також виклики, зумовлені воєнним станом і необхідністю повоєнного відновлення держави, актуалізували потребу в пошуку нових підходів до управління розвитком територіальних громад. У цих умовах громади стають самостійними суб'єктами соціально-економічного розвитку, які функціонують у динамічному конкурентному середовищі та змушені конкурувати за інвестиційні ресурси, трудовий потенціал, інновації, бюджетні надходження, державну підтримку, міжнародну технічну допомогу та людський капітал.

Визначено, що конкурентне середовище розвитку територіальних громад характеризується високим рівнем невизначеності, постійною зміною зовнішніх умов, зростанням вимог населення до якості публічних послуг і необхідністю формування довгострокових конкурентних переваг. За таких умов традиційні механізми управління вже не забезпечують належного рівня ефективності, що обумовлює потребу в модернізації системи публічного управління та

впровадженні сучасних управлінських інструментів, орієнтованих на стратегічний розвиток, результативність і конкурентоспроможність територій.

Встановлено, що актуальність теми дослідження визначається необхідністю наукового обґрунтування та вдосконалення механізмів управління розвитком територіальних громад в умовах конкурентного середовища, формування нових підходів до стратегічного управління територіальним розвитком, підвищення ефективності використання ресурсного потенціалу громад та забезпечення їх стійкого соціально-економічного розвитку.

У дисертації досліджено теоретичні засади розвитку територіальних громад як складних соціально-економічних систем, що функціонують у межах багаторівневої системи публічного управління. Узагальнення наукових підходів дозволило визначити розвиток територіальної громади як комплексний процес кількісних та якісних змін у соціальній, економічній, інституційній, екологічній і просторовій сферах, спрямований на забезпечення високої якості життя населення та підвищення конкурентоспроможності території.

У роботі обґрунтовано, що конкурентне середовище територіального розвитку являє собою сукупність умов, факторів і взаємозв'язків, у межах яких територіальні громади здійснюють діяльність щодо залучення та ефективного використання наявних ресурсів з метою забезпечення власного розвитку. Доведено, що конкурентні переваги громади формуються під впливом ресурсного потенціалу території, ефективності місцевого самоврядування, інституційної спроможності, рівня інвестиційної привабливості, якості людського капіталу, інноваційної активності та розвитку цифрових технологій.

Особливу увагу приділено дослідженню теоретичних основ публічного управління розвитком територіальних громад. Визначено, що ефективна система управління має базуватися на принципах стратегічності, комплексності, відкритості, партнерства, інноваційності, субсидіарності та орієнтації на потреби громадян. Зазначено, що сучасне управління розвитком громади повинно забезпечувати не лише ефективне вирішення поточних проблем, а й формування

передумов для довгострокового економічного зростання та підвищення конкурентоспроможності території.

У процесі дослідження проведено аналіз вітчизняного та зарубіжного досвіду управління розвитком територій. Встановлено, що успішні практики територіального розвитку ґрунтуються на використанні стратегічного планування, міжмуніципального співробітництва, державно-приватного партнерства, інструментів просторового розвитку, цифрової трансформації управління та активного залучення громадськості до процесу прийняття управлінських рішень.

У дисертації здійснено комплексний аналіз сучасного стану розвитку територіальних громад України та оцінено особливості їх функціонування в умовах конкурентного середовища. Виявлено, що рівень соціально-економічного розвитку громад суттєво диференціюється залежно від ресурсного забезпечення, демографічної ситуації, географічного положення, інвестиційної активності та ефективності управлінської діяльності органів місцевого самоврядування. Визначено ключові проблеми розвитку територіальних громад, серед яких недостатність фінансових ресурсів, диспропорції територіального розвитку, демографічні втрати, міграційні процеси, низький рівень інвестиційної активності в окремих громадах, обмеженість кадрового потенціалу та недостатня ефективність механізмів стратегічного управління.

За результатами дослідження обґрунтовано систему показників оцінювання конкурентоспроможності територіальних громад, яка охоплює економічну, соціальну, фінансову, інституційну, інвестиційну та інноваційну складові. Запропоновано використовувати інтегральний підхід до оцінювання конкурентних позицій територіальних громад, що дозволяє враховувати багатофакторний характер їх розвитку та забезпечувати об'єктивність аналітичних висновків.

У роботі доведено доцільність застосування стратегічного підходу до управління розвитком територіальних громад. Визначено, що стратегія розвитку громади повинна базуватися на комплексному аналізі внутрішнього потенціалу

та зовнішнього середовища, враховувати конкурентні переваги території, потреби населення, ресурсні можливості та перспективні напрями економічної спеціалізації. Обґрунтовано необхідність переходу від переважно адміністративних методів управління до моделей, орієнтованих на проактивний розвиток, формування інвестиційної привабливості та створення сприятливого середовища для підприємницької діяльності.

Важливим результатом дослідження стало обґрунтування концептуального підходу до управління розвитком територіальних громад в умовах конкурентного середовища, який передбачає поєднання стратегічних, організаційних, економічних, соціальних та цифрових інструментів управління. Основою запропонованого підходу є забезпечення балансу між економічною ефективністю, соціальною справедливістю та екологічною стійкістю розвитку території.

У дисертації удосконалено організаційно-економічний механізм управління розвитком територіальних громад, який включає систему взаємопов'язаних управлінських інструментів, методів і процедур щодо забезпечення конкурентоспроможності громади. До основних складових механізму віднесено стратегічне планування, управління ресурсним потенціалом, проєктний менеджмент, розвиток партнерських мереж, залучення інвестицій, цифровізацію управлінських процесів та моніторинг результативності діяльності органів місцевого самоврядування.

Значну увагу приділено питанням цифрової трансформації місцевого самоврядування як важливого чинника підвищення конкурентоспроможності територіальних громад. Встановлено, що впровадження цифрових технологій сприяє підвищенню прозорості діяльності органів влади, оптимізації управлінських процесів, покращенню доступності адміністративних послуг та активізації участі громадян у місцевому самоврядуванні. Обґрунтовано напрями використання цифрових платформ, геоінформаційних систем, технологій електронного урядування та інструментів аналізу даних для підтримки процесів прийняття управлінських рішень.

Окремий напрям дослідження присвячено формуванню механізмів залучення інвестицій та розвитку партнерських відносин як передумови підвищення конкурентоспроможності територіальних громад. Доведено, що ефективна інвестиційна політика громади повинна базуватися на використанні інструментів територіального маркетингу, брендингу територій, державно-приватного партнерства, міжмуніципальної співпраці та проєктного підходу до управління розвитком.

Практичне значення одержаних результатів полягає в можливості використання запропонованих теоретичних положень, методичних підходів і практичних рекомендацій у діяльності органів місцевого самоврядування, місцевих державних адміністрацій, агенцій регіонального розвитку та інших суб'єктів публічного управління. Результати дослідження можуть бути використані при розробленні стратегій розвитку територіальних громад, програм соціально-економічного розвитку, механізмів підвищення інвестиційної привабливості територій та систем моніторингу їх конкурентоспроможності.

Наукова новизна одержаних результатів полягає в розробленні та обґрунтуванні теоретико-методичних засад управління розвитком територіальних громад в умовах конкурентного середовища, удосконаленні організаційно-економічного механізму управління конкурентоспроможністю громад, розвитку підходів до оцінювання конкурентних позицій територій та формування системи стратегічного управління місцевим розвитком на засадах конкурентного підходу.

Отримані результати спрямовані на підвищення ефективності діяльності органів місцевого самоврядування, зміцнення інституційної спроможності територіальних громад та забезпечення їх сталого розвитку в умовах зростання конкуренції за ресурси, інвестиції та людський капітал. Теоретичні положення та практичні рекомендації дисертації формують наукове підґрунтя для подальшого вдосконалення системи публічного управління розвитком територіальних громад в Україні та можуть бути використані в процесах

відновлення і модернізації місцевого самоврядування відповідно до сучасних європейських стандартів управління.

Ключові слова: територіальна громада, публічна (державна) політика, державна регіональна політика, публічне (державне) управління, місцеве самоврядування, місцевий розвиток, економічний розвиток, конкурентоспроможність, сталий розвиток, цифровізація (діджиталізація), післявоєнне (повоєнне) відновлення, децентралізація, саморозвиток, стратегічне управління та планування (стратегування), територіальне управління.

.

ANNOTATION

Sytnytska O.A. Managing the development of local communities in a competitive environment. – Qualifying research thesis in manuscript form.

Thesis for the degree of Doctor of Philosophy in the specialisation 281 – Public Management and Administration. – West Ukrainian National University of the Ministry of Education and Science of Ukraine, Ternopil, 2026.

The thesis examines a topical scientific issue – the justification of the theoretical and methodological foundations and practical approaches to improving the management of local community development in a competitive environment, taking into account the challenges of decentralisation, digital transformation and martial law.

The work demonstrates that the development of local communities in the context of contemporary social transformations is one of the key priorities of Ukraine's state policy. The decentralisation reform, the transfer of a significant volume of powers and financial resources to the local level, the deepening of European integration processes, as well as the challenges posed by martial law and the need for post-war reconstruction of the state, have highlighted the need to seek new approaches to managing the development of territorial communities. In these circumstances, communities are becoming independent actors in socio-economic development, operating in a dynamic competitive environment and forced to compete for investment resources, labour,

innovation, budget revenues, state support, international technical assistance and human capital.

It has been established that the competitive environment for the development of local communities is characterised by a high level of uncertainty, constantly changing external conditions, rising public expectations regarding the quality of public services, and the need to build long-term competitive advantages. Under such conditions, traditional management mechanisms no longer ensure an adequate level of efficiency, which necessitates the modernisation of the public administration system and the introduction of modern management tools focused on strategic development, performance and the competitiveness of territories.

It has been established that the relevance of the research topic is determined by the need for a scientific justification and improvement of the mechanisms for managing the development of local communities in a competitive environment, the formulation of new approaches to the strategic management of territorial development, the enhancement of the efficient use of communities' resource potential, and the assurance of their sustainable socio-economic development.

The thesis examines the theoretical foundations of the development of territorial communities as complex socio-economic systems operating within a multi-level system of public administration.

A synthesis of scientific approaches has made it possible to define the development of a territorial community as a comprehensive process of quantitative and qualitative changes in the social, economic, institutional, environmental and spatial spheres, aimed at ensuring a high quality of life for the population and enhancing the territory's competitiveness.

The study demonstrates that the competitive environment of territorial development constitutes a set of conditions, factors and interrelationships within which territorial communities carry out activities to attract and make effective use of available resources with a view to ensuring their own development. It is demonstrated that a community's competitive advantages are shaped by the territory's resource potential, the effectiveness of local self-government, institutional capacity, the level of

investment attractiveness, the quality of human capital, innovative activity and the development of digital technologies.

Particular attention is paid to the study of the theoretical foundations of public management of the development of local communities. It is established that an effective management system must be based on the principles of strategic thinking, comprehensiveness, openness, partnership, innovation, subsidiarity and a focus on citizens' needs. It is noted that modern community development management should ensure not only the effective resolution of current problems, but also the creation of the conditions for long-term economic growth and increased territorial competitiveness.

The study analysed domestic and international experience in territorial development management. It has been established that successful practices in territorial development are based on the use of strategic planning, inter-municipal cooperation, public-private partnerships, spatial development tools, the digital transformation of governance, and the active involvement of the public in the management decision-making process.

The thesis carries out a comprehensive analysis of the current state of development of territorial communities in Ukraine and assesses the characteristics of their functioning in a competitive environment. It was found that the level of socio-economic development of communities varies significantly depending on resource availability, the demographic situation, geographical location, investment activity and the effectiveness of the management activities of local self-government bodies. Key challenges to the development of territorial communities have been identified, including a lack of financial resources, disparities in territorial development, demographic decline, migration processes, low levels of investment activity in certain communities, limited human resource capacity and the insufficient effectiveness of strategic management mechanisms.

Based on the research findings, a system of indicators for assessing the competitiveness of territorial communities has been substantiated, covering economic, social, financial, institutional, investment and innovation components. An integrated approach to assessing the competitive positions of territorial communities is proposed,

which allows for the multifactorial nature of their development to be taken into account and ensures the objectivity of analytical conclusions.

The paper demonstrates the advisability of applying a strategic approach to managing the development of local communities. It is established that a community's development strategy must be based on a comprehensive analysis of internal potential and the external environment, taking into account the territory's competitive advantages, the needs of the population, resource capabilities and promising areas of economic specialisation. The necessity of transitioning from predominantly administrative management methods to models focused on proactive development, fostering investment attractiveness and creating a favourable environment for entrepreneurial activity is substantiated.

A key outcome of the research was the justification of a conceptual approach to managing the development of local communities in a competitive environment, which involves combining strategic, organisational, economic, social and digital management tools. The proposed approach is based on ensuring a balance between economic efficiency, social justice and the environmental sustainability of the territory's development.

The thesis refines the organisational and economic mechanism for managing the development of local communities, which comprises a system of interlinked management tools, methods and procedures designed to ensure the community's competitiveness. The main components of the mechanism include strategic planning, resource capacity management, project management, the development of partnership networks, attracting investment, the digitalisation of management processes and the monitoring of the performance of local government bodies.

Considerable attention is paid to the digital transformation of local self-government as a key factor in enhancing the competitiveness of territorial communities. It has been established that the introduction of digital technologies contributes to greater transparency in the activities of public authorities, the optimisation of management processes, improved access to administrative services and increased citizen participation in local self-government. The study justifies the use of

digital platforms, geoinformation systems, e-government technologies and data analysis tools to support management decision-making processes.

A separate strand of the research is devoted to the development of mechanisms for attracting investment and fostering partnerships as prerequisites for enhancing the competitiveness of territorial communities. It has been demonstrated that an effective community investment policy must be based on the use of tools such as territorial marketing, territorial branding, public-private partnerships, inter-municipal cooperation and a project-based approach to development management.

The practical significance of the findings lies in the possibility of applying the proposed theoretical principles, methodological approaches and practical recommendations in the activities of local authorities, local state administrations, regional development agencies and other public administration bodies. The research findings can be utilised in the development of territorial communities' development strategies, socio-economic development programmes, mechanisms for enhancing the investment attractiveness of territories, and systems for monitoring their competitiveness.

The scientific novelty of the findings lies in the development and justification of the theoretical and methodological foundations for managing the development of territorial communities in a competitive environment, the improvement of the organisational and economic mechanism for managing the competitiveness of communities, the development of approaches to assessing the competitive positions of territories, and the formation of a system of strategic management of local development based on a competitive approach.

The findings are aimed at enhancing the effectiveness of local self-government bodies, strengthening the institutional capacity of territorial communities and ensuring their sustainable development in the context of growing competition for resources, investment and human capital. The theoretical provisions and practical recommendations of the thesis form the scientific basis for the further improvement of the system of public governance of territorial communities' development in Ukraine

and may be utilised in the processes of restoring and modernising local self-government in accordance with contemporary European governance standards.

Keywords: local (territorial) community, public (government) policy, state regional policy, public (government) administration, local self-government, local development, economic development, competitiveness, sustainable development, digitalization, postwar reconstruction, decentralization, self-development, strategic management and planning, territorial governance.

СПИСОК ОПУБЛІКОВАНИХ ПРАЦЬ ЗА ТЕМОЮ ДИСЕРТАЦІЇ

Статті у міжнародних періодичних виданнях :

1. Ksonzhyk, I., Taran, Y., Monastyrskyi, G., Vasina, A., Sytnytska, O.,& Belei, S. Implementation of the principles of sustainable development of territorial communities: Decision making. Journal of management Information and Decision Sciences, 2021. № 24(3), P. 1-12. URL: https://www.abacademies.org/abstract/implementation-of-the-principles-of-sustainable-development-of-territorial-communities-decision-making-10271.html (0,91 д.а., особистий внесок автора: методологічні засади сталого розвитку територіальних громад – 0,2 д.а.). Наукометрична база: Scopus, Q4. https://doi.org/10.5281/zenodo.22914487

Статті у наукових фахових виданнях:

2. Ситницька О. Проблеми налагодження ефективної взаємодії районних державних адміністрацій та органів місцевого самоврядування територіальних громад в умовах нового адміністративно-територіального устрою. *Таврійський науковий вісник. Серія: Публічне управління та адміністрування.* 2021. № 3. С. 124-130. (0,36 д.а.). URL: https://doi.org/10.32851/tnv-pub.2021.3.17
3. Ситницька О. Запровадження комплексного механізму управління розвитком територіальних громад в умовах конкуренції**.** *Дніпровський науковий часопис публічного управління, психології, права.* 2022. №1. С. 124-128. (0,5 д.а.). URL: https://doi.org/10.51547/ppp.dp.ua/2022.1.19

4. Ситницька О. Інвестиційна політика як інструмент підвищення конкурентоспроможності територіальної громади. *Економічний аналіз.* 2026. Том 36. № 1. С. 726-738. (1,22 д.а.). URL: https://doi.org/10.35774/econa2026.01.726

Публікації апробаційного характеру:

5. Ситницька О. Роль проєктного менеджменту в управлінні громадою. *Інноваційні процеси економічного та соціально-культурного розвитку: вітчизняний та зарубіжний досвід:* тези доповідей XIII Міжн. науково-практ. конф. молодих учених і студентів (Тернопіль, 1-2 квітня 2020 р.). Тернопіль: ТНЕУ, 2020. С. 67-69. (0,14 д.а.).
6. Ситницька О. Диверсифікація технологій управління розвитком громад в умовах глобалізації. *Економічний і соціальний розвиток України в XXI столітті: національна візія та виклики глобалізації:* матеріали тез та доповідей VII Міжн. науково-практ. конф. молодих вчених і студентів (Тернопіль, 15 травня 2020 року). Тернопіль, 2020. С.32-34. (0,2 д.а.).
7. Ситницька О. Децентралізація транспортних пільг як складова ефективного управління муніципальним пасажирським транспортом. *Конкурентоспроможність вітчизняних підприємств надавачів послуг громадського транспорту: актуальні проблеми та європейський досвід їх вирішення:* збірник тез та доповідей III Всеукраїнської науково – практичної конференції студентів, аспірантів та молодих вчених з міжнародною участю (Тернопіль 19-20 травня 2020 р.). Тернопіль: ТНЕУ, 2020. С. 281-283. (0,22 д.а.).
8. Ситницька О. Управління людськими ресурсами як чинник ефективного розвитку громад в умовах конкуренції. *Актуальні проблеми менеджменту та публічного управління в умовах інноваційного розвитку економіки:* матеріали доповідей Всеукраїнської науково-практичної інтернет-конференції з міжнародною участю (Тернопіль 15 травня 2020 р.). Тернопіль, 2020. С. 172-174. (0,2 д.а.).

9. Ситницька О. Проєктний та програмний менеджмент як основні інструменти для досягнення стратегічних цілей регіонального розвитку. *Перспективи розвитку територій: теорія і практика:* матеріали Всеукраїнської науково-практичної конференції здобувачів вищої освіти і молодих учених (Харків, ХНУМГ ім. О.М.Бекетова, 19 листопада 2020 р.). Харків : ХНУМГ ім. О. М. Бекетова, 2020. С. 443-445. (0,21 д.а.).
10. Ситницька О. Підприємництво у сфері туризму - основний фактор ефективного розвитку об'єднаних територіальних громад із туристично спрямованою стратегією. *Управління розвитком соціально-економічних систем: глобалізація, підприємництво, стале економічне зростання:* матеріали доповідей XX Міжнародної наукової конференції студентів та молодих вчених (Вінниця, ДонНУ ім.В.Стуса, 24-25 листопада 2020 р.). Вінниця: 2021. С. 82-85. (0,18 д.а.).
11. Ситницька О. Особливості організації діяльності органів місцевого самоврядування та районних державних адміністрацій в умовах завершення адміністративно територіальної реформи. *Публічне управління та адміністрування в умовах розширення децентралізації та місцевого самоврядування:* Матеріали 2-ї міжн. науково-практ. конф. (Дніпро, 9 грудня 2020 р.). Дніпро, 2020. С. 6-7. (0,18 д.а.).
12. Ситницька О. Інституційні засади та практика успішного публічного управління територіальними громадами в умовах завершення процесу децентралізації. *Організаційно-правові аспекти публічного управління в Україні:* Матеріали VIII Всеукраїнської науково-практичної Інтернет-конференції за міжнародною участю (Полтава, 29 квітня 2021 року). Полтава, 2021. С.118-119. (0,14 д.а.).
13. Ситницька О. Особливості управління розвитком об'єднаних територіальних громад під впливом зовнішніх конкурентних факторів. *Актуальні проблеми менеджменту та публічного управління в умовах інноваційного розвитку економіки:* матеріали II Всеукраїнської науково-

практичній конференції з міжнародною участю, 28 травня 2021 року, ЗУНУ. Частина 1. Тернопіль, 2021. С. 170-173. (0,18 д.а.).

14. Ситницька О. Історичні аспекти розвитку публічного управління територіальними громадами. *Інноваційні технології в менеджменті та публічному управлінні:* матеріали наукової інтернет-конференції студентів та молодих вчених кафедри менеджменту, публічного управління та персоналу, 25 листопада 2021 року, ЗУНУ, Тернопіль, 2021. С. 300-304. (0,2 д.а.).
15. Ситницька О. Сучасні виклики управління територіальними громадами в умовах нового адміністративно-територіального устрою України. *Innovations and prospects of world science* Proceedings of VI International Scientific and Practical Conference. 2-4 February 2022. Vancouver, Canada. 2022. С. 733-741. (0,32 д.а.).
16. Ситницька О. Особливості функціонування та взаємодії органів місцевого самоврядування та місцевих державних адміністрацій в умовах воєнного стану. *Актуальні проблеми менеджменту та публічного управління в умовах війни та післявоєнної відбудови України:* матеріали доповідей Всеукраїнської науково-практичної конференції з міжнародною участю, 31 травня 2022 року, ЗУНУ, Тернопіль, 2022. С. 175-177. (0,16 д.а.).
17. Ситницька О. Особливості адміністрування бюджетного процесу територіальних громад в умовах правового режиму воєнного стану. *Формування ефективної системи управління та публічного адміністрування в умовах транзитивної економіки:* матеріали IV Міжнародної науково-практичної інтернет-конференції, 21 вересня 2022 року, ХНУМГ імені О.М. Бекетова, Харків, 2022. С. 184-186. (0,19 д.а.).
18. Ситницька О. Управління розвитком територіальних громад в умовах дії правового режиму воєнного стану. *Інноваційні технології в менеджменті та публічному управлінні:* матеріали наукової інтернет-конференції студентів та молодих вчених кафедри менеджменту,

публічного управління та персоналу, 10 листопада 2022 року, ЗУНУ, Тернопіль, 2022. (0,2 д.а.

19. Ситницька О. Бюджети оборони: забезпечення життєдіяльності громад в умовах воєнного стану. *Актуальні проблеми менеджменту та публічного управління в умовах сучасних викликів:* збірник тез IV Всеукраїнської науково-практичної конференції з міжнародною участю, 4 травня 2023 року, ЗУНУ, Тернопіль. 2023 С. 168-171. (0,19 д.а.). URL: https://conference.wunu.edu.ua/index.php/apmpuvusv/article/view/58/49

ЗМІСТ

АНОТАЦІЯ……2

ANNOTATION……7

СПИСОК ОПУБЛІКОВАНИХ ПРАЦЬ ЗА ТЕМОЮ ДИСЕРТАЦІЇ……12

ВСТУП……19

РОЗДІЛ 1. КОНЦЕПТУАЛЬНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ МЕХАНІЗМУ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД В УМОВАХ КОНКУРЕНЦІЇ……33

1.1. Теоретичні засади публічного управління розвитком територіальних громад……33

1.2. Формування механізму публічного управління розвитком територіальних громад в умовах конкурентного середовища……48

1.3. Методологічні основи публічного управління розвитком територіальних громад у конкурентному середовищі……60

Висновки до розділу 1……80

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ТРАНСФОРМАЦІЇ МЕХАНІЗМУ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД В УМОВАХ КОНКУРЕНТНОГО СЕРЕДОВИЩА……84

2.1. Історико-діалектичний аналіз розвитку управління територіальними громадами……84

2.2. Особливості управління розвитком територіальних громад під впливом зовнішніх конкурентних факторів……104

2.3. Аналіз впливу конкурентного середовища на соціально-економічний розвиток територіальних громад……124

Висновки до розділу 2……148

РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ МЕХАНІЗМУ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД В УМОВАХ КОНКУРЕНТНОГО СЕРЕДОВИЩА……151

3.1. Адаптація зарубіжного досвіду управління розвитком територіальних громад в умовах конкуренції……151

3.2. Імплементація комплексного механізму управління розвитком територіальних громад в умовах конкуренції……162

3.3. Модель управління розвитком територіальних громад в умовах конкуренції та перспективи її практичної реалізації……175

Висновки до розділу 3……194

ВИСНОВКИ……198

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ……202

ДОДАТКИ……226

ВСТУП

Актуальність теми. Сучасний етап розвитку України характеризується поглибленням процесів децентралізації, посиленням ролі місцевого самоврядування у забезпеченні соціально-економічного розвитку територій, а також необхідністю адаптації системи публічного управління до нових викликів, пов'язаних із воєнним станом та повоєнним відновленням держави. В умовах децентралізації територіальні громади перетворилися на самостійних суб'єктів публічного управління та місцевого розвитку, які конкурують між собою за інвестиції, фінансові ресурси, людський капітал, інновації, державну підтримку, міжнародну технічну допомогу та можливості реалізації проєктів розвитку. У зв'язку з цим суттєво зростає значення ефективного управління розвитком територіальних громад на засадах конкурентоспроможності, стратегічного планування та раціонального використання наявного ресурсного потенціалу.

Особливої актуальності дослідження набуває в умовах воєнного стану, коли територіальні громади функціонують під впливом безпрецедентних ризиків і загроз. Збройна агресія російської федерації проти України спричинила значні людські втрати, руйнування інфраструктури, погіршення інвестиційного клімату, внутрішню та зовнішню міграцію населення, скорочення економічної активності та нерівномірність розвитку територій. Водночас саме органи місцевого самоврядування стали ключовими суб'єктами забезпечення життєдіяльності громад, організації гуманітарної допомоги, підтримки внутрішньо переміщених осіб, відновлення критичної інфраструктури та формування передумов для післявоєнного розвитку. За таких умов конкурентоспроможність територіальних громад визначається не лише рівнем економічного розвитку, а й інституційною стійкістю, адаптивністю, спроможністю ефективно управляти ресурсами, залучати зовнішню підтримку та забезпечувати належну якість життя населення.

Важливого значення набуває також європейський вектор розвитку України, який передбачає впровадження сучасних підходів до територіального

управління, заснованих на принципах сталого розвитку, багаторівневого врядування, місцевої демократії, цифрової трансформації та смарт-спеціалізації територій. У таких умовах посилюється необхідність пошуку нових моделей і механізмів управління розвитком територіальних громад, здатних забезпечити їх конкурентні переваги та довгострокову стійкість в умовах зростання конкуренції за ресурси й можливості розвитку.

Теоретичні та прикладні аспекти управління розвитком територій, місцевого самоврядування, регіонального та муніципального розвитку знайшли відображення у працях багатьох вітчизняних науковців. Значний внесок у дослідження проблем публічного управління та місцевого самоврядування здійснили В. Авер'янов, В. Бакуменко, А. Васіна, Н. Нижник, В. Куйбіда, С. Чернов, Ю. Ковбасюк, О. Оболенський, Р. Войтович, М. Орлатий, Т. Василевська, В. Мамонова, О. Амосов, Ю. Шаров, І. Дегтярьова, Ж. Крисько, І. Демків, С. Серьогін, Н. Гончарук, Т. Безверхнюк та інші. Проблематиці територіального розвитку, регіональної політики, децентралізації та конкурентоспроможності територій присвячено наукові праці М. Долішнього, І. Чикаренко, О.Лайка, З. Варналія, В. Геєця, Б. Данилишина, Я. Жаліла, І. Сторонянської, С. Романюк, Т. Васильціва, В. Кравціва, А. Мельник, О. Бобровської, Ю. Петрушенка, Р. Августина, Г. Монастирського та інших учених.

Серед зарубіжних дослідників вагомий внесок у формування сучасних концепцій територіального розвитку, конкурентоспроможності та місцевого врядування зробили М. Портер (Michael Porter), П. Кругман (Paul Krugman), М. Кітінг (Michael Keating), А. Родрігес-Посе (Andrés Rodríguez-Pose), Р. Капелло (Roberta Capello), Ф. Барка (Fabrizio Barca), Е. Остром (Elinor Ostrom), Р. Флорида (Richard Florida), Б. Хокінс (Bryan Hocking), Дж. Стоун (Clarence Stone), Б. Джессоп (Bob Jessop), Ч. Лендрі (Charles Landry) та інші. У їхніх дослідженнях обґрунтовано теоретичні засади конкурентоспроможності територій, локального економічного розвитку, територіального маркетингу, багаторівневого

врядування, мережевого управління та формування конкурентних переваг місцевих спільнот.

Попри значну кількість наукових праць, проблематика управління розвитком територіальних громад в умовах конкурентного середовища залишається недостатньо дослідженою. Насамперед це стосується формування комплексних механізмів управління конкурентоспроможністю територіальних громад в умовах воєнного стану та повоєнного відновлення, розроблення методичних підходів до оцінювання конкурентних переваг громад з урахуванням факторів безпеки та резильєнтності, удосконалення інструментів стратегічного управління місцевим розвитком в умовах невизначеності, розвитку цифрових технологій управління, залучення інвестицій та міжнародної допомоги, а також забезпечення ефективного використання людського капіталу в умовах демографічних втрат і міграційних процесів.

Недостатньо опрацьованими залишаються питання інтеграції підходів конкурентного управління, стратегування, територіального маркетингу, проєктного менеджменту та управління відновленням громад у єдину систему публічного управління місцевим розвитком. Потребує подальшого обґрунтування концепція управління розвитком територіальних громад, яка б поєднувала інструменти забезпечення конкурентоспроможності, стійкості (resilience), інституційної спроможності та сталого розвитку в умовах сучасних безпекових викликів.

Таким чином, необхідність теоретичного осмислення нових умов функціонування територіальних громад, удосконалення механізмів публічного управління їх розвитком, формування дієвих інструментів підвищення конкурентоспроможності та забезпечення стійкості в умовах воєнного стану й повоєнного відновлення України зумовлюють актуальність, наукову та практичну значущість дисертаційного дослідження на тему «Управління розвитком територіальних громад в умовах конкурентного середовища».

Зв’язок роботи з науковими програмами, планами, темами. Результати дослідження відображені в науково-дослідних роботах кафедри

менеджменту, публічного управління та персоналу Західноукраїнського національного університету: «Формування механізму сталого розвитку міського транспорту на засадах концепції розумного міста та муніципальної екологістики» (номер державної реєстрації 0117U101365); «Механізм активізації бізнес-середовища як суб'єкта трансформації міст України на засадах сталого розвитку та впровадження смарт-технологій» (номер державної реєстрації 0119U101365); «Розроблення програми підвищення ефективності управління розвитком територіальної громади в умовах сучасних загроз» (номер державної реєстрації 0122U200784); «Менеджмент та публічне управління в умовах суспільних трансформацій» (номер державної реєстрації 0123U103562). У цих темах дисертантом розроблялися питання, пов'язані з управлінням розвитком територіальних громад в умовах конкретного середовища.

Мета і завдання дослідження.

Метою дисертаційного дослідження є теоретичне обґрунтування та розроблення науково-практичних рекомендацій щодо вдосконалення механізмів публічного управління розвитком територіальних громад в умовах конкурентного середовища на засадах підвищення їх конкурентоспроможності, стійкості, інституційної спроможності та адаптивності до викликів воєнного стану і повоєнного відновлення України.

Досягнення поставленої мети передбачає вирішення таких *завдань*:

– узагальнити теоретичні засади публічного управління розвитком територіальних громад, розкрити сутність, зміст та особливості розвитку територіальних громад як об'єкта публічного управління в сучасних умовах;

– дослідити процес формування механізму публічного управління розвитком територіальних громад в умовах конкурентного середовища, визначити його структурні елементи, принципи, функції та закономірності функціонування;

– обґрунтувати методологічні основи публічного управління розвитком територіальних громад у конкурентному середовищі, уточнити категоріально-

понятійний апарат дослідження та розробити концептуальні підходи до управління розвитком громад в умовах конкуренції;

– провести історико-діалектичний аналіз становлення та розвитку системи управління територіальними громадами, визначити основні етапи еволюції підходів до управління місцевим розвитком в Україні та зарубіжних країнах;

– визначити особливості управління розвитком територіальних громад під впливом зовнішніх конкурентних факторів, зокрема процесів децентралізації, глобалізації, європейської інтеграції, воєнного стану та повоєнного відновлення;

– проаналізувати вплив конкурентного середовища на соціально-економічний розвиток територіальних громад, виявити основні тенденції, проблеми та чинники формування їх конкурентоспроможності;

– узагальнити та адаптувати зарубіжний досвід управління розвитком територіальних громад в умовах конкуренції з метою визначення можливостей його використання в практиці публічного управління в Україні;

– розробити комплексний механізм управління розвитком територіальних громад в умовах конкурентного середовища, спрямований на підвищення їх конкурентоспроможності, інституційної спроможності та стійкості;

– обґрунтувати модель управління розвитком територіальних громад в умовах конкуренції та визначити перспективи її практичної реалізації в системі публічного управління з урахуванням викликів воєнного часу та завдань повоєнного відновлення України.

Об'єкт дослідження — процеси розвитку територіальних громад у системі публічного управління в умовах конкурентного середовища.

Предмет дослідження — теоретико-методологічні засади, механізми, інструменти та технології публічного управління розвитком територіальних громад, спрямовані на забезпечення їх конкурентоспроможності, стійкості та спроможності в умовах воєнного стану і повоєнного відновлення України.

Методи дослідження. Методологічну основу дисертаційного дослідження становлять загальнонаукові та спеціальні методи наукового пізнання, фундаментальні положення теорії публічного управління та адміністрування, теорії місцевого самоврядування, концепції сталого розвитку, конкурентоспроможності територій, інституціонального підходу, стратегічного управління, теорії систем, теорії змін і сучасних концепцій територіального розвитку. Дослідження ґрунтується на принципах об'єктивності, системності, комплексності, наукової обґрунтованості, історизму, міждисциплінарності та взаємозв'язку теорії і практики. Для досягнення поставленої мети та вирішення визначених завдань використано сукупність взаємопов'язаних методів дослідження. Системний метод застосовано для дослідження територіальної громади як складної відкритої соціально-економічної системи, а також для обґрунтування структури механізму управління її розвитком в умовах конкурентного середовища (підрозділи 1.1, 1.2, 3.2). Діалектичний метод використано для вивчення закономірностей розвитку територіальних громад, виявлення причинно-наслідкових зв'язків між процесами децентралізації, формуванням конкурентного середовища та трансформацією механізмів публічного управління (розділи 1, 2). Історичний та історико-генетичний методи дали змогу дослідити еволюцію підходів до управління територіальними громадами, визначити основні етапи становлення системи місцевого самоврядування та розвитку механізмів управління територіями в Україні та зарубіжних країнах (підрозділ 2.1). Методи аналізу та синтезу використано для узагальнення наукових підходів щодо розвитку територіальних громад, дослідження змісту понять «територіальна громада», «розвиток територіальної громади», «конкурентне середовище», «механізм публічного управління» та формування концептуальних положень дослідження (підрозділи 1.1-1.3). Метод наукової абстракції застосовано для виокремлення суттєвих характеристик конкурентного середовища функціонування територіальних громад та формування теоретичної моделі механізму управління їх розвитком (розділ 1). Інституціональний підхід використано для дослідження ролі органів місцевого

самоврядування, державних інституцій, громадських організацій та інших суб'єктів у формуванні та реалізації політики розвитку територіальних громад (підрозділи 1.2, 2.2, 3.2). Порівняльний метод застосовано для зіставлення вітчизняного та зарубіжного досвіду управління розвитком територіальних громад, визначення можливостей адаптації кращих міжнародних практик до умов України (підрозділ 3.1). Метод структурно-функціонального аналізу використано для визначення складових механізму управління розвитком територіальних громад, встановлення функцій його окремих елементів та взаємозв'язків між ними (підрозділи 1.2, 3.2). Статистичний метод застосовано для аналізу показників соціально-економічного розвитку територіальних громад, оцінювання тенденцій їх розвитку, визначення впливу зовнішніх і внутрішніх факторів на конкурентоспроможність громад (підрозділи 2.2, 2.3). Метод стратегічного аналізу (SWOT-аналіз) використано для визначення сильних і слабких сторін територіальних громад, можливостей та загроз їх розвитку в конкурентному середовищі, зокрема в умовах воєнного стану та повоєнного відновлення (підрозділи 2.2, 3.3). Метод експертного оцінювання застосовано для визначення пріоритетних напрямів удосконалення механізму управління розвитком територіальних громад та оцінювання перспектив його практичного впровадження (розділ 3). Метод моделювання використано для розроблення комплексного механізму та авторської моделі управління розвитком територіальних громад в умовах конкурентного середовища, а також прогнозування результатів їх практичної реалізації (підрозділи 3.2, 3.3). Програмно-цільовий метод застосовано при формуванні рекомендацій щодо вдосконалення механізмів публічного управління розвитком територіальних громад та обґрунтуванні інструментів їх реалізації (розділ 3). Графічний метод використано для візуалізації результатів дослідження, відображення взаємозв'язків між елементами механізму управління, представлення авторської моделі розвитку територіальних громад та інтерпретації аналітичних даних.

Інформаційну базу дослідження становлять нормативно-правові акти України та Європейського Союзу, офіційні статистичні матеріали Державної

служби статистики України, Міністерства у справах громад, територій та внутрішньо переміщених осіб України, Міністерства з відновлення, інфраструктури та транспорту України, Рівненської обласної державної адміністрації, Острозької міської ради, Асоціації міст України, аналітичні матеріали міжнародних організацій, зокрема OECD, UNDP, World Bank та Council of Europe, наукові праці вітчизняних і зарубіжних учених, матеріали науково-практичних конференцій, результати власних досліджень автора.

Наукова новизна одержаних результатів полягає у вирішенні актуального наукового завдання щодо обґрунтування теоретико-методологічних засад та розроблення концептуальних положень удосконалення механізму публічного управління розвитком територіальних громад в умовах конкурентного середовища, що, на відміну від існуючих підходів, ґрунтується на інтеграції інструментів забезпечення конкурентоспроможності, інституційної спроможності, стійкості та адаптивності територіальних громад до сучасних викликів, пов'язаних із воєнним станом і процесами повоєнного відновлення України. Основні положення дисертації, які мають наукову новизну та виносяться на захист, полягають у такому:

вперше:

– розроблено комплексний механізм публічного управління розвитком територіальних громад в умовах конкурентного середовища, який, на відміну від існуючих підходів, поєднує інструменти стратегічного управління, оцінювання конкурентоспроможності, територіального маркетингу, цифрової трансформації, управління ризиками та забезпечення інституційної стійкості громад в умовах воєнного стану й повоєнного відновлення, що дає змогу підвищити ефективність реалізації місцевої політики розвитку;

удосконалено:

– теоретичні підходи до формування механізму публічного управління розвитком територіальних громад в умовах конкурентного середовища, які, на відміну від існуючих наукових підходів, що переважно орієнтовані на ресурсне забезпечення або реалізацію повноважень органів

місцевого самоврядування, враховують взаємозалежність процесів забезпечення конкурентоспроможності, інституційної спроможності, безпекової стійкості та адаптивності територіальних громад до зовнішніх трансформаційних викликів, що дозволило розширити змістовне наповнення механізму управління розвитком громади як цілісної системи публічного управління;

– науково-методичний підхід до оцінювання впливу конкурентного середовища на розвиток територіальних громад, який, на відміну від існуючих методичних розробок, передбачає комплексне врахування економічних, соціальних, інституційних, демографічних, інвестиційних та безпекових факторів розвитку, що забезпечує більш об'єктивне визначення конкурентних позицій громад в умовах воєнного стану та післявоєнної трансформації;

– структурно-функціональну модель механізму управління розвитком територіальних громад, яку, на відміну від існуючих моделей, доповнено підсистемами антикризового управління, цифрової трансформації та забезпечення резильєнтності територіальних громад, що сприяє підвищенню здатності органів місцевого самоврядування оперативно реагувати на зміни зовнішнього середовища та забезпечувати безперервність процесів місцевого розвитку;

– методичні засади стратегічного управління розвитком територіальних громад, які, на відміну від чинних практик стратегічного планування, що передбачають використання окремих управлінських інструментів, передбачають інтеграцію інструментів конкурентного аналізу, територіального маркетингу, проєктного управління та управління ризиками, що забезпечує узгодження стратегічних пріоритетів громади із сучасними викликами конкурентного середовища;

набули подальшого розвитку:

– теоретичні положення щодо сутності та змісту публічного управління розвитком територіальних громад, шляхом обґрунтування

взаємозв'язку між категоріями «розвиток громади», «конкурентоспроможність громади», «спроможність громади» та «резильєнтність громади», що, на відміну від існуючих досліджень, дозволяє розглядати розвиток територіальної громади як комплексний процес формування її довгострокової конкурентної стійкості в умовах динамічного середовища;

– концептуальні засади дослідження конкурентного середовища територіальних громад, які, на відміну від наявних наукових трактувань, де конкуренція розглядається переважно в економічному аспекті, враховують багатовимірний характер конкуренції між громадами за людський капітал, інвестиційні ресурси, бюджетні надходження, зовнішню допомогу, інновації та управлінські можливості, що розширює теоретичне підґрунтя дослідження територіального розвитку;

– науково-практичні підходи до адаптації зарубіжного досвіду управління розвитком територіальних громад, які, на відміну від існуючих напрацювань, орієнтованих переважно на механічне перенесення окремих управлінських практик, передбачають їх адаптацію з урахуванням особливостей української системи публічного управління, наслідків децентралізації, умов воєнного стану та потреб повоєнного відновлення територій;

– теоретико-методичні засади цифровізації управління розвитком територіальних громад, які, на відміну від існуючих досліджень цифрової трансформації місцевого самоврядування, доповнено положеннями щодо використання цифрових технологій як інструменту підвищення конкурентоспроможності громади через забезпечення прозорості управлінських процесів, розширення участі громадян у прийнятті рішень та підвищення якості публічних послуг;

– наукові підходи до моделювання системи управління розвитком територіальних громад в умовах конкурентного середовища, які, на відміну від існуючих моделей територіального розвитку, базуються на інтеграції

інструментів стратегічного планування, управління ресурсним потенціалом, розвитку партнерських мереж, проєктного менеджменту та моніторингу конкурентоспроможності, що дозволяє сформувати цілісну управлінську модель забезпечення сталого розвитку територіальних громад.

Практичне значення одержаних результатів полягає в розробленні теоретико-методичних положень, науково-практичних рекомендацій, комплексного механізму та моделі управління розвитком територіальних громад в умовах конкурентного середовища, використання яких сприятиме підвищенню ефективності публічного управління, конкурентоспроможності, інституційної спроможності та стійкості територіальних громад в умовах воєнного стану та повоєнного відновлення України.

Основні результати дослідження можуть бути використані: органами місцевого самоврядування під час розроблення стратегій розвитку територіальних громад, програм соціально-економічного розвитку, планів відновлення територій та механізмів залучення інвестиційних ресурсів; центральними органами виконавчої влади та місцевими державними (військовими) адміністраціями при формуванні й реалізації державної та регіональної політики у сфері розвитку місцевого самоврядування та територіальних громад; агенціями регіонального розвитку, асоціаціями органів місцевого самоврядування та міжнародними організаціями під час підготовки та реалізації проєктів місцевого розвитку, відновлення територій і зміцнення спроможності громад; закладами вищої освіти у процесі підготовки здобувачів за спеціальністю D4 «Публічне управління та адміністрування», розроблення навчально-методичного забезпечення та проведення подальших наукових досліджень.

Впровадження запропонованих рекомендацій сприятиме удосконаленню механізмів управління розвитком територіальних громад, формуванню їх конкурентних переваг та забезпеченню сталого соціально-економічного розвитку в умовах сучасних безпекових викликів.

Пропозиції, сформульовані у дисертації, використано у практичній діяльності: Рівненською обласною державною адміністрацією – Рівненською обласною військовою адміністрацією (довідка про впровадження № 9014/0/01/70/26 від 21.08.2026 р), Рівненською обласною радою (довідка про впровадження № 01/12-281 від 16.07.2026 р.), Рівненською районною державною адміністрацією – Рівненською районною військовою адміністрацією (довідка про впровадження № 3447/01-33/26 від 21.07.2026 р.), Острозькою міською радою Рівненської області (довідка про впровадження № №2344/01-14-21 від 24.05.2021 р.), Управлінням стратегічного розвитку міста Тернопільської міської ради (довідка про впровадження № 124.2/2 від 27.11.2023 р.), Асоціацією міст України (довідка про впровадження № 6-8/23 від 13.09.2023 р.); при розробленні та викладанні професійно-орієнтованих дисциплін для здобувачів освіти освітньої програми «Публічне управління та адміністрування» на першому рівні вищої освіти в Західноукраїнському національному університеті (довідка №126-26/1978 від 18.08.2026 р.).

Особистий внесок здобувача. Дисертаційне дослідження є самостійно виконаною науковою працею, у якій усі теоретичні положення, наукові результати, висновки та практичні рекомендації отримані автором особисто. У роботі використано ті наукові положення та результати зі спільної публікації, які відображають особистий науковий внесок автора у дослідження проблематики управління розвитком територіальних громад в умовах конкретного середовища.

Апробація результатів дослідження. Основні положення дисертації та результати досліджень доповідалися, обговорювались та отримали схвалення на 15 науково-практичних конференціях, зокрема: XIII Міжнародній науково-практичній конференції молодих учених і студентів «Інноваційні процеси економічного та соціально-культурного розвитку» (Тернопіль, 1-2 квітня 2020 р.); VII Міжнародній науково-практичній конференції молодих вчених і студентів «Економічний і соціальний розвиток України в XXI столітті: національна візія та виклики глобалізації» (Тернопіль, 15 травня 2020 року); III Всеукраїнській науково-практичній конференції студентів, аспірантів та

молодих вчених з міжнародною участю «Конкурентоспроможність вітчизняних підприємств надавачів послуг громадського транспорту: актуальні проблеми та європейський досвід їх вирішення» (Тернопіль 19-20 травня 2020 р.); Всеукраїнській науково-практичній інтернет-конференції з міжнародною участю «Актуальні проблеми менеджменту та публічного управління в умовах інноваційного розвитку економіки» (Тернопіль, 15 травня 2020 р.); Всеукраїнській науково-практичній конференції здобувачів вищої освіти і молодих учених «Перспективи розвитку територій: теорія і практика» (Харків, 19 листопада 2020 р.); XX Міжнародній науковій конференції студентів та молодих вчених «Управління розвитком соціально-економічних систем: глобалізація, підприємництво, стале економічне зростання» (Вінниця, 24-25 листопада 2020 р.); II міжнародній науково-практичній конференції «Публічне управління та адміністрування в умовах розширення децентралізації та місцевого самоврядування» (Дніпро, 9 грудня 2020 р.); VIII Всеукраїнській науково-практичній інтернет-конференції за міжнародною участю « Організаційно-правові аспекти публічного управління в Україні» (Полтава, 29 квітня 2021 року); II Всеукраїнській науково-практичній конференції з міжнародною участю «Актуальні проблеми менеджменту та публічного управління в умовах інноваційного розвитку економіки» (Тернопіль, 28 травня 2021 р.); науковій інтернет-конференції студентів та молодих вчених кафедри менеджменту, публічного управління та персоналу ЗУНУ «Інноваційні технології в менеджменті та публічному управлінні» (Тернопіль, 25 листопада 2021 р.); VI International Scientific and Practical Conference «Innovations and prospects of world science» (Vancouver, Canada, 2-4 February 2022); Всеукраїнській науково-практичній конференції з міжнародною участю «Актуальні проблеми менеджменту та публічного управління в умовах війни та післявоєнної відбудови України (Тернопіль, 31 травня 2022 р.); IV Міжнародній науково-практичній інтернет-конференції «Формування ефективної системи управління та публічного адміністрування в умовах транзитивної економіки» (Харків, 21 вересня 2022 року); науковій інтернет-конференції студентів та молодих вчених

кафедри менеджменту, публічного управління та персоналу ЗУНУ «Інноваційні технології в менеджменті та публічному управлінні (Тернопіль, 10 листопада 2022 року); IV Всеукраїнській науково-практичній конференції з міжнародною участю «Актуальні проблеми менеджменту та публічного управління» (Тернопіль, 4 травня 2023 року). Наукові результати дисертаційного дослідження обговорювалися та отримали позитивну оцінку на наукових семінарах кафедри менеджменту, публічного управління та персоналу Західноукраїнського національного університету у 2022-2024 рр.

Публікації. За результатами дослідження опубліковано 19 наукових праць обсягом 5,9 д.а. (5,19 д.а. належить особисто автору), а саме а саме: 1 статтю в міжнародному виданні, яке індексується наукометричною базою Scopus, 3 статті у наукових фахових виданнях категорії «Б» та 15 публікацій за матеріалами конференцій.

Структура дисертації. Дисертація складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел та додатків. Загальний обсяг основного змісту дисертаційного дослідження викладено на 201 сторінці. Список використаних джерел налічує 203 найменування.

Декларація застосування штучного інтелекту. Під час підготовки роботи автор використовував Copilot для технічного оформлення списку використаних джерел. Після застосування цього інструменту автор провів ретельний перегляд і вніс необхідні зміни, беручи на себе повну відповідальність за остаточний зміст дисертаційної роботи.

РОЗДІЛ 1
КОНЦЕПТУАЛЬНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ МЕХАНІЗМУ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД В УМОВАХ КОНКУРЕНЦІЇ

1.1. Теоретичні засади публічного управління розвитком територіальних громад

На сучасному етапі місцеве самоврядування в Україні має низку складних проблем, ефективним засобом вирішення яких має стати завершення реформи децентралізації, адміністративно - територіальної реформи, і, як наслідок, остаточна передача фінансової самостійності регіонам і місцевим радам. Становлення місцевого самоврядування в Україні було нелегким і довготривалим. Під впливом західних та східних правових систем, власних традицій звичаєвого права був накопичений досвід управління людськими спільнотами.

Дослідники відмічають зародження місцевого самоврядування у східнослов'янських племенах ще у додержавну епоху. Виникнення сусідства і утворення поселень сприяло розвитку спілкування та громадських взаємин на основі звичаєвого права. «Справи поселень, обговорювались і ухвалювались вічем – спільною радою, до якої входили старші представники від усіх сімей чи родів. Віче як форма самоврядування передавалось від покоління до покоління багато століть. А вже у XIII-XIV ст. громади окремих українських міст стали домагатись права на самостійне вирішення питань міського життя, тобто самоврядування, яке традиційно називають магдебурзьким правом, яке було скасоване російською владою у другій половині XVIII ст.» [16]. Шляхом європеїзації управління громадами Україна йшла аж до входження її до складу СРСР: козацьке самоврядування, виокремлення української системи публічного управління під час спроби русифікації наших земель сусідньою імперією, національний визвольний рух 1917-1921 рр. — яскраві приклади становлення

українського самоврядування. Починаючи з 1919 і закінчуючи 1991 самобутній досвід управління громадами на теренах нашої держави був знищений, і замінений системою рад - жорстким авторитарним знаряддям державної влади. Повернутися до звичного режиму вирішення життєво важливих питань без втручання органів центральної влади стало можливим із здобуттям Україною незалежності у 1991 році. Власне, відтоді і розпочався непростий пошук оптимальної самоврядної моделі, виходячи з основних міжнародних стандартів муніципального управління та зберігаючи за основу самобутні особливості розвитку української громади.

Правові засади місцевого самоврядування України закріплені Конституцією України 1996 р. та наступними законами, у тому числі і Європейською хартією місцевого самоврядування, до якої Україна приєдналася 28 червня 1997 р. Крім того, був прийнятий закон України «Про місцеве самоврядування в Україні», який визначив основні засади функціонування місцевого самоврядування в нашій державі. Та попри прийняті законодавчі акти, подальший розвиток органів, що здійснюють управління громадами виявив певні недоліки. І найголовніший - необхідність володіння ними ресурсами, зокрема майновими та фінансовими. Власне реформа децентралізації, яка була розпочата у 2014 році з прийняття Концепції реформування місцевого самоврядування і територіальну організацію влади в Україні, а в 2015 році Закону України “Про добровільне об'єднання територіальних громад”, низки інших законодавчих актів, дозволили громадам отримати такі повноваження та ресурси, які забезпечують їм оптимальні можливості для розвитку територій.

Територіальна громада як об'єкт здійснення публічного управління в Україні має комплексні і важливі завдання, які, власне, потребують детального вивчення і подальшого впровадження абсолютно нових підходів до їх реалізації. Інтеграція у здійснення публічного управління нових методів та їх використання безпосередньо залежить від досконалого знання усіх особливостей етапу розвитку суспільства на рівні територіальних громад.

Однак сьогодні в українському державотворенні не існує ні кінцевого визначення публічного управління територіальних громад, ні єдиного сценарію його здійснення. «Очевидно, що залежно від рівня складності та інтелектуалізації вирішуваних завдань, рівня розвитку економіки, характеристик внутрішнього і зовнішнього середовища українського суспільства повинні обиратися різні комбінації ідей управління, найкращі для існуючих умов розвитку. Це створюватиме реальні можливості для сучасних перетворень повноважень державної і місцевої влади на територіальному рівні, появи нових сфер і важелів впливу і розподілу ресурсів» [12].

Не дивлячись на те, що законодавство регулює процес об'єднання громад та визначає механізми здійснення цих об'єднань, воно не передбачає нормативного визначення дефініції “територіальна громада”. Науковці теж в переважній більшості акцентують увагу на вивченні досвіду інших держав, аналізують процеси формування територіальних громад, взаємовідносини “держава - громади” після їх об'єднання, але залишають поза увагою визначення первинної одиниці адміністративно - територіального устрою України. І, оскільки, проблема актуальна і надалі, залишається важливим дослідити дефініції основного поняття територіальна громада. Науковці пропонують різноманітні підходи до пояснення поняття територіальна громада (табл.1.1).

Як зазначає Спасів Н.Я.: «незважаючи на підвищену увагу до проблематики формування територіальних громад з боку теоретиків і практиків, загальноприйнятого чіткого визначення вони дотепер не отримали, а уявлення про передумови та критерії їх виникнення, подані у працях дослідників, є переважно інтуїтивний і доволі розмитими. Неоднозначними залишаються також погляди законотворців на сутнісні характеристики громади, адже децентралізація стала своєрідною квінтесенцією бачення даної, на наш погляд, складної економічної дефініції. Фахівці тих чи інших галузей науки роблять наголос на окремих аспектах, які більшою мірою відповідають специфіці їхнього предмета, можливостям категоріального апарату та завданням дослідження»

[135], з даного твердження випливає, що єдиного, систематизованого визначення даного поняття не наводиться.

