

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ**  
**ЗАХІДНОУКРАЇНСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ**  
**ФАКУЛЬТЕТ ЕКОНОМІКИ ТА УПРАВЛІННЯ**

*Кафедра менеджменту,  
публічного управління та персоналу*

**МЕХАНІЗМИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ**  
**ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД**

Спеціальність «Публічне управління та адміністрування»  
Кваліфікаційна робота за освітнім ступенем «бакалавр»

Студентки ПУА-41  
Бошук Н.В.

---

(підпис)  
Науковий керівник,  
к.е.н., доц. Чикало І.В.

---

(підпис)

Кваліфікаційну роботу допущено до захисту

«\_\_» \_\_\_\_\_ 2025 року

Зав. кафедри, д.е.н., професор

Шкільняк М.М.

---

Прізвище, ініціали

(підпис)

**Тернопіль – 2025**

|                                                                                                                          |           |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|
| <b>Вступ .....</b>                                                                                                       | <b>3</b>  |
| <b>Розділ 1. Теоретичні засади забезпечення конкурентоспроможності територіальних громад.....</b>                        | <b>7</b>  |
| <b>Розділ 2. Механізми та стратегії забезпечення конкурентоспроможності.....</b>                                         | <b>15</b> |
| 2.1. Оцінка конкурентного потенціалу Тернопільської міської територіальної громади.....                                  | 15        |
| 2.2. Оцінка організаційно-економічних механізмів забезпечення конкурентоспроможності Тернопільської міської громади..... | 27        |
| <b>Розділ 3. Удосконалення механізмів забезпечення конкурентоспроможності територіальної громади.....</b>                | <b>32</b> |
| <b>Висновки.....</b>                                                                                                     | <b>45</b> |
| <b>Використані джерела.....</b>                                                                                          | <b></b>   |

## Вступ

Актуальність обраної теми кваліфікаційної роботи зумовлена глибокими трансформаціями, які переживає Україна, зокрема процесом децентралізації та посиленням конкуренції між територіальними громадами. В умовах, коли місцеве самоврядування отримує розширені повноваження та фінансові ресурси, здатність громади бути конкурентоспроможною стає не просто бажаною метою, а екзистенційною необхідністю. Це є ключовим фактором для забезпечення сталого соціально-економічного розвитку, ефективного залучення інвестицій, створення нових робочих місць та, що найважливіше, підвищення якості життя її мешканців. «В умовах жорсткої міжрегіональної та навіть міжнародної боротьби за людський капітал, бізнес та ресурси, пошук та імплементація ефективних механізмів і стратегій для підвищення конкурентних переваг кожної громади набуває особливої, стратегічної ваги. Без чіткого розуміння своїх сильних сторін, здатності до адаптації та інновацій, громади ризикують опинитися на узбіччі розвитку» [11; 17].

Ступінь висвітлення проблеми у вітчизняній та зарубіжній літературі свідчить про значний та постійно зростаючий інтерес науковців та практиків до питань конкурентоспроможності територій. Серед вітчизняних дослідників вагомий внесок у розробку теоретичних та практичних аспектів цієї проблематики зробили такі автори, як Ю. Ганущак, А. Ткачук, В. Кравців, Л. Шевчук, які глибоко аналізували питання децентралізації, регіонального розвитку, місцевого самоврядування та формування ефективного публічного управління[4; 14; 29; 30]. Вони заклали основу для розуміння специфіки українських територіальних систем. Зарубіжні науковці, зокрема класики світової економічної думки М. Портер, що досліджував конкурентні переваги та роль кластерів, а також Г. Ертнер, А.-М. Саксеніан, які присвятили свої праці вивченню факторів конкурентоздатності на різних рівнях, ролі інституційного середовища,

інноваційного розвитку та регіональних мереж, надали цінні теоретичні та методологічні рамки для аналізу[18; 20; 22; 27]. Проте, незважаючи на широке висвітлення, питання розробки комплексних, адаптивних механізмів забезпечення конкурентоспроможності територіальних громад в Україні, з урахуванням специфіки сучасних соціально-економічних умов, викликів воєнного часу та перспектив післявоєнного відновлення, потребує подальшого поглибленого дослідження та практичного впровадження[6].