Таблиця 1.1

Наукові підходи до визначення поняття “територіальна громада”

Науковий ресурс	Визначення поняття
Кириленко О.П.	«Важливим елементом реформи місцевого самоврядування в Україні є об’єднання територіальних громад. Основна мета цього процесу полягає у формуванні спроможного базового елементу місцевого самоврядування» [100].
Ковальчук Ю.М.	«Створене згідно із законом добровільне об’єднання територіальних громад сіл, селищ та міст, яке є первинною (базовою) одиницею і системі адміністративно-територіального устрою та спроможне самостійно або через органи вирішувати питання місцевого значення» [46].
Куценко Т. Ф., Дударенко Є. Ю.	«Формування базового рівня місцевого самоврядування – спроможних, ефективних, здатних до розвитку територіальних громад, яким можна передати повноваження, ресурси і відповідальність, що означає самостійно, за рахунок власних ресурсів, вирішувати питання місцевого значення в інтересах їх жителів, тобто забезпечувати належний рівень освіти, культури, охорони здоров'я, соціального захисту, житлово-комунального господарства та ін.» [70].
Переверзєва А.В.	«Система, яка складається з низки взаємопов’язаних елементів, таких як людські, земельні, капітальні ресурси, що перебувають у взаємодії» [98].
Про заходи щодо впровадження Концепції адміністративної реформи в Україні	«Комунальне об'єднання територіальних громад означає соціально-політичне, територіальне утворення, що одночасно виступає територіальною спільністю людей - суб'єктів місцевого самоврядування і низовою одиницею у системі адміністративно-територіального поділу» [104].
Спасів Н. Я.	«Спроможна соціально-економічна система із самостійно сформованими органами місцевого самоврядування, інтегрована локально, територіально, економічно і фінансово, здатна на основі різнорівневих зв’язків між її елементами забезпечити функціонування й розвиток інфраструктури та зростання суспільного добробуту» [135].

Примітка. Узагальнено автором з використанням [46, 70, 98, 100, 104, 135].

Отже, виходячи із наявних наукових трактувань та актуальних процесів сьогодення можемо визначити територіальну громаду як суб'єкта публічного управління найнижчого рівня адміністративно - територіального устрою,

здатного до фінансового, комунального, економічного та соціального самозабезпечення та багаторівневої самоорганізації для задоволення всіх проблем її мешканців та розвитку в умовах конкурентного середовища.

Та, власне, поява нових структурних утворень - територіальних громад з наданими їм повноваженнями та завданнями зумовило необхідність змін концептуальних підходів до визначення поняття “публічного управління” цими утвореннями. Вже перші кроки на шляху імплементації змісту публічного управління в місцеве самоврядування продемонстрували можливість управлінських впливів з боку держави бути публічними і динамічними - здатними здійснювати розвиток елементів публічної влади на рівні місцевого самоврядування. Тому, одночасно з розширенням меж і векторів “публічності” постала необхідність визначення сутності поняття “публічне управління територіальними громадами”.

У результаті проведеного аналізу наукової бази стало очевидним, що на сьогодні відсутнє однозначне і чітке розуміння поняття “публічне управління територіальними громадами”. Тому, спробуємо на прикладі розібратися у його сутності і сформулювати визначення, враховуючи усі особливості і фактори даного процесу (рис. 1.1).

Виходячи з вищенаведеної схеми, можна сформулювати наступне визначення поняття публічне управління територіальними громадами - це система заходів публічного інституту територіальної громади, за допомогою яких, використовуючи певний набір інструментів здійснення впливу у сфері соціально - економічних та суспільних процесів, цей інститут задовольняє потреби мешканців громади, сприяє її розвитку та підвищенню конкурентоздатності.

Якщо з дефініцією ситуація визначилася, то відкритим залишається питання якою ж має бути ідеальна модель публічного управління територіальними громадами.

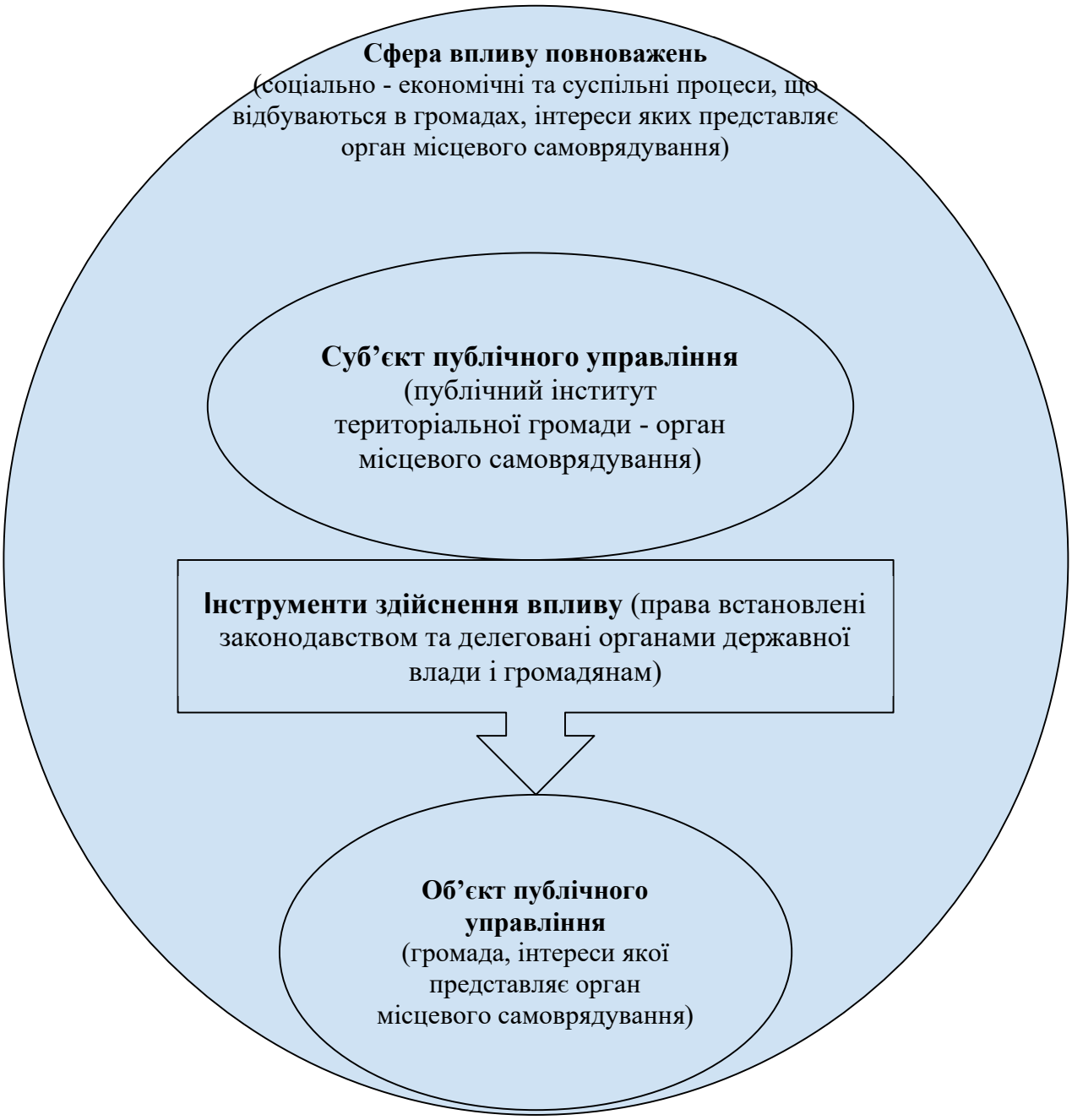


Рис. 1.1. Публічне управління територіальними громадами

Примітка: розроблено автором.

З метою ґрунтовного аналізу результатів реформ децентралізації та адміністративно-територіального устрою, які на сьогодні завершилися в Україні та для кращого розуміння необхідної та найбільш оптимальної моделі публічного управління, варто розглянути наукові доробки професора Єжи Регульського, якого вважають одним із ідеологів реформи самоврядування Республіки Польща. Саме він визначив п'ять державних монополій, які

необхідно усунути задля успішного впровадження реформ на користь населенню.

1. Політична монополія. Усувається шляхом проведення чесних та абсолютно демократичних виборів представників до органів місцевого самоврядування.

2. Ієрархічна монополія. Усувається шляхом абсолютної незалежності голови територіальної громади від вищого керівництва. Ніхто, навіть прем'єр-міністр, не може сказати йому, що він має робити.

3. Монополія фінансів. Усувається шляхом виведення місцевих бюджетів із державного бюджету. При цьому громади самостійно розпоряджаються власними коштами, за які несуть відповідальність.

4. Монополія власності. Усувається шляхом передачі основної (базової) власності безпосередньо у власність громади. (Землі і значна частина нерухомості, якими вона розпоряджається, приймаючи рішення, що не суперечать національному законодавству).

5. Адміністративна монополія. Усувається шляхом переходу службовців державних адміністрацій до складу апаратів виконавчих органів місцевих рад [109].

Реформування адміністративно-територіального устрою держави, глобальна революція у сфері інформатики та комп'ютерних технологій, прогресивне збільшення обсягів інформаційних та комунікаційних технологій, переформатування ресурсів публічної влади у відповідь на зростаючий попит на адміністративні послуги, динамічний розвиток суспільної свідомості населення і громадянського суспільства, зміни у соціально - економічній, політичній сферах призвели до логічної необхідності зміни архетипу публічного управління традиційної моделі на сучасну, демократичну, ефективнішу.

Як зазначає Барціц І. М., «реформи інститутів влади – глобальне явище, що охоплює і економічно сильні держави, і ті, які тільки стають на шлях самостійного державного розвитку» [171]. Саме з цією метою необхідно

проаналізувати ряд існуючих моделей публічного управління територіальними громадами і знайти найбільш оптимальну для нашої держави.

Відповідно до вимоги часу, за браком достатньої теоретичної бази дослідження даної проблеми і практичного досвіду реформування, вітчизняні вчені робили спроби впровадження сучасних західних моделей публічного управління громадами в Україні.

Проте, як зазначає М. Гордон «специфічність вітчизняних умов державотворення, невизначеність і нестабільність політичної ситуації не дозволяють повною мірою перенести західні теорії і досвід на українське підгрунтя публічного управління. Усвідомлення практичної значущості розв'язання проблеми формування ефективного публічного управління орієнтує на подальший пошук не тільки теоретичного підґрунтя, а й практичних рекомендацій щодо адаптації сучасних моделей публічного управління до сучасних українських реалій» [22].

Так, описана Максом Вебером як ідеальний тип раціональної форми правління на основі принципу правотворчості, що відрізняється високим рівнем прогнозованості як для політики в цілому, так і для громадян класична бюрократична форма організації Old Public Management. На думку Оуена Хьюза, «це пов'язано з тим, що традиційна модель публічного управління залишалася протягом тривалого часу найбільш часто і широко застосовуваною, а також найбільш ефективною моделлю державного та публічного управління» [172]. Ось окремі положення, що визначають сутність даної моделі: «поділ праці, заснований на функціональній спеціалізації; чітко зафіксована ієрархія авторитетності; система правил, за допомогою якої встановлюються права і обов'язки посадових осіб; система способів подолання робочих ситуацій (стандартизація процесів); знеособлений характер відносин між людьми; заохочення або просування по службі на основі професійної компетентності та на основі принципів службової кар'єри; принцип відповідності вимогам ведення ділової документації» [137].

Як бачимо, більшість положень даної моделі не відповідають ознакам демократичності публічного управління такою новітньою структурою як територіальна громада. Саме тому, в період закінчення реформування адміністративно-територіального устрою нашої держави з'являються нові тенденції щодо побудови таких моделей публічного управління, які б враховували насамперед реорганізацію органів влади, що здійснюють публічне управління, зростання якості і переліку надаваних ними публічних послуг і як результат підвищення продуктивності їх діяльності, інтеграцію нових технологій та створення управлінських структур.

Як вимога часу для здійснення ефективного публічного управління з'являється модель, заснована на теорії суспільного вибору (public choice) та теорії менеджменту New Public Management. Дана модель, притримуючись положень теорії public choice передбачає насамперед обмеженні ієрархічного впливу у політичній площині і тим самим активізує конкурентне середовище у громадянському суспільстві. Одночасно, слідуючи концепціям теорії менеджменту в такій моделі публічного управління розширюються свободи дій бюрократії через скасування обмежень та посилюються економічні стимули.

Загалом, фундаментальними моделями публічного управління у західному суспільстві стали дві управлінські концепції: згадана вище New Public Management та ще більш сучасна Good Governance. New Public Management (NPM) – це нова модель реформування публічного управління. Науковці відмічають що близько 70 країн світу, зокрема і високорозвинені, здійснюють реорганізацію своїх управлінських процесів на принципах NPM. Отже, New Public Management – це сукупність адміністративно-політичних стратегій реформування, в основу яких покладено тлумачення адміністративної діяльності крізь призму приватної економіки. «Модель реформування NPM не є догматичним і завершеним переліком заходів, однак найчастіше передбачає реалізацію наступних заходів: приватизацію та усунення надмірного рівня регулювання; виведення за межі єдиної структури або автономізацію окремих адміністративних підрозділів; введення елементів конкуренції в адміністративну

діяльність, а також запозичення методів менеджменту зі сфери приватної економіки в сектор громадського управління» [176]. Зважаючи на певні недоліки менеджерального підходу до публічного управління у громадах в окремих успішних країнах, таких як Японія, Німеччина, Нова Зеландія, з'явилася нова управлінська модель, яка отримала назву «Good Governance» (GG), або «належне управління».

Як зазначає у своїй статті Саханова А.І “Good governance” – «управління будується на основі принципів поділу влади, народовладдя, виборності і змінюваності вищих посадових осіб, підзвітності інститутів виконавчої влади, верховенства закону, політичного плюралізму та транспарентності, партисипативний, незалежності засобів масової інформації, має демократичний характер» [184]. Досить красномовним є той факт, що вперше поняття «Good Governance» було озвучено в 1992 р. на щорічній конференції Світового банку в області економічного розвитку і власне збіглося з найбільшими геополітичними змінами: припиненням “холодної війни” та падінням Берлінської стіни. В зв'язку з цими подіями світовому співтовариству належало розв'язати низку питань, які до того не були актуальними через певну геополітичну обмеженість у співпраці Схід - Захід. В першу чергу - це необхідність включення колишніх соціалістичних країн Центральної та Східної Європи, а потім і країн СНД до європейського і світового економічного простору, а також подолання високого рівня бідності країн, що розвивалися. Усі актуальні на той час моделі публічного управління вичерпали свою ефективність і виявилися неготовими до таких стрімких змін в державних устроях країн. З іншої сторони - навіть економічно розвинені країни були не в змозі дати лад все зростаючому навантаженню на бюджети соціальних видатків. І вирішенню цих та низки інших, не менш важливих проблем мала спряти поява більш ліберальної моделі соціально - економічного розвитку. Саме тому в основу моделі “Good governance” було покладено завдання усунути такі недоліки New Public Management як підвищення рівня бідності і соціальної дискримінації з причини другорядності вирішення соціальних питань, знецінення ролі публічності в суспільних

відносинах, узагальнення методів реформування для усіх держав без акценту на інституційність кожної країни.

У Програмі ООН основними принципами GG є: участь у прийнятті державно-управлінських рішень; консенсус при прийнятті рішень; стратегічне бачення; зворотний зв'язок; ефективність при проведенні державної політики; відповідальність всіх учасників процесу; прозорість; рівноправність; верховенство закону.

Усі попередні моделі публічного управління виникали під впливом тих чи інших глобальних змін у різноманітних сферах суспільства: політичних, соціальних, економічних, культурних та ін. і змінювали, доповнюючи одна одну в часових проміжках. Під впливом тотального "оцифрування" в кінці XX ст. почалося широкомасштабне впровадження в сферу публічного управління сучасних інформаційних технологій, і відповідно виникла необхідність у концептуальній моделі, що надає змісту їх застосуванню – «електронний уряд» (DG: e-governance).

Відмінними рисами DG-моделі є те, що вона включає в себе такі концепти, як співпраця, участь, координація суспільства за допомогою інформаційно - комунікаційних технологій [199, с. 20]. З метою максимальної ефективності публічного управління DG-модель заснована на таких концептуальних засадах як продуктивне, швидке і прозоре поширення інформації як членам суспільства - громадянам, такі органам влади. саме ця модель є тією ланкою механізму публічного управління, яка забезпечує збалансування прав і обов'язків усіх членів громади, а за допомогою такого інструменту як мережеві спільноти - створює реальну можливість участі у прийнятті будь яких важливих рішень, що стосуються життєдіяльності громади.

Як зазначає Сьомич М.І. «важливе місце в системі моделей публічного управління займає модель відкритого уряду Open Government Partnership. Сутність OGP-моделі, відображає концепція публічного управління, заснована на підтримці права громадян на доступ до документів та моніторингу дій органів влади з метою можливості ефективного громадського контролю над державним

регулюванням, як основи для розвитку діалогу між суспільством і владою» [137]. У жодній країні світу публічне управління не здійснюється на засадах ідеальної “чистої” моделі. Проте, найоптимальніший набір елементів кожні моделі запроваджено у сферу сучасного державного регулювання. Публічне управління в Україні на сьогодні проходить етап становлення. І нам необхідно, проаналізувавши всі переваги та недоліки найпоширеніших світових моделей скомпонувати таку, яка б найкраще відповідала нашим політичним, соціально - економічним, культурним, історичним та іншим реаліям і допомагала здійснювати ефективне управління громадою для задоволення потреб її мешканців. (таблиця 1.2).

Таблиця 1.2

Порівняльний аналіз моделей публічного управління

№ п/п	Назва моделі	Переваги	Недоліки
1	Old Public Management	— стабільність та надійність функціонування; — нормальне управління згідно з заздалегідь визначеними нормами та правилами; — розділення загальної управлінської діяльності на окремі прості завдання та обов'язки; — відповідність кваліфікації працівника займаній посаді; — виховання "корпоративного духу"; — мінімізацію впливу особистісних емоцій та приватних міркувань, чим захищає підлеглого від свавілля керівника; — особисту відповідальність кожного.	— закритість адміністративно-бюрократичної системи; — доволі низький рівень реагування на швидкі зміни в суспільстві та довкіллі; — незначний вплив громадськості на діяльність державних установ.
2	New Public Management	– використання практики приватного сектора – аутсорсинг, стратегічне планування, бюджетування за результатами тощо; – мінімізація ролі держави у господарській діяльності; – децентралізація і дебюрократизація державного управління; – клієнтоорієнтованість у діяльності державних організацій	- розглядає громадян як клієнтів, споживачів державних послуг, а не як джерел політичної влади, - ставить на перше місце економічну ефективність, і такі поняття, як мораль, етика, справедливість виявляються для нього другорядними.

Продовження таблиці 1.2

3	Good governance	- єдність всієї системи державного управління і влади; – орієнтація на соціальну ефективність держави; – партнерство з інститутами громадянського суспільства та бізнесом; – відкритість і прозорість державної влади; – активне використання інновацій та сучасних технологій.	- складність залучення широких верств суспільства до прийняття певних державно-управлінських рішень. – відсутність достатньої інформації, коли обговорення відтерміноване у часі. – незгода з результатами обговорення у різних груп суспільства. – інваліди, жителі віддалених територій можуть бути виключені з процесів не тільки обговорення, але і забезпечення інформацією з багатьох важливих питань.
4	DG: e-governance	- прозорість ухвалених рішень; - зниження рівня корупції; - розширення переліку державних послуг та можливості громадян залучатися до державних справ. - підвищення якості та швидкості державних процесів та суттєва економія державних ресурсів; - інтерактивна взаємодія з громадянами.	– технічні проблеми, що виникають у програмному забезпеченні, яке часто є неліцензованим. - застарілість матеріально-технічної бази та телекомунікаційної інфраструктури державних органів влади, особливо на місцевому рівні, що не гарантує інформаційну безпеку та захист персональних даних учасників; – низький рівень політичної культури, цифрова нерівність.
5	Open Government Partnership	- інфраструктура відкритих даних, що охоплює всі гілки влади; - вільний доступ до інформації, відкри-тий діалог між органами публічного управління та громадянами; - затверджені стандарти та нормативні документи, що встановлюють порядок розкриття інформації; - провадження краудсорсингу (вирішення суспільно значущих завдань силами добровольців, які координують свою діяльність за допомогою інформаційних технологій) і краудфандінга (народного фінансування)	- недосконала нормативно-правова база; - обмеженість фінансових ресурсів, - фаховий рівень державних службовців, їхній консерватизм і бюрократизм, що заважає опанувати навички користування електронними інструментами та каналами комунікацій;

Примітка. Складено на основі [14, 50, 66, 137].

Не дивлячись на суттєві відмінності в моделях публічного управління, які зумовлені культурно-історичними, політико-інституційними та іншими факторами у різних країнах, можемо стверджувати, що існує єдиний для всіх держав та систем принцип публічного управління - це інтеграція концепції гарного управління вироблених Заходом на інший світ.

Найголовнішою загрозою неправильного вибору моделі публічного управління в Україні може стати нездатність такої моделі управління громадами забезпечити її успішний та ефективний розвиток, надання якісних та в повному об'ємі суспільних послуг, які задовольнять усіх членів територіальної громади та їх участь у справах управління. Отже, оптимальна модель сучасного публічного управління в українських реаліях може бути охарактеризована як модель, що відрізняється диференціацією форм відносин “влада - суспільство” та високим ступенем складності. Для управління процесами та взаємозв’язками у такій моделі в Україні позитивним було б застосування окремих елементів: сучасних інформаційно - комунікаційних технологій, принципів партнерства у соціальній сфері, методів та концепцій, згаданих вище моделей, зокрема New Public Management та Good governance. Як результат, така модель публічного управління дасть змогу задовольнити потреби усіх учасників управлінських процесів (рис. 1.2). Узагальнюючи проаналізовані вище визначення та процеси можна стверджувати, що основи успішного публічного управління територіальними громадами залежать насамперед від правильно обраної моделі управління. Та, оскільки “ідеальної моделі” управління не існує, необхідно комбінувати з найбільш успішних той набір інструментів управління, який би дав змогу задовольняти усі потреби мешканців громади та вивести її на рівень найвищої конкурентоздатності.

Проведене дослідження теоретичних засад публічного управління розвитком територіальних громад дозволило встановити, що в сучасних умовах децентралізації територіальні громади виступають самостійними суб'єктами соціально-економічного розвитку, які несуть відповідальність за формування сприятливого середовища життєдіяльності населення та забезпечення сталого

розвитку територій. Визначено, що публічне управління розвитком територіальних громад являє собою цілеспрямовану діяльність органів влади та місцевого самоврядування, інститутів громадянського суспільства й інших заінтересованих сторін, спрямовану на ефективне використання ресурсного потенціалу громади, підвищення якості життя населення та зміцнення конкурентних позицій території.

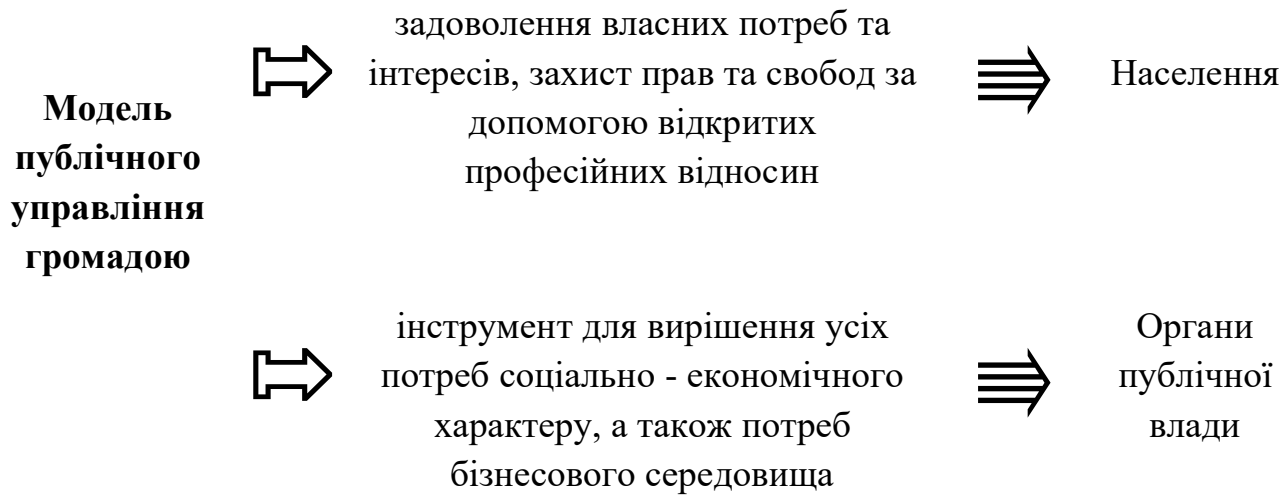


Рис. 1.2. Взаємодія в моделі публічного управління територіальною громадою

Примітка. Складено автором.

З'ясовано, що сучасна теорія розвитку територіальних громад базується на поєднанні концепцій сталого розвитку, нового публічного менеджменту, належного врядування, ендогенного розвитку територій та управління конкурентними перевагами. Застосування зазначених концептуальних підходів дозволяє розглядати розвиток громади як комплексний процес економічних, соціальних, інституційних та просторових змін, орієнтованих на довгострокове зростання її спроможності та конкурентоспроможності. Встановлено, що ефективність публічного управління дедалі більше залежить від здатності органів місцевого самоврядування впроваджувати стратегічне планування,

забезпечувати відкритість управлінських процесів та залучати громадськість до прийняття управлінських рішень.

У результаті теоретичного аналізу обґрунтовано, що розвиток територіальних громад в умовах сучасних суспільних трансформацій потребує формування нових управлінських підходів, орієнтованих на підвищення адаптивності, інноваційності та конкурентоспроможності територій. Це зумовлює необхідність подальшого дослідження механізмів публічного управління розвитком територіальних громад в умовах конкурентного середовища, визначення їх структурних складових, принципів функціонування та інструментів реалізації, що становить предмет наступного підрозділу дисертаційного дослідження.

1.2. Формування механізму публічного управління розвитком територіальних громад в умовах конкурентного середовища

Сучасний розвиток українського суспільства, необхідність проведення системних реформ у ключових сферах його життєдіяльності, в тому числі адміністративної реформи та реформи децентралізації вимагають нагального вирішення проблеми науково - методологічного забезпечення здійснюваних реформ. Поява нових процесів в публічному управлінні, зокрема управління розвитком територіальних громад, зумовлює створення нових механізмів, які ще недостатньо досліджені науковцями. Оскільки ефективне управління розвитком громад в умовах конкурентного середовища є одним із найважливіших факторів здійснюваної децентралізації, вважаємо за доцільне дослідити сутність формування механізмів публічного управління розвитком громад та їх реалізацію в умовах конкурентного середовища.

Проблематиці визначення сутності механізмів публічного управління їх формуванню та класифікації багато уваги у своїх дослідженнях приділили Ю. Древаль, Л. Приходченко, О. Кравченко, О. Амосов, Ю. Тихомиров, В. Авер’янов, В. Кноррінг, Н.Нижник, О.Радченко, О.Оболенський, Г. Панченко,

А. Кульман, О.Коротич, О. Федорчак, В. Малиновський, В. Бакуменко. Однак, на нашу думку, на стадії завершального етапу реформування адміністративно - територіального устрою держави та у зв'язку із закінченням процесу децентралізації і появи специфічного, направленого на підвищення конкурентоздатності механізму управління розвитком громад, окремі з наведених і розглянутих наукових категорій потребують подальшого дослідження.

Для чіткого розуміння визначення терміну "механізм публічного управління" як базової складової терміну "механізм публічного управління розвитком громад в умовах конкурентного середовища" варто зрозуміти сутність кожної із дефініцій, оскільки єдиного визначення даного терміну не існує.

Академічний тлумачний словник подає значення слова "механізм" як:

1. Пристрій, що передає або перетворює рух.
2. Внутрішня будова, система чого-небудь
3. Сукупність станів і процесів, з яких складається певне фізичне, хімічне та ін. явище [133].

Поняття «публічний» походить від латинського слова publicus – суспільний, народний, громадський. Юліан Кобилянський у своєму латинсько-українському словнику слово publicus перекладає як «людовий, народний, громадський, державний». «Новий тлумачний словник української мови» подає кілька значень слова «публічний»:

1. Який відбувається в присутності публіки, людей; прилюдний, привселюдний, гласний, відкритий.

2. Призначений для широкого відвідування, користування; громадський, загальний, загальнодоступний.

3. Стосується публіки [11].

Слово ж «управління» походить від англійського слова «менеджмент» і означає «вміння управляти». Англійське слово to manage (керувати) – від латинського manus (рука).

Як зазначає Л. Новак-Каляєва у роботі “Публічне управління. Термінологічний словник”, «публічне правління – діяльність органів державного управління, органів місцевого самоврядування, представників приватного сектору та інститутів громадянського суспільства в межах визначених законом повноважень і функціональних обов’язків (планування, організації, керівництва, координації та контролю) щодо формування та реалізації управлінських рішень суспільного значення, політики розвитку держави та її адміністративно-територіальних одиниць. Публічне управління забезпечує значне підвищення ефективності управлінської діяльності внаслідок високого рівня громадської підтримки та консолідації суспільства навколо спільних цілей, воно пов’язане з демократичними цінностями, принципами верховенства права, поваги до гідності людини, недискримінації, рівності, справедливості, безпеки, ефективності та ін.» [105, с. 144].

Заслуговує на увагу також підхід до визначення поняття “публічне управління”, О. Оболенського, який наголошує, що «публічне управління – це управління, що здійснюється на основі волевиявлення громади (колективу людей) та реалізується суб’єктами, визначеними громадою, для задоволення потреб і досягнення цілей громади як об’єкту управління. Водночас вчений уточнює, що наукове формулювання категорії “публічне управління” включає уточнення певних наукових понять, а саме: публічне управління – здійснення сукупності раціональних (тобто запрограмованих і виокремлених за певними ознаками із можливих з урахуванням стану зовнішнього середовища) впливів на функціонування та розвиток колективу людей на основі програми управління та інформації про поведінку та стан об’єкта управління, спрямованих на підтримку, поліпшення та розвиток об’єкту управління для досягнення наперед визначеної сукупності цілей» [105].

Суб’єктом і одночасно об’єктом управління є колектив людей – «громада: це громада села, селища, району, міста, країни, світове товариство, а також суб’єкти громадянського суспільства, у тому числі недержавні (у тому числі

об’єднані спільними інтересами) організації, професійні, конфесійні, корпоративні та інші об’єднання» [107, с. 5].

На думку Босак О. «механізм управління — спосіб організації управління суспільними справами, де взаємопов'язані методи, засоби і принципи, що і забезпечує ефективну реалізацію цілей управління» [15].

О. Амосов стверджує, що «на регіональному рівні механізм управління - це сукупність форм і методів впливу територіальних органів виконавчої влади та місцевого самоврядування на реформування та функціонування економічних суб'єктів у всіх сегментах і ланках господарства району» [4].

Якщо розглядати визначення більш точково, то О. Коротич впевнена, що «конкретні механізми управління (зокрема публічного) - це певне знаряддя для здійснення цілеспрямованих перетворень. Це сукупність способів, методів, важелів, через які суб'єкт управління впливає на об'єкт управління для досягнення певної мети. Кожний конкретний механізм управління - це насамперед сукупність взаємопов'язаних методів управління» [54].

Л. Юзьков після проведеного ґрунтовного аналізу розрізняє 2 підходи до визначення поняття "механізм": 1. Структурноорганізаційний підхід, що характеризує механізм як сукупність певних складових елементів, які створюють організаційну основу певних явищ, процесів, а механізм держави - це "сукупність установ", через які здійснюється "державне керівництво суспільством". 2. Структурнофункціональний підхід акцентує увагу не тільки на організаційній основі його побудови, але й на його динаміці, реальному функціонуванні. Механізм державного управління — це організація практичного здійснення державного управління. Механізм управління включає: об'єкти управління; суб'єкти управління; взаємовплив між суб'єктами та об'єктами управління. Статику механізму управління визначають суб'єкти та об'єкти управління, які становлять організаційно-структурну основу механізму державного управління, а динаміку - комплекс зв'язків та взаємодій між ними [149].

Спираючись на натуралістичний підхід А.Кульман стверджує, що «механізм містить певну послідовність економічних явищ: його складовими

елементами одночасно виступають вхідне і вихідне явища, а також весь процес, який відбувається в інтервалах між ними. Механізм є природною системою. Механізм — це необхідний взаємозв'язок, який виникає між різними економічними явищами» [172].

Найбільш об'єктивним та точним, на нашу думку, являється визначення поняття “механізми публічного управління”, запропоноване Г.Панченко. Зокрема, зазначається, що «механізми публічного управління – сукупність засобів, методів та важелів держави, спрямованих на формування, реалізацію та досягнення пріоритетних цілей у сфері публічного управління, що базуються на принципах наукового обґрунтування, об’єктивності, цілісності, узгодженості та чіткій скоординованості дій суб’єктів публічного управління, із одного боку, та злагодженої, конструктивної взаємодії об’єктів публічного управління – з другого» [105, с. 87].

Ще одним елементом визначення категорії “механізм публічного управління розвитком громад та їх реалізація в умовах конкурентного середовища” є термін “розвиток громад в умовах конкурентного середовища”. Варто зазначити, що в зв'язку із закінченням процесу децентралізації поняття “конкурентного середовища” в громадах набуває все більшої актуальності, оскільки подальший їх розвиток буде відбуватися в однакових умовах стосовно прийняття управлінських рішень.

«Децентралізація влади означає передачу політичних, адміністративних та фінансових повноважень до підрозділів середнього та нижчого рівня державної ієрархії» [138]. Однак, зрозумілим є той факт, що основна мета децентралізації та найважливіша частина процесу децентралізації це передача бюджетно - фінансових повноважень громадам, іншими словами децентралізація бюджету, що в свою чергу призведе до створення умов забезпечення сталого економічного зростання та розвитку цих громад, збільшення ефективності використання наявних ресурсів та, в кінцевому результаті - зростання добробуту мешканців.

У цьому відношенні важливими є питання, що визначають особливості становлення та розвитку конкурентного середовища громад в різних регіонах

України. Як засвідчив аналіз вітчизняних наукових джерел, ця проблематика, поки що, досліджена недостатньо. Зарубіжні фахівці, зокрема М.Портер, під «конкурентним середовищем розуміють сукупність якісних і кількісних показників, що визначають стан розвитку конкуренції та є частиною мікросередовища підприємства, оскільки характер конкуренції в галузі базується на взаємодії конкурентів, постачальників, покупців, утворюючі сили конкуренції» [26 с. 45].

С. Нестеренко зазначає, що «конкурентне середовище – це результат і умови взаємодії великої кількості суб'єктів ринку, що визначає відповідний рівень економічного суперництва і можливість впливу окремих економічних агентів на загально ринкову ситуацію. Важливим є те, що конкурентне середовище утворюється не лише і не стільки власне суб'єктами ринку, взаємодія яких викликає суперництво, але в першу чергу – відносинами між ними» [88].

Та перш за все, початковим визначенням по відношенню до дефініції «конкурентне середовище» являється термін «конкуренція». Саме поняття «конкуренція» має досить велику кількість визначень і йому приділялася увага багатьох вчених. Воно виникло від латинського «concurrere», що в перекладі означає «стикатися». Так, Макконелл К. Р. і Брю С. Л. надають наступне визначення поняттю конкуренція. На їхню думку, це «наявність на ринку більшої кількості покупців і продавців будь якого конкретного продукту або ресурсу та свобода для покупців і продавців виступати на тих чи інших ринках або залишати їх» [150].

Якщо ж розглядати поняття «конкурентоспроможність територіальної громади», то це «здатність відповідної території з її природними ресурсами й розташованим на ній виробничо-господарським комплексом і людським капіталом за допомогою системи управління створювати, підтримувати та нарощувати інноваційний потенціал розвитку, чим забезпечувати успішність у соціально - економічному змаганні з аналогічними утвореннями, відповідати передовим стандартам рівня і якості життя для членів громади, забезпечувати привабливість громади для проживання, бізнесу та інвестування» [143].

Варто зазначити, що конкурентне середовище в якому будуть функціонувати громади після завершення процесу децентралізації буде набагато агресивнішим, диверсифікованим, зростатиме ступінь його невизначеності, постійно збільшуватимуться фактори ризику, які не були враховані на попередніх етапах. Звичайно, перед управлінцями громад постає потреба своєчасного і якісного реагування на нові виклики та тренди розвитку. І цього можливо досягти саме за допомогою ефективного використання механізмів публічного управління.

Отже, підсумовуючи вищевикладене, можна констатувати, що механізм публічного управління розвитком громад в умовах конкурентного середовища - це сукупність форм, засобів, методів (в т.ч. економічних, адміністративних, інформаційно - психологічних) владного впливу на життєдіяльність членів громади з боку органів місцевого самоврядування, державної влади, громадських організацій, фізичних осіб з метою підвищення конкурентоздатності громади задля досягнення нею стратегічних цілей суспільного розвитку.

Провівши аналіз основних наукових трактувань щодо визначення змісту категорії науки “механізм публічного управління” та сформулювавши зміст наукової категорії «механізм публічного управління розвитком громад в умовах конкурентного середовища» виникає логічна необхідність класифікувати ці механізми для кращого їх розуміння та використання. Для цього необхідно розглянути основні наявні наукові підходи до класифікації механізмів публічного управління.

Оскільки класична модель управління у державному секторі набуває визнання в Україні, де й досі використовується термін “державне управління”, який не є точним відповідником терміна “публічне управління” та за своїм значенням є ближчим до терміна “публічне адміністрування”. то досить часто два різних терміни public administration (публічне адміністрування) та public management (публічне управління) перекладаються з англійської мови на українську як “державне управління” [15]. Саме тому вітчизняні науковці

класифікують механізми публічного управління досить часто ототожнюючи поняття “публічний” та “державний”.

Крім того, немає і одностайного підходу у наукових джерелах щодо класифікації механізмів публічного (державного) управління.

Отже, О. Оболенський та О. Борисевич визначають такі види механізмів публічного управління: «економічний (механізм публічного управління банківською, грошово-валютною, інвестиційною, інноваційною, кредитною, податковою, страховою діяльністю тощо); мотиваційний (сукупність командно-адміністративних і соціальноекономічних стимулів, що спонукають державних службовців до високоефективної роботи); організаційний (об’єкти, суб’єкти публічного управління, їх цілі, завдання, функції, методи управління та організаційні структури, а також результати їх функціонування);– політичний (механізми формування економічної, соціальної, фінансової, промислової політики тощо); правовий (нормативно-правове забезпечення: закони, постанови, укази, а також методичні рекомендації, інструкції тощо)» [92].

Неділько А. визначаючи механізми державного управління «як сукупність економічних, мотиваційних, організаційних і правових засобів цілеспрямованого виливу суб’єктів державного управління на діяльність об’єктів, що забезпечує узгодження інтересів учасників державного управління, які взаємодіють, вважає, що оскільки фактори державного управління можуть мати економічну, соціальну, організаційну, політичну і правову природу, то комплексний механізм державного управління повинен являти собою систему економічних, мотиваційних, організаційних, політичних і правових механізмів» [87, с. 111].

Відповідно до набору методів управління, що входять до складу конкретного механізму державного управління, О.Б. Коротич виділяє «адміністративні (організаційно-розпорядчі), правові, економічні, політичні, соціально-психологічні, морально-етичні та комплексні державні механізми управління» [55, с. 126-127].

На особливу увагу заслуговує думка О.В. Федорчак, яка включає поділ «механізмів державного управління за функціональним призначенням на:

економічні, мотиваційні, організаційні, політичні та правові механізми державного управління. Крім того, він здійснює поділ механізмів державного управління за суб'єктами управління: механізми управління, які використовуються органами законодавчої влади, Президентом, органами виконавчої влади, органами судової влади та органами місцевого самоврядування». Комплексний механізм державного управління, на думку О.В. Федорчака, може складатися з таких видів механізмів: «економічного (механізми державного управління банківською, грошово-валютною, інвестиційною, інноваційною, кредитною, податковою, страховою діяльністю тощо); мотиваційного (сукупність командно-адміністративних та соціально-економічних стимулів, що спонукають державних службовців до високоефективної роботи); організаційного (об'єкти, суб'єкти державного управління, їх цілі, завдання, функції, методи управління та організаційні структури, а також результати їх функціонування); політичного (механізми формування економічної, соціальної, фінансової, промислової політики тощо); правового (нормативно-правове забезпечення: закони і постанови Верховної Ради України, укази Президента, постанови і розпорядження Кабінету Міністрів України, а також методичні рекомендації та інструкції тощо)» [143].

А ось Г.Атаманчук в складі механізму державного управління виокремлює: «механізм реалізації загальних і інших принципів управління, механізми планування, організації, мотивації, координації, розпорядництва, обліку, аналізу і контролю, які використовують економічні, організаційно-адміністративні, соціальні та інші методи управління» [6].

Своєю чергою Л. Приходченко пропонує класифікувати механізми державного управління відповідно до специфіки застосування за такими типами: «пов'язаність із процесами розроблення та ухвалення раціональних рішень; забезпеченість їх практичного втілення (впливу на об'єкти управління); активізація реалізації властивостей суб'єктів управління як систем, здатних до саморозвитку. Структуру механізму державного управління складають цільовий, нормативно-правовий, організаційний, економічний та інформаційний

компоненти, сукупність яких віддзеркалює всі істотні аспекти функціонування системи державного управління: виконання функцій (організаційний), дотримання цілеспрямованості (цільовий та нормативно-правовий), забезпечення ефективності (економічний) та можливості функціонування (інформаційний)» [102]. Тобто механізми державного управління ми можемо адаптувати та використати для розгляду механізмів публічного управління, а деякі з них мають спільні риси та особливості.

Провівши аналіз наявних наукових досліджень з питань класифікації механізмів публічного управління можна узагальнити їх для визначення поняття механізмів публічного управління розвитком громад в умовах конкурентного середовища. Для ефективного сприйняття наведемо дане визначення схематично представивши його на рисунку 1.3.

Підсумовуючи вищевикладене можна констатувати, що механізм публічного управління розвитком громад в умовах конкурентного середовища - це сукупність форм, засобів, методів (в т.ч. економічних, адміністративних, інформаційно - психологічних) владного впливу на життєдіяльність членів громади з боку органів місцевого самоврядування, державної влади, громадських організацій, фізичних осіб з метою підвищення конкурентоздатності громади задля досягнення нею стратегічних цілей суспільного розвитку.

Процес децентралізації із його безперечними перевагами дав поштовх для формування нових механізмів публічного управління розвитком конкуруючих громад. Вони стали інституційно та фінансово спроможними на базовому рівні місцевого самоврядування і отримали можливість на власний розсуд розпоряджатися наявними ресурсами в межах чинного законодавства. Проте на фоні позитивних змін можна спостерігати і ряд недоліків, які повинні бути усунені в першу чергу на державному рівні, оскільки вони створюють досить складне і потенційно небезпечне для ефективного розвитку громад конкурентне середовище. Мова йде про певний дисбаланс між профільними міністерствами та поточними темпами децентралізації, незадовільний рівень кадрового

забезпечення новостворених структур управління громадами, відсутність у закладів соціальної сфери, які переходять на баланс громад, належних установчих документів та низка інших.

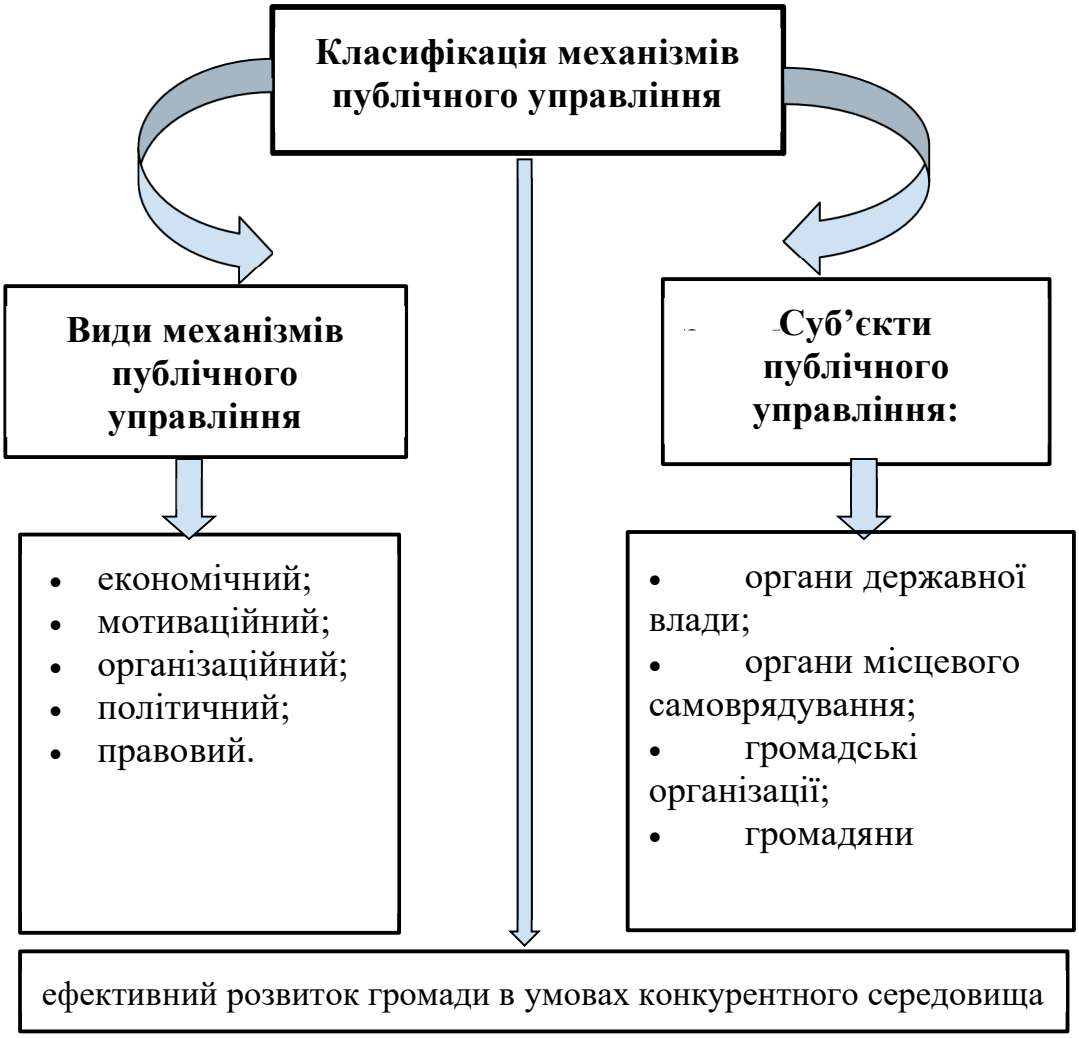


Рис. 1.3. Класифікація механізмів публічного управління розвитком територіальних громад

Примітка. Розроблено автором.

Тому, від ефективного використання сформованих механізмів публічного управління в умовах реформування основних сфер життєдіяльності громад буде залежати їх успішний розвиток в умовах конкуренції та, зрештою, досягнення основних цілей їх стратегічних планів.

У результаті дослідження встановлено, що трансформація сучасної системи місцевого самоврядування, спричинена процесами децентралізації, європейської інтеграції, цифровізації та воєнними викликами, зумовлює необхідність формування якісно нового механізму публічного управління розвитком територіальних громад. Доведено, що в умовах конкурентного середовища територіальні громади виступають самостійними суб'єктами соціально-економічного розвитку, які конкурують за інвестиції, фінансові ресурси, людський капітал, інновації та можливості реалізації проєктів місцевого розвитку. У зв'язку з цим традиційні підходи до управління територіями потребують модернізації та переорієнтації на досягнення конкурентних переваг і забезпечення довгострокової стійкості розвитку громад.

Обґрунтовано, що механізм публічного управління розвитком територіальних громад в умовах конкурентного середовища доцільно розглядати як цілісну систему взаємопов'язаних інституційних, організаційних, економічних, інформаційних та управлінських складових, спрямованих на формування сприятливих умов для сталого розвитку території та підвищення її конкурентоспроможності. Визначено, що ефективність такого механізму залежить від рівня взаємодії органів місцевого самоврядування, бізнесу, громадськості, державних інституцій та міжнародних партнерів, а також від здатності громади раціонально використовувати наявний ресурсний потенціал.

Встановлено, що основними структурними елементами механізму є суб'єкти та об'єкти управління, цілі, принципи, функції, методи, інструменти та ресурси управлінського впливу. З'ясовано, що формування дієвого механізму розвитку територіальних громад має ґрунтуватися на принципах системності, стратегічності, субсидіарності, відкритості, партнерства, інноваційності, адаптивності та результативності. Особливого значення набуває інтеграція інструментів стратегічного планування, територіального маркетингу, проєктного менеджменту, цифрового врядування та управління ризиками.

Доведено, що в умовах воєнного стану складовими сучасного механізму управління розвитком територіальних громад повинні стати безпекова та

резильєнтна компоненти, які забезпечують спроможність громад ефективно реагувати на кризові ситуації, відновлювати порушені функції та зберігати потенціал подальшого розвитку. Водночас підвищення конкурентоспроможності територіальних громад має базуватися на поєднанні економічних, соціальних, інституційних і цифрових факторів розвитку, що сприятиме зміцненню їхньої стійкості та адаптивності до сучасних викликів.

Отже, формування механізму публічного управління розвитком територіальних громад в умовах конкурентного середовища має здійснюватися на основі комплексного підходу, який передбачає узгодження стратегічних цілей розвитку громади з її конкурентними перевагами, ресурсними можливостями та потребами населення. Такий підхід створює підґрунтя для розроблення сучасної моделі управління територіальним розвитком, орієнтованої на забезпечення конкурентоспроможності, інституційної спроможності та сталого розвитку територіальних громад в умовах сучасних суспільно-політичних трансформацій.

1.3. Методологічні основи публічного управління розвитком територіальних громад у конкурентному середовищі

Удосконалення механізмів публічного управління новоутвореними адміністративними одиницями, зокрема територіальними громадами в контексті руху України по євроінтеграційному вектору зумовлює необхідність впровадження новітніх управлінських механізмів, принципів та стратегій зокрема і в функціонуванні публічних інститутів територіальних громад, тобто владних структур, при цьому ставлячи перед ними вимогу досягнення високої результативності діяльності та якості наданих послуг суспільству, що зрештою і призведе до підвищення рівня конкурентоздатності самої громади. Варто також зазначити, що актуальним це питання є ще й тому, що конкуренція громад є відносно новим об'єктом аналізу. Адже до початку реформи децентралізації проблему міжрегіональної конкуренції майже не розглядали, а громади здебільшого не виступали як самостійні суб'єкти господарювання. Однак

процеси реформування та глобалізації, розвиток інформаційно - комунікаційних технологій змінили ситуацію та визначили відповідну роль регіону в національній економіці.

Для вирішення вищезазначених цілей необхідно в першу чергу удосконалити саму організацію роботи владних структур, а також посилити вимоги до професійних якостей самих управлінців. Адже ефективний розвиток території і як результат - підвищення її конкурентоздатності прямо пропорційний до результативних змін, яких очікує конкретна громада. Саме тому усі ці зміни в удосконаленні управлінні неможливі без цілої низки сучасних принципів та методів, на основі яких і можуть здійснюватися усі реформістські перетворення на мікрорівні.

Зрозуміло, що вищезгадані перетворення неможливі без теоретичної основи, якою являється досконалий аналіз та систематизація наявного світового і вітчизняного досвіду функціонування найоптимальніших зразків моделей публічного управління, практичне втілення в життя його методів і принципів. Саме тому першочерговим завданням не лише вчених, але й практиків публічного управління - представників органів державної влади та органів місцевого самоврядування є вибір актуальної, єдинвірної та об'єктивної сучасному стану розвитку держави методології публічного управління.

Варто зазначити, що «суспільство належить до найбільш складних відкритих систем, здатних постійно еволюціонувати і розвиватися. Процес управління такою системою передбачає врахування різнобічних аспектів суспільного буття, що, своєю чергою вимагає добре продуманого методологічного сценарію. Практика управління суспільством має надзвичайно давню історію. Тоді як теорія управління та її методологія почали формуватися порівняно недавно» [25] .

Звернемося до першоджерел. Власне сам термін «метод» походить від грецького слова «metodos», що в прямому значенні означає «шлях до чого-небудь». Методи знаходять своє застосування практично у всіх сферах життєдіяльності людини, як от виробництво, наука, тощо. Вивченням і

узагальненням поняття категорії «метод» займалося багато вчених, які власне і створили методологію. Першим з'явився формальний логічний метод. «Його засновником є Аристотель (4 ст. до н.е.), який вважав, що вивчення думок стосовно оточуючих явищ слід починати з боку їх структури і форм діяльності людини. Авторами методів, які з'явилися в середині другого тисячоліття стали Ф. Бекон (1561 – 1626 рр.), який, підкреслюючи неординарне значення методу, порівняв його з ліхтарем, що освітлює мандрівникові шлях у темряві. Саме він визначив поняття індуктивний метод, Р. Декарт (1596 – 1650 рр.) – раціоналістичний метод, Сократ, Г. Гегель, К. Маркс – діалектичний метод, Е. Гуссерль – феноменологічний метод, Л. Берталанфі, У. Ешбі, Д. Парсонс – системний метод та ін.» [27, т. 1, с. 87].

У сфері публічного управління метод - це спосіб реалізації суб'єктами функцій і завдань у практичній площині через використання ними відповідних компетенцій. Певна річ, що для вирішення тих чи інших завдань у наукових дослідженнях недостатньо лише методу. Тому, система методів та форм, способів і видів пізнання становить наукову методологію - науку про методи наукового пізнання і перетворення дійсності. Методологія розробляє стратегію пізнавальної і практичної діяльності. Варто відзначити, що кожному виду діяльності відповідає своя методологія. Виділення різновидів методології відповідно до різновидів діяльності дозволило дослідникам її структурувати у вигляді схеми матриці, яка може використовуватися для діагностики розвитку реальної методології того чи іншого виду діяльності. При цьому дослідники зазначають, що «на сьогодні існує великий перелік видів діяльності, які, на їх думку, слабо забезпечені методологічно. Серед таких вони відзначають, передусім, аналітичну діяльність, діагностику, проєктування. Існують значні складності у формуванні методології цінностей і процесів, особливо перехідних і кризових. Динаміка суспільних процесів вимагає також подальшого вдосконалення методології публічного управління в умовах глобалізації» [82].

Методологія публічного управління територіальними громадами має свої певні особливості, оскільки безпосередньо від неї залежить наскільки

досконалим і ефективним буде адміністрування усіх процесів в громаді, і, відповідно наскільки громада буде конкурентоздатною. Саме методологія робить можливим успішний і ефективний управлінський вплив на розвиток громади через своєчасне і адекватне реагування на виклики та зміни зовнішнього та внутрішнього середовища у соціальних, економічних та інших відносинах.

Якісні зміни, що сьогодні відбуваються в українському суспільстві і завершують реформу децентралізації та фактично змінюють адміністративно - територіальний устрій в державі не можуть відбуватися на високому рівні без методологічного забезпечення та обґрунтування владної діяльності органів місцевого самоврядування, процесу прийняття ними рішень, на основі визнання головною ідею що забезпечать успішний розвиток громад в умовах конкурентного середовища.

Логічне завершення реформи децентралізації - трансформація системи владних відносин, формування абсолютно нової ієрархії соціальних зв'язків держави та органів місцевого самоврядування як на соціальному, так і фінансовому рівнях все більше спонукає науковців та практиків до дослідження дієвих практичних ресурсів впливу на процеси і явища, що відбуваються всередині громади та її позицію на національному рівні. Саме тому маємо наголосити на необхідності визначення нової, найбільш оптимальної системи методологічних інструментів для означення усіх об'єктів вивчення науки публічного управління, при цьому не обмежуватися загально прийнятими положеннями про них та їх ознаками.

«Найбільш доцільним серед методологічних підходів у сфері наукового дослідження проблем управління довгий час вважався системний підхід. Зокрема, це стосується такої міждисциплінарної галузі як публічне управління. А системний аналіз послідовно переростав у розкриття діалектичної сутності процесу управління, що спирався на принцип детермінізму. На цій логічній закономірності методології управління наголошують багато фахівців з державного управління, зокрема, Ю, Сурмін, В. Бакуменко, П. Петровський та інші» [38].