Метою даної кваліфікаційної роботи є розробка науково обґрунтованих рекомендацій та практичних пропозицій щодо підвищення конкурентоспроможності територіальних громад, з особливим фокусом на Тернопільській міській громаді.

Для досягнення поставленої мети визначено наступні завдання:

Розкрити сутність та проаналізувати теоретичні підходи до розуміння конкурентоспроможності територіальних громад, виокремивши ключові фактори та показники.

Проаналізувати сучасний стан територіальних громад в Україні, оцінити їхній ресурсний потенціал, ключові показники розвитку, виявити основні проблеми, виклики та можливості в контексті децентралізації.

Дослідити існуючі механізми та стратегії забезпечення конкурентоспроможності територіальних громад, вивчаючи успішні вітчизняні та зарубіжні практики.

Розробити конкретні рекомендації щодо формування стратегії розвитку та використання ефективних інструментів підвищення конкурентоспроможності територіальних громад, адаптованих до українських реалій.

Сформулювати пропозиції щодо вдосконалення управління процесом забезпечення конкурентоспроможності та розробити інтегровану модель її забезпечення, що враховує динаміку змін.

Об'єктом дослідження є процес забезпечення конкурентоспроможності територіальних громад як складна соціально-економічна система.

Предметом дослідження є механізми та стратегії підвищення конкурентоспроможності територіальних громад, що дозволяють їм ефективно функціонувати та розвиватися.

Для розв'язання поставлених завдань у роботі використано такі методи дослідження:

Теоретичні методи: аналіз та синтез наукової літератури, нормативно-правових актів та статистичних даних для глибокого розкриття сутності поняття конкурентоспроможності територіальних громад та дослідження існуючих підходів (застосовувався при розв'язанні першого та третього завдань).

Аналітичні методи: порівняльний аналіз, системний аналіз, SWOT-аналіз, PESTEL-аналіз для всебічної оцінки сучасного стану територіальних громад в Україні, їхнього ресурсного потенціалу, виявлення проблем та можливостей для розвитку (застосовувався при розв'язанні другого завдання).

Узагальнення та систематизація: для чіткого формулювання висновків, рекомендацій та практичних пропозицій щодо підвищення конкурентоспроможності територіальних громад (застосовувався при розв'язанні четвертого та п'ятого завдань).

Моделювання: для розробки структурованої та функціональної моделі забезпечення конкурентоспроможності територіальних громад, що відображає взаємозв'язок її елементів (застосовувався при розв'язанні п'ятого завдання).

Практична значущість отриманих результатів полягає у безпосередній можливості їх використання органами місцевого самоврядування (зокрема, Тернопільської міської громади) при розробці, коригуванні та реалізації стратегій соціально-економічного розвитку. Запропоновані механізми та модель можуть стати ефективним інструментом для вдосконалення управлінських процесів, підвищення інвестиційної привабливості,

стимулювання підприємницької активності та суттєвого покращення якості життя мешканців громади.

Результати апробації досліджень та власні публікації: Окремі аспекти дослідження та попередні результати були представлені на науково-практичних конференціях. За темою дослідження опубліковано тези, що свідчить про наукову вартість та обґрунтованість проведеної роботи.

Структура й обсяг роботи: Кваліфікаційна робота має логічну структуру та складається зі вступу, трьох взаємопов'язаних розділів, висновків, розширеного списку використаних джерел.

## **Розділ 1. Теоретичні та аналітичні засади конкурентоспроможності територіальних громад**

Конкурентоспроможність територіальних громад – це «здатність ефективно використовувати свої ресурси для забезпечення сталого розвитку, приваблення інвестицій і підвищення якості життя мешканців. Вона базується на економічних, соціальних, інституційних та інноваційних факторах» [11].

Конкурентоспроможність є «однією з фундаментальних категорій сучасної економічної науки, яка характеризує здатність суб'єкта до ефективного функціонування та розвитку в умовах конкурентного середовища. На рівні територіальних громад це поняття набуває специфічного значення, відображаючи їхню здатність ефективно протистояти викликам і використовувати можливості для забезпечення власного сталого розвитку» [22].

У науковій літературі існує різноманіття підходів до визначення конкурентоспроможності, що відображає її багатоаспектність:

Майкл Портер один з провідних теоретиків конкуренції, розглядає конкурентоспроможність як «здатність створювати та утримувати конкурентні переваги через інновації, ефективність та якість, що дозволяє досягати стабільно високих показників. Для нього, конкурентоспроможність на макrorівні визначається продуктивністю використання ресурсів» [22].

Генріх Ертнер акцентує на тому, що «конкурентоспроможність території — це здатність створювати сприятливі умови для економічної діяльності, що залучає інвестиції, кваліфіковані кадри та стимулює інновації»[20].

Ана-Марі Саксеніан у своїх дослідженнях вказує на «роль інституційного середовища та кластерів у формуванні конкурентних переваг регіонів, розглядаючи конкурентоспроможність як результат взаємодії акторів та гнучкості системи» [27].

Дейнас Норт зосереджується на «значенні формальних та неформальних інститутів як ключового фактора конкурентоспроможності, оскільки вони визначають правила гри, знижують трансакційні витрати та забезпечують стабільність економічних відносин» [18].

Серед вітчизняних науковців, таких як Ю. Ганущак, А. Ткачук, В. Кравців, Л. Шевчук, конкурентоспроможність територій розглядається в контексті реформи децентралізації. «Вони акцентують на здатності територіальних громад до самостійного соціально-економічного розвитку, ефективного управління власними ресурсами, залучення інвестицій та забезпечення високої якості життя мешканців» [4; 14; 29; 30].

Поняття конкурентних переваг територіальних громад:

Конкурентні переваги територіальних громад — це унікальні характеристики та особливості, що дозволяють їм досягати кращих результатів порівняно з іншими громадами. Вони можуть бути результатом:

Таблиця 1.1



| Категорія переваг         | Опис                                                                       | Приклади                                                                                                                                                                                                                     |
|---------------------------|----------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Природні особливості      | Наявність унікальних природних ресурсів або ландшафтів.                    | Унікальні ландшафти для туризму (гори, узбережжя), родючі ґрунти для сільського господарства, наявність корисних копалин, джерела мінеральних вод.                                                                           |
| Географічне положення     | Вигідне розташування щодо транспортних шляхів, ринків збуту або кордонів.  | Розташування на перетині важливих транспортних магістралей (автомобільних, залізничних), близькість до великих міст або регіонів-споживачів, наявність прикордонних переходів.                                               |
| Накопичений потенціал     | Сформовані історично або розвинені особливості економіки, науки, культури. | Розвинена промисловість (спеціалізація на певних видах виробництва), потужний науковий та освітній потенціал (наявність ВНЗ, наукових центрів), багата історико-культурна спадщина (архітектурні пам'ятки, музеї, традиції). |
| Ефективне управління      | Висока якість та прозорість діяльності органів місцевого самоврядування.   | Прозоре та ініціативне місцеве самоврядування, сприятливий бізнес-клімат, ефективна інноваційна політика, швидкість та якість надання адміністративних послуг.                                                               |
| Якість людського капіталу | Рівень освіти, кваліфікація та активність населення громади.               | Високий рівень освіти мешканців, наявність висококваліфікованої робочої сили, активність та ініціативність громади (участь у місцевих проектах, волонтерство).                                                               |

Ці переваги дозволяють громаді бути більш привабливою для інвесторів, кваліфікованих кадрів, туристів та резидентів.

Конкурентоспроможність територіальної громади є комплексним і багатовимірним явищем, що формується під впливом множини взаємопов'язаних факторів. Для зручності розуміння їх можна згрупувати за основними категоріями.