Головною метою системного підходу являється не лише проведення аналізу визначених систем, а, зокрема - системне вивчення сукупності певних елементів та їх зв'язків, які науковець відповідно до галузі знань визначає як системи. Зауважимо, що досліджуючи один і той же об'єкт можна змоделювати різноманітні системи: в залежності від обраної категрії, так званої системоутворювальної ознаки. Для прикладу: орган публічного управління територіальною громадою можна уявити як систему управлінь та відділів, систему службовців (посадових осіб), систему функцій, які службовці здійснюють, систему їх повноважень та ін. Отже, найважливіше методологічне навантаження несуть в собі категорії як організуючі форми пізнання.

Системний підхід у дослідженнях, як один із загальнотеоретичних методів, має широке застосування як вітчизняними так і іноземними вченими саме в галузі публічного управління. Адже такі методи аналізують усі елементи, які утворюють систему, зокрема і такого об'єкта дослідження як управління територіальними громадами для вирішення усіх його проблем з урахуванням його зовнішніх та внутрішніх взаємозв'язків, тобто вивчає його цілісно, у всій єдності його структурних елементів. Для прикладу, такий метод може бути корисним для вивчення актуальних у даний період розвитку основ модернізації територіальної громади, визначення місця її в державі, дослідження суті самих модернізаційних процесів, аналізу особливостей та спільних ознак органу публічного управління в громаді, вивчення факторів, які впливають на зміну органів публічної влади, її ролі та основних методів її діяльності.

Більш детальний аналіз системного підходу у методології публічного управління проводили такі вчені, як В. Б. Авер'янов, В. В. Цвєтков, В. М. Шаповал, С. П. Кисіль, Л. Т. Кривенко. Вони, зокрема акцентували увагу на тому, що пізнавальні переваги системного підходу зовсім не означають, що у всіх випадках слушно розглядати кожний управлінський об'єкт із системних позицій. Без чіткого дослідницького наміру, досягненню якого сприяє застосування саме системних поглядів, такий підхід сам по собі нічого цінного не дає. На жаль, це не завжди враховується у державознавчих дослідженнях. Інколи їх

«системологічна насиченість» зводиться лише до проголошення системних принципів і термінів. Причому недостатній поки що «коефіцієнт корисної дії» системного підходу у державознавчих дослідженнях зумовлений зараз зовсім не слабкою загальнонауковою його розробкою. «Створився певний розрив між досить розвиненою методологією системного підходу як складовою частиною загальнометодологічних основ досліджень державного управління, з одного боку, та рівнем використання його можливостей у вирішенні спеціально-наукових дослідницьких завдань — з іншого. Він поглиблюється, зокрема, тим, що трапляються випадки механічного застосування системних категорій до досліджуваних державно-правових явищ та процесів. Маючи на увазі специфіку системного підходу, слід враховувати, що адекватне застосування системного підходу обов'язково передбачає побудову спеціального понятійного апарату, що забезпечує перехід від загальних методологічних принципів до конкретних проблем відповідної галузі знань» [34, с. 10 - 11].

Унікальність системного підходу як методологічної основи особливостей публічного управління розвитком територіальних громад в умовах конкуренції полягає в тому, що метою досліджень в цій сфері є вивчення закономірностей і механізмів утворення такого складного об'єкта як, наприклад, громада з певних складових: економічних, екологічних, соціальних, тощо. При цьому основна увага акцентується на різноманітті як внутрішніх так і зовнішніх зв'язків даної системи на сам процес об'єднання основних її понять у суцільну теоретичну картину, що зрештою, дасть змогу зрозуміти сутність цієї системи і оптимізувати її. Щодо трактування визначення системного підходу, то варто зауважити, що в літературі не існує чіткого його розуміння, оскільки занадто широко і неоднозначно вбачають його науковці. Так, А. Холл, вважає, що «системний підхід - це інтеграція, синтез розгляду різних сторін явища або об’єкта. Тоді як С. Оптнер вбачає у ньому адекватний засіб дослідження і розробки не будь-яких об’єктів, що довільно називаються системою, а лише таких, котрі є органічним цілим. Вираження процедур подання об’єкта як системи та способів їх розробки - таке трактування системного підходу пропонує В. Садовський. Д. Бурчфільд

вважає що саме системний підхід забезпечує широкі можливості для одержання різноманітних тверджень та оцінок, які передбачають пошук різних варіантів виконання певної роботи з подальшим вибором оптимального варіанта. Отже, ознайомившись із принципом системності можна вивчати ціле (систему) та її частини (підсистеми або структурні елементи) у єдності та взаємодії, а також інші кількісні та якісні ознаки і таким чином забезпечувати реалізацію основної функції системи. Як зазначає А. Мазак, дотримання принципу системності під час побудови й аналізу складних систем означає чітке визначення мети (цільової функції) системи, її складу, структури та способів забезпечення взаємозв'язків» [74, с. 17].

За визначенням В. Колтуна, «ефективне місцеве самоврядування – система суспільних відносин та процес, що передбачають забезпечення реалізації всіх функцій та повноважень місцевого самоврядування, визначених чинним законодавством, за використання мінімально можливих для досягнення цілі матеріальних ресурсів при домінуванні частки нематеріальних, зокрема інноваційних, ресурсів. Ефективне місцеве самоврядування передбачає створення і підтримку повноцінного життєвого середовища для громадян, надання високоякісних та доступних публічних послуг, становлення інститутів прямого народовладдя, задоволення інтересів громадян у всіх сферах життєдіяльності на відповідній території, узгодження інтересів держави та територіальних громад» [38, с. 46]. Отже, місцеве самоврядування, як суб'єкт публічного управління розвитком територіальних громад утворює систему (від грец. systema - ціле, складене з частин) самоврядування, яка складається з безпосереднього волевиявлення населення територіальних громад, так і з утворених населенням представницьких органів (рад, органів самоорганізації населення), яким громада делегує певні повноваження.

Саме таке трактування місцевого самоврядування дає можливість територіальній громаді на власний розсуд побудувати систему публічного управління через самоврядні органи. Отже, система самоврядування в громадах зобов'язана бути цілісною та мати спільні основні завдання, оскільки основною

метою цієї системи являється максимальне задоволення потреб її мешканців, при цьому кожен елемент системи виконує свою специфічну функцію.

Беручи за основу вищезазначені методологічні положення системного підходу до місцевого самоврядування, територіальні громади як суб'єкт публічного управління, слід вважати складноорганізованою системою, до якої входить значна кількість підсистем, що мають як внутрішній (між собою) так і зовнішній (з іншими рівнями) зв'язок для досягнення конкретних соціально - економічних цілей, і в кінцевому результаті - для підвищення конкурентоздатності громади. Зазначимо, що в даній системі найважливішими підсистемами, від яких залежить ефективний розвиток громади в цілому, є населені пункти з власними системами публічного управління, об'єктами соціальної та економічної інфраструктури, розташованими на їх територіях.

У контексті теми дослідження нас цікавлять власне процеси забезпечення ефективного публічного управління територіальними громадами, обов'язково в єдності з іншими процесами місцевого самоврядування в населених пунктах громади. Адже будь - яка підсистема здатна функціонувати і регулюватися лише в межах єдиного середовища.

Незалежно від величини територіальної громади та кількості її населення вона являється складною соціально - економічною системою, яка включає в себе такі підсистеми:

1) територіальна - кожна територіальна громада має свою визначену територію, що належить до національної територіальної системи;

2) демографічна. Цю підсистему формує населення громади за кількісними та якісними показниками;

3) природно - ресурсна. Елементи цієї підсистеми визначають наявний ресурсний потенціал природного середовища територіальних громад;

4) екологічна. Ця підсистема формує взаємозв'язок та взаємовплив природних та антропогенних факторів на показники якості середовища проживання усіх жителів громади;

5) історично - культурна. Кожна окремо взята територіальна громада має свою історію, яка визначає її унікальну та самобутню культуру та формує ментальність місцевого населення.

6) архітектурна. Доволі складна підсистема, яка утворена частинами території громади, які визначають її інфраструктуру: житловою забудовою, господарським комплексом, транспортними та інженерними комунікаціями.

7) соціальна. До складу цієї підсистеми входять соціальні інститути, які власне покликані забезпечити надання усім членам громади комплексу соціально - громадських послуг;

8) трудова. Дана підсистема через сферу практичного застосування трудових ресурсів та механізмів компенсації їх використання регулює перебіг трудових відносин і як результат - забезпечує стабільність розвитку громади;

9) економічна. Основою даної підсистеми являються суб'єкти підприємницької діяльності та установи ринкової інфраструктури, які здійснюють свою господарську діяльність на території територіальної громади, формуючи таким чином її бюджет;

10) фінансова. Підсистема складається з фінансових інститутів громади та відносин, що виникають в процесі управління ними;

11) управлінська. Компонентами даної підсистеми являються органи місцевого самоврядування громади, громадські організації, що функціонують в ній, адміністративно - управлінські відділи підприємств, які визначають їх розвиток як складових економічної й соціальної підсистем громади.

Проаналізувавши всі вищенаведені складові системи територіальних громад можна стверджувати, що результативне управління розвитком громад, особливо в умовах конкуренції, залежить від ефективного функціонування усіх перелічених підсистем, кожна з яких може тією чи іншою мірою впливати на життєдіяльність досліджуваної нами системи публічного управління на рівні територіальних громад.

Саме таку суть системного підходу в методології описує Н. Нижник: «Основна ідея системної теорії полягає в тому, що жодна дія не здійснюється в

ізоляції від інших. Кожне рішення має наслідки для всієї системи. Системний підхід в управлінні дозволяє уникнути ситуації, коли рішення в одній сфері перетворюються в проблему для іншої» [31, с. 5]. І. Павлов зазначає, що «застосування системної методології є комплексним аналізом явищ суспільної життєдіяльності, який об'єднує значну сукупність методів пізнавальної діяльності із системних позицій, що допомагають дослідити властивості та структуру складної соціальної системи, що одночасно є і як суб'єкт, і як об'єкт управління» [95].

Отже, виходячи із вище проаналізованого, можна стверджувати, що загальні закономірності, структура, принципи успішного функціонування системи публічного управління на рівні територіальної громади в умовах конкурентного середовища можна дослідити завдяки такому методологічному засобу як системний підхід. Саме він дозволяє в першу чергу відділити систему управління громадою в площинах внутрішніх і, особливо, зовнішніх зв'язків суб'єкта публічного управління - органу публічної влади з іншими підсистемами та виявити спільні риси явищ, що вивчаються. Крім того, такий підхід дозволяє проаналізувати найбільш вагомі фактори і чинники, які визначають успішність процесів функціонування системи публічного управління на рівні громади.

На думку Ю. Сурміна, системний підхід «побудований на принципі пізнавальної і практичної діяльності, який ґрунтується на системному відображенні дійсності» [136, с. 142]. Беручи такий підхід за основу, логічним буде зробити висновок, що грамотне застосування принципу системності в методологічному дослідженні особливостей публічного управління розвитком громад дає змогу поєднати прийоми дослідницького завдання з методами, які використовує суб'єкт управління - орган публічної влади в процесі досягнення основної мети - успішний розвиток громади в умовах конкурентного середовища. Тобто теоретичні методи, за допомогою яких пізнається таке явище як публічне управління, мають визначити й методи діяльності органів публічної влади для вирішення відповідних завдань. У нашому випадку мова йде про методологію здійснення ефективної співпраці між елементами системи

публічного управління задля забезпечення ефективного розвитку територіальної громади в умовах конкурентного середовища. Така взаємодія системи і її підсистем продемонстрована на рис. 1.4.



Рис. 1.4. Взаємодія елементів системи публічного управління та її підсистем в процесі управління територіальними громадами в умовах конкурентного середовища

Примітка. Складено автором на основі [79].

Варто зазначити, що на вищенаведену організацію системи управління територіальною громадою впливає така особливість публічного управління як задіяність у цьому процесі одночасно суб'єктів державної влади та органів місцевого самоврядування. Зміна вектору досягнення суспільних цілей управлінської діяльності одного з учасників публічного управління викличе

протистояння інтересів його з іншими учасниками цього ж процесу. Тому, при дослідженні особливостей управління громадами в умовах конкурентного середовища важливими являються елементи синергетичної методології, особливо в контексті аналізу та подальшого прогнозування мети та умов спільної діяльності суб'єктів та об'єктів управління саме в процесі задоволення соціальних потреб усіх мешканців громади.

Відомий науковець Н. Талеб зазначив: «Знаючи всі можливі функції фізичної системи, теоретично можна передбачити її поведінку в майбутньому. Але як тільки в таку систему ввести “людський фактор”, як всі пророцтва зводяться нанівець. Це зовсім інше завдання: передбачити майбутнє для системи, елементами якої є люди, які є живі і наділені свободою вибору» [184].

Зважаючи на вищенаведене твердження науковця та проаналізувавши певні особливості системного підходу в методології, на нашу думку варто використовувати синергетичний підхід для дослідження самоорганізованих суспільних систем, якою, власне і є територіальна громада. Адже саме виникнення такого підходу пов'язують із дослідженням процесів самоорганізації, процесів стійкості і розпаду структур у відкритих системах.

Вважається, що засновниками відносно нової галузі, які має назву синергетика являються відомі вчені - фахівці в галузі астрофізики І. Пригожин та Г. Хакен. Основним завданням, яке постало перед ними, було з’ясування суті явищ та процесів у цілісній відкритій системі, що характеризуються появою таких властивостей, якими не володіє жодна з її частин, а також самого механізму цього явища.

Синергетика – (від грец. synergetikos – спільний, узгоджений, діючий), науковий напрямок, «що вивчає зв’язки між елементами структури (підсистемами), які утворюються у відкритих системах (біологічних, фізико-хімічних та інших) завдяки інтенсивному (потоковому) обміну речовиною та енергією з навколишнім середовищем у нерівноважних умовах» [164]. Необхідність дослідження синергетики як явища і факторів, що забезпечують синергізм в певних самоорганізованих структурах можна пояснити можливістю

отримати додатковий результат, який вчені називають синергетичним ефектом. Зокрема, Й. Шумпетер стверджує, що «за умови високої організованості системи сума властивостей системи буде вищою суми властивостей її компонентів. Різниця між сумою властивостей системи і сумою властивостей її компонентів називається синергетичним ефектом, додатковим ефектом творчої взаємодії компонентів» [187].

Що стосується публічного управління розвитком тривіальних громад, то в цьому випадку першочерговим завданням в процесі здійснення управління громадою є отримання одночасно системного ефекту: економічного, соціального та організаційного. Така багатовекторність і, як результат, складність управління розвитком громади пояснюється проявами синергетичного ефекту: одночасно в процесі задіяна максимальна кількість різних ресурсів територіальної громади, сповна використовується увесь ії потенціал і задовольняються потреби кожного мешканця і громади в цілому, адже завдяки цьому вона стає конкурентоздатнішою.

«Синергетика дозволяє краще зрозуміти поведінку складних нелінійних систем у природі і суспільстві. Система вважається складною не лише через наявність декількох складових, а й з причини взаємодії цих складових між собою, що дає змогу з'явитися новим властивостям цієї системи на макрорівні. Основним завданням синергетичного підходу є пошук спрощеної форми розуміння хаотичної поведінки. Синергетика має методи редукції цієї складності та зведення її до спрощеного вигляду. Зокрема, можна визначити параметри порядку поведінки складної системи, досліджувати розвинуті, стабільні стадії поведінки складних дисипативних систем, структури-атрактори еволюції, які описуються відносно просто за допомогою інваріантно-групових рішень» [101].

Перевага синергетичного підходу в методології в порівнянні з іншими теоріями, полягає у охопленні її предметом усіх процесів, що відбуваються в самоорганізації (у нашому випадку територіальній громаді): виникнення, розвитку, ускладнення та, зрештою, руйнування, тобто увесь цикл розвитку системи. «Саме тому важливою рисою застосування синергетичного підходу є

врахування самоорганізаційних процесів, які є визначальними для динамічного розвитку відповідних підсистем на місцевому рівні. Система місцевого самоврядування на рівні територіальних громад, на думку сучасних дослідників, має функціонувати як так звана працююча корпорація, що самостійно приймає відповідні рішення й виконує їх» [51, с. 319].

Водночас управління територіальною громадою є більш складним і містить набагато більше ризиків ніж інші види управлінської діяльності. Адже жодна інша діяльність не являється настільки залежною від уподобань, волі та інтересів населення ні як суб'єкт, ні як об'єкт управління. Наприклад, державне управління має у своєму арсеналі потужний апарат легітимного примусу, ретельно розроблені і прописані у законодавстві процедури, чітко вибудовані інституції, в той час, як в управлінні територіальними громадами на перший план виходить необхідність в першу чергу задовольнити і узгодити інтереси і участь в управлінні саме мешканців громади, та і механізм примусу занадто слабкий і обмежений. Досить важливо, щоб на рівні громади домінували процеси самоорганізації, оскільки саме вони визначають напрями, способи, характер розвитку системи управління.

Дослідивши це питання, І. Письменний наголошує, що «реалізація синергетичного потенціалу публічного управління відбувається тільки шляхом широкого залучення громадян до процесу управління. Представництво в органах місцевого самоврядування основних соціальних груп, децентралізація системи місцевого управління та створення різноманітних асоціацій (вуличних, будинкових комітетів, ініціативних груп) призводять до синергетичного ефекту за рахунок спрямування енергії населення на позитивну солідарність щодо вирішення питань в інтересах територіальної громади. Таким чином, населенню надається реальна можливість брати участь у здійсненні місцевого самоврядування в межах таких параметрів порядку, що сприяють конструктивній взаємодії з органами публічної влади» [99, с. 217].

Додатковим позитивним ефектом синергетики в публічному управлінні є те, що вона навчає систему — територіальну громаду вмінню переходити із стану

збудження в стан спокою, таким чином нівелюючи загальновідомий “ефект юрби”, яка розщеплює систему на незалежні особистості, перетворюючи її на слабку і неспроможну протистояти зовнішнім ризикам і бути конкурентноздатною. Синергетичний ефект успішного управління розвитком громад є підсумком позитивного результату впливу факторів, які задіяні для їх досягнення внаслідок ефективного поєднання взаємодії цих факторів. Основними проявами синергетичного ефекту в процесі управління громадою є:

1) в економічній сфері – підвищення активності виробничого потенціалу територіальної громади, в тому числі і в сфері взаємовідносин між суб'єктами господарювання, що здійснюють свою діяльність на її території, соціальними групами населення; застосування передових наукових та технічних розробок у виробництві, що неодмінно призведе до розширення ареалу їх використання і я к результат - оновити асортимент продукції і послуг, частково заміщати дефіцитні ресурси, дотримуватися екологічних вимог і обмежень. Все це впливає на обсяги і структурі наповненості бюджету. Тобто, порівнянні обсяги надходжень до загального та спеціального фонду бюджету в аналізованому періоді повинні перевищувавати їх рівень в базисному році. Синергія в цьому випадку досягається завдяки застосуванню таких факторів як: висококваліфікований людський капітал, технологічний прогрес, ефективний розподіл ресурсів, досконале законодавство та інституції та інше. В кінцевому підсумку громада стає економічно стабільною, фінансово самодостатньою і гідно конкурує з аналогічними утвореннями.

2) у соціальній сфері – підвищення обізнаності і управлінської грамотності населення різних секторів суспільства для активізації його участі у прийнятті рішень і безпосередній управлінській діяльності через громадські організації; збільшення ролі проєктно - інвестиційної діяльності для залучення додаткового фінансування суспільно значимих проєктів та зацікавленості мешканців громади у їх реалізації; зростання основних показників соціального благополуччя населення: висока якість надання освітніх, медичних, культурних послуг; забезпеченість житлом членів громади в розрахунку на одного

мешканця; рівень злочинності; демографічна ситуація; середня тривалість життя; рівень зайнятості населення громади.

3) в екологічній сфері – підвищення свідомості населення громади щодо її ролі і участі в еколого-відповідальних суспільних моделях поведінки; проведення широкомасштабних екологічних заходів із масовим залученням громадськості; позитивна динаміка використання екологічно безпечного палива та впровадження у різні сфери діяльності альтернативних джерел енергії; наукові підходи до використання лісових ресурсів, зниження рівня забрудненості, вирішення актуальних у громаді питань утилізації побутового та промислового сміття, розвиток екологічного туризму у сільській місцевості громади; впровадження програми сприяння розвитку екологічного підприємництва.

4) у політичній сфері – подальший розвиток та активізація існуючих демократичних процесів. Виконання основного демократичного принципу для громади: влада в громаді належить її громадянам і здійснюється заради громадян.

Варто зазначити, що однією з важливих умов успішного розвитку територіальних громад є наявність певного відхилення громади як самоорганізованої системи від стану рівноваги. Саме у таких складних системах, до яких належить територіальна громада та її підсистема — система публічного управління це відхилення викликане проявами флуктуацій. Такий стан відсутності рівноваги спричиняється впливом зовнішніх факторів (зокрема наявністю конкурентного середовища), а також дією внутрішніх деструктивних сил. Природно, що ці відхилення (флуктуації) дають поштовх до розвитку подій, які підвищують чутливість системи до зміни умов. Флуктуації, які мають різноманітне наповнення: фінансове, екологічне, політичне, демографічне, соціально - економічне, культурно - історичне являються не лише негативними проявами процесів всередині громади чи демонстрантами певного кризового стану. Вони також засвідчують про виникнення перспектив та, навіть, можливий розвиток нових форм організації.

При цьому існує прямо пропорційна залежність в результатах управлінської діяльності: певні відхилення в організації роботи органів публічної влади можуть супроводжуватися змінами в поведінці громади на особистісному рівні. Своєю чергою випадкові флуктуації на рівні членів громади можуть зруйнувати її цілісність і спричинити незворотні зміни в межах територіальних громад, включаючи її нездатність гідно конкурувати з іншими аналогічними утвореннями.

Отже, навіть незначні коливання можуть спричинити великі хвилі, які здатні внести зміни у структуру всієї громади, таким чином вказуючи ій шлях еволюції і та якісно нового режиму життєдіяльності. Тому, в публічному управління вважається, що наявність значної кількості флуктуації неодмінно стане причиною формування точки біфуркації. Вони не залежать від дій членів громади, а спричиняються процесами життєдіяльності, в яких беруть участь ці люди. Органи публічного управління громадою повинні оволодіти методом “управлінської акупунктури” - можливість здійснення незначного впливу на фактори в будь - якій сфері життєдіяльності громади (соціально - економічній, політичній, культурній), які здатні під час розвитку змінити усю територіальну громад. Особливістю публічного управління розвитком територіальної громади в умовах конкурентного середовища є те, що управлінські рішення, які спрямовуються на окремого члена громади спричиняють результат для всієї територіальної спільноти.

Враховуючи вищенаведені особливості впливу відхилень на розвиток громади, варто також закцентувати увагу на існуванні такого явища як резонанс. Резонанс характеризується посиленням значення та сили флуктуацій для громади (соціально - економічних, політичних, культурних) за умови їх накладання одна на одну. Яскравим прикладом резонансу політичних та соціально - економічних відхилень в громаді являються чергові та позачергові місцеві вибори, коли показники розвитку громади визначають волевиявлення її членів, а отже визначають вектор її подальшого розвитку. Публічне управління розвитком громади, яка реагує на зміну зовнішніх та внутрішніх умов

спрямоване на виявлення “резонансних зон”, де сам результат залежить не від сили впливу владної структури, а саме від співробітництва її з внутрішньою властивістю системи - громадою.

Ще однією важливою умовою існування і розвитку громади є узгодженість усіх процесів, що відбуваються як всередині її так і зовні. Тому, «досліджуючи особливості публічного управління розвитком громад в умовах конкурентного середовища, ми акцентуємо увагу на такому методологічному підході як синергетика. Адже синергія передбачає синергія передбачає співробітництво, координацію та кооперацію дій» [99]. В практичній площині синергія проявляється через співпрацю різноманітних сил та видів енергії при виконанні спільної дії. Взаємодія органів публічної влади та громади, їх тісний взаємовигідний зв'язок є найкращою демонстрацію цього. Орган місцевого самоврядування як публічна владна сила в громаді не являється контрастуючою надбудовою над громадою - вона і являється самою громадою. В той же час для досягнення суспільної синергії саме органи публічної влади як суб'єкт публічного управління володіють певними ресурсами і являються об'єднуючою основою. Але, в разі послаблення сили органу публічної влади громада, навіть за наявності того ж об'єму ресурсів, опиниться в кризовому середовищі і втратить можливість конкурувати і розвиватися.

Враховуючи всі вищенаведені особливості синергетичного підходу в методології можна сформувати сутність його змісту в сфері публічного управління (табл. 1.3).

Аналіз теоретичних методологічних основ та певних наукових досліджень особливостей управління громад в умовах конкурентного середовища дає можливість зрозуміти, що всередині укрупнених громад, які утворилися відповідно до Закону України “Про добровільне об'єднання територіальних громад” та адміністративно територіальної реформи, починають виникати важливі системні протиріччя, які спричиняють доволі складні аспекти вибору пріоритетів розвитку для досягнення їх основної мети - підвищення конкурентоздатності.

Таблиця 1.3

Сутність змісту синергетичного підходу в дослідженні особливостей публічного управління розвитком територіальною громадою в умовах конкурентного середовища

Територіальна громада	Складна самоорганізована система, яка складається з багатьох частин (наприклад, населених пунктів, в яких мешкають члени громади), що взаємодіють між собою
	Нелінійна система, яка здатна за наявності певних факторів переходити з одного стану до іншого (розширення, укрупнення, оптимізація). Мінімальні флуктуації за умови нестійкості здатні створити непередбачувані наслідки, розвиток яких піде за власним сценарієм і законами.
	Нестабільна система - залежить від впливу зовнішніх та внутрішніх флуктуацій (наприклад, наявність потужних підприємств і кваліфікованої робочої сили збільшує її конкурентоздатність, відтік людського ресурсу через незадовільне політичне середовище в тому числі і в державі - змінює позиції на зовнішній арені в гірший бік)
	В системі постійно відбуваються якісні зміни. Вона має декілька варіантів розвитку, які відповідають її внутрішнім тенденціям.
	В системі виявляються нові емерджентні якості, не притаманні її підсистемам (закінчення процесу децентралізації та адміністративно - територіальної реформи особливо сприяло появі таких якостей).
	В системі з'являються нові функціональні структури. Їх поява забезпечує гнучкість системи, можливість оперативно та якісно реагувати на зовнішні виклики.

Примітка. Складено автором.

Пройшовши нелегкий стан об'єднання, громади не до кінця усвідомили соціальні наслідки злиття в єдину систему міського (урбаністичного) та сільського стилю життєдіяльності. Тому, саме через призму вибору можна акцентувати увагу на конкуруючих концепціях. Що пріоритетніше: акцент на розвитку адміністративного центру громади (покращення його соціально - економічного стану для розвитку інфраструктури як “столиці” громади) чи зміщення цих акцентів в сторону розвитку “провінції” (для задоволення потреб у всіх сферах абсолютно всіх членів великої об'єднаної громади)? Пріоритетним

являється розвиток сильніших суб'єктів господарювання (з причини їх значного вкладу в наповнення бюджету громади) чи все таки акцентувати увагу на вдосконалення діяльності слабких (для вирівнювання умов господарювання). Схожа дилема виникає і в процесі бюджетного вирівнювання: утримання менш прибуткових (неприбуткових) суб'єктів відбувається за рахунок тих, що отримують значні прибутки. Ситуація зрозуміла і визначена, але її вирішення майже завжди призводить до конфліктів. Власне тому розуміння правильних методологічних підходів є необхідним: це дасть можливість проаналізувати усі особливості зацікавлених сторін у процесі розробки успішної стратегії розвитку громади в умовах конкурентного середовища. Аналіз конкурентних переваг такої самоорганізованої системи публічного управління як територіальна громада має проводитися на основі пошуку синергетичного ефекту, який повинен бути забезпечений сукупністю окремих факторів, що наявні у кожній окремій громаді, які об’єдналися: соціально-економічних, людських, ресурсних та управлінських. Необхідно розуміти, що саме конкурентні переваги (наявність унікальних природних ресурсів, культурно - історичної спадщини, туристичних об'єктів, логістичної інфраструктури) є фундаментом інвестиційної привабливості територіальної громади, джерелом формування бюджету і, як результат - успішного розвитку громади. Варто зазначити, що важливою методологічною складовою, зокрема системного підходу, для впровадження в життя успішних моделей публічного управління територіальними громадами є відносно новий вид діяльності виконавчих органів управління - проєктна діяльність. Це дає можливість успішної реалізації окремих елементів реформ у громаді через налагодження міжсекторального партнерства задля самостійного вирішення власних проблем. Здійснюючи діяльність з підготовки та реалізації проєктів у соціальній сфері (медицині, освіті, молодіжній політиці, спорті) та підвищуючи таким чином конкурентоспроможність громади через підвищення добробуту її членів, органи публічної влади з одного боку отримують підтримку суспільства, а з іншого - активність членів громади призводить до позитивних змін у ній за рахунок ресурсної та адміністративної підтримки з боку структур

публічного управління. Власне саме через призму такого розуміння системного підходу в методології дослідження публічного управління громадами можемо зробити висновок, що в основі синергетичного потенціалу публічного управління громадами лежить процес організації і самоорганізації такої системи як публічне управління територіальною громадою. Адже члени громади за рахунок самоорганізації активно і успішно впливають на потенціал органів публічної влади, в той же час використання ресурсів громади залежить від потенціалу системи управління.

Таким чином, робимо висновок, що лише комплексне використання методологічних підходів та їх інтеграція в процесі наукового дослідження дають змогу достеменно проаналізувати особливості публічного управління територіальною громадою в умовах конкурентного середовища, виявити негативні та проблемні явища в цьому процесі та розробити найефективніші інструменти виходу з кризи, які основані на гармонійному поєднанні теоретичних засобів та практичних методів роботи, що використовують органи публічної влади у сфері публічного управління для задоволення потреб мешканців громади та підвищення її конкурентоздатності.

Висновки до розділу 1

У першому розділі дисертації досліджено концептуальні засади формування механізму управління розвитком територіальних громад в умовах конкурентного середовища, що дало змогу обґрунтувати теоретичні, методологічні та організаційні основи вдосконалення системи публічного управління територіальним розвитком в сучасних умовах.

1. Узагальнення наукових підходів до розуміння сутності публічного управління розвитком територіальних громад дало змогу встановити, що в умовах децентралізації громада перетворюється на самостійного суб'єкта управління місцевим розвитком, відповідального за ефективне використання наявного ресурсного потенціалу, забезпечення належної якості життя населення

та формування конкурентних переваг території. Обґрунтовано, що розвиток територіальної громади доцільно розглядати як комплексний та керований процес соціально-економічних, інституційних, просторових і безпекових змін, спрямований на досягнення довгострокової стійкості та підвищення конкурентоспроможності території.

2. Визначено, що сучасні умови функціонування територіальних громад характеризуються посиленням міжтериторіальної конкуренції за інвестиції, людський капітал, трудові ресурси, фінансові надходження, інновації та зовнішню підтримку. Установлено, що конкурентне середовище виступає не лише зовнішнім фактором впливу на розвиток громад, але й важливою передумовою трансформації механізмів публічного управління, які повинні забезпечувати формування та реалізацію конкурентних переваг території.

3. Обґрунтовано сутність механізму публічного управління розвитком територіальних громад в умовах конкурентного середовища як цілісної системи взаємопов'язаних інституційних, організаційних, економічних, правових, інформаційних та управлінських інструментів, спрямованих на досягнення стратегічних цілей місцевого розвитку. Доведено, що ефективність такого механізму визначається рівнем координації діяльності органів публічної влади, бізнесу, громадськості та інших заінтересованих сторін, а також здатністю громади адаптуватися до змін зовнішнього середовища.

4. Встановлено, що формування механізму управління розвитком територіальних громад повинно базуватися на принципах системності, комплексності, стратегічної орієнтації, субсидіарності, відкритості, партнерства, інноваційності, результативності та адаптивності. З'ясовано, що реалізація зазначених принципів забезпечує узгодження інтересів суб'єктів місцевого розвитку, ефективне використання ресурсного потенціалу території та підвищення якості управлінських рішень.

5. Виявлено, що традиційні механізми управління територіальним розвитком уже не повною мірою відповідають сучасним викликам, пов'язаним із динамічністю конкурентного середовища, цифровою трансформацією

суспільства, посиленням глобалізаційних процесів та зростанням невизначеності зовнішнього середовища. У зв'язку з цим обґрунтовано необхідність переходу до інтегрованої моделі управління, яка поєднує інструменти стратегічного планування, проєктного менеджменту, територіального маркетингу, цифрового врядування та управління ризиками.

6. Доведено, що в умовах воєнного стану та повоєнного відновлення України особливого значення набувають безпекова та резильєнтна складові механізму управління розвитком територіальних громад. Обґрунтовано, що конкурентоспроможність громади в сучасних умовах визначається не лише економічними показниками, а й рівнем інституційної спроможності, адаптивності до кризових явищ, здатності забезпечувати безперервність надання публічних послуг, залучати ресурси для відновлення та підтримувати соціальну згуртованість населення.

7. На основі аналізу методологічних підходів до дослідження процесів управління розвитком територіальних громад встановлено доцільність використання системного, інституціонального, стратегічного, функціонального, компетентнісного та безпекового підходів. Їх комплексне застосування дозволяє всебічно дослідити закономірності формування та функціонування механізму публічного управління розвитком громад, визначити чинники впливу конкурентного середовища та обґрунтувати напрями його вдосконалення.

8. Обґрунтовано доцільність розгляду конкурентоспроможності, інституційної спроможності та стійкості територіальної громади як взаємопов'язаних категорій, що формують основу сучасної концепції управління місцевим розвитком. Встановлено, що ефективне публічне управління повинно бути спрямоване не лише на забезпечення поточних потреб територіальної громади, а й на створення умов для її довгострокового розвитку, підвищення здатності до самовідновлення та посилення конкурентних позицій у міжтериторіальному середовищі.

9. Результати проведеного теоретико-методологічного дослідження створюють наукове підґрунтя для подальшого аналізу трансформації механізмів

управління розвитком територіальних громад під впливом конкурентного середовища, оцінювання сучасного стану їх функціонування та обґрунтування практичних напрямів удосконалення системи публічного управління територіальним розвитком в умовах воєнного стану та післявоєнної відбудови України.

Результати дослідження за даним розділом знайшли своє впровадження в роботах здобувача [1, 3, 6, 11, 12, 13] (додаток А).

РОЗДІЛ 2
АНАЛІЗ ТРАНСФОРМАЦІЇ МЕХАНІЗМУ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД В УМОВАХ КОНКУРЕНТНОГО СЕРЕДОВИЩА

2.1. Історико-діалектичний аналіз розвитку управління територіальними громадами

Публічне управління територіальними громадами, яке покликане вирішувати різноаспектні завдання об'єктів управління через поєднання елементів усіх рівнів управління, починаючи від державного до місцевого (включаючи управління самоорганізованими структурами) визначається як місцеве самоврядування. Завданням публічного управління на рівні громад є задоволення потреб мешканців громади, їх суспільних інтересів шляхом використання передових інструментів управління процесами життєдіяльності та розвитку території задля підвищення її конкурентоспроможності. Такі основні засади публічного управління сформувалися з появою перших самоорганізованих суспільних систем на території нашої держави.

Звичаєве право, що було добре розвиненим у слов'янських племен дало поштовх розвитку громадським взаєминам в утворених поселеннях, що межували між собою. Такі суспільні відносини сприяли розвитку певних елементів самоврядування, які у часи Київської Русі набули форми публічного управління великими містами і стали називатися вічевою демократією. Саме у цей період публічне управління стає громадянським: його основу формують виробнича та територіальна ознаки. Таке управління передбачало, що самоорганізація населення відбувається на основі виробничої ознаки (громада купців, ковалів тощо) або територіальної ознаки (сільська або міська громади). Суб'єктом публічного управління в містах виступала міська рада, а сільського - верв, яка була об'єднанням територіальних громад кількох сусідніх сіл і представляла інтереси своїх мешканців у сфері відносин з іншими громадами,

феодалами і князівською владою. Власне, базуючись на звичаєвому праві, територіальне громадянське управління здійснювалося шляхом проведення народного віча.

Віче - народні збори вільного дорослого населення міста чоловічої статі, що скликалися для прийняття рішень щодо питань життєдіяльності територіальної громади і навіть деяких державних справ. В сучасному розумінні, віче - суб'єкт публічного управління громадою. «Віче кардинально відрізнялася від князівської влади, оскільки носило демократичний характер і було колегіальним органом. У віча була обмежена самостійність, і воно рідко виступало із законодавчими ініціативами. Компетенції віча в цілому не були точно визначені, але існував більш-менш чіткий розподіл повноважень між князем та вільним населенням регіону. В літописах віче вперше згадується в Білгороді близько 997 р., Новгороді – 1016 р., Києві – 1068 р., Володимиро-Волинському – 1097 р.» [43].

Публічне управління громадами змінює свою форму після переходу українських земель під юрисдикцію Великого князівства Литовського і Польщі. Функції віча переходять до представницького органу - сеймика, що складався із воєводської і повітової шляхти. Паралельно зі зміною форми управління громадою виникає нова система взаємозв'язків між усіма рівнями публічного управління: центральною владою, міськими громадами та власниками міст. Ця система була обумовлена статусом міста.

Одним з важливих напрямків історичного аналізу розвитку управління територіальними громадами є вивчення проблематики самоорганізації суспільства на прикладі еволюції публічного управління в окремо взятій громаді. Таке дослідження включає в себе аналіз розвитку публічного управління через призму демографічних показників, зрізу соціальної та професійної структури територіальної громади, соціально - економічної структури громади: наявності ремесел, промислів, торгівлі, норм та видів оподаткування, як основної складової конкурентоздатності.

Отож, проаналізуємо історичний розвиток успішного публічного управління громадами на прикладі міста з більш як дев'ятсот літньою історією - міста Острог. Адже у вищезгаданий період XII - XIII століття місто вже було відоме як центр волості, а у XIV ст. Острог отримав статус родового поселення князів Острозьких, що сприяло його розвиткові як значного міського осередку Волині і демонструвало зародження на теренах її місцевого самоврядування. Проявами певної демократії можна вважати отримання ремісниками прав на проведення ярмарків, торгів, наявність у інших прошарків населення освітніх та інших прерогатив. Варто зазначити, що для повноцінного управління тогочасною громадою була необхідною наявність війта, ради, до складу якої входили райці та бурмістр, а також лавники, з яких утворювалася лава. Зазвичай такий склад суб'єкта управління був характерним для державних міст. Проте в Острозі, місті у приватному володіння, управління здійснювалося аналогічно - війтом. У документах згадуються війти, які здійснювали управління в Острозі: Парфен Сахнович (1565) - "війт, що вирішував судові справи", шляхтич Павло Малишкевич - Новоселицький (1575 - 1593). Вважається, що перший міський привілей міг бути наданий Костянтином Острозьким (1533) чи його сином Іллею (1539), або ж вдовою Беатою Костилецькою, чи її другим чоловіком Ольбрахтом Лаським, власником Острога в 1565-1574 роках.

Як уже зазначалося вище, подальший етап еволюції успішного публічного управління громадами, в тому числі і в Острозі, був неминучий з двох причин: по - перше, з часом наданих міських привілеїв виявилося недостатньо для успішного подальшого розвитку, а по - друге, Острог як і значна частина України був включений до складу Речі Посполитої за результатами Люблінської Унії 1569 року. Це було обумовлено тим фактом, що на польських землях повноцінне управління і наявність міських прав були можливі тільки у містах, які володіли магдебурзьким правом.

Трагічні події Революції Гідності 2013-2104 років продемонстрували всьому світу європейські пріоритети у політиці України. Проте, історичний аналіз свідчить, що наша держава є повноцінним членом європейської спільноти

вже більше як п'ять століть. Свідченням приналежності України до тодішнього "Євросоюзу" є наявність у окремих наших міст найпоказовішої складової європейського публічного управління і економічного розвитку - магдебурзького права. На думку сучасної дослідниці Т. Гошко, «магдебурзьке право є чи не найяскравішим свідченням того, що українські міста впродовж віків перебували в єдиному політичному, культурному, а іноді й правовому просторі з містами Європи» [23]. Ця теза підтверджується історією функціонування магдебургії в багатьох міських центрах нашої країни, зокрема й у найбільшому культурному, політичному, економічному осередку Волині доби раннього Нового часу — легендарному Острозі.

Новою сторінкою в історії публічного управління і, власне, місцевого самоврядування на теренах України з середини XIV ст. стає Магдебурзьке право. «Магдебурзьке право являло собою систему норм державного, кримінального, цивільного, процесуального права, якими, починаючи від кінця XII ст., користувались городяни німецького міста Магдебург. Слід відзначити, що магдебурзьке право було тільки одним із варіантів міського права (лише в Німеччині їх було шість), яке діяло в містах середньовічної Європи» [23]. Взявши до уваги вищенаведене визначення магдебурзького права, та врахувавши той факт, що дія норм цього права спиралася не лише на букву закону, але й залежала від політики держави та власників міст, можна зрозуміти думку В. Антоновича, який помітив, що «в Україні не було жодного магдебурзького міста, яке б за своїм устроєм було ідентичним своєму німецькому взірцю чи будь-якому іншому українському місту». Цей етап розвитку публічного управління докорінно відрізнявся від попередніх. Відбулося скасування звичаєвих норм, міста виходять з-під юрисдикції феодалів та впроваджують власні органи публічної влади - магістрати, які мали у своєму складі дві колегії - раду (орган адміністрування) та лаву (орган судової влади). Місто Сянок (нині Республіка Польща) - перше з українських міст, якому в 1339 році було дароване магдебурзьке право Галицьким князем Болеславом - Юрієм. В 1356 році його отримав Львів. Наймасштабнішого поширення магдебурзьке право набуло після

входження українських земель до складу Великого Князівства Литовського та Речі Посполитої. Так, в 1432 р. магдебурзьке право було надано Луцьку, в 1584 р. - Корсуню, в 1585 р. - Острогу, в 1600 р.- Каневу, в 1640р. - Вінниці. Документально магдебурзьке право оформлювалося грамотами, які за своєю суттю були ідентичними хартіям західноєвропейських середньовічних міст і видавалися українським містам Галицьким князем, Великим Князем Литовським або Королем Польським.

Не дивлячись на те, що Острог в XVI столітті був одним із п'яти найбільших міст України та мав багатовікову історію, Магдебурзьке право серед волинських міст він отримав набагато пізніше. Можливо, така ситуація пояснюється тим, що прийняття королівської грамоти в 1585 році тільки затвердило у юридичній площині вже давно існуюче і активно діюче самоврядування. В документі зазначалося, зокрема, що окрім ярмарок та торгів, острожани нині мають дослухатися і до «... вряду местского черезъ войта, бурмистровъ радецъ и иныхъ урядниковъ местскихъ". Згадується у грамоті і про суд, якому відводилася місія "…судити… и карати» [5].

Самоврядні органи Острога, створені відповідно до магдебурзького права (на чолі з урядниками: війтами, бурмістрами, райцями та лавниками) по суті своїй були органами публічного управління, оскільки здійснювали безпосереднє керівництвом містом, забезпечували у ньому порядок і дотримання спокою, контролювали сплату податків до князівської та королівської скарбниць, тощо. Судовими справами займався уряд війта, хоча рада міста також була наділена певними судовими функціями.

Власником міста, як і раніше, залишався князь, проте для виконання функцій управління він призначав старосту. Так, у книзі міській Луцькій від року 1596 є запис про скаргу на Ждана Боровицького - старосту Острозького. Та й в більш пізню добу історичного аналізу згадуються острозькі міські керівники у актових книгах Луцька. Зокрема, за 1635 рік існує запис щодо острозького бурмістра Ониська Романовича, який під присягою свідчив про кількість ремісників в місті Острог. Варто зазначити, що з причини приватновласницького

характеру міста Острога (основні посади в ньому розподілялися за погодженням з власником, або призначеним ним старостою) привілеї магдебурзького права були впровадженні тут в обмеженому вигляді.

Що ж до, власне, привілеїв, то в грамоті Стефана Баторія за клопотанням Василя-Костянтина князя Острозького від 1585 року за Острогом закріплювалися такі преференції: право організації міського самоврядування та виконання судових функцій з призначення відповідних посад місцевого уряду: війта, бурмістра, райців; право побудови в центрі міста символу міського самоврядного статусу – ратуші; влаштування лавок, вагарні (вагової), постригальні (для стрижки вовни), лазні посполитої; підтверджено надані раніше привілеї щодо проведення торгів та ярмарок [93]. Не дивлячись на обмежені привілеї магдебурзького права, наданого Острогу в 1585 році, воно без перебільшення здійснило значний вплив на розвиток управління міською громадою, насамперед через формування самосвідомості острожан і появу нових органів публічної влади. Успішне управління, в свою чергу, сприяло стрімкому розвитку міської господарки. Завдяки наявності магдебурзького права, особливо на початках його запровадження кін. XVI - поч. XVII століть, відбулася розбудова інтенсивних торгових зв'язків міщан Острога з містами Речі Посполитої та інших європейських країн, де успішно діяли подібні інститути публічної влади. Саме магдебурзьке право в Острозі дало поштовх появі нової когорти міщан - громадян, які навчилися керувати своїм містом, удосконалювати його безпеку, розвивати міську інфраструктуру, обирати та контролювати органи публічної влади, зрештою, встановлювати нові правила відносин громади з князівською та королівською владою.

Отже, користуючись наданими привілеями, Острог, як і багато інших українських міст поступово розвивали управління ними задля успішного розвитку своїх громад, росту їх конкурентоспроможності в єдиному європейському культурно - правовому просторі.

Знайшов і вперше опублікував у 1982 р. магдебурзьку грамоту Острогу видатний сучасний знавець джерел з історії України професор Національного

університету «Острозька академія» Микола Ковальський. Попри значний цивілізаційний вплив магдебурзького права на демократичний розвиток управління громадами України, його було припинено в період входження українських земель у XVIII столітті до складу двох імперій - Австрійської та Російської. Адже саме поняття “імперія” не передбачає збереження і примноження розвитку міського самоврядування. Найдовше усіма привілеями магдебурзького права користувалися мешканці Києва. Цар своїм указом ліквідував його 4 січня 1835 року. В західноукраїнських та підросійських містах його ліквідували його в кінці XVIII століття.

Незалежно від адміністративного підпорядкування, управління громадами на території України продовжувало розвиватися і одночасно видозмінюватися. Так, своєрідних форм набуває управління самоорганзованими об'єднанням за часів козацької держави. «Становлення козацького самоврядування Війська Запорізького відбувається після його виникнення у XVI ст. як військово-політичної організації з центром у Запорізькій Січі. У XVII ст. управління громадою налічує практично усі притаманні цьому процесу демократичні елементи: виборність ради Січі, обрання уряду – кошової, паланкової і курінної старшини, кошового отамана, і в цілому на засадах самоуправління розв’язувало найважливіші господарські, військові, судові справи» [134]. Як державне утворення, Запорізька Січ утворилася із військових та адміністративно - територіальних одиниць, що практично були громадами, які потребували управління. Так, за свідченнями істориків, Січ складалася із 38 військових куренів та 5-8 територіальних паланок. Відповідно, управління ними здійснювалося оригінальною системою органів публічного управління, що складалася із трьох ступенів: військові начальники, військові чиновники, похідні та шлангові начальники.

Як державна структура Гетьманщина утворилася на окремих територіях України (Полісся, частини Поділля, Наддніпрянщини) в результаті національно - визвольної війни в середині XVII ст. Поділ на адміністративні одиниці Гетьманщина перейняла у Війська Запорізького, тому її і розглядають як

удосконалену державну форму Війська. «Варто зазначити, що Запорізька Січ не входила до жодного з полків і у складі Гетьманщини була повністю автономною. Управління здійснювалося кошовим отаманом, а підпорядкування було безпосередньо гетьману. Як зазначає В. Смолій, новаційний підхід уряду Б. Хмельницького при закладенні нової адміністративної структури українських земель полягав у тому, що козацькі полки і сотні мали значно менші території, ніж воєводства і повіти Речі Посполитої, а тому і адміністративним органам було легше ними управляти» [134].

Управління громадами на території Гетьманщини продовжило свій розвиток під впливом факторів, що характеризували військові територіальні утворення. Міста на законній основі поділялися на магістратські і ратушні. У перших, завдяки отриманим ще від польської влади і погодженим з гетьманом або царським урядом магдебурзькими грамотами, зберігалися усі привілеї і управління ними носило більш демократичний характер. У ратушних містах цивільне управління громадою зазнало змін і звичний демократичний устрій самоврядування було порушено. Так, управління громадою в період козаччини в таких містах розподілялося між полковим управлінням і ратушною управою. Козацька старшина управляла життєдіяльністю козаків, а виборна управа - цивільних мешканців. Щодо сфер управління, то у віданні полкової управи було судочинство, фінансова діяльність та перепис населення. Сфера ж управління виборної управи була набагато вужчою і стосувалася переважно розвитку міського господарства та збору податків на такі цілі. Такі зміни були пов'язані з переходом частини міщан до стану козаків, а відповідно під управління полковника, сотника або ж городового отамана. Органи управління козацтвом часто втручалися в справи виборної управи в частині здійснення управління міським господарством, силою захоплювали міські землі, сіножаті, млини, шинки, тощо. Міські очільники намагалися захищати дані привілеї, проте не завжди результативно з огляду на військове становище козацької адміністрації. Проте, важливим моментом було у такому розрізненому становищі управління

громадами було те, що полкові суди при розгляді в тому числі і цивільних справ керувалися положеннями магдебурзького права.

Варто також зазначити намагання українського гетьманату зберегти усі позитивні надбання управління громадою на основі положень магдебурзького права, видаючи велику кількість універсалів та нормативних актів з цього приводу. Але права Гетьманщини, як відомо, почали обмежуватися з підписанням Переяславської угоди у 1654 році та наступних договорів з Московським царством. Зрозуміло, що втручання царської адміністрації в процес управління територіальними громадами українських міст і сіл мало негативний вплив на подальший успішний розвиток цього процесу.

Що стосується Острога, то, зрозуміло, що воно у зазначений період відповідно до свого територіального розміщення не могло входити до території Гетьманщини і, відповідно, управління громадами тут частково продовжувало здійснюватися на засадах магдебурзького права, яке все ж суттєво обмежувалося. Проте геополітичні зміни внесли свої корективи і в розвиток управлінських процесів на території західноукраїнських земель, що входили до складу Речі Посполитої. Саме місто Острог та утворена Острозька волость XVII столітті були розділені на дві частини внаслідок спадкового поділу між синами князя Василя - Костянтина Острозького у 1603 році та створення Острозької ординації в 1609.

Як зазначає С. Кардашевич, «на кінець XVII ст. ординатською частиною міста володіла Теофілія-Людовіка Любомирська, дружина великого коронного маршалка Юзефа-Кароля Любомирського [167, s.225]. Інша частина Острога спершу належала белзькому воєводі Яну-Олександру Конецпольському. Однак, 8 липня 1690 р. він продав її великому коронному гетьману Станіславу-Яну Яблоновському» [10, с.12]. Зрозуміло, що поділ однієї громади між двома власниками не міг сприяти розвитку успішного управління. Крім того, власники не були місцевими жителями і не мешкали спільно зі своєю територіальною громадою. З цієї ж причини для управління своєю власністю вони наймали урядників. Поділ однієї територіальної самоврядної структури та значне

обмеження привілеїв, наданих грамотою магдебургії призвело до занепаду як соціально - економічного становища міста, так і його демократичного управління.

Намагання змінити існуюче становище змушувало власників і управлінців міста звертатися до короля про повернення раніше наданих привілеїв та пільг. Адже тільки співпраця з органами вищої влади могла вивести Острог з "руїни". Так, «у грудня 1678 коронним сеймом Речі Посполитої за особистого сприяння Яна III Собеського було ухвалено окрему постанову, в якій, зокрема, вказувалося, що через неприятельські вторгнення місто зруйноване. У зв'язку з цим острозьким міщанам «як християнам, так і євреям» підтверджувалися надані попередніми монархами Зигмунтом Августом, Стефаном Баторієм, Зигмунтом III, Владиславом та іншими різноманітні права та привілеї» [202, s.281-282]. Спроби відновити свої права були і в подальшому. За сприяння власника частини Острога Станіслава - Яна Яблоновського 25 березня 1693 року місто таки отримало пітвердження привілею на магдебурзьке право.

Закінчення XVII – перша чверть XVIII ст. для Острога і волості не принесли консолідації ні в адміністративному устрої, ні в управлінні. Обидві частини переходили у спадок нащадкам родів, які фактично його розвитком, а тим більше управлінням не займалися. Крім того, у досліджуваний період спостерігається значний економічний занепад Речі Посполитої, а, відповідно і всієї Волині, і, зокрема, колись найбільшого і найбагатшого її міста Острога. У пошуках кращої долі населення мігрує до більш багатих громад, що спричиняє занепад ремесла і торгівлі. Така ситуація являється яскравим прикладом прямопропорційної залежності успішного управління громадою та її соціального і економічного розвитку, а отже, в кінцевому результаті і конкурентоспроможності. Не останню роль в тому, що Острог втратив свою велич і міць відіграли також події Північної війни (1700-1721 рр.). Через територію волості транзит проходили війська ворогуючих сторін, які спустошували та розоряли населені пункти на своєму шляху. Управління такими

громадами втрачало зміст і сенс, оскільки вони розпадалися і асимілювалися з іншими.

Після ліквідації гетьманства та скасування полково-сотенного устрою Лівобережної України уся її територія відходить до Російської імперії. Не така однозначна ситуація виявилася на землях Правобережжя. Так, західноукраїнські землі після трьох поділів Польщі (1772, 1793, 1795) відійшли одразу двом імперіям: Австрійській (згодом Австро - Угорській) та Російській. Звичайно, розвиток управління громадами на цих територіях в першу чергу залежав від устрою державного управління, характерного для цих імперій і значною мірою відрізнявся один від одного. Так, Катерина ІІ у 1785 році створивши нові органи управління - міські думи фактично поставила крапку в уніфікації форм міського самоврядування в Україні до зразку російських, не дивлячись на те, що магдебурзьке право було скасовано значно пізніше Миколою І. Імператриця видає грамоти дворянству та містам, які мали назву «Грамота на права і вигоди містам Російської імперії», заснувавши на українських землях становий принцип управління: окремо для дворян, міщан та селян. Звичні для українців інституції управління - магістрати втратили свою владу. Тепер вона розподіляється між різними органами публічної влади. А управління поділяється на загальноміське і станове (рис. 2.1).

В залежності від різних факторів: походження, розміру майна, роду занять тощо, міське населення розподіляється на шість станів. Відповідно до “Грамоти…” їхні делеговані члени мали б через думи керувати процесами розвитку міста. Проте все управління громадою перебрала на себе державна влада: законодавство жорстко обмежувало роботу міських дум, а усі її постанови мали бути затверджені губернатором. Міська влада не мала права оскаржувати дії губернатора і його вказівки мали бути виконані беззаперечно. Для громад на українських землях, що досягли високих показників розвитку на основі демократичних методів управління, це було значним регресом. На подальший розвиток автентичності таких процесів можна було не сподіватися.

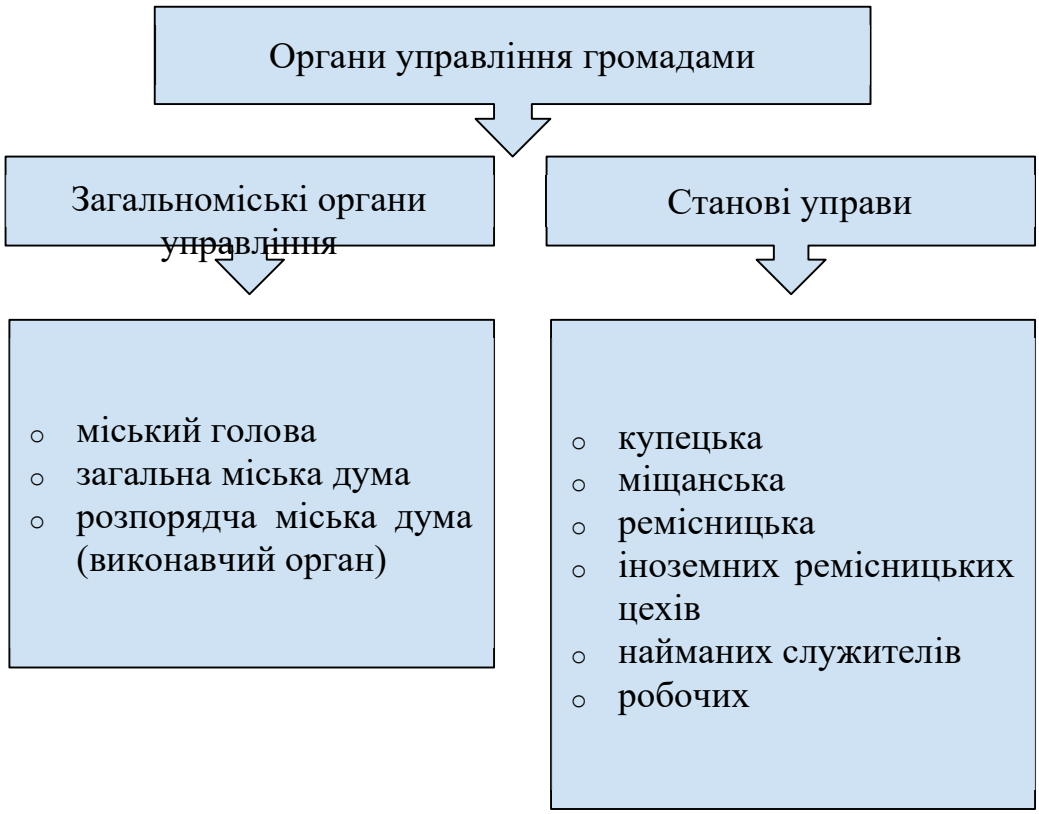


Рис. 2.1. Органи управління громадами на території українських земель під владою Російської імперії внаслідок муніципальної реформи 1785 року

Примітка. Складено автором на основі [140].

Основи управління українськими громадами у складі іншої імперії - Австрійської були закладені двома імператорськими рішеннями - декретами Йосифа II. У 1786 скасовувалося магдебурзьке право і одночасно створювалися відділи і магістрати в містах. Зрештою і в Австрійській імперії, на зразок Російської, органи управління на місцях стали виконувати функції ланки централізованого державного апарату.

Революція на Європейських теренах, в тому числі і в Австрії, у 1848 році дає поштовх новому етапу розвитку управління адміністративними утвореннями. Так, австрійським законом від 1861 року було запроваджено певні демократичні моменти управління громадами: запроваджувалися загальні засади місцевого самоврядування, великі міста могли вимагати від імператора надання та затвердження Статуту управління містом.

Австро-Угорщина виявилась більш поступливою імперією і визнавала право на місцеве самоврядування і малих міст та сіл. Основні засади управління громадами затверджувалися на законодавчому рівні. Так, у 1866 році Галицьким сеймом одностайно був прийнятий закон про громади Галичини для 30 найбільших міст. Такий демократичний напрям впорядкування діяльності громад продовжувався і надалі з прийняттям низки інших нормативно - правових актів: 1896 - про самоврядування у 145 менших містах і містечках. Такі дії уряду Австро -Угорщини не могли не привести до явних позитивних змін в організації управління громадами на теренах України: міста знову отримали широкі права на самоврядування і можливість продовжити розвиток управління у них. Як наслідок, такі зміни заклали неабиякий фундамент для розвитку громадянського суспільства, розуміння відповідальності мешканців перед своєю громадою, і, зрештою, удосконалення самого управління в громаді. Паралельно, в той же час на українських землях під владою Російської імперії запроваджується управління громадами на умовах регіонального самоврядування. Це стало можливим після проведення Олександром II однієї з найважливіших реформ управління - земської реформи 1864 року.

Досить повільно і не всюди територіально на регіональному рівні відповідно до умов реформи створювалися губернські та повітові земські збори. Система виборів була куріальною, тобто право брати участь у виборах мало три курії: повітові поміщики і промисловці, міські купці і власники нерухомості в містах, селяни. Звичайно, абсолютно демократичне управління громадами за таких умов було практично неможливим, адже непряма виборча система надавала певні “бонуси” для заможних членів громад.

Для управління громадою і вирішення всіх справ громади земськими зборами обиралася управа, а весь процес управління контролював губернатор. Аналогічно земським зборам функціонували і міські думи.

Про недоліки такої обмеженості у праві вибору до земств та дум свідчать такі показники. У 1912 р. в містах на території України з кількістю населення понад двадцять тисяч осіб налічувалося майже десять мільйонів членів громад, а

виборчим правом володіли близько ста тисяч громадян, тобто всього 1%, в Одесі такий показник складав 0,5%. Та попри певну недосконаліть, реформу можна вважати успішною хоча б тому, що після тривалої паузи в громадах на українських землях утворилися органи управління, які носили неодержавлений характер і демонстрували ознаки самоорганізації населення. Органи управління на рівні земств і міст володіли певною власність, завдяки чому здійснили еволюційний вплив на розвиток культури, медицини, освіти, сільського господарства. Яскравим свідченням таких позитивних змін в розвитку управління громадами став факт, що наприкінці XIX століття соціально орієнтовані витрати на одного мешканця громади в земських губерніях були практично вдвічі більшими ніж у тих, які не отримали самоврядування.

Що стосується розвитку управління громадою на прикладі міста Острог, то варто відзначити, що, цей період у історії його загального розвитку досліджений не так добре, як усі попередні. Можливо, через певний занепад, в тому числі і в культурно - історичному розвитку, історики втратили інтерес до дослідження цієї доби в управління Острогом. Та все ж, окремі джерела відкривають нам певні відомості.

Переживши наприкінці XVIII століття третій поділ Польща як держава зникли з карти Європи. Острог, будучи польським містечком опинився в числі інших подібних територіальних громад у складі Російській імперії. У 1793 році Острог став повітовим місто Ізяславського намісництва. Невдовзі ставши одним із повітових міст Волинської губернії (1797) Острог залишався таким аж до зміни влади в результаті революції 1917 - 1920-х років. Специфікою і особливістю управління Острогом було те, що досі це місто залишалося розділеним між двома власниками, які досить часто змінювалися. Така ситуація не сприяє успішному управлінню, оскільки кожен новий власник призначив нового управителя, який не завжди розвивав свій управлінський вектор, використовуючи позитивні надбання попередників. Проте, у 1802 році, громаду таки зумів об'єднати новий власник Кароль Яблоновський, магнат, який відзначився в аналах історії міста двома фактами: перший - заклав у своєму

палаці парк, сад та оранжерею з рідкісними рослинами. Другий факт свідчить про те що він понад 25 років судився з графом Юзефом Августином з приводу меж передмістя та міста Острога. На жаль, новий власник колись одного з найбагатших міст Європи не відзначився як успішний управитель родовим гніздом князів Острозьких. Швидше навпаки. Постійні чвари з сусідами приводили до ще більшого занепаду соціально - економічної сфери і ставали причиною різкого зменшення кількості населення через постійну його міграцію. Місто надалі втрачало свій колишній статус, хоча тут таки існувала адміністративна, судова, військова та релігійна влада.

З початком Першої Світової війни у 1914 році український народ відчув потяг до революційних перетворень, очікуючи від них покращення свого поневоленого становища.

Перші спроби українізувати управління в громадах, що були під владою чужих держава зробили незалежні українські уряди 1917 - 1920 років. Універсали Центральної ради декларували необхідність перетворення в сфері управління та реформ місцевого самоврядування, прагнули змінити владу на місцях еволюційним шляхом. Саме тому, І Універсал Центральної Ради від 23 червня 1917 року проголошував лише додаткову українізацію існуючого управлінського устрою. Більш гостро питання зміни системи управління стало після проголошення незалежної Української Народної Республіки. Третім Універсалом від 20 листопада 1917 року чітко визнано необхідність «заходів до закріплення й поширення прав місцевого самоврядування, що є органами найвищої адміністративної влади на місцях, і до встановлення найтіснішого зв’язку й співробітництва його з органами революційної демократії» [139]. Подальший розвиток управління громадами в незалежній державі вимагав постійного удосконалення і законодавчих змін. Так, IV Універсал від 9 січня 1918 р. закликав «до співробітництва з місцевими самоврядуваннями ради селянських, робітничих і солдатських депутатів, вибраних із місцевої людності» доти «народні ради – волосні й повітові та й міські думи мають бути переобрані в час, який буде приписано» [140].

Тоді ж, на початку XX століття відбувалася і спроба провести реформу децентралізації. Так, Конституція УНР, прийнята 29 квітня 1918 р. декларувала права широкого самоврядування землям, волостям і громадам, крім того надаючи ім права організаційної самостійності. Фактично, у громадах знову встановлювалися демократичні засади управління ними, з обмеженим втручанням державних органів влади. Але революційні уряди, як і їх законодавчі акти, були вкрай недовговічними. І вже керівники Української Держави періоду гетьмана Павла Скоропадського "хитнулися" до засад радянської системи влади: спроба відновлення куріальної системи управління, наявність дореволюційних контролюючих установ. Проте, вчасно зрозумівши помилку вирішили її виправити. Радою Міністрів було прийнято рішення утворити органи самоврядування на нових умовах відповідно до Закону 1918 р. «Про вибори губернських і повітових земських гласних». Проте знову відбулася зміна влади. В кінці 1918 року Директорія оголосила відновлення народнообраних органів управління громадою.

По іншому відбувалися процеси зміни управлінського вектору в утвореній в 1918 році Західноукраїнській Народній Республіці. Тут досить швидко, без зайвих сперечань і завдяки збереженим традиціям, було створено систему місцевого управління, яке виявилося досить ефективним. Це були класичні органи місцевого самоврядування: національні (в повітах), громадські та міські ради. Сформований на цій фундаментальній основі апарат управління на всіх рівнях, зумів забезпечити стабільність і підтримку порядку в умовах війни. Вкрай несприятливі умови для розвитку управління та його успішного функціонування: військові дії, політична та соціальна нестабільність не дали можливості демократичним урядам забезпечити мешканцям громад достойний рівень життя. На зміну демократичному розвитку не лише управління громадами, а й взагалі суспільного ладу, після трирічного спротиву українських земель, і, зрештою, повалення у 1920 році Директорії на більшу територію України прийшов більшовицький режим. Він став одночасно трагічною

сторінкою і в історії місцевого самоврядування і управління громадами в Україні.

Управлінські рішення в громадах приймаються відтепер насадженими примусово новим політичним режимом органами “пролетарської диктатури” - радами: губернськими, повітовими, волосними. Ліквідація самоврядних дум та земств, підпорядкування їх виконавчих структур радам знищило саму ідею демократичного управління і місцевого самоврядування. Звичайно, адже такі засади управління передбачали децентралізацію влади, організаційну та фінансову незалежність громад, а такі ідеї ішли врозріз ленінській доктрині соціалістичної держави - держави централізованої і контролюючої. На більшій території України успішний розвиток управління в громадах був перерваний вдруге, а місцеві органи управління повністю стали підпорядковані державі.

По іншому відбувалися управлінські процеси у громадах на західноукраїнських землях. Аж до початку Другої світової війни на землях під владою Польщі та Чехословаччини була збережена попередня система публічних органів влади і місцевого самоврядування, хоча і під державним контролем. Розвиток управління громадою в місті Острог у вищеописаний період був, на жаль, не еволюційним. Причиною тому була постійна і недовговічна зміна влади. 1917 - проголошення влади більшовиків призвело до того, що в листопаді в місті створено Раду солдатських депутатів, якій так і не вдалося прийняти важливих рішень щодо управління громадою, оскільки вже на початку лютого 1918 Острог переходить під юрисдикцію німецьких військ.

Подальші домовленості політичних соратників ще більше сприяли переходу громади Острога від однієї влади до іншої. Директорія намагалася відновити демократичні засади управління з кінця 1918 до початку 1919 рр. Подальшому розвитку управління в такому напрямку повторно завадила війна і мобілізація. Травень 1919 - у Острозі утворюється повітовий ревком, оскільки влада стає “червоною”, проте, ненадовго. Оскільки в серпні 1919 року місто переходить під управління польського уряду. Радянська влада від запланованого не відступає і в липні 1920 року роботу ревкому було відновлено в зв’язку

переходом міста під її юрисдикцію. Починаючи з осені 1920 року Острог відновлює статус повітового міста Волинського воєводства Польської республіки. Такі результати Ризького мирного договору відродили надію на поновлення засад місцевого самоврядування в місті і відповідного управління в громаді. Як і вся Західна Україна, громада Острога не без втрат пережила 17 вересня 1939 року. Повернення радянської влади на довгі десятиліття перекреслили столітні традиції демократичного управління громадою і знищила надію на поновлення засад місцевого самоврядування. з 4 грудня 1939 року Острог стає районним центром Ровенської (нині Рівненської) області УРСР. У такому ж статусі місто переживає і окупаційний режим нацистської Німеччини з липня 1941 по січень 1944 років.

Кінець XX століття приніс глобальні геополітичні зміни. Остаточне завершення ери “Радянського періоду” спонукало Україну (як і всі інші радянські республіки) шукати свої власні шляхи розвитку управління, в тому числі і на місцевих рівнях. Першим кроком до встановлення власного вектору управління громадами став прийнятий 7 грудня 1990 р. законом Української РСР «Про місцеві Ради народних депутатів Української РСР та місцеве самоврядування». Ця найперша спроба децентралізації дала поштовх для прийняття інших відповідних законодавчих актів: законів України «Про Представника Президента України» (1992 р.) і «Про місцеві Ради народних депутатів та місцеве і регіональне самоврядування». Концентрація виконавчої влади на місцях в руках представників Президента була не зовсім демократичною, проте об'єктивно виправданою: ради не зуміли в короткий термін перелаштуватися на “нові рейки” роботи за умови відсутності жорсткого централізму. Виконкоми як суб'єкти управління все ж залишилися на найнижчих місцевих рівнях: сільських, селищних та міських. Проте, вже в 1994 Законом України «Про формування місцевих органів влади і самоврядування» було ліквідовано місцеві державні адміністрації, а членам територіальних громад надано можливість обирати голів рад на всіх рівнях, виконкоми відновили свою роботу. Конституційний договір 1995 року дозволяє у видозміненому вигляді відновити місцеві державні

адміністрації і, відповідно, виконавчу верикаль влади. Особливої уваги заслуговує той факт, що відповідно до вищезгаданого документа головою адміністрації одночасно ставав голова ради, який був обраний членами територіальної громади. Так тривало до виборів 1998 року.

Довгоочікуване прийняття Конституції України в 1996 році закріпило остаточно запровадження місцевого самоврядування. Проте, повністю проголошені норми основного Закону не відповідають Європейській хартії місцевого самоврядування, до якої Україна приєдналася рівно за рік - 28 червня 1998 року. Зокрема, Хартією декларується можливість органів місцевого самоврядування мати право і реальну здатність управляти більшістю справ громади задля реалізації її інтересів, Конституція ж прописує лише права. Задля усунення такої розбіжності у 1997 році був прийнятий Закон України «Про місцеве самоврядування в Україні».

Подальший аналіз розвитку управління громадами в Україні свідчить про нові виклики перед суспільством. Адже для прийняття та реалізації управлінських рішень органам публічної влади необхідні ресурси, насамперед - майно та фінанси. У комунальній власності, тобто власності територіальної громади перебувають об'єкти соціально - економічної, дорожньої, виробничої, будівельної інфраструктури, та найголовніший майновий ресурс - земля. Управління громадами за часів і умов Магдебурзького права передбачає розподіл доходів таким чином, що більша його частина залишається на місцях, а менша (фіксована) надходила до державної скарбниці. В Україні кінця ХХ - початку ХХІ століть все відбувалося навпаки. Самодостатніми можна було вважати бюджети міст обласного значення і районних центрів. Бюджети ж сільських територіальних громад зазвичай були дотаційними.

Остаточним початком становлення оптимальних умов управління громадами в Україні стала реформа децентралізації, яка почалася в державі в 2014 році з прийняття Закону України “Про добровільне об'єднання територіальних громад”. Новий стимул для розвитку місцевого самоврядування і ефективного управління на базовому рівні має реалізовуватися через об'єднання

територіальних громад. Цей стимул виявляється найперше через здобуття повноважень та ресурсів. 60% податку на доходи фізичних осіб, 100% єдиного податку, податку на прибуток підприємств і фінансових установ комунальної власності та податку на майно (нерухомість, земля, транспорт) - це той фінансовий інструмент, що дозволяє органам управління громад надавати той спектр послуг, який потребує їхня громада. Крім того об'єднані громади, як самостійні суб'єкти управління, отримали змогу здійснювати зовнішні запозичення, самостійно обирати станови з обслуговування коштів їх бюджетів. Такі повноваження та наявність ресурсів створюють умови не лише для успішного управління громадами, а, як результат для збільшення можливостей розвитку територій, сучасих інфраструктур усіх рівнів.

Постанова Кабінету Міністрів від 17 липня 2020 року “Про утворення та ліквідацію районів” поставила остаточну крапку в реформі децентралізації. станом на 01.01.2021 в Україні об’єднавши 10976 раду утворилося 1438 територіальних громад. Процеси прогресивної зміни радянської системи управління найяскравіше спостерігалися у великих містах. У малих за розміром і чисельністю мешканців стагнуючих районних центрах, яким був у кінці ХХ і Острог, не дивлячись на його попередню велич, громада була настільки інертною до будь яких змін, що найменше, що їх цікавило це те, яким чином буде управлятися їхня адміністративно-територіальна одиниця.

Для активізації громади і залучення її в процес управління в Острозькій міській раді створюється “Координаційна рада по відродженню Острога”. Даний дорадчий орган напрацював програму відродження міста Острога. «Даний документ передбачав насамперед вирішення низки управлінських завдань для забезпечення життєдіяльності міста і надання членам громади адміністративних послуг. Так, серед заходів програми були ті, що мінімально необхідні: забезпечення мешканців теплом, питною водою, благоустрій та утримання міста у зразковому санітарному стані, реставрація пам'яток історії та архітектури, а також ті, що відкривали подальшу перспективу розвитку міста: підвищення активності територіальної громади, надання статусу міста обласного

підпорядкування, надання Острозькому державному заповіднику статусу національного, відродження славнозвісної Острозької академії» [24].

Спроба оптимізувати управлінські процеси і сприяти їх розвитку полягала у створенні вуличних і будинкових комітетів. Такий мудрий підхід визнавав територіальну громаду первинним суб'єктом самоврядування одночасно з іншою його роллю - об'єкта управління. Далі були довгі роки розбудови міста паралельно до розбудови незалежної України, становлення і розвиток управління громадою. Станом на 2026 рік місто Острог - адміністративний центр Острозької міської територіальної громади Рівненського району Рівненської області, яка об'єднала 21 сільську раду.

Підсумовуючи проведений історичний аналіз розвитку управління в громадах можна зробити певні висновки. Процес еволюції управління апріорі не може бути лінійним: тривалий успішний і сталий розвиток громад на території України періодично переривається етапами централізації, яка зводила нанівець усі попередні досягнення демократичного управління. Проте сучасні процеси децентралізації в нашій державі, її європейська орієнтація сприяють відновленню успішного розвитку управлінських процесів тепер вже в територіальних громадах. Тому найголовніший висновок який можна зробити з усього вищенаведеного, - демократичне управління громадою за умов його підтримки усіма її членами, здатне самотужки розв'язати багато складних соціально - економічних проблем громади, вийти на високий рівень надання адміністративних послуг для задоволення всіх її членів, і, як результат, зробити її максимально конкурентоспроможною.

2.2. Особливості управління розвитком територіальних громад під впливом зовнішніх конкурентних факторів

Усі геополітичні процеси, в тому числі і глобалізація економіки не можуть не впливати на місцевий розвиток, зокрема і на розвиток територіальних громад. Такий вплив спричиняє насамперед посилення ролі громад в розвитку окремих

територій і в результаті - країни. Цілком зрозумілим для нашого суспільства вже стало те, що від рівня зацікавленості громад у власному розвитку напряму залежить і розвиток України. Завершення реформ децентралізації та адміністративно - територіальної змінює вектор відповідальності очільників громад: відтепер громади повинні самостійно займатися забезпеченням своєї спроможності і постійного її підвищення. Територіальні громади, отримавши всі необхідні ресурси, тепер самостійно несуть відповідальність за свій успішний розвиток, за майбутній стан економіки на своїй території, і, зрештою за добробут своїх мешканців. Саме тому, суб'єктам управління - органам публічної влади як ніколи важливо знати і розуміти усі процеси і особливості розвитку на глобальному рівні, оволодіти навичками, знаннями та досвідом планування свого власного розвитку для можливості забезпечення високої конкурентоспроможності своїх громад.

Як визначив автор теорії конкурентоспроможності Майкл Портер, «В основі конкурентоспроможності націй та територій є продуктивність праці» [152]. Чим вища продуктивність праці, тим вища конкурентоспроможність економіки. За наявності такої економіки є можливість залучення інвестицій (в тому числі іноземних) і розвитку нових технологій, що в свою чергу призведе до підвищення продуктивності праці. Отже, додаткові фінансові ресурси залучатимуть громади з високою конкурентоспроможністю, які і будуть нарощувати свою інвестиційну привабливість через ріст продуктивності праці. Як результат - локальні регіони можуть як підвищити так і знизити свій рівень конкурентоспроможності в часі.

Однією з причин акцентування уваги на розвитку громад як урядами країн так і територіальними управліннями є те, що глобальний ріст державних економік напряму залежить від росту економік локальних. Саме тому, розвиваючи свій економічний потенціал громади починають конкурувати одна з одною, насамперед за залучення ресурсів: прямих іноземних інвестицій, впровадження новітніх технологій та інноваційних процесів.

Процеси глобалізації призводять до багаторівневої конкуренції: країни з країнами, регіони з регіонами, а громади (як міські так і сільські) з громадами. І саме в таких умовах створюється найсприятливіше середовище для розвитку підприємництва. Скажімо, транснаціональна корпорація точно знає, в якій частині світу і в якій саме країні вона хоче вкласти свої інвестиції, то з вибором локальної території справа набагато складніша. І, власне, саме тут "в гру" вступають громади, які конкуруючи між собою, будуть пропонувати інвестору найвигідніші свої можливості. Саме тому, надзвичайно важливим стратегічним рішенням органу управління громадою буде визначення вектору розвитку громад в умовах конкуренції, визначенню зовнішніх конкурентних факторів, їх оцінці, методів їх впливу на розвиток громади та, як результат, визначенню величини конкурентоспроможності громади.

Зважаючи на значну актуальність поняття "конкурентоспроможність територій", яке, зрештою після згаданих реформ частково трансформувалося і в поняття "конкурентоспроможність громад", - йому в науковій літературі приділяється чимало уваги. Так І. Гладій та В. Чужиков, зазначають, що «виникнення терміна новий регіоналізм передбачає, що саме регіони стають ключовими центрами конкуренції та можуть характеризуватися високим конкурентним статусом, внаслідок чого посилюється регіональна співпраця всередині окремих держав і транскордонних територій, що сприяє формуванню спільних конкурентних переваг, стратегій і програм розвитку» [81]. Н. Мікула, А. Мокій, акцентуючи увагу на регіональній співпраці стверджують, «що саме вона є основним фактором для ефективного використання наявних у регіоні ресурсів задля їх сталого зростання» [78]. Враховуючи вищезазначені характеристики глобалізаційних процесів, варто відзначити, що конкурентність регіонів, зокрема і громад сьогодні необхідно розглядати не лише в межах окремої держави, а у світових масштабах. Зокрема, А. Гальчинський, О. Власюк, І. Лукінов, переконані, що «для посилення глобалізації необхідно переглянути існуючі підходи до формування політики регіонального розвитку, що була б

орієнтована на забезпечення сталого розвитку і підвищення конкурентоздатності регіонів» [85].

Територіальні громади в Україні, будучи повноправними членами світового співтовариства, під час інтенсивної фази процесу глобалізації стали гостро відчувати необхідність у підвищенні власної конкурентоспроможності. Така потреба і стала стимулом для заміни застарілої політики стимулювання громад і їх розвитку і наданню можливостей і ресурсів для забезпечення їхніх конкурентних переваг. Власне з цією метою Інститутом економіки промисловості НАН України була запропонована концепція глобальної конкурентоспроможності регіонів, в якій, зокрема, йшлося про те, що «ефективне використання виробничих потужностей, та інших чинників, на які можна впливати, оптимізація властивостей продуктів на ринку, які пропонує той чи інший регіон являються основними засобами підвищення регіональної конкурентоздатності» [89, с. 174].

Проте такі думки поділяють не всі науковці. Так, вчені-економісти Р. Райх та П. Кругман не вважають економічною категорією поняття “конкурентоспроможність територій”. «Конкурентоспроможність - це атрибут компаній», - зазначає П. Кругман, з огляду на це, розглядати це поняття в територіальній площині немає сенсу. М. Портер в окремих своїх працях також розглядає «конкурентоспроможність територій як сукупність конкурентоспроможності його підприємств, а сам регіон детермінує як місце розміщення цих підприємств, а не як територіально-географічну основу для розвитку конкурентних, а отже економічних відносин» [85]. Дозволимо собі не погодитися з таким твердженням, оскільки ведення господарської діяльності на території тієї чи іншої громади відбувається в їх тісному зв'язку саме з зовнішнім середовищем.

Підсумовуючи наведені вище означення і наблизивши їх до українських реалій сьогодення, візьмемо за основу наступні положення визначення даного поняття, запропоновані А. Мельник. Отже, «конкурентоспроможність територіальної громади можна розглядати як: 1). конкурентоспроможність самої

територіальної громади – здатність її економічної системи забезпечити соціально-економічну оптимальність при якомога меншому залученні зовнішніх ресурсів (зокрема ресурсів державного бюджету), бути стійкою до економічних і соціальних кризових явищ, досягати цілей на основі конкурентних переваг, забезпечувати економічну безпеку. Іншими словами, ознаками такої територіальні громади є: конкурентні переваги, самодостатність, економічна безпека; 2). конкурентоспроможність територіальної громади в регіоні – здатність бути першою у певних аспектах господарської діяльності, досягати власних цілей і ефективно використовувати власний потенціал; 3). конкурентоспроможність територіальної громади на національному та зовнішньому ринках – здатність за певним видом діяльності займати певну нішу на ринку і бути у цій ніші на найвищих конкурентних позиціях» [77].

Успішне управління розвитком територіальних громад неможливе без оцінки власної конкурентоспроможності, і, зокрема, у цьому контексті, без врахування конкурентних факторів, які на цю спроможність впливатимуть.

Отже, конкурентний фактор - це окремий чинник зовнішнього або внутрішнього середовища територіальної громади, який здійснює вплив на її конкурентоздатність в контексті інших подібних громад. Конкурентні фактори за терміном дії також можна поділити на тактичні та стратегічні. Тактичні фактори здійснюють свій вплив зовнішнього або внутрішнього середовища територіальної громади даючи їй переваги щодо інших громад у найближчий період (зазвичай - до року). Стратегічні ж фактори, впливаючи з зовні/з середини громади дають можливість випередити інші територіальні об'єднання після виконання у перспективі конкретних умов, які визначають перевагу окремої громади у порівнянні з іншими конкуруючими об'єктами. Для успішного розвитку громади необхідно приділити особливу увагу саме стратегічним факторам зовнішнього конкурентного середовища (рис.2.2).

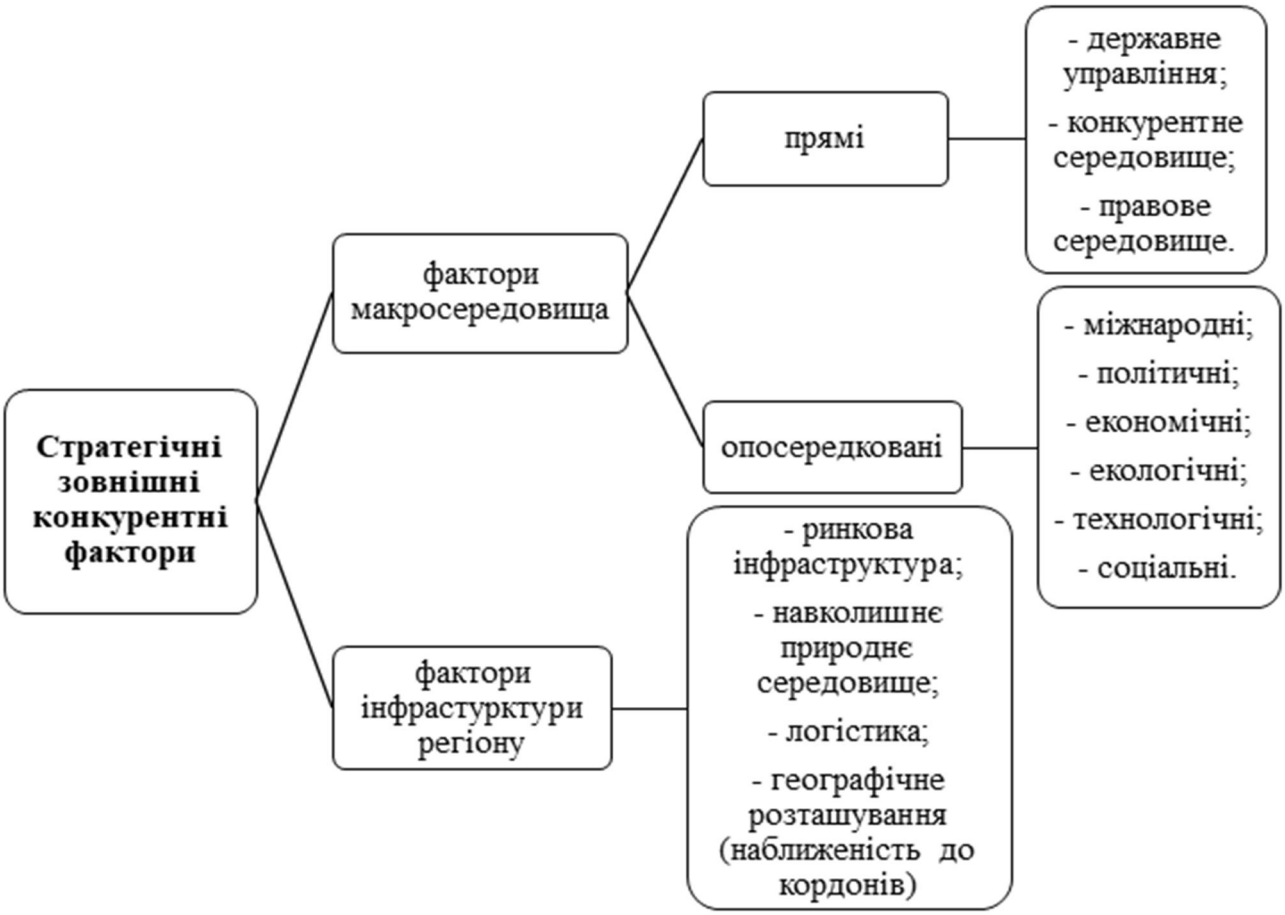


Рис. 2.2. Стратегічні зовнішні конкурентні фактори, що впливають на розвиток територіальних громад

Примітка. Складено автором.

Головною детермінантою успіху в конкурентній боротьбі між громадами є в першу чергу ступінь задоволення потреб її мешканців. Усі зусилля управлінців для цього спрямовуються у два напрямки: 1) створення умов, які унеможливлюють міграцію населення до інших громад; 2) максимально якісне надання усіх можливих послуг для задоволення потреб членів громади. Адже саме через механізм пропозицій мешканцям різних наборів суспільних благ під впливом зовнішніх факторів громади і конкурують між собою. В результаті, як вже зазначалося вище, забезпечується лінійний взаємозв'язок: покращення умов проживання в найнижчому базовому адміністративно - територіальному

утворенні неминуче призведе до загального покращення економічного та соціального стану в державі.

Американський фінансист Чарльз Тібу вивчаючи особливості конкурентоспроможності громад ввів в наукову літературу термін «локальне (місцеве) суспільне благо» (local public goods, LPG), згідно якому пояснив, що кожна громада забезпечує надання такого поєднання суспільних благ, яке б максимально задовольняло усіх її членів, і таким чином підвищило її конкурентоздатність. Враховуючи вищенаведене, можна стверджувати, що управління розвитком громад під впливом зовнішніх конкурентних факторів необхідно вести саме в стратегічному напрямку. Основним інструментом такого управління є розробка стратегії розвитку громади. Адже саме стратегічне управління дає можливість створювати сприятливі умови для успішного розвитку та водночас приймати поточні рішення з урахуванням саме стратегічних цілей.

В. Тертичка наголошує, що «стратегічне управління поступово набуває ознак невід'ємного елемента управління на місцевому рівні або муніципального менеджменту в сучасному конкурентному середовищі» [119]. І з цим твердженням неможливо не погодитися, адже в сучасних умовах реформування стратегічне управління здійснюється на всіх рівнях публічного управління: від центрального до місцевого. Крім того, ці динамічні зміни, які відбувається у всіх сферах життя України стають змінами зовнішнього середовища новоутворених і об'єднаних територіальних громад — змінами, що відбуваються у саме середовищі забезпечення життєдіяльності та розвитку громади. Тому, за таких умов основою успішного управління на базовому рівні управління (в громадах) є постійне дослідження таких змін та оперативне забезпечення стійкості між внутрішніми слабкими і сильними сторонами із зовнішнім середовищем.

Стратегічне планування майбутнього територіальних громад - це вид діяльності, на який в першу чергу повинні звертати увагу управлінці. Особливо важливою ця діяльність стала після закінчення реформи децентралізації та адміністративно - територіальної реформи. Адже навіть існуючі до цього часу

стратегії розвитку раніше функціонуючих громад нині потребують обов'язкового перегляду, оскільки укрупнені і змінені в адміністративних межах громади отримали нові ресурси, нові конкурентні переваги, на них впливають видозмінені внутрішні і зовнішні конкурентні фактори, а отже цілі та пріоритети розвитку цих громад теж зазнали трансформації. Варто проте зазначити, що навіть ідеально розроблені стратегії розвитку громади не дадуть відповідного ефекту: переходу на новий, якісно досконаліший рівень їх розвитку. Для успішного управління розвитком громад, в тому числі, впроваджуючи стратегічне управління, їх керівники повинні володіти стратегічними та проєктними компетентностями, які повинні бути підсилені наявністю відповідних методико - технологічних і організаційних ресурсів.

Отже, в світлі глобальних змін і державних реформ в сфері управління громадами, поняття “стратегія розвитку громади” можна трактувати як сукупність шляхів, практичних заходів і механізмів для досягнення чітко визначеної мети і цілей розвитку територіальної громади. Якщо висловатися інакше, то це методологічно обґрунтований вибір напряму розвитку базового адміністративно - територіального утворення через прийняття необхідних для цього процесу рішень органами управління цих утворень. Процес стратегічного планування громади є перспективно важливим на державному рівні, оскільки, як вже зазначалося неодноразово вище - від ступеня розвитку найменшого адміністративного утворення залежить ступінь розвитку нашої держави. Саме тому, Наказом Міністерства регіонального розвитку, будівництва та житлово-комунального господарства України «Про затвердження Методичних рекомендацій щодо формування і реалізації прогнозних та програмних документів соціально-економічного розвитку територіальної громади» від 30.03.2016 р. №751 [127] задекларовано методичні шляхи розроблення стратегій розвитку громад.

Враховуючи все вищенаведене та дослідивши додатково методику стратегічного планування, можна стверджувати, що саме стратегія розвитку

територіальної громади - це та основа, до якої входять усі планувальні документи громади, що власне і визначають її розвиток.

Важливим аргументом на користь необхідності стратегічного планування являється розуміння того, що для успішного розвитку громади стратегічне управління має стати способом її життєдіяльності. І в цьому процесі необхідно також особливу увагу приділяти впливу зовнішніх конкурентних факторів на управління розвитком громади. Адже стратегія розвитку в умовах тотального реформування - найбільш ефективний і потужний інструмент управління громадою, завдяки якому можна оперативно реагувати на невизначеність і нестабільність зовнішнього середовища і сформувати найбільш прийнятий для місцевих суб'єктів господарювання діловий клімат, завдяки якому досягається найвищий рівень конкурентоспроможності громади.

Стратегічне планування і, як результат підготовка стратегії розвитку - складний і комплексний процес. «Проте, для аналізу впливу зовнішніх конкурентних факторів на управління розвитком громади найчастіше використовують такі потужні інструменти як SWOT-аналіз територіальної громади, а також PESTLE — аналіз. Абревіатура терміну SWOT - це перші літери англійських слів (Strengths) сильні і (Weaknesses) слабкі сторони, (Opportunities) можливості і (Threats) загрози. Філософію SWOT можна окреслити, як: спирайся на сильні сторони, усувай слабкості та використовуй можливості» [127].

SWOT аналіз—це інструмент для розробки комплексного аналізу розвитку територіальної громади, який визначає слабкі та сильні сторони громади, формулює можливості для подальшого розвитку, а також визначає зовнішні фактори, які можуть заважати досягненню цілей розвитку громади. Якщо (S) сильні і (W) слабкі сторони - це внутрішні ресурси, ознаки, обмеження громад, то (O) можливості і (T) загрози - це, власне, ті зовнішні фактори, які безпосередньо впливають на процеси управління розвитком громади. Отже, (Opportunities) можливості - це зовнішні фактори: обставини, певні умови, які використовуються управлінцями задля досягнення поставлених цілей громади. Крім того, це шанси на перехід громади на ще вищий ступінь розвитку, за умови

посилення наявних (Strengths) сильних сторін громади. Іншими словами - це і є ті можливості, що спираючись на сильні сторони громади створюють умови для подолання її слабких сторін: ресурси навколишнього середовища, які не використовуються в повній мірі з причини їх недооцінки; наявні сприятливі фактори зовнішнього середовища незалежно від сфери їх прояву; певні ситуації, в яких очевидними є зовнішні переваги і, якщо вдатися до певних дій, можуть бути успішно використані громадою задля їх реалізації. Такими зовнішніми факторами, наприклад є: розвиток відновлювальних та альтернативних джерел енергії, розвиток інфраструктури, децентралізація влади, поява стимулів для місцевого розвитку та зростання бюджетної самостійності громад. (Threats) загрози - це теж обставини зовнішнього характеру, певні загрози, які відчуває громада і які значно обмежують можливості громади в процесі досягнення поставлених цілей розвитку. Це саме ті обмеження - які знижують можливості розвитку, зростання громади або ж позитивних змін у них: найгірші і найнебезпечніші фактори зовнішнього середовища; процеси, на які територіальна громада не здатна вплинути, але які безпосередньо здійснюють вплив на неї; несприятливі зовнішні ситуації у будь якій сфері, які потенційно загрожують ефективному здійсненню управління розвитком громади. До таких зовнішніх конкурентних факторів можна віднести: зростання трудової міграції і втрата трудових ресурсів, зменшення внутрішнього товарообороту та припинення господарської діяльності певних суб’єктів через низьку купівельну спроможність населення, зростання цін на енергетичні ресурси.

Для здійснення ефективного управління розвитком громади в площині стратегічного планування необхідно акцентувати увагу на тих загрозах та можливостях зовнішніх конкурентних факторів, які відповідають за розвиток пріоритетних напрямків життєдіяльності громади. Адже більшість зовнішніх факторів лишаться поза межами впливу місцевих органів публічного управління, проте їх власний вплив повинен бути проаналізований і врахований при складанні стратегічного плану розвитку. До таких факторів слід віднести: економічні складові міжнародного, державного та регіонального рівнів, зміни в

законодавстві та регуляторній політиці, соціально - політичні (в тому числі демографічні), технологічні зміни.

Зважаючи на необхідність проведенням якісного SWOT аналізу в процесі управління розвитком громад під впливом зовнішніх конкурентних факторів, варто відзначити, що його підґрунтям являється інший інструмент визначення можливостей розвитку - PESTLE аналіз. PESTLE аналіз - унікальний інструмент, який орієнтований на оцінку впливу зовнішніх факторів, необхідна складова дослідження, оскільки враховує всі сфери життєдіяльності громади і надає можливість максимально точно визначити усі можливі сценарії розвитку. Послідовне використання згаданих вище SWOT та PESTLE аналізів дозволяють отримати більш чітку картину розуміння ситуації в процесі стратегічного планування та пов'язаних з цим внутрішніх та, особливо, зовнішніх факторів. PESTLE – аналіз дозволяє дослідити наявний або потенційний вплив зовнішніх конкурентних факторів макросередовища на розвиток громад у шести сферах: політичній, економічній, соціаьній, технологічній, правовій, екологічні.

Результат PESTLE-аналізу дозволяє найбільш чітко оцінити зовнішнє середовище територіальної громади з подальшою оцінкою потенційних ризиків і загроз, з якими громада може зіштовхнутися у перспективі. Саме завдяки цьому інструменту керівництво громадою може найбільш чітко розробити повну картину наявних потенціалів для розвитку громади, ризиків, які можуть перешкоджати досягненню поставлених цілей і таким чином розрахувати усі можливі сценарії розвитку громади з урахуванням зовнішніх конкурентних факторів.

Досить часто використовується скорочена форма даного інструменту PEST, але більш чіткий і повний аналіз забезпечується через розширену версію - PESTLE (рис. 2.3).

Для кращого розуміння впливу зовнішніх конкурентних факторів на управління розвитком територіальної громади звернімося до практичного прикладу і проведемо вищеописаний аналіз на основі Острозької міської територіаольної Рівненського району Рівненської області.



Рис. 2.3. Фактори зовнішнього конкурентного макросередовища, які впливають на розвиток громади (відповідно до аналізу PESTLE)

Примітка. складено автором на основі [118].

Острозька міська територіальна громада була утворена в рамках адміністративно-територіальної реформи 2015 року відповідно до рішень Острозької міської ради від 26 липня 2019 «Про добровільне приєднання до територіальної громади міста обласного значення», «Про початок реорганізації сільської ради шляхом приєднання до Острозької міської ради». В результаті цього до складу громади у 2020 році входило 2 населених пункти, які охоплювали територію Острозької міської ради та Розвазької сільської ради. В результаті закінчення процесу децентралізації у 2020 році на території міста Острога та колишнього Острозького району утворилася єдина громада, що об'єднала 22 ради, 56 населених пунктів, в яких на території 709 квадратних кілометрів проживає 43201 мешканець (в т.ч. міського населення - 15457, сільського - 27744).

За лісорослинним районуванням Острозька міська територіальна громада розташована на межі Малого Полісся та Лісостепу, тут протікають річки Вілії та Горинь. Клімат даного регіону є помірно-континентальний з позитивним балансом вологи, що призводить до незначного накопичення паводкових вод у прилеглих басейнах річок.

Наявні значні запаси глини гончарної та лікувально-питних водних ресурсів (вода мінеральна хлоридно-натрієва). Водопостачання міста здійснюється артезіанськими водами, її якість є однією із найкращих в Україні. Крім того, місто та навколишні села багаті природно-ландшафтними ресурсами (ліси, луки, водоймища та річки), в яких збережено біорізноманіття. Екологічний стан атмосферного повітря, водних ресурсів, ґрунтів перебуває в межах встановлених норм, що у поєднанні із багатою історичною спадщиною Острога сприяє розвитку туризму, в тому числі й «зеленого». Проте, варто зазначити. Що громада зхнаходиться в 30-кілометровій зоні ураження Хмельницької АЕС.

Місто Острог та населені пункти сільської місцевості характеризується надзвичайно багатим історико-культурним потенціалом. Серед малих історичних міст України, Острог є одним із найбільших осередків збереження історико-культурного надбання українського народу, що виконує функцію

духовного відродження нації, її історичних, культурних, етнографічних та освітянських традицій. Острог та територіальна громада загалом сьогодні – один з потенційних туристичних центрів Західної України, що може в майбутньому приймати значні потоки туристів і гостей. Створює високі конкурентні переваги та сприяє прискореному розвитку територіальної громади Національний університет «Острозька академія», який є наступником першого в Україні та Східній Європі вищого навчального закладу заснованого у м. Острозі в 1576 р. [120].

Розуміючи важливість ефективного управління розвитком громади, представники органу управління (на той час лише міської громади) прийняли рішення міської ради № 365 від 24 лютого 2017 року "Про затвердження Стратегії розвитку міста Острога на період до 2028 року", в якій було визначено вектор розвитку громади лише міста. Але процеси реформ невпинно змінювали громаду і вже в умовах великої територіальної громади міська рада нового скликання своїм рішенням від 24 грудня 2020 року №44 запустила процес початку роботи над Стратегією розвитку Острозької міської територіальної громади до 2027 року з урахуванням усіх змін, які відбулися в результаті закінчення процесу децентралізації на території громади.

Якщо Стратегію розвитку міста Острога до 2028 року розробили фахівці НУ “Острозька академія”, то зараз Острозька міська територіальна громада стала переможцем відбору конкурсу територіальних громад для надання підтримки у розробці стратегії розвитку від Програми "U-LEAD з Європою". Орієнтовно вересень 2021 року має стати ключовим для визначення чіткого вектору руху до якісного розвитку громади до 2027 року. Стратегія розвитку територіальної громади має стати основним орієнтиром для планування напрямків розвитку громади, а також для визначення критеріїв відбору окремих проектів з метою реалізації стратегічних цілей. Метою формування Стратегії є розвиток та найбільш ефективне використання конкурентних переваг громади на основі концепції сталого розвитку, яка передбачає збалансування та гармонійний розвиток економічної, соціальної та екологічної складових громади.

Враховуючи вищенаведені характеристики, проведемо аналіз впливу зовнішніх конкурентних факторів на процес управління Острозькою міською територіальною громадою за допомогою двох інструментів стратегічного аналізу: SWOT - аналізу та PESTLE- аналізу (табл. 2.1, табл. 2.2).

Таблиця 2.1

PESTLE - аналіз зовнішніх конкурентних факторів Острозької міської територіальної громади

Характеристики зовнішніх факторів громади		
	Можливості	**Загрози**
P - політичні	- підвищення ефективності державної політики в сфері регіонального розвитку та децентралізації - закінчення процесів реформування та стабілізація виробничих процесів; - запровадження урядом заходів щодо здорової конкуренції на всіх рівнях економіки; -запровадження регіонально-орієнтованої бюджетної політики країни в частині видатків на розвиток місцевої інфраструктури - акцентування уваги та застосування системного підходу до управління регіональним розвитком та їх ресурсним потенціалом; - активізація політики міжнародної співпраці на локальному рівні в тому числі транскордонного співробітництва для залучення додаткових ресурсів до місцевих бюджетів.	- відсутність політичної стабільності в державі; - наявність збройного конфлікту; - відсутність системного підходу до вчасної зміни законодавства в частині стимулювання розвитку територій з огляду на закінчення процесів децентралізації.
E - економічні	- глобалізація економіки; - підвищення рівня купівельної спроможності громадян через підвищення рівня мінімальної заробітної плати; - підвищення рівня конкурентоспроможності туристичної галузі і прискорений розвиток внутрішнього туристичного підприємництва; - розвиток креативних індустрій;	- темпи інфляції та девальвація спричинятимуть вплив на зовнішню торгівлю та іноземні інвестиції, в тому числі і в регіональні підприємства; - відсутність інтенсивного економічного зростання в державі; - диверсифікація структури попиту на товари і послуги;

Продовження таблиці 2.1

	- підвищення рівня життя населення, а, відповідно і вимог до якості надаваних послуг; -прискорення розвитку в державі малого і середнього підприємництва; - можливість зменшення цін на енергоносії через державну програму стимулювання впровадження альтернативних джерел енергії на підприємствах, установах та організаціях різноманітних форм власності на регіональному рівні; - зростаючий попит на локальні товари та послуги.	- зміни в податковому законодавстві стосовно передачі повноважень на місця з утримання та фінансування установ освіти, культури та інших установ соціальної сфери; - скорочення робочих місць, неповна зайнятість, приховане безробіття, закриття малого та середнього бізнесу через наслідки пандемії COVID - 19.
S - соціальні	- широкий спектр соціальних гарантій, фінансованих (частково або повністю) державою; - підвищення освітнього рівня населення через вплив наявності державного вищого навчального закладу; -можливість культурного міжнародного обміну та реалізації спільних культурно-мистецьких, спортивних та масових заходів з містами - партнерами Польщі та Чехії; -підвищення свідомості мешканців громади стосовно власної безпеки, захисту їх законних прав та інтересів, майна.	-недостатньо висока якість надання послуг не задовольняє внутрішній попит; -зростаючі величини видатків на забезпечення сфери охорони здоров'я та податків на соціальні виплати, як результат “старіння” населення, особливо в громаді з переважаючим сільським населенням; -сезонний характер переважаючого на території громади підприємництва: туристичного та аграрного, як результат - зростаюче безробіття в міжсезоння; -посилення освітніх і трудових міграційних процесів серед молоді і кваліфікованих спеціалістів через близькість території громади до кордонів з ЄС і, як наслідок, - погіршення якості трудових ресурсів.
T - технологічні	-стрімкий технологічний розвиток країни спричиняє розвиток науки і техніки; -виникнення супутніх галузей для вже існуючих підприємств, в тому числі і на локальному рівні; - науково - технологічне забезпечення логістичної галузі на державному рівні призводить до стрімкого розвитку туристичного підприємництва;	- технологічні зміни підвищують рівень безробіття особливо серед некваліфікованих працівників; - підвищені вимоги до якості регіональної продукції та послуг; - наявність значного технологічного відставання окремих галузей української економіки;

Продовження таблиці 2.1

	- можливість рівного доступу до публічної інформації на всіх рівнях публічного управління; - оптимізація системи інформаційного забезпечення усіх сфер публічного управління. - адаптація світових стандартів якості надання послуг на державному і регіональному рівні. -нові технологічні можливості дозволяють працювати віддалено, громада з рекреаційним потенціалом може забезпечити комфортні умови роботи в якісному середовищі	- відсутність технологічної бази для накопичення та утилізації відходів; - незначний об'єм використання новітніх технологій в галузі публічного управління.
L - правові	- “перезавантаження” системи охорони здоров'я дозволило забезпечити громадянам України рівний доступ до якісних медичних послуг, переорієнтувавши її в систему з пацієнтом у центрі. - прозоре та ефективне управління земельними ресурсами через впровадження в дію земельної реформи; - реформа освіти і науки забезпечує надання освітніх послуг в новій якості на всіх рівнях: від дошкільної - до вищої. -конкуренційно-антимонопольної реформа в майбутньому дасть можливість розвитку підприємництва в прозорих умовах.	- всі реформи перебувать на стадії реалізації, таким чином у існуючому “перехідному періоді” складно візуалізувати їх позитивні наслідки.
E - екологічні	- відсутність великого промислового підприємництва та значного рекреаційного потенціалу стимулює розвиток “зеленого” туризму; - у володінні громади передано велику кількість земельних ділянок для ведення господарської діяльності, в тому числі і в галузі сільського господарства; - зручне географічне розташування - наближеність до кордонів з ЄС та наявне логістичне сполучення; -оптимізація ефективності використання державної субвенції, що виплачується як компенсація ризиків населенню, що проживає у 30-кілометровій зоні від ВП «Хмельницька АЕС» ДП НАЕК «Енергоатом»	- перебування громади в зоні спостереження ХАЕС - постійна екологічна загроза; - наявність обмеженої кількості місць для накопичення та утилізації твердих побутових відходів; - неконтрольована вирубка лісових насаджень.

Примітка. Складено автором.

Описавши ключові особливості усіх зовнішніх факторів, які можуть впливати на конкурентноздатність громади варто відмітити, що інтеграція її у життєдіяльність буде мати різну інтенсивність: одні впливатимуть вагомо, інші можуть не мати жодного значення. І, власне після аналізу цих факторів починається етап розробки стратегічних дій, які можуть або зменшити негативний вплив факторів на розвиток громади і підвищення її конкурентоздатності або ж максимально використати позитивний вплив фактора як можливість для її розвитку.

Крім того, на основі запропонованого PESTLE аналізу можна розглянути можливості та загрози впливу зовнішніх конкурентних факторів на розвиток Острозької міської територіальної громади за допомогою іншого інструменту стратегічного планування - SWOT - аналізу. Зокрема проаналізуємо можливості (О) та загрози (Т) зовнішнього середовища.

Аналіз PESTLE та частковий (ОТ) SWOT - аналіз зовнішніх факторів Острозької міської громади дає підстави стверджувати, що основними конкурентними перевагами громади є багатовікова історична спадщина, яка демонструється наявністю на її території пам'яток культури загальнодержавного значення. Крім того, переважно сільська територія багата рекреаційними та природно - ландшафтними ресурсами, а відсутність промислового виробництва утримує екологічний стан атмосферного повітря, водних об'єктів, ґрунтів в стані, наближеному до ідеального. Ці фактори визначають конкурентною перевагою туристичну привабливість. Ще одна конкурентна перевага - наявність на території громади Національного університету “Острозька академія” активна освітня, науково - дослідна, міжнародна та господарська діяльність якого беззаперечно сприяють інноваційному розвитку Острозької міської громади та створює передумови виникненню нових сучасних підприємств. Наявність значного запасу земель сільськогосподарського призначення у власності громади робить її конкурентоспроможною у галузі виробництва продукції рослинництва та тваринництва.

Таблиця 2.2

SWOT (ОТ) - аналіз зовнішніх конкурентних факторів Острозької міської територіальної громади

Фактори зовнішнього середовища громади	
Opportunities (можливості):	**Threats (загрози):**
- глобалізація економіки, подальша євроінтеграція та лібералізація інвестиційного законодавства, розширення переліку не державних компаній, які надають співфінансування проєктних ініціатив створюють необмежені можливості для залучення грантів та інвестицій для розвитку територіальної громади, а для її мешканців - підвищення якості надання освітніх, культурних, соціальних та інших послуг, гідного рівня заробітної плати. - підписані угоди про співпрацю з містами - партнерами у Республіці Польща та Чехії сприяють промоції Острозької міської громади на туристичній та інфраструктурний мапі ЄС, розвитку обмінних процесів в культурній, туристичній, проєктно - інвестиційний галузях і, відповідно залученню додаткових грантових коштів та отриманню іншої методичної допомоги в процесі управління розвитком громади; - вигідне географічне розташування на кордоні з іншими областями, відомими багатою культурно - історичною спадщиною наявність на території громади ДП “Дерманського - Острозького заповідника” створюють додаткові можливості для розвитку туристичної галузі в цілому і зеленого туризму, зокрема. Міжмуніципальна співпраця в прокладанні нових туристично - спортивних маршрутів, створення спільних інфраструктурних об'єктів дасть можливість додаткового працевлаштування та ефективного розвитку громади; - наявність на території України війни, політична криза змінюють рівень свідомості мешканців через національно - патріотичне виховання, створюючи серед членів громади настрої об'єднання та бажання спільної діяльності задля її ефективного функціонування; - економічна криза та проведення в Україні масштабних галузевих реформ спонукає мешканців громади до нестандартного мислення в сфері підприємництва. Так, наявність на території громади артезіанських свердловин та джерел, а також заводу з виробництва мінеральної води може стати початком підприємницької діяльності з надання послуг санаторно- курортного лікування.	- продовження повномасштабної російської агресії - зниження матеріального становища мешканців громади з причини інфляції, постійного підняття тарифів на комунальні послуги призводить до загрози погіршення якості життя мешканців громади, підвищення рівня захворюваності, трудової та освітньої міграції до країн ЄС; -перебування території громади в 30-ти кілометровій зоні спостереження потенційно - небезпечного об'єкту - Хмельницької АЕС створює соціальну та екологічну загрозу в процесі розвитку громади; - загальнодержавні реформи децентралізації та адміністративно - територіального устрою, а також реформування основних соціально - орієнтованих галузей (охорони здоров'я, освіти, соціального забезпечення) створюють певну загрозу для мешканців громади щодо подальшого функціонування установ цих сфер і надання ними послуг, що в свою чергу призводить до соціального напруження в громаді; - політична та військова нестабільність в державі, створюють в громаді психологічну напругу, яка породжує загрозу недовіри до влади, в тому числі і місцевої; - відсутність спеціально обладнаних місць зберігання та утилізації відходів створює екологічну загрозу, а також загрозу рекреаційним ресурсам, які можуть бути використані в розвитку сфери “зеленого” туризму.