Таблиця 1.2

Фактори забезпечення конкурентоспроможності територіальних громад

| Категорія фактора                       | Ключові аспекти та індикатори                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
|-----------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1. Економічні фактори                   | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Диверсифікація економіки: Різноманіття галузей та видів діяльності, зниження залежності від одного сектору.</li> <li>- Інвестиційна привабливість: Сприятливий клімат, індустриальні парки, доступ до фінансових ресурсів.</li> <li>- Інноваційна активність: Наявність інноваційних компаній, доступ до центрів, "пісочниці" для стартапів.</li> <li>- Розвиток МСБ: Сприятливі умови для підприємництва, підтримка стартапів.</li> </ul>                      |
| 2. Соціальні фактори                    | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Якість людського капіталу: Рівень освіти, кваліфікація населення, доступ до якісної охорони здоров'я.</li> <li>- Якість життя: Доступність соцпослуг, культурне розмаїття, безпека, якість житлово-комунальних послуг.</li> <li>- Демографічна ситуація: Стабільність населення, ефективні заходи для утримання молоді та талантів.</li> </ul>                                                                                                                  |
| 3. Природно-ресурсні фактори            | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Наявність та якість природних ресурсів: Земельні, водні, лісові ресурси, потенціал корисних копалин.</li> <li>- Екологічний стан: Чистота довкілля, доступ до рекреаційних зон, "зелені" ініціативи.</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                 |
| 4. Інституційні та управлінські фактори | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Ефективність місцевого самоврядування: Прозорість, підзвітність, якість надання адміністративних послуг.</li> <li>- Стратегічне планування: Наявність та ефективна реалізація довгострокових стратегій розвитку.</li> <li>- Співпраця: Налагодження партнерства "влада-бізнес-громадянське суспільство", міжмуніципальне співробітництво.</li> <li>- Нормативно-правова база: Сприятливі місцеві регуляції для бізнесу, відповідність законодавству.</li> </ul> |
| 5. Інфраструктурні фактори              | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Транспортна інфраструктура: Якість доріг, залізничного сполучення, логістичних центрів, громадського транспорту.</li> <li>- Комунальна інфраструктура: Доступ до якісної води, водовідведення, енергопостачання, зв'язку (інтернет).</li> <li>- Соціальна інфраструктура: Розвинена мережа освітніх, медичних, культурних та спортивних закладів.</li> </ul>                                                                                                    |
| 6. Іміджеві фактори                     | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Брендинг території: Створення унікального, впізнаваного та привабливого бренду громади.</li> <li>- Маркетинг території: Цілеспрямовані дії щодо формування позитивного іміджу, залучення зовнішніх ресурсів та промоція.</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                             |

Загальна характеристика механізмів забезпечення конкурентоспроможності:

Механізми забезпечення конкурентоспроможності територіальних громад — це «сукупність інструментів, методів та організаційних форм, спрямованих на реалізацію конкурентних переваг та досягнення стратегічних цілей розвитку» [11; 28]. Вони охоплюють:

Стратегічне планування: «розробка та впровадження комплексних програм соціально-економічного розвитку» [9; 26].

Фінансові інструменти: «залучення інвестицій (прямі, портфельні), грантових коштів, використання державно-приватного партнерства» [7; 16].

Управлінські інструменти: «підвищення ефективності діяльності органів місцевого самоврядування, впровадження електронного врядування, оптимізація адміністративних послуг» [23].

Інфраструктурні проекти: модернізація та будівництво об'єктів транспортної, комунальної, соціальної інфраструктури.

Промоційні та маркетингові заходи: брендинг території, участь у виставках, формування позитивного іміджу громади [3; 15].

Розвиток людського капіталу: інвестиції в освіту, професійну підготовку, створення умов для утримання та залучення кваліфікованих кадрів.

Ці механізми взаємодіють між собою, створюючи цілісну систему управління конкурентоспроможністю громади.

Розуміння конкурентоспроможності ТГ неможливе без поглибленого аналізу теоретичних концепцій та їх застосування до українських реалій.

Огляд теоретичних підходів до вивчення конкурентоспроможності територій:

Розвиток кластерів є одним із ключових напрямків підвищення регіональної конкурентоспроможності. М. Портер та А.-М. Саксеніан довели, що концентрація взаємопов'язаних компаній, постачальників та інституцій сприяє інноваціям, зростанню продуктивності та формуванню стійких конкурентних переваг. В Україні цей підхід набуває все більшої актуальності, хоча формування повноцінних та ефективних кластерів все ще є викликом.

Інституційний підхід згідно з Д. Нормом, інституції (правила, закони, традиції) відіграють вирішальну роль у визначенні економічної поведінки та ефективності. Для територіальних громад це означає, що прозорість

управління, захист прав власності, ефективна система місцевого самоврядування та боротьба з корупцією є критично важливими для залучення інвестицій та сталого розвитку. Стан інституційного середовища в Україні є одним з головних бар'єрів для реалізації потенціалу громад.