Примітка. Складено автором.

Для кращого розуміння та використання конкурентних переваг під дією зовнішніх факторів необхідно здійснити низку певних заходів (таблиця 2.3).

Таблиця 2.3

Перелік заходів для збільшення можливостей та запобігання загроз Острозької міської територіальної громади

ОТ - заходи
Залучення зовнішніх підприємств, установ та організацій відповідного спрямування (туристичні оператори, ЗМІ, незалежні експерти, екологічні організації, грантові фонди) для промоції гроади на зовнішньому і внутрішньому туристичному та туристично - рекреаційному ринку.
Розробка стратегії управління розвитком громади із чіткою диверсифікацією впливу зовнішніх конкурентних факторів у ресурсному забезпеченні із активним використанням кадрового потенціалу НУ “Острозька Академія”;
Активізація співпраці органу управління громади із внутрішніми і зовнішніми інституційними партнерами, інвестиційними фондами та грантодавцями щодо залучення інвестицій на розвиток громади в тому числі і участі в грантових програмах ЄС бюджетних організацій та комунальних підприємств громади;
Сприяння зацікавленості зовнішніх інвесторів через підвищення ефективності та прозорості використання вільних земельних ділянок, призначених для ведення господарської діяльності;
Пошук інвесторів для будівництва сміттєпереробного заводу;
Залучення всеукраїнських громадських організацій військово - патріотичного та волонтерського спрямування для подальшого розвитку громадянського суспільства на території громади;
Всебічне сприяння співпраці між керівництвом ВП ХАЕС ДП «НАЕК Енергоатом» та представниками Острозької міської громади задля створення системи постійного громадського контролю та оприлюднення його результатів щодо діяльності потенційно - небезпечного об'єкта.
Перебування органу управління громади в постійному діалозі із членами громади щодо доцільності та переваг децентралізації, адміністративно-територіальної реформи, галузевих реформ та моніторингу їх ефективності на етапах впровадження.

Примітка. Складено автором.

Враховуючи вищенаведені теоретичні аспекти та практичні приклади можна стверджувати, що одним із напрямків успішного управління територіальною громадою є її конкурентоспроможність. Взаємозв'язок між такими сферами громади як суспільство, економіка та навколишнє природне середовище і формує конкурентні переваги, які впливають на стан її конкурентоспроможності зсередини. Проте, існують і зовнішні конкурентні фактори, які незалежно від волі членів громади, її керівництва також

безпосередньо впливають на її конкурентоздатність. Органи управління громади мають докласти максимальних зусиль для того, аби усі зовнішні впливи мали позитивні або ж мінімально негативі наслідки для рівня конкурентоспроможності громади, адже дисбаланс внесе корективи у розвиток громадиі призведе до важких наслідків, що носять затяжний і перманентний характер.

Стає зрозумілим, що одним із найважливіших інструментів і умов успішного управління територіальними громадами в Україні під впливом зовнішніх конкурентних факторів являється стратегічне управління, яке включає в себе визначення сприятливих можливостей внутрішнього та зовнішнього середовища громади та використання їх для досягнення основних цілей і завдань. На етапі завершення реформи децентралізації та в умовах утворення нових територіальних структур стратегічне управління найменшими з утворень - громадами полягає у розробці і реалізації стратегії розвитку громади. Цей процес полягає у постійному і безперервному контролі і оцінці змін, що відбуваються з громадою для підтримки її здатності до самозбереження, вдосконалення і ефективного функціонування за умов постійного впливу зовнішніх конкурентних факторів.

Саме дотримання усіх необхідних вимог до складання стратегічного плану забезпечують ефективність його реалізації та, зрештою, успішне управління розвитком територіальною громадою під впливом постійно мінливого зовнішнього середовища.

2.3. Аналіз впливу конкурентного середовища на соціально-економічний розвиток територіальних громад

Протягом останнього десятиліття, незважаючи на далеко не конструктивні зміни всередині нашої держави та не досить сприятливі зовнішні чинники, постійним лишалося прагнення нашого суспільства до фундаментальних і безповоротних змін у сфері функціонування базової адміністративно -

територіальної одиниці - громади, а відповідно і її управління. Особливу увагу у цьому процесі привертає функціонування економіки як на місцевому рівні, так і на регіональному та загальнодержавному, оскільки зміни такого роду демонструють всю складність забезпечення позитивного місцевого зростання через призму технологій здійснення управління ними. Ті суб'єкти публічного управління, метою діяльності яких є поліпшення добробуту кожного мешканця шляхом підвищення конкурентноздатності громади, чітко усвідомлюють, що для досягнення успіху їхні рішення повинні бути амбітними, виваженими та інноваційними. То ж, для реалізації таких заходів управлінці повинні не лише мати чітку уяву і глибоке розуміння динаміки місцевого соціально - економічного розвитку, а й володіти досвідом та навичками щоб у сьогоднішніх складних умовах зробити свою громаду більш конкурентоспроможною.

Можливі напрямки підвищення конкурентоздатності громад є однією з необхідних умов забезпечення ефективної реалізації як реформи децентралізації так і адміністративно - територіальної реформи. Адже передача повноважень органам місцевого самоврядування, зміна адміністративно - територіального устрою неодмінно призведе до зміни векторів здійснення публічного управління на місцях. Саме від спроможності управлінців забезпечити ефективне функціонування територіальної громади, незалежно від впливу зовнішніх та внутрішніх конкурентних чинників, в результаті досягнувши поставлених цілей розвитку, і залежить успіх реформ. Після завершення процесу децентралізації, з появою нової концепції управлінського процесу адміністративно - територіальними утвореннями, отримавши оновлену податкову систему, міжбюджетні взаємини, виборче законодавство як належне правове та економічне поле для свого функціонування, територіальні громади значно підвищили роль власної спроможності виконувати покладені на них завдання.

Отже, саме завдяки розвитку і реформуванню місцевого самоврядування, становленню нового адміністративно - територіального устрою, передачі ресурсів та повноважень на місцевий рівень відбувається трансформація соціально - економічного розвитку найменших структурних одиниць - громад, а

саме: підвищення їх фінансової спроможності, економічної та інвестиційної привабливості, і як результат - конкурентоздатності. Відмінною рисою життєдіяльності новостворених громад є розуміння того, що територію об'єднує не лише назва, а й спільний перспективний вектор. Самі ж громади стають точками економічного зростання, яке забезпечують якісні менеджери та наявні ресурси.

Водночас, особливого підходу до вивчення і додаткового дослідження вимагає диференціація соціально - економічного розвитку територіальних громад, що відрізняються потенціалом, географічною локацією, демографічним станом, ступенем участі у соціально - економічних процесах, а отже і рівнем конкурентоспроможності. Зрозуміло, що такі принципові відмінності у "вихідних даних" громад створюють чималий вплив на можливість досягнення максимального рівня добробуту усіх мешканців.

В загальному розумінні соціально - економічний розвиток територіальної громади можна охарактеризувати у декількох значеннях. По перше, його можна означити як підвищення рівня життя членів громади. По друге, враховуючи економічний фактор найбільш пріоритетним у соціальному розвитку, він акцентує увагу на розподілі фінансових ресурсів. По третє, менш економічна складова пов'язує розвиток із соціальною нерівністю, яка виникає внаслідок капіталістичних та промислових перетворень, які і створюють сучасний стан речей у громаді.

Теоретичним аспектам дослідження розвитку територіальних громад, а особливо питань їх соціально - економічних відмінностей приділяли увагу в своїх наукових працях такі вчені як О. Беркут, М. Бутко, І. Вахович, Л. Добрик, П. Жук, О. Карий, О. Лайко, А. Мельник, Г. Монастирський, Л. Шинкарук, С. Шульц та інші. Як зазначає, зокрема, Г. Монастирський: «розвиток громад відбувається в двох взаємопов'язаних напрямах: соціальному та економічному. Соціальний розвиток як процес підвищення соціального добробуту населення територіальної громади на основі забезпечення соціальних стандартів життя,

гарантованих державою, є місією розвитку спільноти, а економічний розвиток засобом її реалізації» [6, С. 38].

З огляду на те, що територіальна громада являється базовою територіальною одиницею регіону зокрема і держави в цілому, можна в площину визначення поняття соціально - економічного розвитку територіальної громади впровадити думку П. Мельника, який вважав, що «розвиток регіону — багатовимірний і багатоаспектний процес, який розглядається з погляду сукупності різних соціальних, економічних і екологічних цілей. Навіть якщо мова йде тільки про економічний розвиток, він розглядається спільно з розвитком соціальним. Соціально - економічний розвиток включає такі аспекти: зростання виробництва і доходів; зміни в інституційній, соціальній і адміністративній структурах суспільства; зміни в суспільній свідомості; зміни в традиціях і звичках» [40].

Схожої думки притримується і Л. Добрик, яка вважає, що процес «підвищення рівня життя населення регіону є його соціально-економічним розвитком. Який включає в себе такі аспекти, як: зростання виробництва та доходів; зміни в інституційній, соціальній та адміністративній структурах регіону; зміни в суспільній свідомості; оновлення традицій та звичаїв. Це збільшення кількості та якості суспільних та приватних благ (товарів, робіт, послуг), що надаються населенню, в тому числі і отриманих при взаємовигідному обміні з іншими регіонами» [56].

Актуальність проблем, які пов'язані з впливом конкурентного середовища на розвиток територіальної громади, призвело до зростання ступені зацікавленості ними науковців та здійсненням певних досліджень, які б сприяли їх усуненню. Досить часто ці дослідження мають на меті аналіз показників, які демонструють диференціацію регіонального розвитку та не пов'язують її з пріоритетами розвитку самої громади. Варто зазначити, що, зважаючи на незначний проміжок часу, недостатньо досліджено вплив на соціально - економічний розвиток територіальної громади таких показників як наявність

впливу військового конфлікту, політичної кризи, закінчення основних реформ місцевого самоврядування, євроінтеграції.

Базова адміністративно-територіальна одиниця — територіальна громада, як окрема ланка у ланцюгу фінансово-господарських зв'язків регіону і держави, пріоритетним завданням свого функціонування ставить задоволення членів громади та підтвердження сподівань інвесторів щодо залучення прибутку на основі ефективної діяльності та реалізації принципів соціального захисту. Кожна громада — це окремий об'єкт, який володіє певною ступеню незалежності: фінансовою, економічною, юридичною, майновою, організаційною самостійністю. Забезпечуючи свою життєдіяльність громада реалізує свої функції та надає послуги через співпрацю і взаємодію з великою кількістю економічних та соціальних суб'єктів, формуючи таким чином своє внутрішнє та зовнішнє конкурентне середовище. Тому, активність громади можна розглядати, як окрему соціально - економічну систему.

Послідовність переходу соціально-економічної системи громади з одного стану в інший індивідуальний для кожної громади. Проте є дещо спільне для розвитку всіх громад: їхній розвиток має цілеспрямований характер, обмежений у часі і обов'язково результативний. Крім того, ключовим фактором впливу на соціально-економічний розвиток громад є конкурентне середовище: як внутрішнє, так і зовнішнє. На рисунку 2.4 продемонстровано рух територіальних громад в процесі розвитку.

«Соціально-економічний розвиток є незворотним процесом, який забезпечує як спонтанні, так і некеровані зміни у громаді. Незворотність кожного конкретного економічного стану підприємства забезпечується неможливістю повного дублювання складу, якості, кількості і сили впливу факторів, які його визначили» [17]. Територіальна громада, як вже зазначалося вище, є відносно незалежним суб'єктом у площині економічного, юридичного, інституціонального, соціального та географічного простору. З іншого боку, діяльність громади залежить від функціонування та прийняття рішень інших суб'єктів: внутрішніх та зовнішніх, соціальних та економічних, які володіють

власними інтересами, активами та відповідальність, і становлять конкурентне середовище громади.

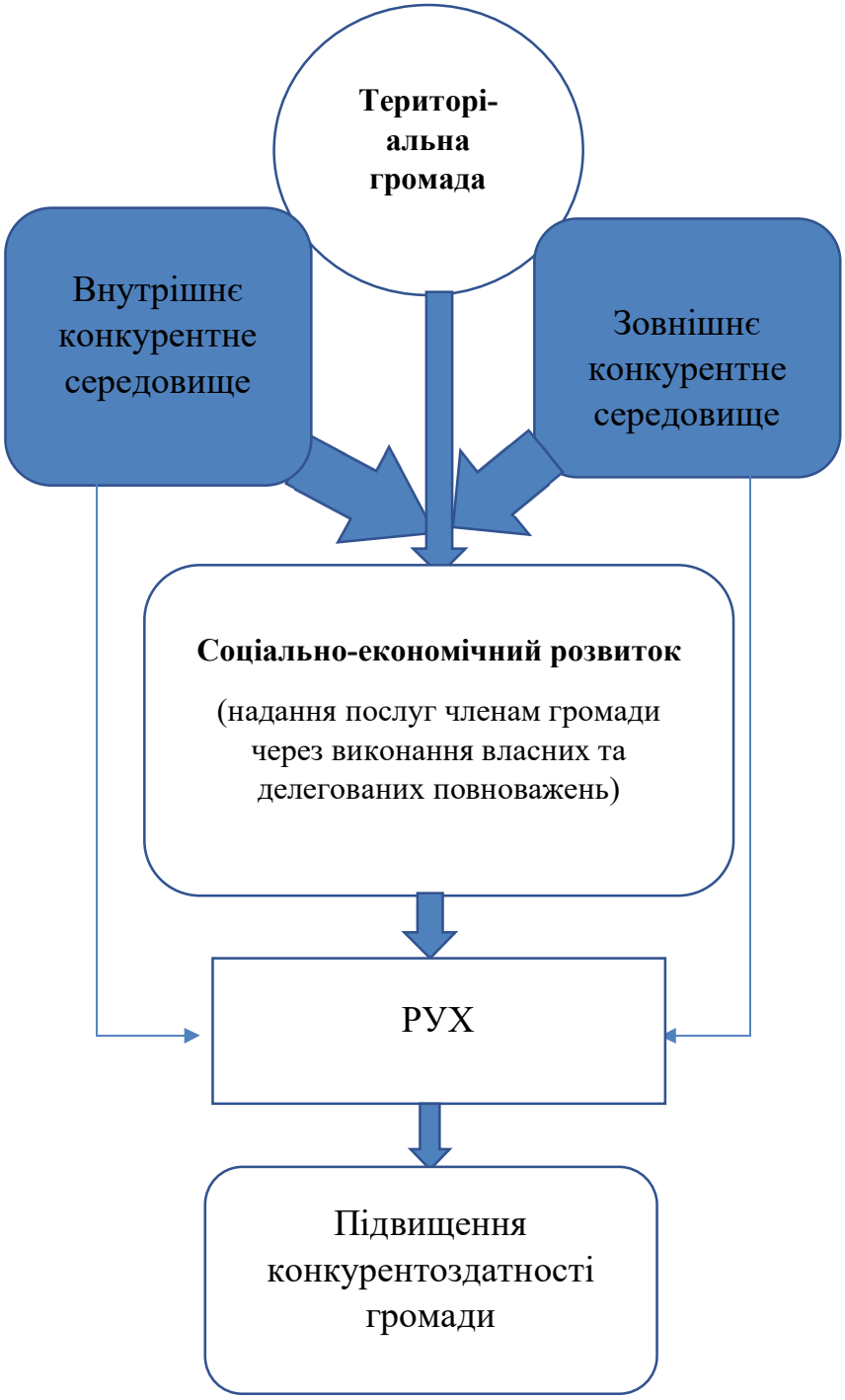


Рис. 2.4. Трансформація територіальних громад в процесі соціально-економічного розвитку

Примітка. Складено автором.

Варто звернути увагу на той факт, що саме кореляційна залежність між рівнем економічного розвитку громади і вирішенням її соціально значущих проблем (як членів громади, так і господарюючих у ній суб'єктів) є відображенням соціально-економічного розвитку громади.

Отже, саме поняття «соціально-економічний розвиток громади» охоплює процес трансформації взаємовідносин між економічними суб'єктами і соціальними групами населення даної громади. Загалом, соціально-економічний розвиток громади це постійний, складний і суперечливий процес, який відбувається в умовах впливу зовнішніх та внутрішніх конкурентних факторів: як позитивних так і негативних. Основною рушійною силою цього процесу є економічний потенціал, який як система є результатом ефективного та компетентного публічного управління, спрямованого на отримання соціального та економічного ефектів.

Враховуючи вищенаведене, можемо сформулювати визначення поняття соціально-економічного розвитку громади під впливом конкурентного середовища як динамічного цілеспрямованого управління громадою, з урахуванням особливостей конкурентного середовища, на основі раціонального використання наявних ресурсів громади, удосконалення надання послуг для задоволення потреб членів територіальної громади і покращення її соціальної сфери.

Закінчення процесу формування нових територіальних громад і адміністративно-територіального устрою в Україні відповідає чітко визначеній схемі реформи децентралізації публічного управління. Головною метою даної реформи було формування базового рівня місцевого самоврядування - самодостатніх, зі значним потенціалом розвитку громад, яким для цього були передані усі необхідні повноваження та ресурси, а також відповідальність. З практичної точки зору це означає, що органи місцевого самоврядування, як суб’єкти здійснення публічного управління, повинні за рахунок власних ресурсів самостійно приймати рішення стосовно забезпечення належного надання послуг

(освітніх, медичних, культурних, соціальних, житлово-комунальних та інших) в інтересах усіх членів громади, зважаючи на вплив конкурентного середовища.

Провівши аналіз іноземного досвіду аналогічної реформи, можна стверджувати, що утворення фінансово потужних громад дасть поштовх до економічного зростання, і, як результат, до соціальних змін у всіх регіонах нашої держави. Адже саме поняття "децентралізація влади" передбачає «передачу адміністративних, політичних та фінансових повноважень середньому і базовому рівню адміністративних одиниць. Але найважливішою складовою процесу децентралізації є передача фінансово-бюджетних повноважень громади, що дозволяє забезпечити умови сталого економічного зростання через підвищення їх конкурентоздатності і, як результат - зростання рівня соціального розвитку населення громади» [17].

На сучасному етапі становлення по суті нових форм територіальних громад у світлі глобальної конкуренції, дефіциту ресурсного потенціалу, завершення основних реформ спонукає керівництво громад шукати нові вектори і можливості розвитку, інтенсивніше використовувати власні переваги для розширення можливостей доступу до додаткових джерел ресурсів. Європейський досвід підходу до регіонального розвитку успішно може бути застосовано і в Україні, оскільки він спрямований насамперед на посилення ролі регіонів, органів публічної влади в регіонах у стратегічному плануванні власного розвитку.

«Для визначення найсуттєвішого впливу конкурентного чинника на соціально - економічний розвиток регіону необхідний аналіз абсолютно усіх чинників, незалежно від їх пріоритетного значення у той чи інший період розвитку» [17]. На основі попередніх досліджень спробуємо визначити чинники, які формують конкурентне середовище і їхній вплив на розвиток громад. Оскільки, в даному дослідження будемо аналізувати саме вплив конкурентного середовища, означимо ці чинники поняттям "конкуретної позиції". Даний аналіз продемонстровано в таблиці 2.4.

Таблиця 2.4

Вплив конкурентного середовища на соціально - економічний розвиток територіальних громад

Позиція громади у конкурентному середовищі	Суть конкурентної позиції	Її вплив на соціально - економічний розвиток громади
Природно - кліматична	Наявність у громаді земельних (в тому числі сільськогосподарського призначення), водних, фауністичних та флористичних, лісових ресурсів, корисних копалин, середньорічних температур і середньорічних опадів, екологічна ситуація і рекреаційні умови.	- інвестиції в аграрній сфері, сфері видобутку корисних копалин, альтернативної енергетики, деревообробної промисловості, харчової та інших; - тривалість опалювального сезону; - розвиток “зеленого туризму” і рекреаційного підприємництва; інше.
Географічно - логістична	Вигідне географічне розташування громади, яке також підсилюється наявністю автомобільних, залізничних та інших шляхів сполучення.	- спрощена можливість доставки і відправки товарів і продукції сприяє розвитку торгівлі та виробництва; -розвиток інфраструктури шляхів сполучень сприяє пожвавленню у сфері надання готельних та ресторанних послуг; -наявність АЗС дозволяє отримувати додатковий дохід у бюджети громад у вигляді акцизного податку.
Демографічна	Розподіл населення громади на конкретну дату за різними критеріями: віком, статтю, освітою, культурною та релігійною приналежністю у кількісному вимірі. Найголовнішою ознакою демографічної позиції з точки зору конкурентоспроможності громади слід вважати трудовий потенціал.	- Кількісні зміни у складі населення громади (особливо працездатної його частини), такі як трудова міграція, демографічна криза (збільшення смертності та зменшення народжуваності), суттєво скорочують демографічну базу громади і роблять її менш конкурентоспроможноюу сфері відтворення трудового потенціалу; - якісні зміни (особливо рівень освіти) призводять до зміни структури економічно активної частини населення громади в розрізі професійних показників.
Екологічна	Стан антропогенного забруднення навколишнього середовища на території громади	- діючі механізми природозахисних заходів: вчасні реконструкції очисних споруд та впорядкування сміттєзвалищ, відкриття підприємств з переробки сміття, використання екологічно

Продовження таблиці 2.4

		безпечних технологій на виробництвах - дасть поштовх для підвищення інвестиційної привабливості громади, а отже - росту її конкурентоспроможності; - захист басейнів річок, водойм, джерел прісної води від забруднень, збереження і примноження зелених насаджень сприятиме підвищенню рекреаційного потенціалу громади, покращенню умов приживання членам громади та, відповідно, її соціально - економічному розвитку.
Виробничо - інфраструктурна	Конкурентна позиція громади, яка прямолінійно стримує розвиток громади або стимулює його. Інфраструктура громади, а особливо її виробничий сектор - це посилений потенціал громади, і,як результат - міцніший зв'язок мешканець - економіка.	- інфраструктурна конкурентна позиція є найголовнішим чинником в розвитку економіки громади, оскільки вона пов'язана зі станом продуктивних сил, наявністю природно - ресурсного потенціалу та демографічним станом територіальної громади. - від розвиненої інфраструктури громади залежить добробут і комфорт її членів, одночасно від стану використання виробничого, трудового, демографічного потенціалу залежить соціально - економічний розвиток громади, а отже і розвиток інфраструктури.
Соціально - культурна	Позиція, що дозволяє конкурувати за допомогою таких показників як забезпеченість громади закладами освіти, охорони здоров'я, культури та соціального захисту.	- Основним ресурсним потенціалом будь-якої громади є її мешканці. Повноцінний, здоровий мешканець, покращення рівня його життя, соціального захисту, передові технології в закладах охорони здоров'я, освіти і науки, сучасні заклади фізкультури і спорту, комфортні умови співіснування різних релігійних конфесій - результат оптимального і раціонального використання даного виду конкурентної позиції.
Інформаційна	Рівень доступу мешканців громади до інформації, в отриманні якої виникає необхідність на всіх етапах життєдіяльності громадян. Доступність усіх форм прямої участі членів територіальної громади в публічному управлінні своїми адміністративними одиницями	- високорозвинена інформаційна конкурентна позиція дозволить громаді швидко інтегрувати свою інформаційну систему у регіональну і національну. -інформаційні ресурси перетворюються в засіб конкурентної переваги і інструмент прискорення соціально-економічного розвитку громади.

Продовження таблиці 2.4

Інституційна	Дана конкурентна позиція характеризує громаду з точки зору наявності суспільних інститутів та ступеня їх активності у здійсненні інституційних перетворень	-вдосконалення функціонування соціальних, культурних, політичних і правових інститутів та взаємозв'язків між ними; - формування стійких інституційних структур в процесі соціальної та економічної діяльності людей

Примітка. Складено на основі [16].

Кожна із перерахованих позицій окремо і вся сукупність позицій формують умови для забезпечення найоптимальніших умов життєдіяльності громад у новому статусі та у новій якості, і, відповідно, держава має подбати про достатній рівень регулювання регіонального розвитку. Саме реформа децентралізації була покликана стати ефективним інструментом комплексного підходу до розвитку найменших адміністративно - територіальних одиниць: держава перейшла від політики вирішення конкретних нагальних проблем до комплексного розвитку територій, забезпечивши таким чином стабільний розвиток територій. Проте, управлінцям навіть самої успішної громади необхідна інформація про те, яка з вищезазначених позицій сприяє соціально - економічному розвитку громади і з якою інтенсивністю. Володіння подібними знаннями дозволить ефективно управляти конкурентними позиціями громади: від аналізу проблематичних чинників до стратегічних рішень розвитку громадою. Варто зазначити, що роль у соціально-економічному розвитку громадою кожної позиції не є сталою: вона динамічна, а отже, за необхідного рівня структурованості і впорядкованості можна підвищити передбачуваність їх поведінки і, як результат - підвищенню рівня конкурентоздатності громад.

Спробуємо наочно оцінити вплив конкурентних факторів на соціально - економічний розвиток Острозької міської територіальної громади, проаналізувавши Програму економічного та соціального розвитку Острозької міської територіальної громади на 2026 рік (далі - Програма).

Вищезгадана програма була розроблена відділом економіки виконавчого комітету Острозької міської ради відповідно до Законів України «Про державне прогнозування та розроблення програми економічного та соціального розвитку

України», «Про місцеве самоврядування в Україні», постанови Кабінету Міністрів України від 26.04.2003 №621 «Про розроблення прогнозних і програмних документів економічного і соціального розвитку та складання проєкту державного бюджету». Така схема розробки програм соціально - економічного розвитку громад у довготривалій перспективі повинна була базуватися на сталих завданнях і положеннях наступних документів: Указу Президента України від 30.09.2019 року № 722/2019 «Про цілі сталого розвитку України на період до 2030 року», Постанови Кабінету Міністрів України від 29.07.2020 №671 «Про схвалення Прогнозу економічного і соціального розвитку України на 2021-2023 роки», Державної стратегії регіонального розвитку на 2021-2027 роки (постанова Кабінету Міністрів України від 05.08.2020 №695 «Про затвердження Державного регіонального розвитку на 2021-2027 роки», Стратегії розвитку Рівненської області на період до 2027 року, Програми економічного і соціального розвитку Рівненської області на 2026 рік.

Станом на кінець 2025 - початок 2026 років в громаді підготовлено п’ять інвестиційних проєктів «Земельна ділянка типу «Грінфілд», а рішенням міської ради від 29.11.2025 №1032 затверджений перелік із восьми ділянок, які відібрані для продажу на земельних аукціонах по с.Розваж.

Географічно - логістична складова конкурентного середовища Острозької міської громади засвідчила, наступні переваги громади. Для забезпечення мешканців територіальної громади необхідним набором і обсягом товарів, робіт і послуг у громаді ефективно функціонує споживчий ринок, який має достатньо розвинену структуру, і, по суті, формує загальний економічний потенціал громади.

Роздрібний ринок громади формують 205 об’єктів стаціонарної роздрібної торгівлі, 27 об’єктів ресторанного господарства, а також 2 ринки. Побутові послуги членам територіальної громади надають 27 суб’єктів господарювання у сферах, що забезпечують здійснення ефективної життєдіяльності мешканців усіх соціальних категорій. Обсяг реалізованих послуг по відношенню до відповідного періоду попереднього року зріс на 4,5%. Частка послуг, реалізованих населенню,

у загальному обсязі реалізованих послуг склала 97,6%. Вищенаведені показники свідчать про те, що у громаді наявний широкий асортимент товарів і послуг, які і створюють для неї вигідне конкурентне середовище.

Крім того, позитивний вплив географічно-логістичної конкурентної складової демонструє також і транспортний комплекс громади. Адже саме він забезпечує потребу мешканців у логістиці в цілому, а також спрощує переміщення товарів і послуг, що в свою чергу дає поштовх розвитку інших видів підприємництва. Так, для надання послуг з пасажирських перевезень у громаді у 2026 році здійснювали свою діяльність 2 приватні перевізники. Автобусні маршрути загального користування на території міста - легалізовані, перевізники здійснюють діяльність на основі конкурсного відбору. Крім того, у громаді функціонує розгалужена транспортна мережа загального сполучення з обласним центром та іншими громадами. Мережа автомобільних доріг громади комунального значення складає 64,9 км, державного значення – 3,6 км.

Демографічні конкурентні чинники являються одними з найголовніших, оскільки їхній вплив стосується найціннішого ресурсу будь якої громади - людського потенціалу. Так, за даними, взятими із Стратегії розвитку Острозької міської територіальної громади до 2027 року, протягом 2015-2026 років по Острозькій громаді спостерігалося скорочення населення. Основними причинами зменшення населення стало природнє скорочення і негативне сальдо міграції. У структурі населення громади найбільшу питому вагу займає населення працездатного віку, що визначає значний трудовий потенціал для розвитку і являється потужною конкурентною перевагою громади. Найбільша кількість працівників Острозької міської територіально громади зайнята у таких галузях як освіта (30,7%), сільське господарство (12,6%), оптова та роздрібна торгівля, торгівля транспортними засобами, послуги з їх ремонту (11,6%). Такі показники не є оптимістичними, оскільки демонструють значну перевагу зайнятості населення в бюджетній сфері над товарним виробництвом.

Крім того, у Острозькій міській територіальній громаді ситуація на ринку праці у 2026 році залишалася стабільною. Як засвідчують дані Програми

економічного та соціального розвитку Острозької міської територіальної громади на 2026 рік], протягом 2025 року на обліку в Острозькій міськрайонній філії Рівненського обласного центру зайнятості перебувала 921 особа Острозької міської громади. Заходами активної політики зайнятості протягом звітного періоду було охоплено 92,3 відсотка від тих осіб, що перебували на ринку праці. За сприяння служби зайнятості у 2020 році працевлаштовано 322 незайнятих осіб, з них - 132 безробітних. До тимчасової зайнятості шляхом організації громадських та інших робіт тимчасового характеру було залучено 6 осіб. Впродовж звітного періоду на обліку в Острозькій МРФ перебувало 23 особи з інвалідністю, з них 6 осіб працевлаштовано. Роботодавці міста протягом звітного періоду заявили про потребу в укомплектуванні понад 336 вільних робочих місць.

Екологічна конкурентна позиція Острозької територіальної громади заслуговує особливої уваги, адже, з одного боку відсутність промисловості робить їх конкурентоздатною у сфері екотуризму, з іншого - саме розвиток цього виду підприємницької діяльності стримує безпосередня близькість такого екологічно небезпечного підприємства як Хмельницька атомна електростанція. Отже, як свідчить інформація у Стратегії розвитку Острозької міської територіальної громади до 2027 року, за лісорослинним районуванням Острозька міська територіальна громада розташована на межі Малого Полісся та Лісостепу. Територія громади переважно висотно-рівнинна, мережана балками, ярами, лугами, культивованими ґрунтами, лісами і гаями. На півдні та сході - заліснені висоти з великою кількістю криничних озер, струмків, угловин, валунів і печер.

Водопостачання міста Острога здійснюється в основному артезіанськими водами. Розвідано та експлуатується свердловина Острозького родовища хлоридно-натрієвої мінерально-столової води. Ґрунти на території громади переважно чорноземи опідзолені, дернові, світло-сірі, супіщані, суглинки слабо гумусні, місцями з прошарками глинистого піску, місцями торф'яно-болотні, власне тому основним видом діяльності у громаді є сільське господарство. Щодо корисних копалин, то на території громади розташовані значні запаси родовищ

глини, крейди, піску, каменю, торфу, вапняку, зернистих фосфоритів. Місто Острог та навколишні села багаті природно-ландшафтними ресурсами (ліси, луки, водоймища та річки), в яких збережено біорізноманіття. Основними об'єктами природно-заповідного фонду громади є: Національний природний парк «Дермансько-Острозький» (частково); комплексна пам'ятка природи місцевого значення «Дендропарк Острозького Держлісгоспу»; ентомологічний заказник місцевого значення «Розвазький»; геологічний заказник місцевого значення «Мізоцький кряж» (частково);

Завдяки своєму географічному положенню та своєрідній історії формування ландшафтів, територія НПП «Дермансько-Острозький» опинилася на перетині кордонів різних фізико-географічних областей. Вона є перехідною зоною, в якій вузька смуга поліських ландшафтів дна долини оточена краєвидами, характерними для лісостепової зони в межах Волинської та Подільської височин. Це зумовило багатство рослинного та тваринного світу парку, зокрема, тут зростає 50 видів рослин, 2 види грибів та зустрічається 65 видів тварин, занесених до Червоної книги України. На території міста також розташовані парк «Ювілейний», парк «Сагайдачного» та парк «40-річчя Перемоги». Як вже зазначалося, екологічний стан атмосферного повітря, водних ресурсів, ґрунтів перебуває в межах встановлених норм, що у поєднанні із багатою історичною спадщиною Острозької міської територіальної громади сприяє розвитку туризму, в тому числі й «зеленого».

Попри беззаперечний вплив на формування рівня конкурентоспроможності громади всіх вище перерахованих чинників, найбільш прямолінійним і важливим все ж є виробничо - структурна конкурентна позиція. У Острозькій міській територіальній громаді, незважаючи на назву з моменту її створення основною виробничою сферою стало сільське господарство. У громаді є єдине потужне агропромислове підприємство "Розвазьке", яке, за результатами господарської діяльності у 2026 році на площі 1245 га. вирощувало зернові, зернобобові, кормові та технічні культури. Для обробітку цих сільськогосподарських угідь підприємство має достатню матеріально-технічну

базу. Дане підприємство багатопрофільне, адже крім рослинництва активно розвиває таку галузь як тваринництво: на підприємстві вирощують 944 голови великої рогатої худоби в тому числі 300 голів корів. Функціонує пекарня, обладнано млин. Хлібобулочні вироби реалізуються далеко за межами громади.

З огляду на відсутність у Острозькій міській територіальній громаді бюджетоутворюючих підприємств, процес залучення інвестицій є одним з ключових завдань її соціально-економічного розвитку. Адже за умови відсутності достатньої величини власних бюджетних надходжень - залучення додаткового ресурсу є основною можливість розвитку інфраструктури громади, відповідно її економічного розвитку і, як результат - задоволення потреб її членів. Так, саме з метою підтримки розвитку соціальної сфери проводилося активне залучення коштів державного, обласного, місцевих бюджетів, коштів громадських організацій та українських фондів.

Житлово-комунальна інфраструктура громади формувалася у звітному періоді двома комунальними підприємствами. Послуги з теплопостачання надає мешканцям комунальне підприємство «Теплоенергія», загальна протяжність теплових мереж якої складає 2,975 кілометрів. Послуги з водопостачання, водовідведення, обслуговування житлового фонду, вивезення ТПВ та утримання вуличного освітлення надає Острозьке комунальне підприємство «Водоканал». Житловий фонд міста доволі невеликий, налічує 52 житлових будинків загальною площею 70,76 тис.кв.м, з яких 39 обслуговується Управителем. Станом на 01.01.2026 у місті зареєстровано 11 об’єднань співвласників багатоквартирних житлових будинків з утримання та обслуговування житлового фонду. Загальна протяжність водогонів та водопровідних мереж становить 80,5 км. З них аварійних та ветхих – 2,0 км. (введені в експлуатацію в 1978 році). Загальна потужність комунального водопроводу - 2,8 тис. $м^3$ за добу, артезіанських свердловин – 5, з яких працює 4. Проєктна потужність комунальних каналізаційних очисних споруд складає 1400 $м^3$ за добу. Протяжність каналізаційних мереж складає 15,2 км., з них ветхих та аварійних - 0,9 км.

Острозька міська територіальна громада в силу наявного історичного потенціалу має досить потужну соціально - культурну конкурентну позицію. Адже центр громади - місто Острог поміж інших малих історичних міст України є одним з найбільших осередків збереження історико - культурного надбання українського народу. Крім того, створює високі конкурентні переваги та сприяє прискореному розвитку міста та громади Національний університет «Острозька академія», який є наступником першого в Україні та Східній Європі вищого навчального закладу. Багата історико-культурна спадщина у поєднанні із науково-освітнім потенціалом надають унікальність Острозької міської територіальної громади серед інших громад Рівненської області.

Гарантоване Конституцією України (ст.53) право на освіту у Острозькій міській територіальній громаді у 2026 році забезпечували дошкільні та загальноосвітні навчальні заклади громади: 3 дошкільних заклади та 4 загальноосвітніх навчальних заклади. Варто зазначити, що вищезгадані навчальні заклади мають достатній педагогічний та матеріально - технічний потенціал для надання освітніх послуг на досить високому рівні. Підтвердженням тому є значна кількість переможців учнівських олімпіад, зокрема ІІІ етапу та високі показники сертифікатів зовнішнього незалежного оцінювання.

В цілому успішна реалізація положень Закону України «Про освіту» та Концепції Нової української школи у громаді сприяють підвищенню якості надання освітніх послуг, впровадженню нових підходів у діяльності освітніх установ. З метою забезпечення права дітей з особливими освітніми потребами віком від 2 до 18 років на здобуття дошкільної та загальної середньої освіти створено та працює комунальна установа «Інклюзивно-ресурсний центр міста Острога». Спеціалістами центру проводиться комплексна психолого-педагогічна оцінка розвитку дитини, надаються психолого-педагогічні, корекційно-розвиткові послуги та забезпечується системний кваліфікований супровід. Комплексну психолого-педагогічну оцінку розвитку в інклюзивно-ресурсному центрі пройшли 290 дітей, відвідують корекційно-розвиткові заняття 50 дітей.

На території громади підготовку кваліфікованих робітників здійснює Державний професійно-технічний навчальний заклад «Острозьке вище професійне училище». Крім того, освітні послуги у Острозькій МТГ також надають три комунальних заклади обласної ради: Комунальний заклад "Острозька спеціальна школа №1 І-ІІІ ступенів", Комунальний заклад "Острозька спеціальна школа №2 І-ІІ ступенів" та Комунальний заклад "Острозький обласний ліцей з посиленою військово-фізичною підготовкою імені Костянтина Івановича Острозького”.

Беззаперечно, найбільше посилює конкурентну соціально - культурну позицію громади наявність у ній вищого навчального закладу з необмеженим науково - освітнім потенціалом: Національного університету “Острозька академія”. Адже даний навчальний заклад не лише посилює соціальну складову громади, якісно надаючи освітні послуги, а також сприяє розвитку економічного та інфраструктурного потенціалу міста.

Первинна медична допомога на території Острозької міської територіальної громади надається КНП «Острозький центр первинної медичної допомоги» лікарями загальної практики сімейної медицини, терапевтами, педіатрами, молодшими спеціалістами, що мають відповідну медичну освіту. Вторинну медичну допомогу мешканцям громади надає КНП «Острозька багатопрофільна лікарня», що в своєму складі має консультативну поліклініку, клінічну лабораторію, рентгенологічний кабінет, кабінет функціональної діагностики, протитуберкульозний, стоматологічний кабінети, фізіотерапевтичне, паталогоанатомічне відділення. В цілому, надання медичних послуг членам територіальної громади проводиться якісно. Проте медична сфера не є основною складовою конкурентної позиції громади у цьому напрямку.

Одним з основних завдань культурної галузі громади залишається організація змістовного дозвілля її мешканців, проведення масових заходів виховного, освітнього, просвітницького, розважального та інформаційного характеру. Наймасовішими та найважливішими культурними заходами є: відкриття туристичного сезону, регіональний відкритий історико-культурний

фестиваль «Острог-Ренесанс», День міста Острог, фестиваль «Новомалинська Любава», урочистості до Дня Державного Прапора та Дня незалежності України, фестиваль «Культурний Барбакан», заходи, присвячені Міжнародному Дню музеїв, День Вуличної Музики, Всесвітній день туризму та День туризму в Україні. В Острозькій міській територіальній громаді працює КЗ «Острозька школа мистецтв» Острозької міської ради, що надає мистецько-освітні послуги для різних категорій громадян без вікових обмежень, а також є середовищем інклюзивної мистецької освіти початкового рівня. Також на території громади працює КЗ «Острозька центральна публічна бібліотека» Острозької міської ради. Надає культурні послуги, посилюючи тим самим конкурентну позицію КЗ «Центр культури, дозвілля і туризму» Острозької міської ради. На території громади функціонує Острозька також ДЮСШ.

Як вже зазначалося вище, наявність якісних інформаційних ресурсів у громаді забезпечують її високорозвинену інформаційну конкурентну позицію, яка дозволяє громаді швидко інтегрувати свою інформаційну систему у регіональну і національну, таким чином перетворивши дану конкурентну перевагу в інструмент прискорення соціально-економічного розвитку громади.

Так, можна констатувати той факт, що Острозька міська громада володіє досить потужною інформаційною конкурентною позицією, оскільки на її території наявна велика кількість інформаційних ресурсів, як офіційних, так і неофіційних:

Ще однією конкурентною позицію Острозької громади, яка впливає на соціально - економічний її розвиток є інституційна конкурентна позиція, яка через певні інститути, в тому числі і громадянського суспільства створює громаді досить вигідне конкурентне середовище. Так, відповідно до проєкту Стратегії розвитку Острозької міської територіальної громади на період до 2027 року, серед 89 громадських організацій, зареєстрованих на території Острозької громади, лише 19 виконують свої Статути і здійснюють задекларовану у них діяльність. Серед інституційних організацій, що своєю активною роботою підвищують рівень конкурентноздатності громади є:

1. Громадська організація «Територія змін» є християнською організацією, що активно впроваджує молодіжну політику в місті та сприяє покращенню культури волонтерства в громаді.

2. Громадська організація «Campus Ukraine Ostroh», основною метою якої є духовно-просвітницька діяльність, організація дозвілля для студентів Національного університету «Острозька академія», а також проведення екологічних акцій.

3. Молодіжна Рада Острога (Острозької громади) – постійно діючий колегіальний консультативно-дорадчий орган при Острозькій міській раді.

4. «Братство спудеїв Острозької академії» – орган студентського самоврядування Національного університету «Острозька академія».

5. Громадська організація «Братство імені князів Острозьких», основні напрямки діяльності якої є промоція Острога, науково-просвітницька діяльність (публічна історія), обмін експертизою, створення візуального стилю міста.

6. Громадська організація «Центр суспільних перетворень», метою якої є активно долучати мешканців до нових ініціатив, ведення громадсько-політичної діяльності, робота над розвитком культури й туризму, освіти, молодіжної та інформаційної сфери, роботи над промоцією Громадського бюджету.

7. Громадська організація "Студія розвитку туристичного іміджу малих міст", основним напрямками якої є розвиток, формування та просування іміджу малих міст.

8. Товариство польської культури Острожчини, що активно відстоює інтереси польської громади міста та має значний вплив на неї.

9. Міська єврейська община, що активно відстоює інтереси єврейської громади міста, має значний вплив на громадську думку міста.

10. Міськрайонна організація Української спілки ветеранів Афганістану відстоює інтереси учасників, досвід в залученні ресурсів та вплив на громадську думку жителів міста незначний.

11. Міська організація ветеранів України відстоює інтереси учасників, досвід в залученні ресурсів та вплив на громадську думку жителів міста незначний.

12. Острозька молодіжна громадська організація «Станиця Острог-пласт» Національної скаутської організації України займається організацією патріотично-спортивного дозвілля, проведення спортивно-туристичних походів та мандрівок на території громади.

13. Громадська організація «Центр психологічного розвитку «Аніма» (ЦПР «Аніма») в основному має вплив лише на своїх учасників та здійснює діяльність в межах власних статутних завдань.

14. Громадська організація «Здрав будь», діяльність якої спрямована на популяризацію здорового способу життя та проведення окремих спортивно-масових заходів.

15. Громадська організація «Острозьке міське товариство захисту довкілля та тварин «Еко-друг», метою діяльності якої є створення притулку для бездомних тварин в м. Острог та покращення екологічного стану.

16. Громадська організація «Волонтерський рух «Покрова»», основною метою якої є надання допомоги учасникам російсько-української війни.

17. Громадська організація «Ветеранська спілка учасників АТО та захисників Вітчизни», що об’єднує ветеранів та захисників Вітчизни.

18. Острозька міськрайонна організація мотоциклетного спорту «Мотоклуб «Кристал»».

19. Острозька міська громадська організація «Школа політичної аналітики «Поліс», діяльність якої спрямована на те, щоб інтегрувати науковий та експертний потенціал університету з метою продукування якісних досліджень.

Отож, охарактеризувавши усі конкурентні позиції Острозької територіальної громади можемо підсумувати аналіз впливу конкурентного середовища на її соціально - економічний розвиток (рис. 2.5). Як демонструє вищенаведений рисунок, конкурентне середовище Острозької громади,

трансформуючи зовнішні та внутрішні конкурентні чинники в рушійну силу соціально-економічного розвитку громади, має потужний позитивний потенціал. Як результат, за рахунок соціально-економічного зростання, у громаді відбуватимуться глобальні зміни: зросте якість життя та соціального забезпечення; відбудеться зміна умов розвитку місцевого споживчого ринку через створення умов продуктивної зайнятості населення; розвиток рекреаційно - туристичної сфери, завдяки географічному розташуванню громади і існуванню заповідників також дозволить досягти стійкої фінансової стабільності; відбудеться нарощення інвестиційних ресурсів, в тому числі і за рахунок раціонального використання науково-освітнього потенціалу громади.

Проведене дослідження засвідчило, що конкурентне середовище є одним із визначальних чинників соціально-економічного розвитку територіальних громад, оскільки безпосередньо впливає на їх здатність залучати інвестиції, розвивати підприємницьку діяльність, забезпечувати ефективне використання місцевих ресурсів та формувати належні умови для життєдіяльності населення. Встановлено, що в умовах децентралізації конкуренція між територіальними громадами набуває системного характеру та охоплює практично всі сфери місцевого розвитку, включаючи економічну, соціальну, інвестиційну, інноваційну та кадрову. У результаті аналізу з'ясовано, що конкурентне середовище стимулює територіальні громади до більш ефективного управління власним ресурсним потенціалом, пошуку нових джерел фінансування, активізації інвестиційної діяльності, розвитку місцевого підприємництва та впровадження інноваційних підходів до управління. Водночас посилення конкуренції висуває підвищені вимоги до якості стратегічного планування, професійної компетентності посадових осіб місцевого самоврядування та рівня інституційної спроможності громад.



Рис. 2.5. Вплив конкурентних факторів на соціально - економічний розвиток Острозької міської територіальної громади

Примітка. Складено автором.

Встановлено, що конкурентні переваги територіальних громад формуються під впливом комплексу взаємопов'язаних чинників, серед яких ключове значення мають фінансова спроможність громади, якість людського капіталу, рівень розвитку інфраструктури, вигідне географічне положення, інвестиційна привабливість, якість публічних послуг, ефективність місцевого управління та здатність органів влади до впровадження інновацій. Доведено, що саме поєднання зазначених факторів визначає конкурентні позиції громади та перспективи її довгострокового розвитку.

Аналіз сучасних тенденцій розвитку територіальних громад України показав наявність значних міжтериторіальних диспропорцій за показниками економічної активності, рівнем бюджетних надходжень, інвестиційної привабливості, зайнятості населення та якості життя. Виявлено, що громади з вищим рівнем інституційної спроможності та ефективнішою системою публічного управління демонструють кращі результати соціально-економічного розвитку та мають більші можливості для формування конкурентних переваг.

Особливу увагу приділено впливу воєнного стану на процеси розвитку територіальних громад. Встановлено, що збройна агресія російської федерації суттєво трансформувала конкурентне середовище, посиливши конкуренцію за трудові ресурси, інвестиції, державну підтримку, міжнародну допомогу та фінансові ресурси для відновлення територій. У сучасних умовах важливими чинниками конкурентоспроможності громад стали безпекова спроможність, здатність до швидкої адаптації, ефективність управління кризовими ситуаціями та можливість забезпечення безперервного функціонування критичної інфраструктури.

Доведено, що конкурентне середовище має подвійний вплив на розвиток територіальних громад. З одного боку, воно виступає стимулом для підвищення ефективності управління, розвитку місцевої економіки та формування нових конкурентних переваг, а з іншого - може посилювати існуючі диспропорції між громадами, поглиблювати нерівномірність розвитку територій та створювати додаткові ризики для громад з обмеженим ресурсним потенціалом.

Отже, результати аналізу свідчать про необхідність удосконалення механізмів публічного управління розвитком територіальних громад на основі конкурентного підходу, який передбачає поєднання інструментів стратегічного планування, управління ресурсами, стимулювання інвестиційної діяльності, цифрової трансформації та забезпечення інституційної стійкості. Це створює необхідне наукове підґрунтя для розроблення комплексного механізму та моделі управління розвитком територіальних громад в умовах конкурентного середовища, що становить предмет подальших досліджень у третьому розділі дисертації.

Висновки до розділу 2

За результатами дослідження трансформації механізму управління розвитком територіальних громад в умовах конкурентного середовища сформульовано такі висновки:

1. Проведений історико-діалектичний аналіз засвідчив, що розвиток системи управління територіальними громадами в Україні відбувався під впливом політичних, соціально-економічних та інституційних трансформацій. Встановлено, що реформа децентралізації стала ключовим етапом модернізації місцевого самоврядування, забезпечивши розширення повноважень територіальних громад, посилення їх фінансової самостійності та відповідальності за результати місцевого розвитку.

2. Доведено, що на сучасному етапі територіальні громади функціонують як самостійні суб'єкти управління розвитком територій, які перебувають у стані постійної конкуренції за інвестиційні ресурси, трудовий потенціал, фінансову підтримку, інновації та можливості реалізації стратегічних проєктів. Це обумовлює необхідність трансформації традиційних підходів до публічного управління та впровадження механізмів, орієнтованих на формування конкурентних переваг.

3. Встановлено, що еволюція механізму управління розвитком територіальних громад характеризується переходом від адміністративно-розпорядчої моделі до стратегічно орієнтованої системи публічного управління, заснованої на принципах партнерства, відкритості, участі громадськості та орієнтації на досягнення вимірюваних результатів розвитку.

4. Виявлено, що визначальний вплив на управління розвитком територіальних громад здійснюють зовнішні конкурентні фактори, серед яких особливе значення мають інвестиційний клімат, регіональна економічна кон'юнктура, демографічні процеси, міграційна активність населення, міжбюджетні відносини, рівень цифровізації публічного управління та умови безпеки функціонування територій.

5. Обґрунтовано, що в умовах зростання динамічності зовнішнього середовища ефективність розвитку територіальних громад значною мірою визначається їх спроможністю адаптуватися до змін, оперативно реагувати на зовнішні виклики та використовувати наявний ресурсний потенціал для створення стійких конкурентних переваг.

6. Встановлено, що сучасне конкурентне середовище формує нові вимоги до діяльності органів місцевого самоврядування, які повинні забезпечувати не лише виконання власних повноважень, а й активно впроваджувати інструменти стратегічного планування, маркетингу територій, управління інвестиційною діяльністю та цифрової трансформації управлінських процесів.

7. Результати аналізу засвідчили наявність прямої залежності між рівнем конкурентоспроможності територіальної громади та показниками її соціально-економічного розвитку. Підвищення інвестиційної привабливості, бюджетної спроможності, рівня зайнятості населення, якості публічних послуг та розвитку інфраструктури сприяє зміцненню конкурентних позицій громади та забезпеченню її довгострокового розвитку.

8. Визначено, що одним із ключових чинників підвищення конкурентоспроможності територіальних громад є ефективне використання людського капіталу, розвиток підприємницького середовища, підтримка

інноваційної діяльності та створення сприятливих умов для залучення внутрішніх і зовнішніх інвестицій.

9. Доведено, що існуючі механізми управління розвитком територіальних громад не повною мірою відповідають сучасним викликам конкурентного середовища, оскільки потребують удосконалення координації управлінських процесів, розвитку систем моніторингу конкурентних переваг та впровадження сучасних управлінських інструментів оцінювання результативності діяльності органів місцевого самоврядування.

10. Узагальнення результатів проведеного аналізу дозволило обґрунтувати необхідність формування комплексного механізму управління розвитком територіальних громад, який забезпечуватиме інтеграцію стратегічних, організаційних, економічних, інноваційних та цифрових інструментів управління, спрямованих на підвищення конкурентоспроможності територій та досягнення сталого соціально-економічного розвитку. Зазначені положення стали методологічною основою для розроблення напрямів удосконалення механізму управління розвитком територіальних громад, що розглядаються у третьому розділі дисертаційного дослідження.

Результати дослідження за даним розділом знайшли своє впровадження в роботах здобувача [2, 4, 6, 7, 8, 10, 14, 15, 16, 17, 18, 19] (додаток А).

РОЗДІЛ 3
УДОСКОНАЛЕННЯ МЕХАНІЗМУ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД В УМОВАХ КОНКУРЕНТНОГО СЕРЕДОВИЩА

3.1. Адаптація зарубіжного досвіду управління розвитком територіальних громад в умовах конкуренції

Завдяки синергії зусиль управлінців різних рівнів, науковців, політиків та правників, наявності численних ідей та напрацювань у цьому руслі, станом на 25 жовтня 2020 року завершився не лише процес децентралізації, а й реформування адміністративно - територіального устрою України.

Зазначене реформування було необхідним і неминучим. Адже архаїстичні недоліки наявного адміністративно - територіального устрою держави зводили нанівець саму суть децентралізації та принципи якісного функціонування місцевого самоврядування. Такий стан речей не давав змоги якісно управляти найменшими адміністративними утвореннями - громадами, а, отже, розвивати їх конкурентоздатність. Саму ідею удосконалення управління розвитком територіальних громад в умовах конкуренції в тому чи іншому варіанті реалізовано у більшості успішних та розвинутих державах світу. Саме завдяки підвищенню ефективності публічної влади конкурентоздатність територіальних громад у багатьох демократичних державах було піднято на якісно новий рівень. Водночас, реалізація такої ідей в Україні повинна враховувати усі особливості її історичного, управлінського, адміністративно - територіального та інституційного розвитку.

На геополітичній карті світу налічується 252 країни, але є лише 195 держав. Адже держава - це насамперед автономна одиниця. Її існування обмежується певною територією і визначається наявністю суверенітету і законів. Основною відмінністю держави є не лише спільність людей, які проживають на певній території, але й наявність управління членами цього об'єднання за

допомогою влади. Власне держава і створюється з метою політичної організації життя її мешканців на всіх рівнях.

Оскільки дане дослідження зорієнтоване на пошук оптимальної моделі управління розвитком територіальних громад в умовах конкуренції, то варто зазначити, що різні держави обирають різні механізми, за допомогою яких представники найменших територіальних утворень - громад використовують для свого розвитку за умови конкуренції з іншими громадами. І ці механізми не є статичними: під дією різних факторів вони зазнають постійних змін і трансформацій. Громади переходять з одного типу організаційного об'єднання у інший, при цьому активно здійснюючи управління ними, об'єднують та накопичують людські, фінансові та інші матеріальні ресурси. Члени територіальних спільнот, аналізуючи власні потреби, розкривають їх суть у громаді, поширюють інформацію про них, оптимізують та модернізують програми та проєкти, спрямовані на їх вирішення, обирають лідерів, підвищують роль інститутів громадянського суспільства.

Питання зарубіжного досвіду управління розвитком територіальних громад в умовах конкурентного середовища, яке, власне, є еталоном для пошуку основи успішного управління в Україні, досить багатоаспектна. Дана проблема досліджена та відображена у працях багатьох європейських фахівців, наприклад, Т. Бірна, П Гола, Дж. Стюарта. Зрозуміло, що не залишилася вона і поза увагою вітчизняних вчених. Зокрема, значної уваги пошуку оптимальної моделі управління громадами в умовах конкуренції приділяли М. Баймуратов, В. Григор'єв, В. Куйбіда та ін.

Міжнародно наукова спільнота, до складу якої входять і вітчизняні фахівці притримуються думки, що «відповідно до специфіки проведених реформ, форм публічного управління та адміністрування у територіальних громадах усі держави можна диференціювати за моделями місцевого самоврядування. Увага акцентується на існуванні трьох моделей: англосаксонської (американської чи англо-американської), континентальної (європейської або французької) та

змішаної (гібридної). Проте, В. Григор'єв до вищезгаданих додає ще одну модель – радянську» [86].

П. Д. Біленчук, В. В. Кравченко, М. В. Підмогильний у навчальному посібнику «Місцеве самоврядування в Україні: муніципальне право» висловили думку, що: «у різних державах з метою ефективної організації вла-ди на місцях застосовуються різні системи місцевих орга-нів управління та органів місцевого самоврядування (системи управління на місцях), на вибір яких впливають такі фактори, як неоднаковий підхід до розуміння державної влади, розмежування адміністративно-територіальних оди-ниць на «природні» та «штучні», національні та історичні особливості і традиції тощо» і на основі таких припущень сформували поділ моделей управління громадами на: англо-американську (англосаксонську), континентальну (романо-германську або європейсь-ку), іберійську та радянську моделі» [141].

Спробуємо проаналізувати зарубіжний досвід управління розвитком територіальних громад в умовах конкуренції на основі вищезгаданих моделей та обґрунтувати його впровадження в сучасну українську модель. Для цього наведемо основну характеристику всіх моделей та держави, у яких вони функціонують у табл. 3.1.

З метою визначення найоптимальнішої моделі для українських громад, розглянемо, яким чином здійснюється управління територіальними громадами в умовах конкурентного середовища у кожній із наведених вище моделей. Отже, максимальний рівень децентралізації усіх сфер життєдіяльності територіальних утворень - основна відмінність англосаксонської системи місцевого управління, завдяки якій управлінці в громадах здійснюють свої повноваження (у встановлених межах) практично автономно, перебуваючи під опосередкованим державним контролем, який реалізується через міністерства та суди. Не дивно, що саме така модель управління громадами успішно функціонує у найбільш демократичних та успішних країнах - Великобританії, США, Канаді, Австралії.

Таблиця 3.1

Основні характеристики моделей управління розвитком територіальних громад в умовах конкуренції

Модель управління	**Основна характеристика моделі**	**Держава, у якій модель управління функціонує**
Англо-американська (англосаксонська)	Місцеві органи влади не мають конституційного статусу; значна політична самостійність місцевих органів влади; контроль роботи місцевих органів влади непрямим шляхом: через податкову та судову системи.	Велика Британія, США, Канада, Австралія
Континентальна	Місцеві органи влади беруть участь у формуванні загальнодержавної влади; різнорівнева підпорядкованість органів місцевого самоврядування; забезпечує необхідну для держави централізацію.	Франція та Італія, Польща, Болгарія, Туреччина, Фінлян-- дія, Ірак
Змішана	Характеризується поєднанням основних характеристик англо - американської та континентальної моделей, проте містить істотну специфіку: управління громадами автономне від державного, проте держава активно підтримує і стимулює самоорганізацію громадян на місцях; основи функціонування управління громадами закріплені в конституції держав, але детальні механізми реалізації компетенцій визначає регіональне законодавство.	Німеччина, Японія
Радянська	Декларування повновладдя представницьких органів - рад у територіальній громаді при другорядної ролі виконавчої влади; відсутні чіткі нормативно-правових засади здійснення управління громадами, з причини діяльності органів місцевого самоврядування, фундаменталізму соціалістичної доцільності та політичної ініціативи членів громади; фактична безумовна підконтрольність рад вищим органам державної влади.	КНР, КНДР
Іберійська	Головними посадовими особами у територіальних громадах є алькальди, регідори, мери, префекти тощо, які очолюють виборні представницькі виконавчі органи; така особа затверджується урядом і наділена правом здійснювати контроль від імені держави за діяльністю представницького виконавчого органу.	Бразилія, Португалія, Мексика, з певними особливостями Іспанія

Примітка. Узагальнено автором.

На прикладі управління громадами Сполучених Штатів Америки можна чітко прослідкувати найяскравіші риси даної моделі за наявного конкурентного середовища. Так, управління муніципалітетами здійснюється із застосуванням трьох основних форм: «мер - рада», «рада - менеджер», комісійна форма управління. Варто зазначити, що муніципалітети - це населені пункти, які пройшли процедуру інкорпорації, тобто мають власний статут.

Управління розвитком приблизно половини усіх громад США здійснюється за найстарішою та найпоширенішою формою управління: «мер - рада». Населення шляхом прямих виборів обирає муніципальну раду, яка в свою чергу має компетенцію обрати «слабкого» мера. Тоді як «сильний» мер як і муніципальна рада обирається шляхом прямих виборів. Саме такий чинник як обрання і впиває у наслідку на обсяг влади мера: «сильний» мер наділений набагато ширшими повноваженнями ніж «слабкий». Тому, вибудувати чітку конкурентну позицію громади в процесі управління нею, звичайно, простіше «сильному» меру.

Управління територіальним об'єднанням за формою «рада - менеджер» поширена приблизно в 40% міст Сполучених Штатів Америки. Її виникнення пов'язують з необхідністю створення професійного місцевого управління. За такої форми управління значна частина повноважень передається муніципальною радою для найманого нею менеджера. Важливо зауважити, що саме за такої форми управління громадою менеджеру делегується здійснення господарських функцій, а враховуючи необхідність фахової підготовки такого управлінця, можна стверджувати, що територіальні утворення, очолювані ним будуть мати значні конкурентні переваги.

Малопоширеною організаційною формою управління в громадах є комісійна форма і існує вона лише у невеликих містах. Адже основна її характеристика полягає в тому, що муніципальна рада (комісія) поєднує в собі і представницьку і виконавчу функції. Окремі напрями управління громадою куруються окремими членами комісії. Відсутні посади мера і керівника. На нашу думку, така форма управління значно поступається попереднім у можливостях

забезпечення високого рівня конкурентоспроможності таких територіальних утворень [203].

Найяскравішим прикладом успішного процесу децентралізації та розширення прав громад в управління своїми територіями є історія становлення V Республіки у Франції. Саме тому, континентальну модель управління розвитком громад ще називають французькою. З точки зору нашого дослідження досвід V Республіки цікавий саме для України, оскільки саме французьку модель управління намагаються обрати за взірець для нашої держави.

«Франція поділяється на регіони, департаменти, округи, кантони і комуни (муніципалітети). Уряд у регіонах та департаментах представляють префекти, а в округах – супрефекти, які фактично виконують ту ж роботу. Кантони можна порівняти з виборчими округами в Україні, а комуни – з населеними пунктами, що мають власний орган місцевого самоврядування. Загалом Французька республіка, у якій мешкає 76 млн жителів, має 21 метропольний регіон, територіальну спільноту Корсика та 5 заморських регіонів; 96 метропольних та 5 заморських департаментів; 342 округи; 2054 кантони та 36 658 комун. При цьому комуни Парижа, Ліона, Марселя, департамент Парижа, а також Територіальна спільнота Корсики мають особливий статус". Саме так охарактеризував континентальну (французьку) модель управління громадами керівник Інституту вищих студій Міністерства внутрішніх справ Франції, Віце-президент Асоціації префектів Ерік Фреселінард» [201].

Для континентальної моделі, якою послуговується Франція в управління громадами притаманне поєднання місцевого самоврядування й місцевих адміністрацій. Проте, наприклад французький префект володіє набагато ширшими повноваженнями ніж голова обласної державної адміністрації в Україні. Префекту підпорядкована місцева поліція. У випадку невідповідності законодавству, префект може заблокувати рішення муніципалітету, оскільки контролює законність актів місцевого самоврядування. Проте його робота контролюється також, а порушення закону з його боку суворо карається.

Префектом може стати лише людина з управлінським досвідом, яка щонайменше 15 років пропрацювала суперпрефектом.

Як вже зазначалося вище, найменшими територіальними утвореннями Франції є комуни, управління якими здійснюють муніципальні ради, на чолі яких стоїть мер. Мер обирається депутатами і уособлює в собі подвійну владу: державну та муніципальну. Очільник комуни представляє її інтереси у відносинах з іншими органами та структурами, а також державою, укладає угоди й договори, керує муніципальними службами, видає дозволи на будівництво.

Практично ідеальна збалансованість функціонування місцевих органів управління громадами та мінімальний контроль над місцевими проблемами з боку держави дали поштовх для підвищення рівня участі членів територіальних громад у житті своїх регіонів, що в свою чергу призвело до "здорової" конкуренції між ними і зростання рівня їх привабливості.

З огляду на стабільність та успішність управління територіальними громадами у Федеративній Республіці Німеччина, можна стверджувати про достатньо вагомі переваги "змішаного" типу місцевого самоврядування для забезпечення достатнього рівня конкурентності адміністративного утворення. Вже пройдено всі етапи реформування як в політичній так і адміністративній площинах, піднято на нові висоти реалізацію принципів децентралізації та субсидіарності, враховуючи при цьому історичні, етнічні, культурні, географічні та ментальні особливості розвитку німецьких земель.

Відповідно до законодавства у Федеративній Республіці Німеччина існує 5 різних органів організації влади у територіальних громадах, але фактично вони здійснюють свою діяльність у чотирьох моделях.

Так, перша модель - охоплює землі Саксонія, Баварія, Баден-Вюртенберг та, відповідно, має назв південнонімецька. Управління громадою та її розвитком здійснюється посередництвом представницького органу (ради) та бургомістра, який обирається населенням громади. Обіймаючи одночасно посади голови ради та голови виконавчого комітету, бурмістр має досить вагомий вплив безпосередньо на управління громадою, оскільки в більшості випадків без

погодження з радою вирішує кадрові питання. Крім того, його сильна позиція дозволяє йому володіти суттєвими правами у фінансово-бюджетній сфері, що не може не впливати на рівень конкурентоздатності громади.

Землі Нижня Саксонія, Північна Рейн-Вестфалія презентують другу модель управління адміністративними одиницями - північнонімецьку. У даній моделі обраний населенням орган (рада) обирає директора громади, який є очільником сформованого ним же представницького органу.

Управління громадою за третьою моделлю рада-бургомістр здійснюється у землях Рейнланд — Пфальц, Саар, сільські громади землі Шлезвіг-Гольштейн. У цьому випадку обрана населенням рада обирає бургомістра, який наділяється досить широкою компетенцією і має можливість одноосібно вирішувати багато важливих питань громади.

«Четверта модель управління розвитком громад у ФРН має назву модель рада-магістратура і успішно застосовуються у землі Гессен та землі-місті Гамбург. У цьому випадку представницький орган (рада) обирає свого голову і формує свій колегіальний виконавчий орган (магістратуру) з числа професійних управлінців» [198, с. 13].

Як бачимо з короткого аналізу, визначення моделі управління розвитком громад у ФРН здійснюється виключно населенням. А, отже, можна стверджувати, що саме мешканці тієї чи іншої територіальної громади самостійно вирішують який тип управління допоможе їм успішно розвиватися, та забезпечить громаді значну конкурентноздатність.

Модель управління громадами, що має принципові архаїчні відмінності від попередніх, яка існувала в колишньому СРСР, а сьогодні збереглася в тому чи іншому вигляді в країнах соціалістичного спрямування (Китай, КНДР, Куба), називається радянською і, зрозуміла річ, важко співвідноситься з поняттям конкуренції між громадами в процесі їх розвитку. «Основною характерною рисою радянської моделі управління є абсолютне заперечення поділу влади і проголошення виняткової влади представницьких органів (рад) відповідних територіальних утворень» [170].

Усі ланки, що входять до складу даної моделі управління розвитком громад перебувають у жорсткій ієрархічній підпорядкованості, а інші органи влади вважаються похідними від рад.

Зважаючи на відсутність на геополітичній та географічній карті світу СРСР, країни, в якій виникла радянська модель управління адміністративними утвореннями, на сьогодні найяскравіше усі основні її характеристики продемонстровано на прикладі управління громадами в Китайській Народній Республіці. Так, зокрема, стаття 3 Основного Закону КНР проголошує, що всі державні адміністративні органи, судові органи та органи прокуратури формуються зборами народних представників та несуть відповідальність перед ними. Виконавчі комітети, що формуються місцевими радами зі свого складу, як правило, є їхніми виконавчими органами, зокрема, це так звані місцеві народні уряди, якими керують губернатори провінцій, голови автономних районів, мери міст, начальники округів, начальники повітів, начальники районів та селищні старости.

Система місцевого управління, якою успішно користуються країни Латинської Америки була створена на основі правової моделі колишніх держав-колоніаторів, таких як Іспанія та Португалія. Така система називається іберійською і вона має певні схожості з континентальною, та все ж з певними особливостями.

Бразилія, Мексика, Колумбія, Еквадор, Перу - країни, в якій управління розвитком громад проходить на основі іберійської системи. Проте варто зазначити, що успішність її застосування неоднорідна. Так, держави - президентські республіки мають певні невизначеності у статусах місцевих органів управління та місцевих органів самоврядування. а, відповідно, перевагу в управління найменшими адміністративно-територіальними утвореннями в повноваженнях мають форми та способи державного управління, що, в свою чергу, не може не впливати на зниження конкурентоздатності таких територіальних громад.

Логічно, що роль представників центральної влади є вирішальною. Управління на всіх рівнях адміністративно-територіального устрою таких країн презентоване виборними представницькими органами та посадовими особами місцевого самоврядування: алькадами, перфектами, мерами, регідорами, тощо. Місцеві ради обираються лише населенням, голови ж адміністрацій - або неселенням, або радою, але у всіх випадках очільник адміністрацій проходять затвердження органами державної влади, таким чином поєднуючи у своїх особах публічну, державну владу та владу територіальної громади.

«На всіх рівнях адміністративно-територіального устрою держав є виборні представницькі органи та посадові особи місцевого самоврядування, які мають різні назви: алькальди, мери, префекти, регідори тощо. У зазначених державах місцеві ради обираються тільки населенням, а глави адміністрацій – або населенням, або радою. У всіх випадках голови адміністрацій затверджуються органами державної влади. Вони поєднують у своїх руках публічну владу територіального колективу та державну владу» [43].

Проте, можливістю підняти рівень конкурентоспроможності громади є характерна особливість здійснення управління розвитком територіального утворення за іберійською системою - це здійснення контролю населення за діяльністю органів муніципальної влади. Для прикладу, населення будь якої муніції має право звертатися до Конституційного суду із запитом щодо відповідності прийнятих владою рішень основному Закону держави.

Особливість іберійської системи місцевого самоврядування полягає й у тому, що в здійсненні контролю за діяльністю органів муніципальної влади бере участь населення. Наприклад, населення кожної муніципії наділене правом звертатися до Конституційного суду із запитом щодо конституційності прийнятих муніципальних рішень. Варто лиш оформити петицію та зібратне не менше 1% підписів мешканців територіального утворення, що наділені виборчим правом. Задля такого ж контролю за діяльністю управлінських органів у багатьох країнах Латинської Америки виборці можуть депутатів ради та голів муніципій

достроково, якщо вони грубо порушили Конституцію та закони, самоусунулися від виконання наказів виборців та своїх обов'язків і т.д.

Розглянуті вище моделі управління розвитком територіальних громад свідчать про те, що саме управління найменшим територіальним утворенням є складним механізмом, який будучи значною мірою інтегрованим у державний механізм створює усі умови для функціонування конкурентного середовища.

Саме тому, функціонуючи в нових умовах - умовах завершення реформ децентралізації та адміністративно - територіальної реформи громадам необхідно віднайти належний баланс, який би адекватно відображав реальні конкурентні умови конкретної громади, та відповідав тим завданням, що ставляться перед нею в процесі її життєдіяльності.

На сьогоднішньому етапі розвитку нашої держави необхідно, проаналізувавши зарубіжний досвід управління розвитком територіальних громад в умовах конкуренції, сформувати оптимальну модель управління для новітньої України.

Зокрема, прийнявши до уваги думку багатьох науковців щодо існування в Україні континентальної моделі управління, все ж варто звернути погляд до англо-американського її варіанту. Оскільки доцільним буде для підвищення конкурентоздатності громади розглянути на її прикладі, утворення спеціалізованих органів управління, а не лише органів загальної компетенції, взяти до уваги положення щодо адміністративно - територіального поділу та запозичити можливості впровадження різних організаційно-правових форм муніципального управління як це є, наприклад у США.

Інші вчені вважають, що вітчизняну модель управління можна визнати змішаною, оскільки як і в інших країнах, така модель є результатом проведених управлінських реформ та дозволяє говорити про певне зближення інколи дуже відмінних муніципальних систем.

Корисним для України є і досвід Франції, громади якої управляються за континентальною моделлю. Зокрема, з метою розвитку конкурентного середовища, влада Франції створила усі необхідні правові, методичні та

політичні умови для добровільності процесу скорочення комун, всебічно сприяла їх об'єднанню заради зростання їх спроможності і конкурентоздатності. Крім того, реформування місцевого управління у Франції відбувалося плавно і комплексно під контролем держави. Логічно, що зменшення повноважень місцевої державної адміністрації спричинило ріст компетенції та конкурентоздатності громади через збільшення обсягу фінансових ресурсів, що опинилися у володінні комун.

Що стосується досвіду іберійської моделі, то зважаючи на її переваги і недоліки, варто зазначити, що в демократичній, постреформістській Україні задля забезпечення переваг серед інших конкуруючих громад, неприйнятною буде концентрація влади в руках однієї особи і її вплив на прийняті управлінським органом рішення.

3.2. Імплементація комплексного механізму управління розвитком територіальних громад в умовах конкуренції

Після завершення реформи децентралізації і проведення перших місцевих виборів в умовах нового адміністративно - територіального устрою України усі громади опинилися в однакових умовах: з ідентичними повноваженнями та базовими можливостями для створення найоптимальніших умов розвитку кожної з них. Власне, навіть використання єдиного визначення “ сільські”, “селищні”, “міські” територіальні громади демонструє уніфікацію найменших адміністративних утворень, тим самим підкреслюючи їх однакові стартові можливості.

Проте, рівні можливості “на старті” не означають однаково успішний розвиток в подальшому. Сьогодні, в умовах, зростаючої конкуренції між територіями, управлінцям громад доводиться постійно удосконалювати засади та методи управління розвитком своїх утворень. Адже за умови однакового набору повноважень громади відрізняються за всіма своїми характеристиками: географічним розміщенням, ресурсним потенціалом, історико - культурною

спадщиною, промисловим потенціалом. Такий стан речей спонукає громаду як вигідніше використовувати саме ті особливості, які якісно вирізняють її з поміж інших, залучати максимум диференційованих цільових груп до участі в її розвитку, підвищуючи тим самим конкурентоспроможність.

«В умовах динамічних змін розвитку територіальних громад у процесі реформ однією з фундаментальних вимог ефективного управління ними є розроблення такого комплексного механізму управління, який дозволив би зберігати і посилювати стійку позицію громади в умовах постійної конкуренції, оперативно реагувати на зміни внутрішнього та зовнішнього середовища змін задовольнити потреби мешканців та стабільно розвиватися» [118].

«Зміни середовища, нові методи управління, наявне конкурентне середовище стимулюють управлінців громад перебудовувати та підвищувати рівень механізмів управління таким чином, щоб забезпечити своїй адміністративно-територіальній одиниці збалансований розвиток. На цьому етапі стає зрозумілим, що найбільш ефективним для забезпечення сталого розвитку територіальних громад в умовах конкуренції є саме комплексний механізм управління» [118].

«Аналізуючи підняту проблематику стає очевидно, що в умовах глобальних реформ, які відбуваються в Україні актуальним є вивчення теоретичних та методологічних основ управління громадами як особливого виду управлінської діяльності, яка покликана забезпечити їм ефективний розвиток. Як результат, з'являються публікації, в яких досліджуються саме механізми публічного управління та визначаються місце органів місцевого самоврядування в цьому процесі» [118].

«Не дивлячись на значну увагу дослідників щодо визначення дефініції “механізм публічного управління”, розкриття поняття “комплексний механізм управління”, а особливо “комплексний механізм управління територіальними громадами” є досить перспективним для наукової діяльності» [118].

«Можна з упевненістю констатувати, що більшість науковців, серед яких В. Бакуменко, Д. Безносенко, Л. Грень, В. Дзюндзюк, В. Медвідь, М. Мельник,

Г. Одінцова О. Тимошенко, Ю. Ульянченко, Н. Яркіна та ін. визначають комплексний механізм управління як систему: систему засобів, заходів, інструментів, впливу» [118].

«Проаналізувавши роботи вищезгаданих авторів спробуємо визначити комплексний механізм управління громадами в умовах конкуренції як сукупність (систему) конкретно визначених механізмів публічного управління громадами через використання яких реалізуються управлінські впливи на розвиток територіальних громад із застосуванням основних принципів, функціоналу кожного суб'єкта управління, а також форм і методів управління та з урахуванням зовнішніх та внутрішніх конкурентних переваг громади. Схематично зміст моделі комплексного механізму управління громадами продемонстровано на рис. 3.1» [118].

«Варто зауважити, що розробка комплексного механізму управління розвитком територіальних громад в умовах конкуренції переслідує основну мету: застосувати увесь комплекс інструментів та засобів для досягнення стратегічної мети розвитку окремо взятої громади, яка визначена на державному рівні у відповідному документі — у Державній стратегії регіонального розвитку на 2021-2027 роки» [118] — та є «основним планувальним документом для реалізації секторальних стратегій розвитку, координації державної політики у різних сферах, досягнення ефективності використання державних ресурсів у територіальних громадах та регіонах в інтересах людини, єдності держави, сталого розвитку історичних населених місць та збереження традиційного характеру історичного середовища, збереження навколишнього природного середовища та сталого використання природних ресурсів для нинішнього і майбутніх поколінь українців» [19].

Отже, з вищенаведеного аналізу зробимо попередній висновок, що комплексний механізм управління розвитком територіальних громад в умовах конкуренції складається з наступних видів механізмів:

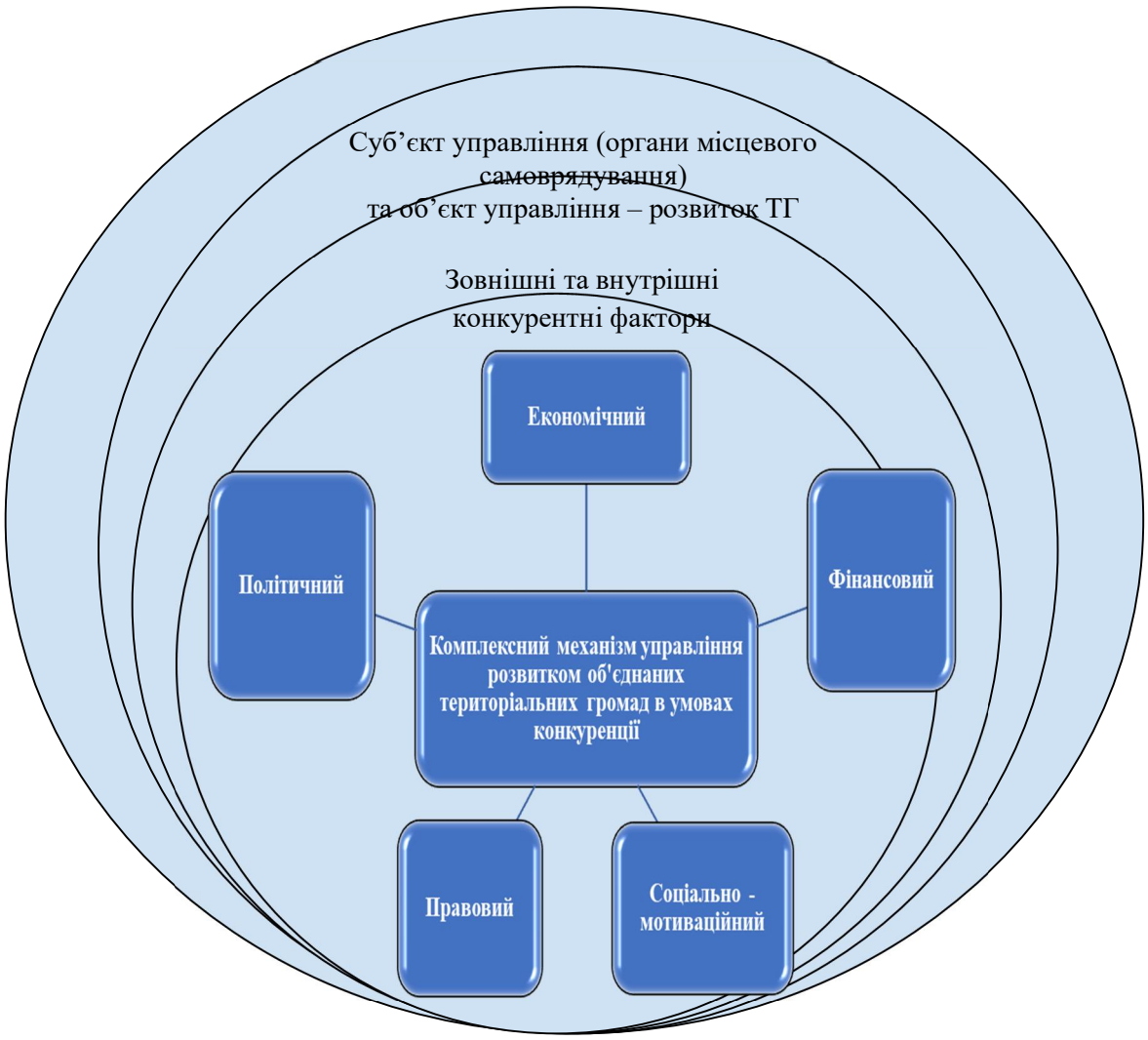


Рис. 3.1. Модель комплексного механізму управління розвитком територіальних громад в умовах конкуренції

Примітка. Складено автором.

- «економічного — управління проектно-інвестиційною діяльністю громад, що неодмінно призведе до залучення додаткових ресурсів для розвитку громади із зовнішніх джерел; сприяння розвитку малого і середнього підприємництва, що сприятиме наповненню дохідної частини бюджету та соціально - економічному розвитку громади; обґрунтоване встановлення величини місцевих податків та зборів та виважена регуляторна політика, що дасть змогу залучити до взаємовигідної співпраці підприємців, що не є членами громади, тощо» [118];

- «фінансового — управління бюджетним процесом громади, яке має на меті підвищення результативності управління доходами та витратами громад - виважене планування дохідної частини бюджету громади з урахуванням усіх можливих ризиків, які притаманні конкурентному середовищу та усіх джерел наповнення; досконалий аналіз витратної частини бюджету з урахуванням середніх показників сусідніх конкурентних громад, зокрема це стосується видатків бюджету споживання та бюджету розвитку» [118];

- «соціально-мотиваційного — управління, що регулює міжособистісні відносини (формує соціальні зв'язки) та має на меті: підвищення ефективності діяльності людського ресурсу засобами мотиваційного та стимулюючого характеру; організацію системи соціального захисту; створення належних умов для ефективного використання кадрового потенціалу громади. Тож соціальний вид комплексного управління розвитком територіальних громад спрямований на: забезпечення усіх ланок адміністративного апарату управління громадами високоефективним кадровим складом. Оскільки якісне надання послуг можуть організувати лише фахівці, піднявши таким чином громаду на вищий конкурентний рівень; постійне підвищення кваліфікації працівників, підготовку та перепідготовку кадрів, формування кадрового резерву; мотиваційне та стимулююче забезпечення; формування стійких цінностей та переконань» [118];

- «правового — управління, яке являє собою систему правових засобів, за допомогою яких здійснюється управління розвитком громад в конкурентному середовищі. Простіше кажучи, даний вид комплексного механізму управління розвитком громад забезпечує функціонування адміністративно-територіальної одиниці в законній площині. Насамперед - це дотримання норм Конституції України, законів, інших законодавчих актів, а також інструкцій, положень, рішень, розпоряджень у повсякденному процесі управління» [118]. «Проаналізувавши законодавчу та нормативну базу, яка забезпечує ефективне функціонування розвитку громад в Україні вдалося з'ясувати, що в державі для цього створено якісне правове підґрунтя, насамперед - завершено дві найважливіші реформи: фінансової децентралізації та адміністративно -

територіальна. Проте, під реальні умови цих реформ не адаптовані основні закони, які мають забезпечувати функціонування громад» [118], зокрема - Закон України “Про місцеве самоврядування в Україні”;

- «політичного. Саме завдяки цьому виду комплексного механізму управлінці громад формують соціально - економічну, фінансову, промислову політику громади, які і будуть визначати її “особливе” місце серед інших подібних громад. Від якості прийнятих політичних рішень залежить успішний розвиток громади, а, відповідно і її конкурентоздатність» [118].

Спробуємо проаналізувати стан конкурентоздатності громад залежно від окремих видів комплексного механізму управління ними. Аналіз представлений у табл. 3.2. на прикладі громад Рівненського району Рівненської області.

Таблиця 3.2

Аналіз окремих видів комплексного механізму управління розвитком територіальних громад в умовах конкуренції на основі окремих показників бюджетів громад Рівненського району Рівненської області за І квартал 2026 року

№ з/п	Громада	Доходи загального фонду на 1-го мешканця (грн	Видатки загального фонду на 1-го мешканця (грн)	Рівень дотаційності бюджетів (%)	Співвідношення видатків на утримання апарату управління із сумою доходів загального фонду (%)	Видатки на загальну середню освіту на 1-го учня (грн)	Капітальні видатки на 1-го мешканця (грн	Питома вага місцевих податків і зборів у доходах загального фонду (%)
	Види комплексного механізму управління розвитком громад в умовах конкуренції	**фінансовий**			**соціально-мотиваційний**		**економічний**	
1	Бабинська ТГ	939,2	1931,4	21,9	37,4	8974,4	56	30,3
2	Березнівська ТГ	707,7	1961	29,5	17,2	6827,1	8,4	29,8
3	Білокриницька ТГ	529,9	1824	39,4	36,6	9899,9	26,2	45,1

Продовження таблиці 3.2

4	Бугринська ТГ	1060,7	1545,7	21	20,9	7249,9	11	30,7
5	Великомежиріцька ТГ	530,8	1007,3	41,8	37,7	6398,3	0	36,8
6	Великоомелянська ТГ	1507,3	2396,9	0	36,6	8381	303,9	39,6
7	Головинська ТГ	559,1	2142,4	38,5	32,8	8688,3	0	36,1
8	Городоцька ТГ	1720,2	1855,2	10,2	23,8	7349,4	72,4	63,4
9	Гощанська ТГ	984,6	1538,6	12	22,3	8610,4	9,3	32,7
10	Дережненська ТГ	620,3	1824,9	39,2	36,8	8160	63,3	28,8
11	Дядьковицька ТГ	826	1883,7	17,1	30,8	11123	22,5	43,7
12	Здовбицька ТГ	473,2	1422,5	44,5	41,8	8936,2	0	36,6
13	Здолбунівська ТГ	1459	1884	0	9,5	7273,4	7,7	28,3
14	Зорянська ТГ	1056,7	1493,9	4,3	22,5	8171	11,8	26,7
15	Клеванська ТГ	1767,2	2444,7	-9,6	14	8649,1	38,4	15,7
16	Корецька ТГ	737,1	1793,9	27,2	25	8782	21,1	28,8
17	Корнинська ТГ	983,1	1796,6	26,5	34,9	7335	157,1	42,8
18	Костопільська ТГ	1067,4	1476	10	11,2	6581	117,1	27,8
19	Малинська ТГ	659,5	2002,9	36,5	28,9	6883	14,4	25,4
20	Малолюбашанська ТГ	1108,3	2037,6	13,1	28,5	8273,8	284	28,9
21	Мізоцька ТГ	433,9	1290	46,4	36,8	10924	3,7	33,6
22	Олександрійська ТГ	858,2	2235,9	17,6	40,9	8374,8	1,7	30,5
23	Острозька ТГ	695,7	1496,5	28,1	28,7	8038,2	3,9	31,7
24	Рівненська ТГ	1788,9	1775,2	-3,5	7,5	5517,3	5,8	25,3
25	Соснівська ТГ	869,2	1345	20,3	23,4	7766,1	0	18,8
26	Шпанівська ТГ	1211,1	1880,9	20,5	23,2	8900,7	27,3	38,5
	Середній показник по Україні	1145,13	1750,82	15,57	28,37	9364,05	74.89	36,55

Примітка. Складено автором на матеріалах Рівненської ОДА та наведено в статті [118].

«Отже, фінансовий вид комплексного механізму управління територіальних громад засвідчує, що ефективне збалансування доходів і видатків загального фонду бюджетів на 1 мешканця дає можливість громадам бути незалежними від дотаційних ресурсів, а це в свою чергу підвищує їх конкурентоспроможність» [118].

«Соціально-мотиваційний вид механізму демонструє цікаву тенденцію: у міських територіальних громадах показник “видатки на загальну середню освіту на 1-го учня” є нижчим ніж у сільських. На нашу думку це пов'язано з тим, що у містах наповнюваність класів є значно вищою, а також управлінці швидше відреагували на сучасні виклики і прийняли ефективні рішення щодо оптимізації освітньої мережі, а отже, освітня субвенція “покрила” витрати на оплату праці педагогічного персоналу в повному обсязі і потреби залучати додаткові кошти з місцевих бюджетів для цього не виникло. Вони могли спрямувати їх на інші потреби, вигідно виділяючись при цьому серед конкурентів. Так, зокрема, економічний вид комплексного механізму засвідчує, що це могли бути, зокрема, капітальні видатки. Про що, зокрема свідчить відповідний показник» [118].

«Крім того, інший економічний показник - питома вага місцевих податків і зборів у доходах загального фонду демонструє, що достойну конкуренцію серед громад складають ті, що мають значні надходження місцевих податків, оскільки це означає, що управлінці для ефективного розвитку залучають інвестиції у виробництво, створюють нові робочі місця, удосконалюють інфраструктуру» [118]. «Провівши аналіз теоретичної суті та практичного значення комплексного механізму управління розвитком територіальних громад в умовах конкуренції можна стверджувати, що даний механізм є найбільш дієвим, оскільки охоплює всі сфери життєдіяльності громади в процесі її функціонування для досягнення цілей, визначених у стратегії розвитку задля підвищення рівня її конкурентоздатності» [118].

«Усі складові комплексного механізму взаємопов'язані, оскільки вплив кожного окремого: економічного, фінансового, соціально-мотиваційного, політичного чи правового не має чітких меж. Адже досконала законодавча

основа дасть можливість прийняти ефективно діючі програми життєдіяльності громади, які в свою чергу будуть забезпечувати її сталий соціально-економічний розвиток та задоволення потреб кожного мешканця, а значить — підвищить її конкурентоздатність» [118].

«Дана модель комплексного механізму управління територіальних громад звичайно потребує подальшого удосконалення та вивчення. Проте, можна також стверджувати, що в умовах завершення децентралізаційних процесів (нових для багатьох громад) та абсолютно нових для всіх територіальних громад умовах адміністративно-територіального устрою, такий механізм управління є найбільш ефективним та дієвим, оскільки завдяки його впровадженню є можливість переходу громади на інший — більш високий рівень спроможності та конкурентності» [118].

Сучасні умови функціонування територіальних громад характеризуються високим рівнем динамічності зовнішнього середовища, посиленням міжтериторіальної конкуренції, необхідністю ефективного використання обмежених ресурсів, а також потребою забезпечення стійкого соціально-економічного розвитку в умовах воєнного стану та повоєнного відновлення. За таких умов особливого значення набуває не лише розроблення концептуальних засад і моделі управління розвитком територіальних громад, а й забезпечення їх практичної реалізації через впровадження комплексного механізму публічного управління.

Проведені дослідження свідчать, що більшість існуючих механізмів управління розвитком територіальних громад характеризуються фрагментарністю, недостатньою узгодженістю управлінських інструментів, обмеженим використанням сучасних технологій стратегічного планування та відсутністю системного підходу до формування конкурентних переваг територій. В умовах конкуренції такі недоліки стримують розвиток громад і знижують їхню здатність ефективно реагувати на зовнішні виклики.

У зв'язку з цим пропонується комплексний механізм управління розвитком територіальних громад в умовах конкурентного середовища, який являє собою

цілісну систему взаємопов'язаних суб'єктів, принципів, методів, інструментів та управлінських впливів, спрямованих на досягнення стратегічних цілей розвитку громади шляхом формування та реалізації її конкурентних переваг.

Основною метою комплексного механізму є забезпечення конкурентоспроможності територіальної громади шляхом підвищення ефективності використання ресурсного потенціалу, зміцнення інституційної спроможності, залучення інвестицій, підвищення якості публічних послуг та забезпечення стійкого розвитку території.

Реалізація механізму має здійснюватися на основі таких принципів: системності; стратегічної орієнтації; комплексності; субсидіарності; адаптивності; партнерства; ефективності; відкритості та прозорості; цифровізації; резильєнтності; сталого розвитку. Особливістю запропонованого механізму є поєднання традиційних інструментів публічного управління із сучасними підходами конкурентного розвитку громад, які враховують виклики воєнного стану, європейської інтеграції та повоєнної відбудови України.

Запропонований механізм включає п'ять взаємопов'язаних функціональних блоків:

1. Інституційно-організаційний блок. Метою блоку є формування ефективної системи взаємодії між усіма суб'єктами місцевого розвитку. До складу блоку входять: органи місцевого самоврядування; місцеві органи виконавчої влади; військові адміністрації; агенції регіонального розвитку; бізнес-структури; громадські організації; міжнародні партнери та донорські організації; наукові та освітні установи. Функціонування зазначеного блоку забезпечує формування ефективних партнерських відносин та консолідацію ресурсів громади для досягнення спільних цілей розвитку.

2. Стратегічно-планувальний блок. Центральним елементом механізму виступає система стратегічного управління розвитком громади. До цього блоку належать: стратегія розвитку громади; план заходів з реалізації стратегії; програми соціально-економічного розвитку; інвестиційний паспорт громади; план просторового розвитку; план відновлення території; система моніторингу

та оцінювання результатів. На відміну від традиційних підходів, стратегічне планування має базуватися на конкурентному аналізі території та визначенні її унікальних конкурентних переваг.

3. Економічно-інвестиційний блок. Основною метою блоку є забезпечення економічного зростання та підвищення фінансової спроможності громади. У межах даного блоку реалізуються: механізми підтримки підприємництва; залучення інвестицій; індустріальні парки; кластери місцевого розвитку; державно-приватне партнерство; грантове фінансування; міжнародна технічна допомога; розвиток місцевих брендів. Функціонування цього блоку забезпечує формування стабільної економічної бази розвитку громади та підвищення її конкурентних позицій.

4. Цифрово-інноваційний блок. Сучасні умови розвитку територій передбачають широке впровадження цифрових технологій у систему місцевого управління. До складу блоку входять: цифрові платформи управління громадою; електронне урядування; електронна демократія; геоінформаційні системи; цифровий моніторинг ресурсів; аналітичні інформаційні системи; інструменти Smart Community. Реалізація цифрового блоку сприятиме підвищенню прозорості діяльності органів місцевого самоврядування, покращенню якості адміністративних послуг та ефективності управлінських рішень.

5. Безпеково-резильєнтний блок. У сучасних умовах саме ця складова набуває особливого значення. Її завданнями є: забезпечення безперервності функціонування громади; управління кризовими ситуаціями; захист критичної інфраструктури; підтримка внутрішньо переміщених осіб; управління ризиками; відновлення пошкоджених територій; підвищення стійкості громади до зовнішніх загроз. На відміну від традиційних моделей місцевого розвитку, безпекова складова інтегрується безпосередньо в систему стратегічного управління та виступає однією з передумов забезпечення конкурентоспроможності громади.

Впровадження комплексного механізму доцільно здійснювати поетапно (табл. 3.3).

Таблиця 3.3

Етапи імплементації комплексного механізму управління розвитком територіальних громад в умовах конкурентного середовища

Етап	Зміст етапу	Основні заходи	Очікуваний результат
I. Діагностичний	Комплексна оцінка внутрішнього та зовнішнього середовища розвитку громади	Аналіз соціально-економічного стану громади, ресурсного потенціалу, конкурентних переваг, ризиків і загроз; проведення SWOT-аналізу; визначення рівня конкурентоспроможності громади	Формування аналітичної бази для прийняття стратегічних управлінських рішень
II. Стратегічний	Визначення стратегічних орієнтирів розвитку громади	Формування місії, візії, стратегічних і операційних цілей; визначення пріоритетів розвитку; розроблення стратегії розвитку громади та плану її реалізації	Узгодження стратегічних пріоритетів із конкурентними перевагами території
III. Організаційний	Створення організаційних умов для реалізації механізму	Розподіл повноважень між суб'єктами управління; створення координаційних структур; формування системи партнерської взаємодії влади, бізнесу та громадськості; організація ресурсного забезпечення	Формування інституційного середовища реалізації механізму
IV. Реалізаційний	Практичне впровадження інструментів розвитку громади	Реалізація цільових програм і проєктів, залучення інвестицій, грантів і міжнародної допомоги; впровадження цифрових технологій; розвиток підприємництва та інноваційної діяльності	Досягнення стратегічних цілей розвитку та підвищення конкурентоспроможності громади
V. Моніторингово-коригувальний	Оцінювання результативності реалізації механізму	Моніторинг показників розвитку; оцінювання ефективності використання ресурсів; аналіз досягнення індикаторів; внесення коректив до управлінських рішень і стратегічних документів	Забезпечення адаптивності та безперервного вдосконалення системи управління

Продовження таблиці 3.3

VI. Безпеково-відновлювальний	Забезпечення стійкості розвитку громади в умовах криз та воєнних викликів	Управління ризиками; підтримка функціонування критичної інфраструктури; реалізація програм відновлення території; підвищення резильєнтності громади; адаптація до зовнішніх викликів	Підвищення інституційної стійкості громади та забезпечення умов для довгострокового розвитку

Примітка. Складено автором.

Запропонована послідовність імплементації комплексного механізму управління розвитком територіальних громад забезпечує логічний взаємозв'язок між процесами оцінювання, планування, організації, реалізації та контролю управлінських рішень. На відміну від існуючих підходів, вона доповнена окремим безпеково-відновлювальним етапом, що враховує сучасні умови воєнного стану, потреби післявоєнної відбудови та необхідність підвищення резильєнтності територіальних громад. Це дозволяє інтегрувати інструменти стратегічного управління, конкурентного розвитку та антикризового менеджменту в єдину систему публічного управління територіальним розвитком.

Реалізація запропонованого комплексного механізму дасть змогу:

- підвищити конкурентоспроможність територіальних громад;
- зміцнити їх інституційну спроможність;
- забезпечити ефективніше використання місцевих ресурсів;
- покращити якість публічних послуг;
- активізувати інвестиційну діяльність;
- підвищити рівень цифровізації управлінських процесів;
- забезпечити стійкість громад до кризових явищ;
- створити сприятливі умови для повоєнного відновлення та довгострокового розвитку територій.

Отже, імплементація комплексного механізму управління розвитком територіальних громад в умовах конкурентного середовища має розглядатися як

системний процес інтеграції стратегічних, інституційних, економічних, цифрових та безпекових інструментів публічного управління. Запропонований механізм забезпечує формування нової моделі територіального розвитку, орієнтованої на підвищення конкурентоспроможності, стійкості та інституційної спроможності територіальних громад в умовах сучасних трансформаційних викликів.

3.3. Модель управління розвитком територіальних громад в умовах конкуренції та перспективи її практичної реалізації

Для кращого розуміння усіх тонкощів процесу управління розвитком територіальних громад в умовах конкурентного середовища після завершення реформи децентралізації та побудови найоптимальнішої його моделі пропонуємо повернутися до висновків, зробленим одним із ідеологів польської реформи місцевого самоврядування — професора Єжи Регульського, котрі зазначені у розділі І нашого дослідження. «Отже, відповідно до його досліджень для впровадження реформи децентралізації і успішного управління розвитком новоутворених адміністративно-територіальних одиниць Україні необхідно знищити п’ять природних монополій» [109].

Політичну монополію. Проведення абсолютно демократичних виборів до місцевих рад.

Ієрархічну монополію. До реформи децентралізації існувало вертикальне підпорядкування: голова сільської ради був підзвітний та підконтрольний голові районної державної адміністрації і т.д. Польща у свій час таку залежність відкинула. Таким же шляхом іде і Україна. Проте, наразі не можна сказати про повну “незалежність” голови територіальної громади від виконавчої гілки влади, оскільки не внесені зміни до відповідних законодавчих актів, що регулюють діяльність цих суб'єктів.

Монополію власності. Це фундамент і основа реформи, а згодом і конкурентоздатності громади і її успішним розвитком. Адже щоб управляти

необхідно володіти власністю і правом на неї. Україна цю монополію теж успішно подолала. Адже відповідно до прикінцевих та перехідних положень Закону України “Про місцеве самоврядування в Україні”: «правонаступник районної ради району, ліквідованого Верховною Радою України, після припинення відповідних районних рад як юридичних осіб, але не пізніше 1 липня 2021 року, зобов’язаний передати у комунальну власність територіальних громад усі об’єкти спільної власності територіальних громад району, які знаходяться на території цих територіальних громад, відповідно до розмежування видатків між бюджетами, встановлених Бюджетним кодексом України» [42].

Монополія фінансів. Полягає у виділенні місцевих бюджетів із державного бюджету. Україна, як і Польща подолала і цю монополію. У 2020 році завершено формування нового адміністративно-територіального устрою. У державному бюджеті на 2021 рік прямі міжбюджетні відносини встановлено з 1438 громадами. Відтепер територіальні громади отримали власні ресурси, якими можуть самостійно розпоряджаються та за які несуть відповідальність.

Адміністративна монополія. Із 1 січня 2021 року гранична чисельність працівників районних державних адміністрацій зменшилася на 14 951 одиницю у зв'язку з приведенням системи райдержадміністрацій у відповідність адміністративно-територіальному устрою, визначеному Постановою Верховної Ради від 17 липня 2020 року №807-IX "Про утворення та ліквідацію районів. Частина цих працівників стала на службу в органи місцевого самоврядування, застосовуючи свій досвід тепер виключно для успішного управління новими адміністративними утвореннями.

Отож, подолавши перепони на шляху реалізації основних засад реформи децентралізації, управління розвитком територіальних громад постало перед новим викликом: яка ж модель публічного управління буде оптимальною для того, щоб успішно розвиватися в умовах конкурентного середовища.

Розпочавши у 2013 - 2014 роках виборювати право бути частиною європейського співтовариства Україна обрала для себе і європейський вектор розвитку, в тому числі і в частині створення моделі управління розвитком своїх

найменших адміністративно-територіальних утворень. Наразі регіони отримали максимальну самостійність, стали спроможними у визначенні довгострокової стратегії соціально-економічного розвитку, у виборі інструментів її реалізації, у ефективному управлінні ресурсами, а найголовніше - у забезпеченні участі органів управління (місцевого самоврядування) територіальних громад та їх мешканців у власне процесі управління і вирішення поточних та перспективних питань розвитку.

Процес реалізації реформи децентралізації та адміністративної реформи в Україні здійснювався на основі сукупності характерних ознак моделі управління «Good Governance», адже громадянам нашої держави близькі і зрозумілі основні її принципи, що визначені у Білій книзі Європейського врядування: «відкритість — інституції мають працювати більш відкрито, активно обмінюватись інтеграцією з державами членами ЄС щодо того, що робить ЄС та які рішення він приймає; участь — якість, релевантність та ефективність політики ЄС залежить від участі широкого кола осіб та організацій на всьому шляху творення політики — від її планування до впровадження; підзвітність — ролі в законодавчому та виконавчому процесах мають бути більш зрозумілими, кожна з інституцій ЄС має пояснювати і брати відповідальність за те, що вона робить для Європи; ефективність — політика має бути ефективною і своєчасною, такою, що забезпечує все на підставі чітких завдань, оцінки майбутнього впливу з використанням попереднього досвіду; узгодженість — політика та всі рішення мають бути легко зрозумілими, потреба в узгодженості постійно зростає внаслідок різноманітності, присутньої в ЄС. Регіональна та місцева влада все частіше беруть участь у реалізації політики ЄС, що посилює важливість узгоджених дій» [58].

Однією з основних цілей адміністративної реформи та реформи децентралізації не лише в Україні, але і у країнах ЄС, які пройшли цей шлях задовго до нас, було ефективне вдосконалення власне системи публічного управління. Трансформація самого механізму управління громадами передбачала, насамперед, зміну її основних, невідривно пов'язаних один з одним

складових. Так, наприклад, зміна інституцій спричинила виникнення нових найменших адміністративно-територіальних утворень — територіальних громад. Відповідно, зазнають перетворень норми, правила та процедури, які регулювали внутрішню роботу цих інституцій. Логічно, що для ефективного функціонування громади на основі нових правил мусить зазнати якісних змін і кадровий потенціал громад через навчання, підготовку та перепідготовку. Так, на сучасному етапі розвитку, територіальні громади є не лише базовими територіальними утвореннями, вони стають “суб'єктами підприємницької діяльності”, які провадять активне економічне життя і ведуть конкурентну боротьбу за залучення зовнішніх матеріальних та фінансових ресурсів. Основною ціллю і метою діяльності управлінців громади стає пристосування їх утворень до місцевої економічної системи з урахуванням усіх конкурентних переваг та недоліків. Новітня модель управління розвитком територіальних громад вимагає переосмислення управлінцями підходів до стратегічного планування саме на засадах тієї моделі, яка є властивою наявним конкурентним перевагам даної громади. Варто також зазначити, що реалізація права територіальної громади здійснювати управління задля вирішення усіх питань життєдіяльності в межах своїх адміністративно-територіальних одиниць неможливе без специфічної форми публічної влади - місцевого самоврядування, про що засвідчує також світовий і європейський досвід. «Місцеве самоврядування сьогодні виступає важливим фактором демократизації суспільного життя, децентралізації управління та необхідною передумовою становлення громадянського суспільства, наближення влади до її джерела — народу, а територіальна громада — основою місцевого самоврядування» [142].

Для побудови оптимальної моделі управління розвитком територіальних громад, на нашу думку, необхідно насамперед визначити основні цілі та загальну мету їх розвитку саме з точки зору управлінців - представників органів місцевого самоврядування. З цією метою було проаналізовано Стратегії розвитку окремих громад - представників різних за величиною та розташуванням, кількістю населення та загальних фондом надходжень до бюджету. Результати даного

аналізу наведені на рисунку 3.2. Враховуючи наявні стратегічні бачення можна стверджувати, що метою розвитку усіх без виключення громад, а отже і ціллю їх успішного управління є покращення соціально-економічних, гуманітарних, екологічних умов життєдіяльності та праці членів територіальної громади. Крім того очевидно, що таке управління розвитком громад, зважаючи на достатньо жорстке конкурентне середовище, неможливе без залучення додаткових зовнішніх фінансових ресурсів, удосконалення технологій, повного освоєння децентралізованих повноважень, запровадження соціального партнерства в інтересах покращення інфраструктури та надання усіх видів послуг, залучення мешканців громади до активного управління нею. Отже, сам процес управління розвитком громади є процесом соціально-демографічної, економічної, екологічної містобудівної системи. З аналізу стратегічних цілей розвитку територіальних громад стає очевидним, що результати реформи децентралізації впливають на їх розвиток через зміну функціонування економіки на всіх рівнях. Так, через децентралізацію управління громадами відбувається прискорення економічного розвитку. Суть цього процесу можна охарактеризувати так: управління децентралізованими громадами впливає на макроекономічну стабільність. Вплив залежить від ступеня централізації та від етапів процесу децентралізації, і децентралізація не повинна відбуватися, якщо державні фінанси не були впорядковані на центральному рівні. Крім того, принципово важливо, чи відбувається децентралізація витрачання державних коштів до чи після децентралізації повноважень щодо їх збору. Децентралізація видатків через трансферти від центрального до місцевого рівня збільшує загальний розмір місцевих бюджетів, тим самим створюючи серед них конкуренцію. Варто додати, що якщо трансферти не відповідають потребам суб’єктів, які їх отримують, виникає дефіцит на місцевому чи регіональному рівні, що, у свою чергу, призводить до збільшення видатків на загальнодержавному рівні, а отже, до збільшення дефіцит державного фінансового сектору та макроекономічної нестабільності. Крім того, умови, за яких здійснюються ці трансферти, впливають на поведінку органів місцевого самоврядування.



Рис. 3.2. Стратегічні бачення різних типів територіальних громад

Примітка. Складено автором.

Варто підкреслити, що одночасна децентралізація повноважень у сфері видатків і надходжень (податків) дає змогу безпосередньо пов'язати витрати та вигоди від надання суспільних благ і послуг, а отже, призводить до зменшення розміру публічного фінансового сектору. З іншого боку, децентралізація видатків, пов'язаних із часткою доходів державного бюджету, усуває взаємозв'язок відповідальності та громадської оцінки та не дозволяє досягти позитивного результату.

Європейська хартія місцевого самоврядування декларує основні стандарти і положення втілення реформи децентралізації на мікрорівні, даючи змогу ефективно управляти територіальними громадами, зважаючи на їх конкурентні переваги. Саме на мезорівні реформа надає можливість управлінцям самостійно розпоряджатися ресурсами та одночасно брати на себе відповідальність за ефективне управління та розвиток своєї території.

Отже, основним чинником отримання конкурентних переваг децентралізованих локальних одиниць є їхній внутрішній інноваційний потенціал, тобто здатність виробляти та підтримувати на своїй території інноваційні процеси. Нововведення та вміння вчитися стали найефективнішим фактором розвитку в наш час, практично в усіх сферах і на всіх рівнях діяльності, в тому числі і на рівні територіальних громад. Логічним є той факт, що чим вищим є інноваційний потенціал окремих територіальних одиниць, тим швидше вони отримують конкурентні переваги, а отже, динамічніше розвиваються.

Інноваційність децентралізованих регіональних і місцевих економік значною мірою залежить від підприємливості (креативності) місцевих управлінців. Безпосереднім ефектом цього підприємництва є формування органами місцевого самоврядування відповідної сприятливої громадської інфраструктури для інвесторів, як внутрішньої («власної») – вже діючої на території даної адміністративної одиниці, так і зовнішньої, яку, власне, хочуть залучити.

Підсумовуючи вплив реформи на різні рівні економіки нашої держави варто зазначити, що сама адміністративна децентралізація сприяє вільній грі

ринкових і соціально-політичних сил, розвитку міжтериторіальної конкуренції та отримання конкурентних переваг. Проте і наслідки цього процесу неоднозначні. З одного боку це означає прискорений розвиток одних децентралізованих територій і водночас відносну, а часом, і абсолютну відсталість інших.

У довгостроковій перспективі наслідком таких процесів є поглиблення розбіжностей в рівні економічного розвитку і, зрештою, в умовах здійснення життєдіяльності мешканців різних громад. Таке явище може бути досить несприятливим, оскільки може негативно вплинути на темпи зростання всієї економіки, породжуючи вертикальні та горизонтальні політичні та соціальні конфлікти.

Безперечно, зміни, що відбуваються в публічному управлінні на даному етапі розвитку нашої держави, полягають у тому, що відбувається перехід від централізованого адміністрування до ефективного управління еволюційним шляхом і вимагають від держави впровадження та постійного вдосконалення стандартів у сфері організації та управління.

Управління громадою в умовах конкуренції відбувається під впливом певних “пускових обставин” зміни в усіх аспектах процесу її розвитку. Чинники, що власне і визначають формування моделі управління, диференціюються за чотирма аспектами:

- економічні чинники: розмір і функціонування ринку місцевих товарів і послуг, зміни на регіональному ринку праці, динаміка місцевого попиту та зміни в його структурі, зміни доходів населення, підприємств та органів місцевого самоврядування, що працюють в громаді чи районі, збільшення використаного капіталу в економіці регіону, вплив вітчизняних та іноземних інвестицій, якість регіональний маркетингу, макроекономічна ситуація в країні, можливості зовнішньої підтримки, включаючи ресурси Європейського Союзу та інші;

- соціальні чинники: зміни життєдіяльності та структури населення, темпи і характер процесів урбанізації та агломерації, зміни соціальної стратифікації, зміни рівня та способу життя, зміни рівня освіти, прогресу культури,

інноваційність та підприємливість влади та суспільства, ефективність функціонування органів місцевого самоврядування та їх підрозділів, участь громадськості в прийняття місцевих рішень;

- техніко-технологічні фактори: збільшення основного капіталу та зміни в ньому, структура, модернізація матеріальної бази виробничого апарату, підвищення якості продукції, виробничі інновації, розвиток і вдосконалення технічної інфраструктури;

- екологічні чинники: наявність природних ресурсів, прогрес у природоохоронній галузі, природне середовище, раціоналізація природокористування, екологічна свідомість і культура суспільства, ефективність господарського та неекономічного застосування, засоби захисту навколишнього середовища.

Оскільки головною метою концепції менеджменту є зниження собівартості надання послуг з одночасним підвищенням їх якості і задоволеності споживачів цих послуг, нова модель управління має полягати в адаптації методів і прийомів управління, що застосовуються в територіальній громаді до умов ефективного управління.

Звичайно, управління розвитком територіальною громадою суттєво відрізняється від управління підприємством, проте і в тому і в іншому випадку, для досягнення стратегічних цілей необхідний якісний менеджмент: чи то публічний, чи то виробничий.

Відтак, підбриаючи найкращі риси моделей управління для пошуку найоптимальнішої, спробуємо спроєктувати одну з моделей бізнес - управління на інший об'єкт — територіальну громаду.

Така модель управління має забезпечити економічність, ефективність та дієвість управління територіальними громадами в умовах конкуренції.

«Досить широку популярність для оцінки рівня ефективності функціонування та готовності до стратегічних змін у виробничому середовищі отримала модель McKinsey 7-S, розроблена в 80-ті роки минулого століття колективом американських авторів Т. Пітерсом і Р. Уотерманом. Вони вирішили

з'ясувати секрет успіху управління провідними американськими компаніями: Hewlett-Packard, Intel, Procter & Gamble, Johnson & Johnson, McDonald's та іншими, сформулювавши спільні правила ефективного ведення бізнесу. Виділені ними принципи і сьогодні не втрачають своєї актуальності. Вони дозволяють осмислити значущі внутрішні аспекти розвитку і модернізації підприємства» [171].

За словами Т. Пітерса та інших (1980), не існує універсального рішення, яке могло б гарантувати успіх організації. Проте, саме у моделі 7S було зроблено зусилля, щоб вказати на ці елементи, які слід враховувати та комбінувати під час аналізу організацій, щоб забезпечити управління змінами в потрібному напрямку і розвитком швидкими темпами.

Дана модель вимагає взаємної гармонізації всіх її елементів організації та чіткого налаштування з однаковою увагою. Скоріше за все, саме з цією метою елементи моделі 7S були розділені на «жорсткі» фактори (організаційний успіх: стратегія, структура та системи) та м’які фактори успіху (співробітники, навички, стилі та спільні цінності). Успішне управління можливе лише шляхом інтеграції обох груп і всіх їх елементів.

Отож, вашій увазі пропонується модель управління розвитком територіальних громад в умовах конкуренції, яка складається із семи елементів, які створюють організаційну схему: система, стратегія, структура, стиль управління, персонал, навички та спільні цінності. Система, стратегія, структура - це складні (жорсткі), елементи презентованої моделі. Складні елементи включають технічні частини управлінської організації. З іншого боку, такі елементи, як стиль управління, персонал та його навички, утворюють просту (м’яку) частину моделі. М’які елементи представляють організаційну спільноту. Спільні цінності займають місце між жорсткими і м'якими елементами.

Система – це елемент, який охоплює всі формальні та неофіційні процеси, які забезпечують належне функціонування територіальної громади, забезпечення її життєдіяльності. Це, наприклад, фінансова та бюджетна система.

Сюди ж можна віднести і управління комунальним майном та іншими ресурсами громади, оскільки саме вони дають змогу забезпечити бюджетну стабільність.

Наступною складової моделі є стратегія, яка розроблена із залученням мешканців територіальної громади, затверджена відповідною місцевою радою і якої дотримуються управлінці територіальної громади. Цей елемент включає плани та діяльність громади прогнозування змін у зовнішньому середовищі. За своєю суттю - це спосіб, за допомогою якого громада прагне покращити свою позицію серед інших громад в умовах конкурентного середовища, наприклад, досягаючи запланованих результатів розвитку, підтримуючи високу якість наданих послуг (адміністративних, освітніх, культурних, медичних та інших), при цьому забезпечуючи найефективніше використання ресурсів для їх надання.

Елемент, що носить назву структура - це формальний зв'язок між частинами, які складають управлінську організацію. Він полягає в модернізації системи управління, це стосується способів трансформації управлінських рівнів, управлінь, відділів по відношенню один до одного. Відповідає за координацію та розподіл завдань в самій установі. Стиль управління - елемент моделі, що забезпечує ефективність прийнятих дій управлінців вищого рівня та характеризує організацію взаємозв'язків усіх рівнів управлінців у взаємних контактах. Два м'які елементи моделі - персонал та його навички характеризує ресурс організації, включає процеси розвитку та соціалізації, які моделюють співробітників як ефективних виконавців в процесі управління розвитком громади. Вони включають вимоги та особливості посадових осіб органу місцевого самоврядування та інших працівників, наприклад, систему їх оцінювання, підвищення кваліфікації, навчання, поведінку, мотивацію, адже навички управлінців усіх рівнів є важливими характеристиками, які забезпечують ефективний розвиток громади, підвищуючи її конкурентоздатність в тому числі і на професійному рівні.

Заключним елементом моделі є спільні цінності - загальновідомі та загально прийняті в громаді правила поведінки і філософія, по суті - це стиль життя громади, її менталітет, загальні риси, які відрізняють її від інших

адміністративних утворень і є її сильною конкурентною складовою. Схематично дану модель представлено на рисунку 3.3.

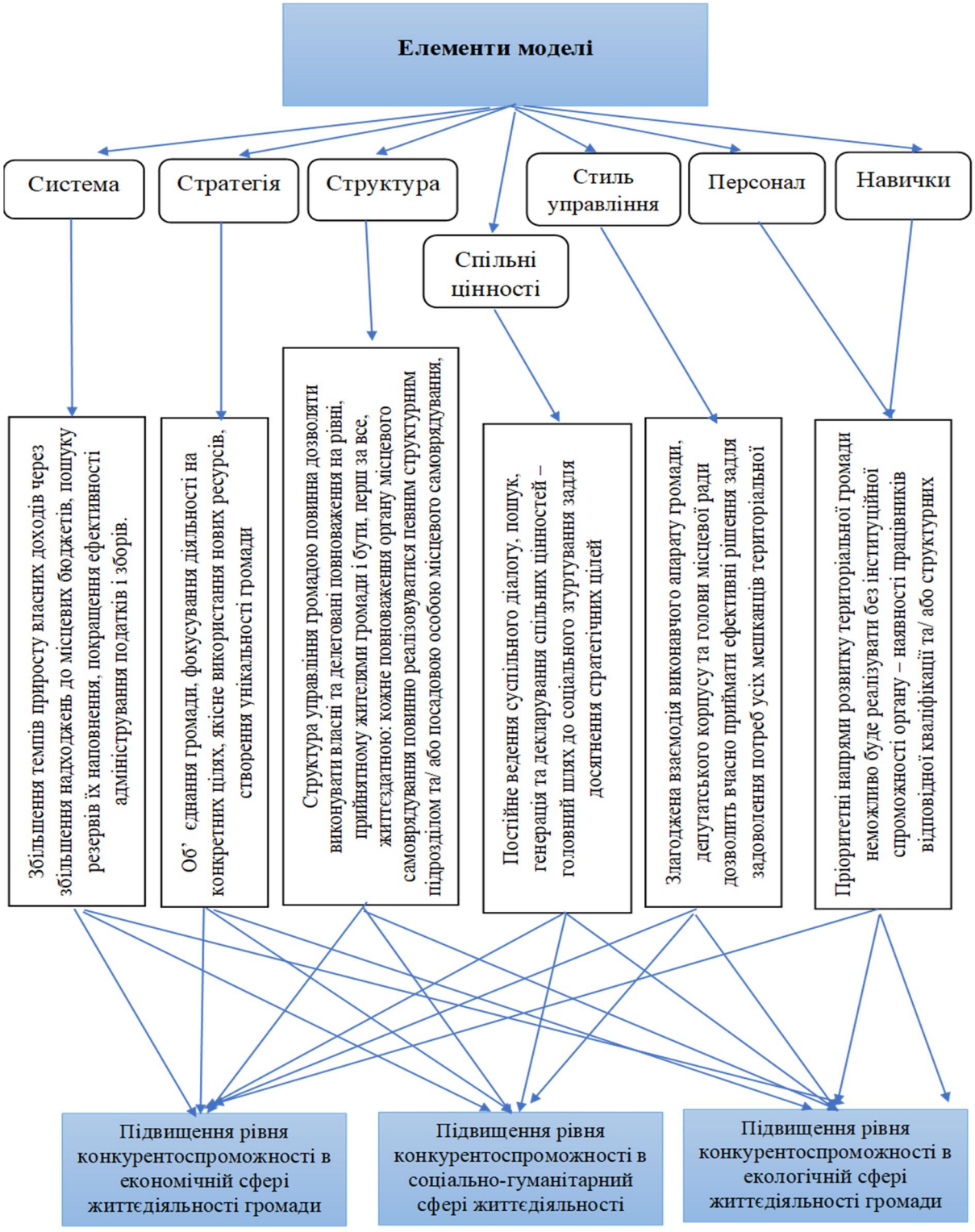


Рис. 3.3. Механізм реалізації моделі управління розвитком територіальних громад в умовах конкуренції

Примітка. Складено автором.

Чи буде така модель управління розвитком громад оптимальною? Чи задовольнить вона усіх її членів? Чи досягне територіальна громада за її використання найвищого конкурентного рівня розвитку? Однозначно відповісти складно. Проте, повернувшись до аналізу стратегій громад, наведених вище, можна спробувати окреслити перспективи її практичної реалізації, адже основну мету ефективного управління громадами ми визначили: підвищення рівня конкурентоспроможності громади шляхом підвищення соціально-економічних, гуманітарних та екологічних стандартів проживання у громаді. Ще одна ціль - стратегічна ціль децентралізації на мезорівні полягає «у створенні ефективної системи врядування, котра надаватиме якісні послуги населенню, наблизить владу до народу та найбільшу кількість повноважень до людей. Успіх реформи залежить від змін у таких сферах – охорона здоров'я, освіта, адміністративні послуги, соціальний захист, та від погодження дій між командами цільових реформ (їх узгодженість з реформою місцевого самоврядування)» [110].

Отже, можна констатувати той факт, що за умови успішного застосування, усі сім елементів нашої моделі, пройшовши крізь призму стратегічних цілей громади, в кінцевому результаті, підвищать її конкурентоспроможність в соціально-гуманітарній, економічній та екологічній сферах життєдіяльності, на тому чи іншому рівні.

Необхідність підвищення успішності управління розвитком територіальних громад та їх конкурентоспроможності в Україні не виникло з початком реформи децентралізації в 2015 році. Адже, ще наприкінці XIX ст. Іван Франко, визначаючи місце територіальних громад в суспільно - політичному устрої, писав: «... коли кожний повіт, кожний край, кожна держава складається з громад - сільських чи міських, то все одно перша і найголовніша задача тих, що управляють державою, краями, повітами, повинна би бути така, щоб добре упорядкувати і мудрими правами якнайліпше забезпечити ту найменшу, але основну одиницю. Бо коли громада зле впорядкована, бідна, темна і сама в собі розлазиться, то очевидно, ще й увесь" побудований на ній порядок повітовий, крайовий і державний не може бути тривалий» [144].

Проте, сучасні українські громади мають дещо інші моделі, підходи та стандарти управління для максимальної ефективності та конкурентоспроможності найменших адміністративних утворень.

Так, можна погодитися з експертами Програми «U-LEAD з Європою» та SKL International та спробувати проаналізувати ефективність вищеописаної моделі управління за основними "людиноцентричними" показниками ефективності управління на прикладі 26 громад Рівненського району Рівненської області, які були також проаналізовані у попередньому розділі за інший період. Звичайно, війна внесла корективи в життя кожного з нас, і описана модель в таких умовах може не спрацювати в повному обсязі, та все ж, ефективність управління визначити спробуємо.

Отже, порівняємо фінансові показники територіальної громади кожної громади, які систематизовані за чотирма групами:

1. Доходи на душу населення (співвідношення обсягу надходжень доходів загального фонду без трансфертів до кількості мешканців відповідної громади);

2. Рівень дотаційності бюджетів (співвідношення обсягу базової чи реверсної дотації до суми доходів загального фонду громади без урахування субвенцій з державного бюджету);

3. Питома вага видатків на утримання апарату управління у фінансових ресурсах громади (відсоткова частка видатків на утримання апарату управління органів місцевого самоврядування у сумі доходів загального фонду без урахування трансфертів з державного бюджету);

4. Питома вага заробітної плати у видатках загального фонду (відсоткова частка проведених із загального фонду бюджету видатків на заробітну плату з нарахуваннями до обсягу видатків загального фонду бюджету без урахування трансфертів, перерахованих з бюджету громади до інших бюджетів).

Такі показники - статична інформація, яка відображає стан речей на відповідну дату (в даному випадку – 1 січня 2026 року), вони відображають окремі, найбільш суттєві напрями фінансово-бюджетної діяльності громад, а

також дають можливість здійснювати порівняльний аналіз ідентичних параметрів у розрізі різних громад в межах одного регіону.

Отже, ефективне управління розвитком територіальної громади в першу чергу орієнтоване на задоволення потреб мешканців громади, тому точкою відліку кореляційно-регресійного аналізу було взято показник “доходи на душу населення”. Відтак, у громадах з найвищим рівнем доходу на душу населення (Малолюбашанська, Городоцька сільська територіальна громада, Рівненська міська територіальна громада) ефективність управління знаходиться на найвищому рівні, оскільки ці громади не є дотаційними, більше того, в них досить високий показник реверсної дотації. Крім того, свідченням правильного адміністрування в сфері бюджету є низькі показники “питома вага видатків на утримання апарату управління у фінансових ресурсах” та “питома вага заробітної плати у видатках загального фонду”.

Разом з тим, у громадах, де мешканці отримують найменшу величину доходу бюджету, порівняно з іншими громадами (Мізоцька селищна, Великомежиріцька сільська) базова дотація сягає більше 100 %, а адміністративні видатки є досить значними. Це свідчить про неефективне управління розвитком. Варто зауважити, що в “діаметрально протилежних” за фінансовим станом територіальних громадах: Малолюбашанській та Мізоцькій, станом на 01 січня 2026 року відсутні стратегії розвитку, роботи по їх розробці та написанню тільки почалися. Звичайно, реформи та зміни, які відбуваються в українському суспільстві спричиняють появи нових моделей управління громадами, проте кожна з них неодмінно базується на стратегії. Ці висновки яскраво презентують охарактеризовану нами модель управління розвитком територіальних в умовах конкуренції на прикладі, зокрема, двох громад, в одній з яких досягається основна мета стратегічного планування - підвищення рівня конкурентоспроможності громади через задоволення максимальної кількості потреб її членів, в іншій - управління є не зовсім успішним. Малолюбашанській сільській територіальній громаді завдяки ефективному адмініструванню податків та зборів, як результат - приросту власних доходів загального фонду

бюджету (система); постановці конкретних цілей розвитку (стратегія); оптимальної реалізації виконання власних та делегованих повноважень (структура); згуртовуючи навколо ідеї розвитку своєї громади усі вікові, соціальні, професійні групи мешканців (спільні цінності); наявності злагодженої взаємодії усіх представників управлінських гілок (стиль управління); постійному вдосконаленню і навчанню кадрового потенціалу (персонал та навички) вдалося вийти на той рівень управління розвитком, який зробив її найбільш конкурентоспроможною серед інших громад.

Сучасні процеси децентралізації, посилення міжтериторіальної конкуренції, цифровізації суспільних відносин, а також виклики, пов'язані з воєнним станом і необхідністю повоєнного відновлення України, зумовлюють потребу у формуванні нових моделей управління розвитком територіальних громад. Такі моделі повинні забезпечувати не лише ефективне виконання органами місцевого самоврядування власних та делегованих повноважень, а й створювати передумови для довгострокового соціально-економічного розвитку, формування конкурентних переваг та підвищення інституційної стійкості територій.

Проведене дослідження дозволило встановити, що більшість існуючих моделей управління територіальним розвитком орієнтовані переважно на ресурсне забезпечення діяльності територіальних громад і недостатньо враховують особливості функціонування громад в умовах конкурентного середовища. Водночас сучасна громада повинна розглядатися як активний учасник конкурентних процесів, який здатний формувати та реалізовувати власні конкурентні переваги шляхом ефективного використання місцевого потенціалу, залучення інвестицій, розвитку людського капіталу та впровадження інноваційних управлінських інструментів.

У зв'язку з цим пропонується модель управління розвитком територіальних громад в умовах конкуренції, що базується на інтеграції стратегічного, інституційного, економічного, цифрового та безпекового компонентів управління та забезпечує досягнення стратегічної мети розвитку

громади через формування її конкурентоспроможності, стійкості та спроможності.

Основною метою моделі є забезпечення сталого розвитку територіальної громади шляхом формування конкурентних переваг, підвищення якості життя населення, ефективного використання ресурсного потенціалу та зміцнення інституційної спроможності в умовах зовнішніх викликів.

Модель ґрунтується на таких концептуальних положеннях: конкурентоспроможність є ключовою умовою розвитку територіальної громади; стратегічне управління повинно бути орієнтоване на довгострокові результати; місцевий розвиток має базуватися на партнерстві всіх заінтересованих сторін; цифрові технології виступають інструментом підвищення ефективності публічного управління; резильєнтність громади є необхідною умовою її функціонування в умовах криз і воєнних викликів; управлінські рішення повинні прийматися на основі постійного моніторингу та оцінювання результатів розвитку.

Запропонована модель складається з п'яти взаємопов'язаних блоків (табл. 3.4).

На відміну від існуючих моделей управління територіальним розвитком, запропонована модель поєднує цільовий, інституційний, функціональний, ресурсний, цифрово-інноваційний, безпеково-резильєнтний та результативний блоки в єдину систему управлінського впливу. Особливістю моделі є інтеграція безпекової та резильєнтної складових до загальної системи стратегічного управління розвитком територіальної громади, що дозволяє враховувати виклики воєнного стану, потреби повоєнного відновлення та сучасні тенденції конкурентного розвитку територій. Реалізація зазначеної моделі забезпечує формування конкурентоспроможної, інституційно спроможної та стійкої територіальної громади, здатної ефективно реагувати на зміни зовнішнього середовища та забезпечувати довгостроковий соціально-економічний розвиток.

Логіка функціонування запропонованої моделі полягає у послідовному переході від стратегічного визначення цілей розвитку до їх практичної реалізації

через залучення ресурсів та реалізацію управлінських функцій за умови постійного моніторингу результатів.

Таблиця 3.4

Модель управління розвитком територіальних громад в умовах конкурентного середовища

Складова моделі	Зміст складової	Основні елементи	Очікуваний результат
Цільовий блок	Формування стратегічних орієнтирів розвитку громади	Місія, візія, стратегічні цілі, операційні завдання, індикатори розвитку	Визначення довгострокових пріоритетів розвитку територіальної громади
Суб'єктно-інституційний блок	Забезпечення взаємодії учасників управлінського процесу	Органи місцевого самоврядування, державні органи, бізнес, громадські організації, міжнародні партнери, заклади освіти та науки	Консолідація ресурсів та інтересів усіх суб'єктів місцевого розвитку
Функціонально-управлінський блок	Реалізація управлінського впливу на розвиток громади	Стратегічне планування, організація, координація, бюджетування, проєктне управління, моніторинг і контроль	Забезпечення ефективного управління процесами розвитку території
Ресурсний блок	Формування ресурсної бази розвитку громади	Фінансові, кадрові, земельні, природні, інформаційні, інноваційні та інвестиційні ресурси	Раціональне використання та нарощування потенціалу громади
Цифрово-інноваційний блок	Забезпечення цифрової трансформації управління та розвитку	Електронне урядування, цифрові платформи, геоінформаційні системи, Smart Community, аналітика даних	Підвищення ефективності управлінських рішень та якості публічних послуг
Безпеково-резильєнтний блок	Забезпечення стійкості громади до кризових явищ та зовнішніх загроз	Управління ризиками, цивільний захист, підтримка критичної інфраструктури, відновлення територій, безпековий моніторинг	Посилення адаптивності та стійкості громади в умовах воєнного стану
Результативний блок	Оцінювання наслідків реалізації моделі	Система показників ефективності, моніторинг конкурентоспроможності, аудит результативності	Досягнення стратегічних цілей та підвищення конкурентоспроможності громади

Примітка. Складено автором.

Логічно авторська модель може бути представлена таким чином:

1. Конкурентне середовище.
2. Цільовий блок (місія - візія - стратегічні цілі).
3. Суб'єктно-інституційний блок (влада - бізнес - громадськість - партнери).
4. Функціонально-управлінський блок (планування - організація - реалізація - контроль).
5. Ресурсний блок (фінансові, людські, інвестиційні, інформаційні ресурси).
6. Безпеково-результативний блок (резильєнтність - моніторинг - оцінювання).
7. Результат: конкурентоспроможна, спроможна та стійка територіальна громада.

Практична реалізація запропонованої моделі передбачає її інтеграцію до системи стратегічного управління територіальними громадами України. На місцевому рівні модель може використовуватися при: розробленні стратегій розвитку територіальних громад; формуванні програм соціально-економічного розвитку; розробленні планів відновлення територій; підготовці інвестиційних паспортів громад; реалізації проєктів місцевого розвитку; оцінюванні рівня конкурентоспроможності громад. На регіональному рівні модель може бути використана: обласними військовими адміністраціями; агенціями регіонального розвитку; регіональними офісами міжнародного співробітництва; органами регіонального планування. На державному рівні результати дослідження можуть бути використані для удосконалення інструментів реалізації державної політики у сфері місцевого самоврядування, регіонального розвитку та відновлення територій.

Особливі перспективи впровадження моделі пов'язані із процесами післявоєнного відновлення України. Врахування безпекових, інституційних та конкурентних аспектів розвитку дозволяє забезпечити не лише відновлення територіальних громад, а й створення нових можливостей для їхнього довгострокового зростання. Запропонована модель сприятиме підвищенню ефективності управлінських рішень, зміцненню фінансової та інституційної

спроможності громад, покращенню якості публічних послуг та формуванню сприятливого середовища для залучення інвестицій і розвитку підприємництва.

Отже, розроблена модель управління розвитком територіальних громад в умовах конкуренції є цілісною науково-прикладною конструкцією, яка поєднує сучасні інструменти публічного управління, конкурентного розвитку та антикризового менеджменту. Її впровадження забезпечує формування ефективної системи управління територіальним розвитком, орієнтованої на підвищення конкурентоспроможності, інституційної спроможності, резильєнтності та сталого розвитку територіальних громад в умовах сучасних суспільних трансформацій.

Висновки до розділу 3

За результатами дослідження напрямів удосконалення механізму управління розвитком територіальних громад в умовах конкурентного середовища обґрунтовано комплекс теоретичних положень і практичних рекомендацій, спрямованих на підвищення ефективності публічного управління місцевим розвитком, конкурентоспроможності територій та зміцнення інституційної спроможності громад.

1. Узагальнення зарубіжного досвіду управління розвитком територіальних громад дозволило встановити, що найбільш результативними інструментами забезпечення конкурентоспроможності територій є стратегічне планування розвитку, міжмуніципальне співробітництво, багаторівневе врядування, територіальний маркетинг, розвиток кластерних форм економічної діяльності, цифровізація управлінських процесів та залучення громадськості до прийняття управлінських рішень. Доведено, що адаптація зазначених практик до українських умов має здійснюватися з урахуванням особливостей функціонування територіальних громад в умовах децентралізації, воєнного стану та повоєнного відновлення.

2. Встановлено, що сучасні виклики розвитку територіальних громад потребують переходу від фрагментарного використання окремих управлінських інструментів до впровадження комплексного механізму управління, здатного забезпечити узгоджене функціонування організаційних, економічних, інституційних, цифрових та безпекових складових місцевого розвитку. Обґрунтовано, що саме комплексний характер управлінського впливу створює необхідні передумови для формування довгострокових конкурентних переваг територіальних громад.

3. Розроблено комплексний механізм управління розвитком територіальних громад в умовах конкурентного середовища, основу якого становить взаємодія інституційно-організаційного, стратегічно-планувального, економічно-інвестиційного, цифрово-інноваційного та безпеково-резильєнтного блоків. Запропонований механізм забезпечує інтеграцію основних інструментів місцевого розвитку в єдину систему управління, орієнтовану на підвищення конкурентоспроможності, стійкості та спроможності територіальних громад.

4. Обґрунтовано доцільність включення безпеково-резильєнтної складової до структури механізму управління розвитком територіальних громад. На відміну від традиційних моделей місцевого розвитку, запропонований підхід передбачає інтеграцію інструментів антикризового управління, управління ризиками, забезпечення функціонування критичної інфраструктури та відновлення територій до загальної системи стратегічного управління громадою. Це дозволяє підвищити адаптивність громади до зовнішніх загроз та забезпечити безперервність її функціонування в умовах воєнного стану.

5. Визначено основні етапи імплементації комплексного механізму управління розвитком територіальних громад, які охоплюють діагностичний, стратегічний, організаційний, реалізаційний, моніторингово-коригувальний та безпеково-відновлювальний етапи. Доведено, що запропонована послідовність впровадження забезпечує системність управлінських дій, посилює обґрунтованість стратегічних рішень та створює умови для постійного удосконалення процесів місцевого розвитку.

6. Доведено, що підвищення конкурентоспроможності територіальних громад потребує активного впровадження цифрових технологій у систему публічного управління. Встановлено, що використання інструментів електронного врядування, цифрових платформ управління, геоінформаційних систем, технологій Smart Community та електронної демократії сприяє підвищенню прозорості управлінських процесів, покращенню якості публічних послуг та посиленню взаємодії між владою і громадськістю.

7. Розроблено модель управління розвитком територіальних громад в умовах конкуренції, яка базується на взаємодії цільового, суб'єктно-інституційного, функціонально-управлінського, ресурсного, цифрово-інноваційного, безпеково-резильєнтного та результативного блоків. Особливістю моделі є інтеграція конкурентного, стратегічного та безпекового підходів до управління територіальним розвитком, що дозволяє забезпечити її адаптивність до сучасних викликів та невизначеностей зовнішнього середовища.

8. Встановлено, що практична реалізація запропонованої моделі управління створює умови для ефективнішого використання ресурсного потенціалу територіальних громад, залучення інвестицій, розвитку місцевого підприємництва, підвищення якості публічних послуг та посилення інституційної спроможності органів місцевого самоврядування. Це сприятиме формуванню стійких конкурентних переваг громад у середньо- та довгостроковій перспективі.

9. Обґрунтовано, що запропонована модель може бути використана як методологічна основа для розроблення стратегій розвитку територіальних громад, програм соціально-економічного розвитку, планів відновлення територій, інвестиційних програм та механізмів моніторингу результативності діяльності органів місцевого самоврядування. Її впровадження дозволяє забезпечити узгодженість стратегічних документів із реальними потребами та ресурсними можливостями громади.

10. Доведено, що перспективи практичної реалізації розробленого комплексного механізму та моделі управління розвитком територіальних громад

безпосередньо пов'язані з процесами повоєнного відновлення України, посиленням фінансової децентралізації, цифровою трансформацією публічного управління та європейською інтеграцією держави. Реалізація запропонованих підходів сприятиме формуванню конкурентоспроможних, інституційно спроможних, резильєнтних та соціально орієнтованих територіальних громад, здатних забезпечувати сталий розвиток в умовах зовнішніх і внутрішніх трансформаційних викликів.

Результати дослідження за даним розділом знайшли своє впровадження в роботах здобувача [1, 2, 3, 4, 5, 6, 8, 9, 12, 18] (додаток А).

ВИСНОВКИ

У дисертації здійснено теоретичне узагальнення та запропоновано нове вирішення актуального наукового завдання у сфері публічного управління, що полягає в обґрунтуванні теоретико-методологічних засад і розробленні практичних рекомендацій щодо удосконалення механізму управління розвитком територіальних громад в умовах конкурентного середовища. Результати проведеного дослідження дали змогу сформулювати такі висновки.

1. Дослідження теоретичних засад публічного управління розвитком територіальних громад дозволило встановити, що в сучасних умовах територіальна громада виступає не лише як адміністративно-територіальна одиниця, а як самостійний суб'єкт публічного управління та місцевого розвитку, здатний формувати власну політику розвитку, забезпечувати ефективне використання ресурсного потенціалу та реалізовувати конкурентні переваги території. Обґрунтовано, що розвиток територіальної громади доцільно розглядати як комплексний процес якісних і кількісних змін у соціальній, економічній, інституційній та просторовій сферах, спрямований на забезпечення високих стандартів життя населення та підвищення конкурентоспроможності території.

2. Встановлено, що механізм публічного управління розвитком територіальних громад в умовах конкурентного середовища є складною багаторівневою системою взаємопов'язаних інституційних, організаційних, економічних, інформаційних та управлінських інструментів, спрямованих на досягнення стратегічних цілей розвитку громади. На відміну від традиційних підходів, орієнтованих переважно на виконання адміністративних функцій органами місцевого самоврядування, сучасний механізм повинен забезпечувати формування конкурентних переваг, підвищення інвестиційної привабливості, розвиток людського капіталу та зміцнення інституційної спроможності територіальних громад.

3. Обґрунтовано методологічні засади публічного управління розвитком територіальних громад у конкурентному середовищі, основу яких становлять системний, інституціональний, стратегічний, компетентнісний та безпековий підходи. Доведено, що управління розвитком громади має здійснюватися на принципах системності, результативності, субсидіарності, відкритості, партнерства, сталого розвитку та адаптивності до зовнішніх викликів. Це створює передумови для формування ефективної моделі місцевого розвитку в умовах посилення міжтериторіальної конкуренції.

4. Історико-діалектичний аналіз розвитку системи управління територіальними громадами засвідчив еволюцію підходів від централізованих моделей адміністративного управління до сучасних механізмів децентралізованого врядування, заснованих на принципах автономії, відповідальності та самодостатності громад. Визначено, що реформа децентралізації створила необхідні інституційні передумови для підвищення ролі територіальних громад у забезпеченні місцевого розвитку, проте нові умови функціонування вимагають подальшого вдосконалення механізмів управління з урахуванням зростання конкурентного тиску та безпекових викликів.

5. Виявлено, що на розвиток територіальних громад істотно впливають зовнішні конкурентні фактори, серед яких особливе значення мають процеси глобалізації, європейської інтеграції, децентралізації, цифрової трансформації та воєнного стану. Встановлено, що повномасштабна війна суттєво змінила умови функціонування громад, посиливши конкуренцію за трудові, фінансові, інвестиційні та гуманітарні ресурси. У зв'язку з цим конкурентоспроможність територіальних громад дедалі більше залежить від їхньої здатності до адаптації, мобілізації внутрішніх ресурсів, ефективної взаємодії з міжнародними партнерами та забезпечення інституційної стійкості.

6. За результатами аналізу впливу конкурентного середовища на соціально-економічний розвиток територіальних громад встановлено наявність суттєвої диференціації їхнього розвитку за рівнем фінансової спроможності, інвестиційної активності, якості людського капіталу та ефективності публічного

управління. Доведено, що конкурентне середовище одночасно виступає фактором розвитку та джерелом ризиків для територіальних громад. Воно стимулює запровадження інноваційних підходів до управління, водночас підвищуючи вимоги до якості управлінських рішень та ефективності використання місцевих ресурсів.

7. Узагальнення зарубіжного досвіду управління розвитком територіальних громад дозволило визначити найбільш ефективні інструменти забезпечення конкурентоспроможності територій, серед яких стратегічне планування, багаторівневе врядування, міжмуніципальне співробітництво, територіальний маркетинг, смарт-спеціалізація та цифровізація управлінських процесів. Обґрунтовано, що їх адаптація до українських умов має здійснюватися з урахуванням особливостей національної системи місцевого самоврядування, результатів децентралізації та завдань відновлення громад, які постраждали внаслідок збройної агресії.

8. Розроблено комплексний механізм управління розвитком територіальних громад в умовах конкурентного середовища, який інтегрує організаційно-управлінські, економічні, інституційні, цифрові та безпекові інструменти впливу на процеси місцевого розвитку. Запропонований механізм забезпечує узгодження стратегічних цілей громади з наявними ресурсними можливостями, конкурентними перевагами території та потребами заінтересованих сторін. Його впровадження сприятиме підвищенню ефективності діяльності органів місцевого самоврядування, зміцненню інституційної спроможності громад та забезпеченню їх стійкого розвитку.

9. Запропоновано модель управління розвитком територіальних громад в умовах конкуренції, яка базується на поєднанні стратегічного управління, проєктного менеджменту, цифрових технологій, партнерської взаємодії та моніторингу конкурентоспроможності території. Практична реалізація моделі дозволить підвищити якість управлінських рішень, забезпечити своєчасне реагування на зовнішні виклики, посилити конкурентні позиції громад та

створити умови для їхнього сталого соціально-економічного розвитку в період воєнного стану та повоєнного відновлення України.

10. Обґрунтовано практичні рекомендації щодо впровадження запропонованого механізму та моделі управління розвитком територіальних громад, які передбачають удосконалення стратегічного управління, розвиток цифрових інструментів публічного врядування, підвищення інвестиційної привабливості територій, посилення міжсекторального партнерства та створення ефективної системи моніторингу конкурентоспроможності громад. Їх реалізація сприятиме підвищенню інституційної спроможності територіальних громад і забезпеченню їх довгострокового соціально-економічного розвитку.

Таким чином, результати проведеного дослідження підтверджують необхідність переходу до нової парадигми публічного управління розвитком територіальних громад, у межах якої конкурентоспроможність, інституційна спроможність, резильєнтність та стратегічна орієнтація розглядаються як взаємопов'язані складові забезпечення ефективного місцевого розвитку в умовах сучасних суспільних трансформацій.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Августин Р. Р., Демків І. О. Засоби стимулювання розвитку малого бізнесу як чинника подолання депресивності віддалених населених пунктів територіальних громад. *Вісник Хмельницького національного університету. Серія: економічні науки,* Хмельницький, 2023, № 3, С. 151–155. http://journals.khnu.km.ua/vestnik/?p=17999
2. Августин Р. Р., Демків І. О. Інструментарій політики розвитку та зміцнення конкурентоспроможності економіки територіальних громад. *Науковий журнал "MODELING THE DEVELOPMENT OF THE ECONOMIC SYSTEMS",* 2023, Вип. 2, С. 28–33.
3. Августин Р. Р., Демків І. О. Удосконалення системи менеджменту в органах місцевого самоврядування на прикладі управління розвитком локальних інтегрованих структур. *Академічні візії.* 2023. Вип. 16. URL: https://academy-vision.org/index.php/av/article/view/403
4. Амосов О.Ю. Перетворення механізмів державного регулювання економічного розвитку. *Державне управління та місцеве самоврядування*. *Збірник наукових праць*. 2001. Вип. 2. С. 10-16.
5. Архивъ юго-западной Россіи, издаваемый временною коммиссіею для разбора древних актовъ. Томъ I. Часть третья. Акты о козаках. Кіевъ, 1863. URL:: http://www.runivers.ru/bookreader.
6. Атаманчук, Г. В. (2021). *Теорія державного управління*. Київ: Видавництво НАДУ.
7. Бакуменко, В. Д., & Князєв, В. М. (2020). *Публічне управління: теорія та практика*. Київ: НАДУ.
8. Безверхнюк, Т. М. (2021). *Регіональне управління та місцеве самоврядування*. Одеса: ОРІДУ НАДУ.
9. Берданова, О. В., & Вакуленко, В. М. (2020). *Стратегічне планування місцевого розвитку*. Київ: Софія-А.

10. Бирук М. Соціально-економічний розвиток Острога на початку XVIII ст. *Минуле і сучасне Волині та Полісся. Старовижівщина з глибини століть*. 2008. Вип. 28. С. 340.
11. Білик О.І., Лукашевська У.Т. Сутність, значення та розвиток публічного механізму. *Економіка і суспільство.* 2017. Вип. 2. С. 177-180.
12. Бобровський О. І. Теоретичні засади публічного управління територіальних громад. *Державне управління: удосконалення та розвиток*. 2020. № 4. URL: http://www.dy.nayka.com.ua/?op=1&z=1628
13. Бойко-Бойчук, О. В. (2021). Розвиток територіальних громад як об'єкт публічного управління. *Державне управління: удосконалення та розвиток*, 9, 12-18.
14. Болотіна Є. В. Сучасні західні концепції управління та моделі публічного адміністрування . *Економічний вісник Донбасу.* 2017. № 1. С. 96-100. URL:: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecvd_2017_1_15.
15. Босак О. З. Публічне управління як нова модель управління у державному секторі. *Державне управління: теорія та практика.* 2010. № 2. URL: http://www.nbuv.gov.ua/ejournals/dutp/2010_2/txts/10bozuds.pdf
16. Бриль М., Врублевський О., Данчева О. Успішна територіальна громада: будуємо разом. Харків : Видавничий будинок Фактор, 2018. 128 с.
17. Вакуленко, В. М., & Орлатий, М. К. (2021). *Розвиток громад та регіонів в умовах децентралізації*. Київ: НАДУ.
18. Васильченко, Г. В., Парасюк, І. Л., & Єременко, Н. В. (2020). *Планування розвитку територіальних громад*. Київ: ТОВ «Підприємство ВІ ЕН ЕЙ».
19. Васіна А.Ю., Монастирський Г.Л., Круп'як Л.Б. Розвиток місцевого самоврядування в координатах викликів публічному управлінню. *Наукові перспективи.* 2025. № 1(55).С. 75-88. URL: http://perspectives.pp.ua/index.php/np/article/view/19354/19359
20. Ганущак, Ю. І. (2020). *Територіальна організація влади: напрями реформування*. Київ: Легальний статус.

21. Гончарук, Н. Т. (2023). Співробітництво територіальних громад в умовах децентралізації влади в Україні. *Аспекти публічного управління, 11*(2), 5-15. [aspects.org.ua], [aspects.org.ua]
22. Гордон М. В. Моделі публічного управління: порівняльний аналіз та пропозиції для України. *Електронне видання «Державне управління: удосконалення та розвиток».* 2018. URL: http://www.dy.nayka. com.ua/pdf/3_2018/43.pdf
23. Гошко Т. Д. Нариси з історії магдебурзького права в Україні (XVI - початок XVII ст.). Л. : Афіша, 2002. 254 с. URL: https://m.day.kyiv.ua/uk/article/istoriya-i-ya/magdeburzke-pravo-v-ostrozi-ievropeyski-tradiciyi-v-ukrayinskomu-konteksti
24. Грищук М. В. Роль членів територіальної громади в процесі відродження міст України (на прикладі м. Острога). Острог, 2003. 420 с.
25. Гук О.І. Синергетика як методологія управління розвитком суспільства. Проблеми розвитку публічного управління в Україні: матер. наук.-практ. конф. за міжнар. уч. до 100-річчя запровадження державної служби України (12 – 13 квітня 2018 р., м. Львів) / за наук. ред. чл.-кор. НАН України В. С. Загорського, доц. А. В. Ліпенцева. Львів : ЛРІДУ НАДУ, 2018. 346 с.
26. Дегтярьова, І. О. (2021). Механізми управління сталим розвитком територіальних громад. *Публічне управління та митне адміністрування*, 2(29), 34-42.
27. Державне управління : підручник. У 2 т. Т. 1/ ред. кол.: Ю. В. Ковбасюк (голова) [та ін.]. Київ ; Дніпропетровськ: НАДУ, 2012. 564 с.
28. Державне управління в Україні: навч. посіб. за заг. ред. д-ра юрид. наук, проф. В. Б. Авер'янова. 350 с.
29. Державне управління в Україні: Навчальний посібник / За заг. ред. д ра юрид. наук, проф. В. Б. Авер'янова. К.: Видавництво ТОВ "СОМИ", 1999. 432 с.

30. Державне управління в Україні: наукові, правові, кадрові та організаційні засади: навч. посіб. / за заг. ред. Н. Р. Нижник, В. М. Олуйка. Л.: Вид-во Нац. ун-ту «Львівська політехніка», 2002. 352 с.
31. Державне управління в Україні: організаційно-правові засади : навч. посіб. / Н. Р. Нижник,С. Д. Дубенко,В. І. Мельниченко; за заг. ред. Н. Р. Нижник. К. : Вид-во УАДУ, 2002. 164 с.
32. Державне управління: підручник у 2 т. / ред. кол.: Ю. В. Ковбасюк (голова), К. О. Ващенко, Ю. П. Сурмін (заст. голови) [та ін.]. Київ, Дніпропетровськ: НАДУ, 2012. Т.1. 564 с.
33. Державне управління: Словник-довідник / За заг. ред.. В.М. Князєва, В.Д. Бакуменка. К.: Вид-во УАДУ, 2002. 228 с.
34. Державне управління: теорія і практика / В. Б. Авер'янов, В. В. Цвєтков, В. М. Шаповал, С. П. Кисіль, Л. Т. Кривенко. Київ: Юрінком Інтер, 1998. 431 с.
35. Дрешпак, В. М. (2020). *Публічне управління та адміністрування*. Дніпро: ДРІДУ НАДУ.
36. Дуб, А. Р. (2022). Конкурентоспроможність територіальних громад: методичні підходи до оцінювання. *Інвестиції: практика та досвід*, 8, 95-101.
37. Економічна енциклопедія: у 3 т. / відп. ред. С. В. Мочерний. Київ: Видавничий центр “Академія”, 2001. Т. 2. 847 с.
38. Енциклопедичний словник з державного управління / уклад. : Ю.П. Сурмін, В.Д. Бакуменко, А.М. Михненко ; за ред. Ю.В. Ковбасюка, В.П. Трощинського, Ю.П. Сурміна. Київ : НАДУ, 2010. 820 с
39. Європейська хартія місцевого самоврядування. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/994_036#Text
40. Ємельянов В. М., Шульга А. А. Нормативно-правовий супровід процесу реформування місцевого самоврядування та об’єднання територіальних громад:недоліки та способи їх подолання. *Наукові праці:* наук. журн. / Чорном. нац. ун-т ім. Петра Могили; ред. кол.: Ємельянов В. М. (голова)

[та ін.]. Миколаїв, 2017. Т. 298. Вип. 286. 124 с. URL: http://idu.at.ua/naupr/np_derzh-uprav-v_286_t_298-2017.pdf

41. Закон України “Про добровільне об'єднання територіальних громад”. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/157-19#Text
42. Закон України «Про місцеве самоврядування в Україні». URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/280/97-%D0%B2%D1%80#Text
43. Камінська Н.В. Місцеве самоврядування: теоретико-історичний і порівняльно- правовий аналіз, 2010. URL:: http://westdents.com.ua/glavy/65489--1-zarodjennya-mstsevo- demokrat-v-umovah-evolyuts-ukranskogo-susplstva.html
44. Ключник, А., Прогонюк, Л., Галунець, Н., Гусенко, А., & Олійник, Т. (2023). Public management and administration in territorial communities of Ukraine during the war and in the post-war period. *Economic Affairs, 68*(Special Issue), 923-929. [ndpublisher.in]
45. Ковальський М. Документальні письмові джерела з історії Острога. *Матеріали I–III науково-краєзнавчих конференцій “Остріг на порозі 900-річчя” (1990–1992 рр.).* Острог, 1992. Ч. 1. С. 94.
46. Ковальчук Ю. М. Щодо поняття об’єднаної територіальної громади як елемента правового регулювання. *Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету.* Серія : Юриспруденція. 2017. Вип. 29(1). С. 87-90. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvmgu_jur_2017_29(1)__24.
47. Ковалюк О. М. Фінансовий механізм організації економіки України (проблеми теорії і практики): монографія. Львів: Видавничий центр Львівського національного університету ім. Івана Франка, 2002. 396 с.
48. Ковбасюк Ю.В. Державне управління: [підручник]: у 2 т. / Ю.В. Ковбасюк; Нац. акад. держ. упр. при Президентові України; ред. кол.: Ю.В. Ковбасюк (голова), К.О. Ващенко (заст. голови), Ю.П. Сурмін (заст. голови) та ін. – К.; Дніпропетровськ: НАДУ, 2012. Т. 1. 2012. 564 с.
49. Колодій А. Процес деліберації як складова демократичного врядування. *Демократичні стандарти врядування й публічного адміністрування.*

Матеріали науково-практичної конференції. ЛРІДУ НАДУ при Президентові України, 4 квітня 2008 р. Львів, 2008. С. 106-110.

50. Константинівська А. К. Особливості запровадження електронного урядування в Україні. *Вчені записки Таврійського національного університету імені В. І. Вернадського.* Серія : Державне управління. 2018. - Т. 29(68), № 6. С. 47-50. URL:: http://nbuv.gov.ua/UJRN/sntvupa_2018_29%2868%29_6_12
51. Конституційне право України : підручник /за заг. ред. В. Ф. Погорілка. К. : Наук. думка ; Прецедент, 2006. 344 с.
52. Конституція України. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/254%D0%BA/96-%D0%B2%D1%80#Text
53. Концепції реформування місцевого самоврядування і територіальної організації влади в Україні. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/333-2014-%D1%80#Text
54. Коротич О. Б. Державне управління регіональним розвитком країни: визначення основних понять. *Вісник економічної науки України.* 2010. № 2 (18). С. 57-61.
55. Коротич О.Б. Класифікація та зміст механізмів управління державою. *Актуальні проблеми державного управління:* зб. наук. пр. ОРІДУ. О., 2006. – Вип.. 2 (26). С. 122-128/
56. Кравців, В. С. (2021). *Просторовий розвиток територіальних громад України*. Львів: Інститут регіональних досліджень НАН України.
57. Крамарчук С.П., Крисько Ж.Л. Стратегічна модель міжрівневого управління сталим розвитком національної економіки України на основі бенчмаркінгу. *Інноваційна економіка*. Вип. 4, Грудень 2025, С. 278-86.
58. Красівський О.Я., Когут П.В., Киричук О.С., Мороз О.Ю., Решота В.В., Шевчук Б.М. Розвиток системи управління в ЄС: досвід для України. Науково-методична розробка. Київ: НАДУ. 2012. 52 с.

59. Кривокульська Н., Гунько С., Брич В., Богач Ю. Регулювання сталого розвитку територіальних громад на засадах стратегічного і проектного підходів в контексті вимог Європейського Союзу. (2024). *Економічний дискурс,* (3-4), 84–95. https://doi.org/10.36742/2410-0919-2024-2-8
60. Кривокульська Н.М. Екологічна складова системи менеджменту організацій публічної сфери: роль органів місцевого самоврядування в умовах децентралізації. *Інклюзивна економіка.* 2026. 1 (11). С. 69-77.
61. Кривокульська, Н. (2025). Використання проектного підходу в стратегічному управлінні розвитком бізнесу в регіоні. *Herald of Khmelnytskyi National University. Economic Sciences*, *340*(2), 459-465. https://doi.org/10.31891/2307-5740-2025-340-72
62. Кривокульська, Н., & Смоляров, а. (2024). Вдосконалення функціональної діяльності органів місцевого самоврядування щодо розвитку бізнесу в умовах децентралізації публічної влади в Україні . *Development service industry management*, *4*, 365-371. https://doi.org/10.31891/dsim-2024-8(56)
63. Крисько Ж. Адаптивне управління розвитком територіальних громад у післявоєнний період: інновації, лідерство та людський капітал. *Економічний простір.* 2026. № 213. С. 455-462.
64. Крисько Ж.Л. Менеджмент післявоєнної конкурентної трансформації територіальних громад. *Інноваційна економіка*. Вип. 2. Травень 2026.. С. 51-60.
65. Крисько Ж.Л. Активізація підприємницького потенціалу для розвитку територіальної громади. *Регіональні аспекти розвитку продуктивних сил України*. 2023. Випуск 28. Тернопіль: Економічна думка. 2023. С. 93-100.
66. Кропивницький Р. С. Моделі та особливості державного управління науковою діяльністю наукових установ. *Інвестиції: практика та досвід.* 2018. № 12. С. 136–140.
67. Круп'як Л.Б., Васіна А.Ю., Монастирський Г.Л., Круп'як І.Й. Особливості впровадження інновацій у сфері публічного управління.

Державне управління: удосконалення та розвиток (електронний журнал). 2025. № 1. URL: https://nayka.com.ua/index.php/dy/article/view/5506/5561

68. Куйбіда, В. С. (2020). *Місцеве самоврядування в Україні*. Київ: НАДУ.
69. Куйбіда, В. С., & Негода, В. А. (2021). *Децентралізація: результати та перспективи*. Київ: Центр політико-правових реформ.
70. Куценко Т. Ф., Дударенко Є. Ю. Об'єднані територіальні громади в Україні: короткий аналітичний огляд. *Економіка та держава*. 2017. № 3. С. 64–70.
71. Лазор, О. Д., & Лазор, О. Я. (2020). *Основи місцевого самоврядування*. Київ: Дакор.
72. Лайко О.І., Фадєєв В.А. (2026). Оцінка економічної доцільності розвитку територіально-господарських систем субрегіонального рівня на прикладі адміністративно-територіальних утворень Українського Причорномор'я. *Economics: Time Realities,* 2025, v. 82, n. 6, p. 110-118.
73. Литвиненко І. Л. Історичні традиції становлення і розвитку місцевого самоврядування в Україні. *Вісник Хмельницького інституту регіонального управління та права.* 2002. № 1. С. 43-49.
74. Мазак А.В. Методологія системного аналізу та наукових досліджень: конспект лекцій для слухачів магістратури за спеціальністю «Державна служба». Івано-Франківськ : Місто НВ, 2009. 180 с.
75. Малиновський В. Я. Державне управління: Навчальний посібник. Вид. 2-ге, доп. та перероб. К.: Атіка, 2003. 576 с.
76. Маматова, Т., Чикаренко, І., & Бородін, Є. (2022) Цифрові платформи Smart Specialisation Platform та Espon: структура та можливості для регіонів і громад ЄС. *Аспекти публічного управління.* 2022. 10(6). С. 37-45. https://doi.org/10.15421/152242.
77. Мельник А.Ф., Барановський О.І., Баранова В.В. Ринкові механізми в системі публічного управління. Київ: НАДУ, 2015. 312 с.

78. Мельник А.Ф., Микитюк О.А., Панченко В.П. Адміністративно-територіальна реформа в Україні: міжнародний досвід і перспективи розвитку громад: матеріали міжнародної наукової конференції (Київ, 22–23 жовтня 2015 р.). Київ: НАДУ, 2015. 328 с.
79. Мельник А.Ф., Монастирський Г.Л., Дудкіна О.П. Муніципальний менеджмент : навч. посіб. К. : Знання, 2006. 420 с.
80. Мельник А.Ф., Підгайець Г.М. Державно-приватне партнерство в Україні: механізми взаємодії. Київ: НАДУ, 2017. 260 с.
81. Мельник А.Ф., Шевчук О.В. Механізми партнерства у забезпеченні розвитку територіальних громад. Київ: НАДУ, 2023. 276 с.
82. Методологія публічного управління: навч. посіб. / уклад. І. В. Шпекторенко. Дніпро: ДРІДУ НАДУ, 2018. 120 с.
83. Монастирський Г. Л., Волосюк М. В. Гармонізація соціальних та економічних складових розвитку інфраструктури територіальних громад. *Проблеми економіки.* 2023. № 1 (55). С. 86-95. URL: https://www.problecon.com/export_pdf/problems-of-economy-2023-1_0-pages-86_95.pdf
84. Монастирський Г., Волосюк М. Інституційні дисбаланси моделі управління розвитком території. *Вісник економіки.* 2021. Вип. 4. С. 23–37.
85. Монастирський Г.Л., Волосюк М. Диверсифікація державної політики управління місцевим економічним розвитком. *Проблеми системного підходу в економіці.* 2022. Вип. 2. С. 22-29. URL: http://www.psae-jrnl.nau.in.ua/journal/2_88_2022_ukr/5.pdf
86. Монастирський Г.Л., Стефінін В.В. Модель управління розвитком громад: модернізаційно-функціональна парадигма. *Вісник Прикарпатського університету. Серія: Економіка.* 2015. Вип. 11. С. 38-43. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vpu_Ekon_2015_11_8.

87. Неділько А. І. Теоретичні підходи до визначення поняття "Механізм публічного управління". *Теорія та практика державного управління і місцевого самоврядування.* 2018. № 2.
88. Нестеренко С. Конкурентне середовище як одне з ключових категорій конкурентних відносин. URL: https://www.google.com/url?sa=t&source=web&rct=j&opi=89978449&url=https://sophus.at.ua/publ/2011_11_15_16_kampodilsk/section_2_2011_11_15_16/konkurentne_seredovishhe_jak_odne_z_kljuchovikh_kategorij_konkurentnikh_vidnosin/4-1-0-46
89. Нижник, Н. Р. (2021). Інституційні засади розвитку територіальних громад. *Вісник НАДУ*, 2, 23-31.
90. Оболенський, О. Ю. (2020). *Публічне управління: концепції та механізми*. Київ: КНЕУ.
91. Описи Острозької волості XVI – першої половини XVII ст. як джерело вивчення фільваркового господарства. *Український історик*. 2003. № 1–5. С. 295–297.
92. Опорний конспект лекцій з навчальної дисципліни «Публічне управління»: наук. Розробка / О.Ю. Оболенський, С.О. Борисевич, С.М. Коник. К.: НАДУ, 2011. 56 с.
93. Острог. Карта історико-культурної спадщини. URL: http://shtetlroutes.eu/uk/ostrog-cultural-heritage-card/
94. Острозька академія XVI-XVII століття. Енциклопедичне видання / Ред. колегія: Ігор Пасічник, Микола Ковальський, Алла Атаманенко та ін. Острог: Видавництво Національного університету "Острозька академія", 1997. 201 с.
95. Павлов І. Методологічні підходи до вивчення проблематики управління в містах з районним поділом. *Державне управління та місцеве самоврядування.* 2013. Вип. 1. С. 247-255. Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/dums_2013_1_33

96. Панасюк В., Монастирський Г. Цифровізація економічних процесів як чинник розвитку регіонального бізнесу. *Український журнал прикладної економіки та техніки.* 2025. Том 10. № 2. С. 205-208. URL: http://ujae.org.ua/wp-content/uploads/2025/06/10-2-2-205-208.pdf

97. Панухник, О., Содома, Р., Садура, О., Кудак, К., Котис, Н., & Бліщук, К. (2023). Territorial communities of Ukraine in the context of decentralization. *Journal of Management and Finance Sciences*, 14(3), 55-71. [elartu.tntu.edu.ua]

98. Переверзєва А.В. Критеріальні ознаки формування об'єднаних територіальних громад: національні особливості та зарубіжний досвід. *Науковий вісник Миколаївського національного університету імені В.О. Сухомлинського.* 2018. Вип. 22. С. 217–220.

99. Письменний І. В. Синергетичний потенціал публічного управління в умовах суспільних трансформацій : монографія. Д. : ДРІДУ НАДУ, 2012. 272 .

100. Планування та управління фінансовими ресурсами територіальної громади / О.П. Кириленко та ін.; Асоціація міст України. Київ : ТОВ «ПІДПРИЄМСТВО «ВІ ЕН ЕЙ», 2015. 396 с.

101. Потравка Л. О. Системна основа синергетичної парадигми як нового підходу до проблем підвищення ефективності трансформацій економічної системи України. *Науковий вісник Національного університету біоресурсів і природокористування України.* Серія : Економіка, аграрний менеджмент, бізнес. 2015. Вип. 222. С. 117-123. URL:: http://nbuv.gov.ua/UJRN/nvnau_2015_222_21

102. Приходченко Л. Структура механізму державного управління: взаємозв'язок компонентів та фактори впливу на ефективність. *Вісник Національної академії державного управління при Президентові України.* 2009. Вип. 2. С. 105-112. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vnadu_2009_2_14;ф

103. Пріоритети реформування та напрями перспективного розвитку міжбюджетних відносин в умовах бюджетної децентралізації в Україні. Київ : НІСД, 2015. 80 с.

104. Про заходи щодо впровадження Концепції адміністративної реформи в Україні: Указ Президента України. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/810/98#Text

105. Публічне управління : термінол. слов. / уклад.: В. С. Куйбіда, М. М. Білинська, О. М. Петроє та ін. ; за заг. ред. В. С. Куйбіди, М. М. Білинської, О. М. Петроє. Київ : НАДУ, 2018. 224 с

106. Публічне управління та адміністрування : навчальний посібник / [А. О. Азарова, Л. М. Ткачук, Л. О. Нікіфорова та ін.]. Вінниця : ВНТУ, 2019. 181 с.

107. Публічне управління: шляхи розвитку: матеріали наук.-практ. конф. за міжнар. участю (Київ, 26 листоп. 2014 р.) : у 2 т. / [за наук. ред. Ю. В. Ковбасюка, С. А. Романюка, О. Ю. Оболенського]. К. : НАДУ, 2014. Т. 1. – 150 с.

108. Пухтинський, М. О. (2021). *Реформа місцевого самоврядування в Україні*. Київ: Логос.

109. Регульський Є. У реформи місцевого самоврядування буде багато ворогів. URL: https://lb.ua/society/2014/07/15/272846_lektsiya.html

110. Реформування місцевого самоврядування та територіальної організації влади в Україні: матеріали для самопідготовки / Черніг. центр перепідготовки та підвищення кваліфікації працівників органів держ. влади, місцевого самоврядування, держ. п-в, установ і орг.; Уклад.: В.М. Бойко. Чернігів: ЦППК, 2014. 40 с.

111. Романова, В., & Умланд, А. (2019). *Ukraine's decentralization reforms since 2014: Initial achievements and future challenges*. London: Chatham House. [chathamhouse.org]

112. Саєнко П. О. Організаційно-методичні рекомендації щодо проведення моніторингу реалізації стратегії розвитку об'єднаної

територіальної громади. *Вісник Східноукраїнського національного університету імені Володимира Даля.* 2017. № 2. С. 82-86. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/VSUNU_2017_2_17.

113. Семенець-Орлова, І. А. (2021). Публічне управління розвитком територій в умовах реформування місцевого самоврядування. *Наукові перспективи*, 4(10), 215-224.

114. Серьогін, С. М. (2020). *Публічне управління регіональним розвитком*. Дніпро: ДРІДУ.

115. Ситницька О. Бюджети оборони: забезпечення життєдіяльності громад в умовах воєнного стану. *Актуальні проблеми менеджменту та публічного управління в умовах сучасних викликів:* збірник тез IV Всеукраїнської науково-практичної конференції з міжнародною участю, 4 травня 2023 року, ЗУНУ, Тернопіль. 2023 С. 168-171. URL: https://conference.wunu.edu.ua/index.php/apmpuvusv/article/view/58/49

116. Ситницька О. Децентралізація транспортних пільг як складова ефективного управління муніципальним пасажирським транспортом. *Конкурентоспроможність вітчизняних підприємств надавачів послуг громадського транспорту: актуальні проблеми та європейський досвід їх вирішення:* збірник тез та доповідей ІІІ Всеукраїнської науково – практичної конференції студентів, аспірантів та молодих вчених з міжнародною участю (Тернопіль 19-20 травня 2020 р.). Тернопіль: ТНЕУ, 2020. С. 281-283.

117. Ситницька О. Диверсифікація технологій управління розвитком громад в умовах глобалізації. *Економічний і соціальний розвиток України в XXI столітті: національна візія та виклики глобалізації:* матеріали тез та доповідей VII Міжн. науково-практ. конф. молодих вчених і студентів (Тернопіль, 15 травня 2020 року). Тернопіль, 2020. С.32-34.

118. Ситницька О. Запровадження комплексного механізму управління розвитком територіальних громад в умовах конкуренції**.** *Дніпровський*

науковий часопис публічного управління, психології, права. 2022. №1. С. 124-128. URL: https://doi.org/10.51547/ppp.dp.ua/2022.1.19

119. Ситницька О. Інвестиційна політика як інструмент підвищення конкурентоспроможності територіальної громади. *Економічний аналіз.* 2026. Том 36. № 1. С. 726-738. URL: https://doi.org/10.35774/econa2026.01.726

120. Ситницька О. Інституційні засади та практика успішного публічного управління територіальними громадами в умовах завершення процесу децентралізації. *Організаційно-правові аспекти публічного управління в Україні:* Матеріали VIII Всеукраїнської науково-практичної Інтернет-конференції за міжнародною участю (Полтава, 29 квітня 2021 року). Полтава, 2021. С.118-119.

121. Ситницька О. Історичні аспекти розвитку публічного управління територіальними громадами. *Інноваційні технології в менеджменті та публічному управлінні:* матеріали наукової інтернет-конференції студентів та молодих вчених кафедри менеджменту, публічного управління та персоналу, 25 листопада 2021 року, ЗУНУ, Тернопіль, 2021. С. 300-304.

122. Ситницька О. Особливості адміністрування бюджетного процесу територіальних громад в умовах правового режиму воєнного стану. *Формування ефективної системи управління та публічного адміністрування в умовах транзитивної економіки:* матеріали IV Міжнародної науково-практичної інтернет-конференції, 21 вересня 2022 року, ХНУМГ імені О.М. Бекетова, Харків, 2022. С. 184-186.

123. Ситницька О. Особливості організації діяльності органів місцевого самоврядування та районних державних адміністрацій в умовах завершення адміністративно територіальної реформи. *Публічне управління та адміністрування в умовах розширення децентралізації та місцевого самоврядування:* Матеріали 2-ї міжн. науково-практ. конф. (Дніпро, 9 грудня 2020 р.). Дніпро, 2020. С. 6-7.

124. Ситницька О. Особливості управління розвитком об'єднаних територіальних громад під впливом зовнішніх конкурентних факторів. *Актуальні проблеми менеджменту та публічного управління в умовах інноваційного розвитку економіки:* матеріали ІІ Всеукраїнської науково-практичній конференції з міжнародною участю, 28 травня 2021 року, ЗУНУ. Частина 1. Тернопіль, 2021. С. 170-173.

125. Ситницька О. Особливості функціонування та взаємодії органів місцевого самоврядування та місцевих державних адміністрацій в умовах воєнного стану. *Актуальні проблеми менеджменту та публічного управління в умовах війни та післявоєнної відбудови України:* матеріали доповідей Всеукраїнської науково-практичної конференції з міжнародною участю, 31 травня 2022 року, ЗУНУ, Тернопіль, 2022. С. 175-177.

126. Ситницька О. Підприємництво у сфері туризму - основний фактор ефективного розвитку об'єднаних територіальних громад із туристично спрямованою стратегією. *Управління розвитком соціально-економічних систем: глобалізація, підприємництво, стале економічне зростання:* матеріали доповідей ХХ Міжнародної наукової конференції студентів та молодих вчених (Вінниця, ДонНУ ім.В.Стуса, 24-25 листопада 2020 р.). Вінниця: 2021. С. 82-85.

127. Ситницька О. Проблеми налагодження ефективної взаємодії районних державних адміністрацій та органів місцевого самоврядування територіальних громад в умовах нового адміністративно-територіального устрою. *Таврійський науковий вісник. Серія: Публічне управління та адміністрування.* 2021. № 3. С. 124-130. URL: https://doi.org/10.32851/tnv-pub.2021.3.17

128. Ситницька О. Проєктний та програмний менеджмент як основні інструменти для досягнення стратегічних цілей регіонального розвитку. *Перспективи розвитку територій: теорія і практика:* матеріали Всеукраїнської науково-практичної конференції здобувачів вищої освіти

і молодих учених (Харків, ХНУМГ ім. О.М.Бекетова, 19 листопада 2020 р.). Харків : ХНУМГ ім. О. М. Бекетова, 2020. С. 443-445.

129. Ситницька О. Роль проєктного менеджменту в управлінні громадою. *Інноваційні процеси економічного та соціально-культурного розвитку: вітчизняний та зарубіжний досвід:* тези доповідей XIII Міжн. науково-практ. конф. молодих учених і студентів (Тернопіль, 1-2 квітня 2020 р.). Тернопіль: ТНЕУ, 2020. С. 67-69.

130. Ситницька О. Сучасні виклики управління територіальними громадами в умовах нового адміністративно-територіального устрою України. *Innovations and prospects of world science* Proceedings of VI International Scientific and Practical Conference. 2-4 February 2022. Vancouver, Canada. 2022. С. 733-741.

131. Ситницька О. Управління людськими ресурсами як чинник ефективного розвитку громад в умовах конкуренції. *Актуальні проблеми менеджменту та публічного управління в умовах інноваційного розвитку економіки:* матеріали доповідей Всеукраїнської науково-практичної інтернет-конференції з міжнародною участю (Тернопіль 15 травня 2020 р.). Тернопіль, 2020. С. 172-174.

132. Ситницька О. Управління розвитком територіальних громад в умовах дії правового режиму воєнного стану. *Інноваційні технології в менеджменті та публічному управлінні:* матеріали наукової інтернет-конференції студентів та молодих вчених кафедри менеджменту, публічного управління та персоналу, 10 листопада 2022 року, ЗУНУ, Тернопіль, 2022.

133. Словник української мови: в 11 тт. / АН УРСР. Інститут мовознавства; за ред. І. К. Білодіда. К.: Наукова думка, 1970-1980.

134. Смолій В.А. Історія українського козацтва: нариси у двох томах. Вид. дім «Києво-Могилянська академія», 2006.

135. Спасів Н. Я. Об’єднана територіальна громада як новітній суб’єкт місцевого самоврядування: наукове пізнання. *Науковий вісник*

Херсонського державного університету. Серія: Економічні науки. 2019. Вип. 33. С. 209-211. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvkhdu_en_2019_33_43

136. Сурмін Ю. Майстерня вченого : підруч. для науковця. К.: НМЦ «Консорціум із удосконалення менеджмент-освіти в Україні», 2006. 302, с.

137. Сьомич М. І. Особливості сучасних моделей публічного управління. *Аспекти публічного управління.* 2019. Т. 7, № 4. С. 44-52. URL:: http://nbuv.gov.ua/UJRN/aplup_2019_7_4_7

138. Топпервін Н. Дієве місцеве самоврядування як запорука успішної децентралізації публічної влади: швейцарський досвід. DESPRO: Аналітичний вісник. 2012. № 2.

139. Універсал Центральної Ради (IV) від 9 січня 1918 р. URL:: http://zakon5.rada.gov.ua/ laws/show/n0001300-18

140. Універсал Центральної Ради (III) від 20 листопада 1917 р. URL: http://gska2.rada.gov. ua/site/const/universal-3.html

141. Управління процесами децентралізації: зарубіжний досвід та стратегічні завдання для України. URL: https://knute.edu.ua/file/NjY4NQ==/f3ff1f5ee54cc42f4ae711f5de552598.pdf

142. Утвенко В. В. Навчальна програма дисципліни «Управління розвитком територіальної громади» (для бакалаврів). К.: МАУП, 2016. 20 с.

143. Федорчак О.В. Класифікація механізмів державного управління/ *Демократичне врядування.* 2008. № 1. URL: http://www.nbuv.gov.ua/e-journals/DeVr/2008-01/O_Fedorchak.pdf.

144. Франко І. Що таке громада і чим вона повинна бути? Зібр. творів: у 50 т., т. 44, кн. 1. Київ, 1985.

145. Чечель, А. О. (2022). Конкурентне середовище як фактор розвитку територіальних громад. *Державне управління та місцеве самоврядування*, 1(52), 88-95.

146. Чикаренко І. А. Теоретико-методологічні засади формування системи управління інноваційним розвитком територіальних громад: автореф. дис. на здобуття наук. ступеня д-ра наук з державного управління: 25.00.04. Запоріжжя, 2016. 40 с.

147. Чикаренко І.А., Маматова Т.В., Чикаренко О.О. (2026). Розмежування компетенцій органів державної влади та органів місцевого самоврядування: від сучасних реалій до бажаного майбутнього. *Національні інтереси України:* науково-практичний журнал. № 5. С. 3032-3044. https://doi.org/10.52058/3041-1793-2026-5(22)-3032-3044

148. Чикаренко І.А., Чикаренко О.О. (2026). Стратегування регіонального та місцевого розвитку: виклики воєнного часу. *Дніпровський науковий часопис публічного управління, психології, права,* (2), 101-106. https://doi.org/10.51547/ppp.dp.ua/2026.2.14

149. Юзьков Л.П. Державне управління в політичній системі розвинутого соціалізму: автореф. дис. на здобуття наук. ступеня д-ра юридичних наук. Київ, 1983.

150. Andrews, R., Boyne, G. A., & Walker, R. M. (2020). *Strategic management and public service performance*. London, UK: Palgrave Macmillan.

151. Ansell, C., & Gash, A. (2021). *Collaborative governance regimes*. Washington, DC: Georgetown University Press.

152. Bailey, D., De Propris, L., & Sugden, R. (2021). *Regional development and policy*. London, UK: Routledge.

153. Benington, J., & Moore, M. H. (2021). *Public value: Theory and practice*. London, UK: Palgrave Macmillan.

154. Borysova, T., Monastyrskyi, G., Borysiak, O., & Protsyshyn, Yu. (2021). Priorities of Marketing, Competitiveness, and Innovative Development of Transport Service Providers under Sustainable Urban Development. *Marketing and Management of Innovations,* 3, 78-89. URL:

https://mmi.sumdu.edu.ua/wp-content/uploads/mmi/volume-12-issue-3/470-2021-07_Borysova%20et%20al_0.pdf

155. Borysova, T., Monastyrskyi, G., Khrupovych, S., & Chaikivska, V. (2022). Marketing communication policy of local authorities as a tool for forming the image of municipal service providers. *Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice*, 2(43), 306–315. URL: https://fkd.net.ua/index.php/fkd/article/view/3614/3549

156. Bovaird, T., & Löffler, E. (2021). *Public management and governance* (4th ed.). London, UK: Routledge.

157. Burkynskyi, B., & Laiko, O. (2023). Determinants and priorities of regional economic systems cohesion goals realization in the conditions of Ukraine post-war recovery. *Economic Innovations,* 25(1(86), 7-22.

158. Burkynskyi, B., Laiko, O. et al. (2021): Analyzing and Strategizing the Development of Entrepreneurial Activity Based on the Principles of Increasing Productivity (Illustrated by the Example of Developed Countries and Ukraine), *Comparative Economic Research. Central and Eastern Europe.* Łódź University Press, Łódź, Vol. 24, Iss. 3, pp. 109-125, https://doi.org/10.18778/1508-2008.24.24

159. Burkynskyi, B., Umanets, T., Laiko, O., & Shatalova, l. (2025). Resource Provision for the Economic Self-Sufficiency of Territorial Communities: *Theoretical and Methodological Aspects. Science and Innovation,* 21(2), 40–53.

160. Clark, G., Huxley, J., & Mountford, D. (2020). *Local economic development in transition economies*. Paris, France: OECD Publishing.

161. Crescenzi, R., & Rodríguez-Pose, A. (2021). *Local development and regional policy*. Cheltenham, UK: Edward Elgar.

162. Farole, T., Rodríguez-Pose, A., & Storper, M. (2021). Human geography and regional development. *Regional Studies, 55*(1), 1-12.

163. Florida, R. (2020). *The rise of the creative class* (Revised ed.). New York, NY: Basic Books.

164. Fukuyama, F. (2022). *Liberalism and its discontents*. New York, NY: Farrar, Straus and Giroux.

165. Healey, P. (2020). *Collaborative planning: Shaping places in fragmented societies* (3rd ed.). London, UK: Macmillan.

166. Hood, C., & Dixon, R. (2021). *A government that worked better and cost less?*. Oxford, UK: Oxford University Press.

167. Kardaszewicz S. Dzieje dawniejsze miasta Ostroga: Materyały do historyi Wołynia. Warszwa; Kraków : Druk W. L. Anczyca i spółki, 1913. 186 s.Бирук М. М. Власники Острозької волості в кінці XVII – першій третині XVIII ст. *Актуальні питання модерної історії України. Україна і світ.* Збірник матеріалів Другої регіональної наукової конференції. Острог: Видавництво Національного університету «Острозька академія», 2011. Вип. 1. С. 11-13.

168. Kettl, D. F. (2021). *The transformation of governance* (2nd ed.). Baltimore, MD: Johns Hopkins University Press.

169. Klijn, E. H., & Koppenjan, J. (2020). *Governance networks in the public sector*. London, UK: Routledge.

170. Ksonzhyk, I., Taran, Y., Monastyrskyi, G., Vasina, A., Sytnytska, O.,& Belei, S. Implementation of the principles of sustainable development of territorial communities: Decision making. Journal of management Information and Decision Sciences, 2021. № 24(3), P. 1-12. URL: https://www.abacademies.org/abstract/implementation-of-the-principles-of-sustainable-development-of-territorial-communities-decision-making-10271.html

171. Laiko O.I., Tsynalievska I.A., Chehovich Z.V. (2022). State and Prospects of Development of Intermunicipal Cooperation in Ukraine. *Економіка: реалії часу. Науковий журнал.* 5 (63). 5-17

172. Laiko O.I., Yezhov M.B. (2023). Principles and Mechanisms of Regional Economic Systems Recovery and Development. *Економіка: реалії часу. Науковий журнал.* 3 (67). 5-14.

173. Laiko, O., & Lvova, N. (2024). Digital innovations and competitiveness of regional economic systems: conceptual and methodological aspect. *Economic Innovations,* 26(4(93), 141-157.

174. Laiko, O., & Tsynalievska, I. (2025). Information&analytical tools of managing spatial development of territorial-economic systems: EU experience and priorities for Ukraine. *Economic innovations,* 27(2(95), 98-110.

175. Laiko, O., & Tsynalievska, I. (2025). Transformation of the conceptual and methodological foundations of strategic planning for the socio-economic development of Ukraine's regions in the context of the 'new regionalism' paradigm. *Economic Innovations,* 27(3(96), 54-62. doi: https://doi.org/10.31520/ei.2025.27.3(96).54-62

176. Laiko, O., Osipov, V., Shershun, O., & Kutateladze, V. (2022). Intermunicipal cooperation as a catalyst for the development of territorial communities (on the example of Tiligul subregion). *Economic Innovations,* 24(4(85), 102-114.

177. Laiko, O., Umanets, T., & Shlafman, N. (2021). Strategic directions of tax regulation of economic development in the conditions of reforms. *Economic Innovations,* 23(1(78), 115-125.

178. Laiko, O., Yezhov, M., & Chechovich, Z. (2022). Principles and mechanisms of formation of regional economic systems. *Economic Innovations,* 24(1(82), 99-110

179. Mamatova T., Chykarenko I. (2026). Smart Specialisation: Spreading The Experience of European Regions And Communities: a Case of Dnipropetrovsk Region. *KELM: Knowledge, Education, Law, Management,* № 4 (80). P. 89 – 96. https://doi.org/10.51647/kelm.2026.4.12

180. Mamatova, T., Chykarenko, I., Borodin, Y., & Pavlenko, L. (2026). The Team Project "Smart Specialisation Priorities of the Region and the S3 Platform Joining" as an Effective Educational Activity for Developing Smart Specialisation Skills in Master's Students. *Public Administration Aspects,* 14(3), 148–159. https://doi.org/10.15421/152625

181. Monastyrsky, G., Khudyk, D., Fedenchuk, S., Hladyn, R., & Pilat, R. (2025). Advanced strategies for enhancing governance in local communities. *Revista Gestão & Tecnologia,* 25(1), 148-167. URL: https://doi.org/10.20397/2177-6652/2025.v25i1.3113

182. Monastyrskyi G., Khudyk D., Pilat R., Fedenchuk S., Kisilevych V. Local level governance: patterns, trends, and risks of decentralization initiatives in the face of environmental changes. (2025). *International Journal of Ecosystems and Ecology Science (IJEES).* Vol. 15 (4): 63-74. URL: https://doi.org/10.31407/ijees15.409

183. Monastyrskyi G., Khudyk D., Pilat R., Fedenchuk S., Kisilevych V. Decentralisation: Exploring Challenges, Opportunities, and Its Role in Strengthening Local Governance. Journal of Information Systems Engineering and Management. Vol. 10 No. 12s (2025), 514-523. URL: https://doi.org/10.52783/jisem.v10i12s.1860

184. Monastyrskyi, G., Fedenchuk, S., Krupiak, L., Dynnyk, I., Lazebna, I. Innovative Models of Public Management and Administration for the Activation of Sustainable Development: Highlighting Key Aspects (2025*). OIDA International Journal of Sustainable Development,* 18 (12) , 63-78. URL: https://papers.ssrn.com/sol3/Delivery.cfm/5620950.pdf?abstractid=5620950&mirid=1

185. Moore, M. H. (2020). *Creating public value*. Cambridge, MA: Harvard University Press.

186. OECD. (2023). *OECD Regional Outlook 2023: Productive regions for inclusive societies*. Paris, France: OECD Publishing. [oecd-cfe-e....github.io], [oecd.org]

187. OECD. (2023). *Recommendation of the Council on Regional Development Policy*. Paris, France: OECD Publishing. [legalinstr...s.oecd.org]

188. OECD. (2024). *Regions and cities at a glance 2024*. Paris, France: OECD Publishing.

189. Orel Y, Monastyrskyi G, Chykalo I, Fedenchuk Y and Svystun O. Strategic Planning and Project Management in Local Government in Ukraine: A Scoping Review. *Premier Journal of Science*. 2025; 14:100194. URL: https://doi.org/10.70389/PJS.100194

190. Ostrom, E. (2021). *Governing the commons*. Cambridge, UK: Cambridge University Press.

191. Pike, A., Rodríguez-Pose, A., & Tomaney, J. (2020). *Local and regional development* (7th ed.). London, UK: Routledge.

192. Pollitt, C., & Bouckaert, G. (2021). *Public management reform* (5th ed.). Oxford, UK: Oxford University Press.

193. Rodríguez-Pose, A. (2020). Institutions and regional development. *Regional Studies, 54*(12), 1692-1704.

194. Shkilniak, M., Monastyrskyi, G., Kryvokulska, N., Kotys, N., & Chykalo, I. (2024). Corporate Governance as an Area of Innovation: Challenges and Prospects in Environmental Policy. *Journal of Environmental Law and Policy, 04*(03), 157-188. URL: https://grassrootsjournals.org/jelp/jelp04.03.06-shkilniak.pdf

195. Shkilniak, M., Monastyrskyi, G., Melnyk, A., Vasina, A., & Dudkina, O. (2026). Modernisation of the public management system in Ukraine. *P.A. Persona E Amministrazione*, *1*(1), 151–174. URL: https://journals.uniurb.it/index.php/pea/article/view/5728

196. Stępnicka, N., Monastyrskyi, G., Sadowska, B., Walasek, R., Wiączek, P., & Zimon, G. (2025). Economic consequences of the phenomenon of uberization on the example of the services of selected carriers in the transport industry. *Technological and Economic Development of Economy*, *31*(1), 310–340. URL: https://doi.org/10.3846/tede.2025.22824

197. Stimson, R., Stough, R. R., & Roberts, B. H. (2021). *Regional economic development: Analysis and planning strategy* (3rd ed.). Berlin, Germany: Springer.

198. UNDP. (2023). *Local governance and territorial development in Europe and Central Asia*. New York, NY: United Nations Development Programme.

199. Vasina, A., Monastyrskyi, G., Ivanova, V., Maistrenko, K., & Tsal-Tsalko, Y. (2023). Concepts of sustainable public administration: perspectives and challenges. *Amazonia Investiga,* 12(71), 252-262. URL: https://amazoniainvestiga.info/index.php/amazonia/article/view/2600/3853

200. Volosiuk, M., Kharytonov, O., Kotsur, V., Monastyrskyi, G., & Ovsianiuk-Berdadina, O. (2024). Managing economic operations in the face of military and political turmoil: evaluating the public sector's role. *Multidisciplinary Science Journal*, *6*, 2024 ss0724. URL: https://malque.pub/ojs/index.php/msj/article/view/2990/1483

201. Volosiuk, M., Monastyrskyi, G., Sirenko, I., Fedenchuk, S. and Kisilevych, V. (2024). The Interaction between Regional Policy and Economic Development. *Economic Affairs,* 69 (Special Issue): 381-388. URL: https://intjfermentedfoods.com/Journal/downloadIssue/id/NjI5NQ==/file/pdf

202. Volumina legum. Petersburg : Nakładem i drukiem Jozefata Ohryzki, 1860. T. V: Volumen quintum ab anno 1669 ad anno 1697. Acta reipublicae continens. 463; XV s.

203. World Bank. (2024). *Decentralization, local governance and regional development*. Washington, DC: World Bank.

ДОДАТКИ

ДОДАТОК А

СПИСОК ПРАЦЬ СИТНИЦЬКОЇ О.А.

1. Ksonzhyk, I., Taran, Y., Monastyrskyi, G., Vasina, A., Sytnytska, O.,& Belei, S. Implementation of the principles of sustainable development of territorial communities: Decision making. Journal of management Information and Decision Sciences, 2021. № 24(3), P. 1-12. URL: https://www.abacademies.org/abstract/implementation-of-the-principles-of-sustainable-development-of-territorial-communities-decision-making-10271.html
2. Ситницька О. Проблеми налагодження ефективної взаємодії районних державних адміністрацій та органів місцевого самоврядування територіальних громад в умовах нового адміністративно-територіального устрою. *Таврійський науковий вісник. Серія: Публічне управління та адміністрування.* 2021. № 3. С. 124-130. URL: https://doi.org/10.32851/tnv-pub.2021.3.17
3. Ситницька О. Запровадження комплексного механізму управління розвитком територіальних громад в умовах конкуренції**.** *Дніпровський науковий часопис публічного управління, психології, права.* 2022. №1. С. 124-128. URL: https://doi.org/10.51547/ppp.dp.ua/2022.1.19
4. Ситницька О. Інвестиційна політика як інструмент підвищення конкурентоспроможності територіальної громади. *Економічний аналіз.* 2026. Том 36. № 1. С. 726-738. URL: https://doi.org/10.35774/econa2026.01.726
5. Ситницька О. Роль проєктного менеджменту в управлінні громадою. *Інноваційні процеси економічного та соціально-культурного розвитку: вітчизняний та зарубіжний досвід:* тези доповідей XIII Міжн. науково-

практ. конф. молодих учених і студентів (Тернопіль, 1-2 квітня 2020 р.). Тернопіль: ТНЕУ, 2020. С. 67-69.

6. Ситницька О. Диверсифікація технологій управління розвитком громад в умовах глобалізації. *Економічний і соціальний розвиток України в XXI столітті: національна візія та виклики глобалізації:* матеріали тез та доповідей VII Міжн. науково-практ. конф. молодих вчених і студентів (Тернопіль, 15 травня 2020 року). Тернопіль, 2020. С.32-34.
7. Ситницька О. Децентралізація транспортних пільг як складова ефективного управління муніципальним пасажирським транспортом. *Конкурентоспроможність вітчизняних підприємств надавачів послуг громадського транспорту: актуальні проблеми та європейський досвід їх вирішення:* збірник тез та доповідей ІІІ Всеукраїнської науково – практичної конференції студентів, аспірантів та молодих вчених з міжнародною участю (Тернопіль 19-20 травня 2020 р.). Тернопіль: ТНЕУ, 2020. С. 281-283.
8. Ситницька О. Управління людськими ресурсами як чинник ефективного розвитку громад в умовах конкуренції. *Актуальні проблеми менеджменту та публічного управління в умовах інноваційного розвитку економіки:* матеріали доповідей Всеукраїнської науково-практичної інтернет-конференції з міжнародною участю (Тернопіль 15 травня 2020 р.). Тернопіль, 2020. С. 172-174.
9. Ситницька О. Проєктний та програмний менеджмент як основні інструменти для досягнення стратегічних цілей регіонального розвитку. *Перспективи розвитку територій: теорія і практика:* матеріали Всеукраїнської науково-практичної конференції здобувачів вищої освіти і молодих учених (Харків, ХНУМГ ім. О.М.Бекетова, 19 листопада 2020 р.). Харків : ХНУМГ ім. О. М. Бекетова, 2020. С. 443-445.
10. Ситницька О. Підприємництво у сфері туризму - основний фактор ефективного розвитку об'єднаних територіальних громад із туристично спрямованою стратегією. *Управління розвитком соціально-економічних*

систем: глобалізація, підприємництво, стале економічне зростання: матеріали доповідей XX Міжнародної наукової конференції студентів та молодих вчених (Вінниця, ДонНУ ім.В.Стуса, 24-25 листопада 2020 р.). Вінниця: 2021. С. 82-85.

11. Ситницька О. Особливості організації діяльності органів місцевого самоврядування та районних державних адміністрацій в умовах завершення адміністративно територіальної реформи. *Публічне управління та адміністрування в умовах розширення децентралізації та місцевого самоврядування:* Матеріали 2-ї міжн. науково-практ. конф. (Дніпро, 9 грудня 2020 р.). Дніпро, 2020. С. 6-7.
12. Ситницька О. Інституційні засади та практика успішного публічного управління територіальними громадами в умовах завершення процесу децентралізації. *Організаційно-правові аспекти публічного управління в Україні:* Матеріали VIII Всеукраїнської науково-практичної Інтернет-конференції за міжнародною участю (Полтава, 29 квітня 2021 року). Полтава, 2021. С.118-119.
13. Ситницька О. Особливості управління розвитком об'єднаних територіальних громад під впливом зовнішніх конкурентних факторів. *Актуальні проблеми менеджменту та публічного управління в умовах інноваційного розвитку економіки:* матеріали II Всеукраїнської науково-практичній конференції з міжнародною участю, 28 травня 2021 року, ЗУНУ. Частина 1. Тернопіль, 2021. С. 170-173.
14. Ситницька О. Історичні аспекти розвитку публічного управління територіальними громадами. *Інноваційні технології в менеджменті та публічному управлінні:* матеріали наукової інтернет-конференції студентів та молодих вчених кафедри менеджменту, публічного управління та персоналу, 25 листопада 2021 року, ЗУНУ, Тернопіль, 2021. С. 300-304.
15. Ситницька О. Сучасні виклики управління територіальними громадами в умовах нового адміністративно-територіального устрою України.

Innovations and prospects of world science Proceedings of VI International Scientific and Practical Conference. 2-4 February 2022. Vancouver, Canada. 2022. С. 733-741.

16. Ситницька О. Особливості функціонування та взаємодії органів місцевого самоврядування та місцевих державних адміністрацій в умовах воєнного стану. *Актуальні проблеми менеджменту та публічного управління в умовах війни та післявоєнної відбудови України:* матеріали доповідей Всеукраїнської науково-практичної конференції з міжнародною участю, 31 травня 2022 року, ЗУНУ, Тернопіль, 2022. С. 175-177.
17. Ситницька О. Особливості адміністрування бюджетного процесу територіальних громад в умовах правового режиму воєнного стану. *Формування ефективної системи управління та публічного адміністрування в умовах транзитивної економіки:* матеріали IV Міжнародної науково-практичної інтернет-конференції, 21 вересня 2022 року, ХНУМГ імені О.М. Бекетова, Харків, 2022. С. 184-186.
18. Ситницька О. Управління розвитком територіальних громад в умовах дії правового режиму воєнного стану. *Інноваційні технології в менеджменті та публічному управлінні:* матеріали наукової інтернет-конференції студентів та молодих вчених кафедри менеджменту, публічного управління та персоналу, 10 листопада 2022 року, ЗУНУ, Тернопіль, 2022.
19. Ситницька О. Бюджети оборони: забезпечення життєдіяльності громад в умовах воєнного стану. *Актуальні проблеми менеджменту та публічного управління в умовах сучасних викликів:* збірник тез IV Всеукраїнської науково-практичної конференції з міжнародною участю, 4 травня 2023 року, ЗУНУ, Тернопіль. 2023 С. 168-171. URL: https://conference.wunu.edu.ua/index.php/apmpuvusv/article/view/58/49

ДОДАТОК Б

Динаміка рівнів фінансової спроможності громад Рівненської області у 2021 - 2025 роках

Назва громади	2021 рік	2023 рік	2024 рік	2025 рік
Бабинська	оптимальний	низький	оптимальний	задовільний
Бугринська	низький	задовільний	низький	задовільний
Клесівська	високий	задовільний	задовільний	задовільний
Миляцька	низький	критичний	низький	низький
Підлозцівська	задовільний	низький	задовільний	низький
Радивилівська	оптимальний	високий	оптимальний	оптимальний
Крупецька	низький	низький	задовільний	оптимальний
Привільненська	оптимальний	високий	задовільний	оптимальний
Мирогощанська	критичний	критичний	критичний	критичний
Локницька	низький	задовільний	низький	критичний
Смизька	задовільний	високий	задовільний	задовільний
Висоцька	низький	низький	критичний	критичний
Козинська	низький	задовільний	низький	низький
Млинівська	задовільний	високий	задовільний	задовільний
Боремельська	низький	критичний	низький	низький
Дережненська	низький	критичний	критичний	критичний
Острожецька	низький	низький	низький	низький
Бокіймівська	низький	низький	критичний	критичний
Тараканівська	низький	задовільний	задовільний	задовільний
Ярославицька	оптимальний	низький	низький	низький
Клеванська	високий	високий	високий	високий
Немовицька	задовільний	низький	критичний	критичний
Демидівська	оптимальний	задовільний	задовільний	оптимальний
Малолюбашанська	високий	оптимальний	задовільний	задовільний
Олександрійська	задовільний	високий	оптимальний	оптимальний
Шпанівська	високий	високий	високий	високий
Повчанська	низький	задовільний	низький	критичний
Дядьковицька	задовільний	низький	задовільний	оптимальний
Корнинська	задовільний	задовільний	оптимальний	високий
Старосільська	низький	низький	критичний	критичний
Вараська	високий	високий	високий	високий
Острозька	низький	низький	низький	низький
Степанська	критичний	критичний	критичний	низький
Малинська	низький	критичний	критичний	критичний
Антонівська	критичний	критичний	критичний	критичний
Великоомелянська	оптимальний	оптимальний	високий	високий
Вирівська	низький	задовільний	задовільний	низький
Головинська	задовільний	низький	низький	критичний
Каноницька	низький	критичний	критичний	критичний
Полицька	критичний	низький	критичний	критичний
Рафалівська	критичний	низький	критичний	критичний
Семидубська	критичний	низький	критичний	низький
Березівська	низький	критичний	критичний	критичний
Березнівська	задовільний	задовільний	задовільний	низький
Білокриницька	оптимальний	високий	оптимальний	задовільний
Варковицька	критичний	низький	критичний	низький
Великомежиріцька	критичний	критичний	критичний	низький
Вербська	низький	оптимальний	низький	низький
Володимирецька	низький	задовільний	критичний	критичний
Городоцька	оптимальний	високий	високий	високий
Гощанська	оптимальний	оптимальний	оптимальний	оптимальний
Дубенська	високий	високий	високий	високий
Дубровицька	задовільний	задовільний	низький	низький
Зарічненська	низький	низький	низький	низький
Здовбицька	критичний	критичний	низький	низький
Здолбунівська	високий	високий	високий	високий
Зорянська	задовільний	оптимальний	оптимальний	оптимальний
Корецька	задовільний	задовільний	задовільний	задовільний
Костопільська	високий	високий	високий	високий
Мізоцька	критичний	критичний	критичний	низький
Рівненська	високий	високий	високий	високий
Рокитнівська	низький	низький	задовільний	задовільний
Сарненська	задовільний	оптимальний	оптимальний	оптимальний
Соснівська	низький	критичний	критичний	критичний

ДОДАТОК В.1

РІВНЕНСЬКА ОБЛАСНА ДЕРЖАВНА АДМІНІСТРАЦІЯ
РІВНЕНСЬКА ОБЛАСНА ВІЙСЬКОВА АДМІНІСТРАЦІЯ

майдан Просвіти, 1, м. Рівне, 33028, тел. (0362) 69 51 65
e-mail: roda@rv.gov.ua, web: rv.gov.ua

Код ЄДРПОУ 13986712

_____№ _____ На № _____ від _____

ДОВІДКА
про впровадження результатів дисертаційного дослідження Ситницької Оксани Анатоліївни на тему: «Управління розвитком територіальних громад в умовах конкурентного середовища», поданої на здобуття наукового ступеня доктора філософії за спеціальністю 281 «Публічне управління та адміністрування»

Ознайомившись із винесеною на захист працею засвідчуємо, що наукові положення, висновки та практичні рекомендації дисертаційного дослідження Ситницької Оксани Анатоліївни знаходять використання в практичній діяльності Рівненської обласної державної (військової) адміністрації під час розробки та реалізації заходів з удосконалення систем публічного управління та регіонального розвитку.

Зокрема, в діяльності структурних підрозділів обласної державної (військової) адміністрації знайшли своє практичне застосування такі результати дослідження:

Запропонований підхід до зміцнення інституційних засад публічного управління застосовується при підготовці методичних матеріалів та рекомендацій для органів місцевого самоврядування області щодо підвищення ефективності їх функціонування в умовах завершального етапу децентралізації влади.

Аналітичні матеріали щодо розрахунку та мінімізації впливу зовнішніх конкурентних факторів на розвиток територіальних громад враховуються при формуванні стратегій і програм соціально-економічного розвитку Рівненської області, а також під час розробки заходів із підвищення інвестиційної привабливості та конкурентоспроможності громад.

Синтезовані висновки щодо ретроспективи становлення та сучасних викликів публічного управління в умовах нового адміністративно-територіального устрою використовуються для оптимізації процесів прийняття управлінських рішень та адаптації місцевого самоврядування до системних реформ.

Розроблені автором рекомендації щодо механізмів функціонування та ефективної взаємодії органів місцевого самоврядування і місцевих державних

Рівненська обласна військова адміністрація
№вих-9014/0/01-70/26 від 21.08.2026 15:15:01

адміністрацій враховуються під час координації спільної діяльності в умовах правового режиму воєнного стану, що сприяє оперативному реагуванню на виклики та збереженню керованості територій.

Запропонована модель диверсифікації управлінських технологій використовується при розробці комплексних інструментів стимулювання розвитку громад в умовах глобалізаційних процесів та підвищеного ризику зовнішніх середовищ.

Методичні засади оцінки та нарощування конкурентного потенціалу територій застосовуються при проведенні моніторингу соціально-економічного стану громад області для виявлення диспропорцій їхнього розвитку та обґрунтування пріоритетів фінансової й організаційної підтримки.

Для підвищення стійкості (резистентності) об'єднаних територіальних громад та мобілізації їх внутрішніх ресурсів використовуються прикладні рекомендації щодо формування адаптивних моделей публічного управління в умовах кризи та невизначеності.

Запропонований інструментарій міжсекторального партнерства та розвитку міжмуніципального співробітництва враховується під час супроводу спільних проєктів громад області, спрямованих на спільне використання інфраструктурних та економічних можливостей у конкурентному середовищі.

Впровадження результатів наукового дослідження Ситницької О.А. сприяє підвищенню якості публічного управління, покращенню взаємодії між суб'єктами владних повноважень та оптимізації процесів управління розвитком територіальних громад Рівненської області в сучасних умовах.

РІВНЕНСЬКА ОБЛАСНА ДЕРЖАВНА АДМІНІСТРАЦІЯ * код в ЄДРПОУ 13988712 * УКРАЇНА *

Голова адміністрації Олександр КОВАЛЬ

ДОДАТОК В.2

УКРАЇНА
РІВНЕНСЬКА ОБЛАСНА РАДА
Майдан Просвіти, 1, м.Рівне, 33013, тел. (036-2) 695-202. E-mail: oblrada@ror.gov.ua

16.07.2026 № 01/12-281 на № _____ від _____

ДОВІДКА
про впровадження результатів дисертаційного дослідження Ситницької Оксани Анатоліївни на тему: «Управління розвитком територіальних громад в умовах конкурентного середовища», поданої на здобуття наукового ступеня доктора філософії за спеціальністю 281 «Публічне управління та адміністрування»

За результатами детального вивчення та аналізу матеріалів дисертаційного дослідження Рівненська обласна рада засвідчує високу науково-практичну цінність опрацьованих автором матеріалів.

Вважаємо, що теоретичні положення, аналітичні висновки та прикладні рекомендації, викладені у дослідженні, знайшли своє практичне застосування та успішне впровадження у діяльність Рівненської обласної ради, її виконавчого апарату, постійних комісій, а також у практичну роботу органів місцевого самоврядування області.

Зокрема, за результатами вивчення наукової праці у практичній діяльності знаходять відображення такі основні розробки:

Технології управління розвитком громад: Запропоновані авторські підходи та методичні інструменти щодо диверсифікації технологій управління розвитком територіальних громад враховано під час підготовки та коригування регіональних програм соціально-економічного розвитку Рівненщини, а також при розробці заходів адаптації місцевого самоврядування до сучасних глобалізаційних викликів.

Управління людськими ресурсами: Сформовані у дослідженні пропозиції щодо удосконалення систем управління людськими ресурсами застосовано при розробці заходів із підвищення якості кадрового забезпечення органів місцевого самоврядування, розвитку людського капіталу та зростання конкурентоспроможності громад регіону.

Інституційні засади публічного управління: Науково обґрунтовані інституційні засади та інструменти публічного управління територіальними громадами використано під час опрацювання проєктів рішень обласної ради і підготовки методичних рекомендацій для територіальних громад Рівненщини щодо забезпечення їхньої функціональної спроможності на етапі завершення децентралізації.

Адаптація до нового адміністративно-територіального устрою: Практичні рекомендації щодо подолання викликів та оптимізації функціонування органів місцевого самоврядування в умовах нового адміністративно-територіального устрою України враховано в роботі постійних комісій обласної ради при визначенні стратегічних пріоритетів розвитку територій.

Вивчені та запроваджені результати дисертаційного дослідження сприяють підвищенню якості прийняття управлінських рішень, зміцненню інституційної спроможності органів місцевого самоврядування Рівненської області та оптимізації процесів публічного управління на регіональному рівні.

Голова ради **Андрій КАРАУШ**



ДОДАТОК В.3

РІВНЕНСЬКА РАЙОННА ДЕРЖАВНА АДМІНІСТРАЦІЯ
РІВНЕНСЬКОЇ ОБЛАСТІ
РІВНЕНСЬКА РАЙОННА ВІЙСЬКОВА АДМІНІСТРАЦІЯ
РІВНЕНСЬКОЇ ОБЛАСТІ

вул. Соборна, 195, м. Рівне, 33001, тел. (0362) 63 60 91
email: rivnenskarda@rv.gov.ua, https://rrda.rv.gov.ua

Код ЄДРПОУ 04057735

_____№_____ На №_____ від _____

ДОВІДКА
про впровадження результатів дисертаційного дослідження
Ситницької Оксани Анатоліївни
на тему: «Управління розвитком територіальних громад
в умовах конкурентного середовища»,
поданої на здобуття наукового ступеня доктора філософії
за спеціальністю 281 «Публічне управління та адміністрування»

Проаналізувавши окремі аспекти наукового проєкту, Рівненська районна державна (військова) адміністрація Рівненської області засвідчує, що академічний доробок, концептуальні підходи, аналітичні висновки та практичні рекомендації дисертаційного дослідження Ситницької Оксани Анатоліївни прийняті до розгляду та детально опрацьовані фахівцями профільних структурних підрозділів Рівненської районної державної адміністрації з метою використання у практичній діяльності адміністрації.

Практичне значення для діяльності Рівненської районної державної (військової) адміністрації мають такі результати наукового дослідження:

Удосконалення системи публічного управління в умовах нового адміністративно-територіального устрою.

Практичні пропозиції авторки щодо подолання сучасних функціональних та інституційних викликів використано під час розробки заходів із підвищення спроможності територіальних громад Рівненського району.

Запропоновані підходи застосовуються для комплексної оцінки соціально-економічної ситуації у Рівненському районі, виявлення проблемних аспектів у діяльності новоутворених громад та визначення пріоритетних напрямів їхнього сталого розвитку й повоєнного відновлення

Оптимізація взаємодії та координації дій між РДА (РВА) та органами місцевого самоврядування.

Науково обгрунтовані рекомендації щодо чіткого розмежування повноважень, вирівнювання асиметрій та налагодження конструктивного діалогу застосовуються в поточній діяльності Рівненської районної державної

0034 47
Рівненська районна державна адміністрація
№вих-3447/01-33/26 від 21.07.2026

(військової) адміністрації під час організації спільної роботи з виконавчими комітетами сільських, селищних, міських рад Рівненського району.

Розроблені механізми дають змогу ефективніше координувати заходи у сфері забезпечення життєдіяльності населених пунктів Рівненського району, цивільного захисту населення, надання якісних публічних і соціальних послуг, а також під час оперативного реагування на виклики, зумовлені правовим режимом воєнного стану.

Впровадження проєктного та програмного менеджменту у регіональний розвиток.

Сформована авторкою методологія застосування проєктного підходу врахована під час підготовки, моніторингу та коригування районних цільових програм і стратегічних документів соціально-економічного розвитку.

Запропонований інструментарій дозволяє обґрунтовувати пріоритетність інфраструктурних та інвестиційних проєктів, оптимізувати розподіл бюджетних коштів і залучати додаткові ресурси (грантові кошти, технічну допомогу міжнародних партнерів та донорських організацій) для реалізації спільних міжмуніципальних ініціатив.

Запровадження комплексного механізму управління розвитком громад у конкурентному середовищі.

Висновки та методичні рекомендації щодо підвищення конкурентоспроможності територіальних громад використовуються фахівцями Рівненської районної державної (військової) адміністрації під час надання консультативно-методичної допомоги органам місцевого самоврядування Рівненського району.

Практичні розробки сприяють визначенню та підсиленню унікальних конкурентних переваг кожної громади (туристичних, рекреаційних, аграрних, промислових чи людських ресурсів), формуванню сприятливого інвестиційного клімату у Рівненському районі та стимулюванню міжмуніципального співробітництва задля спільного розв'язання локальних проблем.

Загалом практичне впровадження наукових доробків Ситницької О.А. сприяє підвищенню наукової обґрунтованості, системності та ефективності прийняття управлінських рішень на рівні районної державної (військової) адміністрації, зміцнює партнерські відносини з громадами та забезпечує збалансований розвиток Рівненського району у складних сучасних умовах.

Голова Рівненської районної
державної адміністрації,
начальник Рівненської районної
військової адміністрації Юрій КОЛОС

Керівник апарату Рівненської
районної державної адміністрації Антоніна ПОТАЙЧУК

ДОДАТОК В.4

УКРАЇНА
ОСТРОЗЬКА МІСЬКА РАДА РІВНЕНСЬКОЇ ОБЛАСТІ
ВИКОНАВЧИЙ КОМІТЕТ
вул. Героїв Майдану,4, м.Острог, 35800, тел. (03654) 2-22-60, факс (03654) 2-22-33
E-mail: ostrog_amu@ukr.net, www.ostroh.rv.ua, Код ЄДРПОУ 05391005

Ректору Західноукраїнського
національного університету
професору
Андрію КРИСОВАТОМУ

Довідка про впровадження результатів дисертаційного дослідження

Відділом проєктної та інвестиційної діяльності виконавчого комітету Острозької міської ради в процесі підготовки Стратегії розвитку Острозької міської ТГ до 2027 року за підтримки Програми «U-LEAD з Європою», використаний розроблений аспіранткою кафедри менеджменту, публічного управління та персоналу Західноукраїнського національного університету Ситницькою Оксаною Анатоліївною PESTLE-аналіз впливу зовнішніх конкурентних факторів на стратегічний розвиток громади.

Даний аналіз є частиною дисертаційного дослідження О. Ситницької на тему «Управління розвитком об'єднаних територіальних громад в умовах конкурентного середовища».

Напрацювання автора, що стосується оцінки впливу зовнішніх конкурентних факторів має практичну доцільність, оскільки дозволить керівництву громадою найбільш чітко розробити повну картину наявних потенціалів для успішної діяльності територіальної громади, ризиків, які можуть перешкоджати досягненню поставлених цілей і таким чином розрахувати усі можливі сценарії розвитку Острозької міської ТГ.

Міський голова Юрій ЯГОДКА

М2 Виконком Острозької міської ради
вих-2344/01-14-21 від 24.05.2021

ДОДАТОК В.5

ТЕРНОПІЛЬСЬКА МІСЬКА РАДА

Управління стратегічного розвитку міста

м. Тернопіль, вул. Листопадова, 5, 46001; тел.: **067 67 88 447, 067 15 79 525, 067 67 88 446;**

e-mail: **usrm.mr@gmail.com;** web: **ternopilcity.gov.ua**

124.2/2
27.11.2023

Ректору Західноукраїнського
національного університету
Оксані ДЕСЯТНЮК

Довідка про впровадження результатів дисертаційного дослідження

Управлінням стратегічного розвитку міста Тернопільської міської ради розглянута доповідна записка, підготовлена аспіранткою освітньо-наукової програми «Публічне управління та адміністрування» Ситницькою Оксаною Анатоліївною, розроблена в рамках виконання дисертації на тему «Управління розвитком територіальних громад в умовах конкурентного середовища». Представлені пропозиції, зокрема щодо методологічних та практичних аспектів формування стратегічних напрямків розвитку територіальної громади в умовах конкуренції, активізації використання конкурентного потенціалу територіальної громади на основі комплексу управлінських технологій використані Управлінням стратегічного розвитку міста Тернопільської міської ради в процесі розробки Стратегічного плану розвитку Тернопільської міської територіальної громади до 2029 року та в ході його реалізації.

Начальник управління Юрій ДЕЙНЕКА

УПРАВЛІННЯ СТРАТЕГІЧНОГО РОЗВИТКУ МІСТА ТЕРНОПІЛЬСЬКОЇ МІСЬКОЇ РАДИ
37710766
УКРАЇНА

ДОДАТОК В.6

АСОЦІАЦІЯ МІСТ УКРАЇНИ
ВСЕУКРАЇНСЬКА АСОЦІАЦІЯ
ОРГАНІВ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ
вул. Січових Стрільців, 73, 11 поверх, м. Київ, Україна, 04053
+38 044 486 28 78 +38 067 103 58 88
info@auc.org.ua amu.inform@gmail.com t.me/auc_ua auc.org.ua
СПІЛЬНИМИ ЗУСИЛЛЯМИ

№ 6-8/23
від 13 вересня 2023 року

ДОВІДКА ПРО ВПРОВАДЖЕННЯ

Видана аспірантці освітньо-наукової програми «Публічне управління та адміністрування» Західноукраїнського національного університету СИТНИЦЬКІЙ Оксані Анатоліївні в тому, що результати її дисертаційного дослідження «Управління розвитком територіальних громад в умовах конкурентного середовища», зокрема щодо застосування концепції технологічного підходу до управління економічним розвитком територіальних громад; узгодження стратегічних векторів економічного розвитку територіальних громад, регіону та держави; забезпечення економічної безпеки муніципальної економіки, використані Всеукраїнською асоціацією органів місцевого самоврядування «Асоціацією міст України» та громад в процесі реалізації практичної діяльності з вдосконалення механізму та системи управління економічним та соціальним розвитком громад.

Виконавчий директор
Всеукраїнської асоціації
органів місцевого самоврядування
"Асоціація міст України",
к. держ. упр. Олександр СЛОБОЖАН

Підпис Виконавчого директора Асоціації міст України Слобожана завіряю:
заступник Виконавчого директора-керівник апарату В. Сидоренко

ДОДАТОК В.7

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ

ЗАХІДНОУКРАЇНСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

вул. Львівська, 11, м. Тернопіль, 46009; тел./факс +380 (352) 51-75-75;
www.wunu.edu.ua; rektor@wunu.edu.ua; ідентифікаційний код за ЄДРПОУ 33680120

ДОВІДКА
про впровадження у навчальний процес результатів наукового дослідження Ситницької Оксани Анатоліївни «Управління розвитком територіальних громад в умовах конкурентного середовища»

Основні положення та отримані результати дисертаційного дослідження Ситницької Оксани Анатоліївни «Управління розвитком територіальних громад в умовах конкурентного середовища», поданого на здобуття ступеня доктора філософії за спеціальністю 281 «Публічне управління та адміністрування», впроваджені у навчальний процес Західноукраїнського національного університету при поглибленні змістового наповнення та розробці управлінських ситуацій з дисциплін: «Основи публічного управління», «Управління соціально-економічним розвитком в умовах європейської інтеграції», «Управління наданням публічних послуг в умовах цифровізації», «Місцеве самоврядування», «Муніципальний менеджмент» в рамках підготовки здобувачів вищої освіти за освітньою програмою «Публічне управління та адміністрування» на першому рівні вищої освіти за спеціальністю «Публічне управління та адміністрування».

Проректор з науково-педагогічної роботи **Віктор ОСТРОВЕРХОВ**

Виконавець:
Руслан АВГУСТИН
0673542042

ЗУНУ
№ 126-26/1978 від 18.08.2026

ДОДАТОК Г

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ЗАХІДНОУКРАЇНСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
НАУКОВО-ДОСЛІДНА ЧАСТИНА
46009, Україна, м. Тернопіль, вул. Львівська, буд. 5-а, тел. (0352) 51-75-52

№ 21/55-2023 «15» 09 2023 р.

ДОВІДКА

Видана **СИТНИЦЬКІЙ Оксані Анатоліївні,** про участь у виконанні науково-дослідних робіт, які фінансувалися з державного бюджету та за господарськими договорами. Зокрема, у 2019-2020 роках Ситницька О.А. брала участь у підготовці наукової роботи молодих вчених, яка виконувалося за рахунок коштів державного бюджету «Формування механізму сталого розвитку міського транспорту на засадах концепції "розумного" міста та муніципальної екологістики» (державний реєстраційний номер 0117U003871); у 2020-2021 роках – у виконанні науково-дослідної роботи, яка виконувалася за господарським договором «Механізм активізації бізнес-середовища як суб'єкта трансформації міст України на засадах сталого розвитку та впровадження смарт-технологій» (державний реєстраційний номер 0119U101365); у 2022-2023 роках – госпдоговірної НДР «Розроблення програми підвищення ефективності управління розвитком територіальної громади в умовах сучасних загроз» (державний реєстраційний номер 0122U200784).

Також Ситницька О.А. бере участь у підготовці науково-дослідної роботи, яка виконується професорсько-викладацьким персоналом, докторантами, аспірантами та здобувачами наукового ступеня кафедри менеджменту, публічного управління та персоналу ЗУНУ в межах основного робочого часу «Менеджмент та публічне управління в умовах трансформацій» (державний реєстраційний номер 0123U103562) в розробці розділу «Управління розвитком територіальних громад в умовах конкурентного середовища».

Начальниця науково-дослідної частини — Віта СЕМАНЮК