Ресурсно-потенційний підхід акцентує на важливості ефективного використання та розвитку всіх видів ресурсів громади – природних, трудових, фінансових, інфраструктурних, інформаційних та інноваційних. Конкурентоспроможність тут розглядається як здатність перетворювати потенціал на реальні переваги.

Концепція "розумної спеціалізації" активно впроваджується в ЄС, спрямований на ідентифікацію та підтримку унікальних конкурентних переваг регіону/громади через цілеспрямовані інвестиції в дослідження, інновації та розвиток у тих сферах, де вже існує потенціал для зростання. В Україні ця концепція може стати важливим інструментом для післявоєнної відбудови та розвитку громад, що мають унікальні сильні сторони.

Вплив децентралізації: Реформа децентралізації в Україні, яку досліджували Ю. Ганущак, А. Ткачук, В. Кравців, Л. Шевчук, кардинально змінила фінансову та управлінську архітектуру місцевого самоврядування. Громади отримали значні повноваження та ресурси, що, з одного боку, відкрило нові можливості для самостійного розвитку, а з іншого – посилило їхню відповідальність та створило нові виклики у конкуренції за ресурси та розвиток.

Сучасний стан ТГ в Україні характеризується значною диференціацією, що вимагає комплексного аналізу їхнього потенціалу, показників розвитку та виявлення ключових проблем і можливостей. Для цього застосовуються такі аналітичні методи:

- 1) Аналізується чисельність, демографічна структура, освітній рівень населення. Викликом є відтік молоді та кваліфікованих кадрів, особливо в умовах воєнних дій.

2) Оцінюється обсяг виробництва, кількість діючих підприємств, структура економіки (переважання аграрного чи промислового секторів), рівень безробіття, середньомісячна заробітна плата, що відображає якість життя.

3) Наявність та ефективність використання земельних, водних, лісових ресурсів, рекреаційного потенціалу.

4) Стан доріг, інженерних мереж (водопостачання, водовідведення, енергопостачання), соціальної інфраструктури (школи, лікарні, культурні об'єкти), наявність широкопasmового доступу до Інтернету.

5) Рівень власних доходів бюджетів громад, їхня залежність від бюджетних трансфертів, здатність залучати інвестиції та грантові кошти.

6) Застосування статистичних даних (Держстат України, регіональні управління) для порівняльного аналізу та виявлення динаміки:

7) Обсяг реалізованої продукції (робіт, послуг), прямі іноземні інвестиції, кількість зареєстрованих суб'єктів МСБ.

8) Рівень народжуваності/смертності, міграційні сальдо, забезпеченість населення об'єктами соціальної інфраструктури.

9) Питома вага власних доходів у загальному обсязі бюджету громади, показники виконання бюджету, ефективність використання коштів.

До проблем (Weaknesses) належать застаріла інфраструктура, низький рівень інвестиційної привабливості через бюрократію та корупцію, відтік кваліфікованих кадрів, моногалузева структура економіки, низька інноваційна активність, фінансова неспроможність окремих громад, що загострилася в умовах повномасштабної війни.

Децентралізація надає громадам широкі повноваження та фінансові можливості (Opportunities); існують державні та міжнародні програми підтримки регіонального розвитку; зростає потенціал для розвитку туризму, "зеленої" економіки та використання відновлюваних джерел енергії; цифровізація відкриває нові можливості для надання послуг та управління;

особливим чинником є перспективи післявоєнної відбудови та залучення значних міжнародних інвестицій.

Таким чином, комплексний підхід до аналізу теоретичних засад та сучасного стану українських територіальних громад дозволяє ідентифікувати ключові фактори, що впливають на їхню конкурентоспроможність, та визначити пріоритетні напрями для розробки ефективних механізмів та стратегій розвитку.

## **Розділ 2.**

### **Аналіз механізмів забезпечення конкурентоспроможності територіальних громад в сучасних умовах**

#### **2.1. Оцінка конкурентного потенціалу Тернопільської міської територіальної громади**

Проведення аналізу механізмів забезпечення конкурентоспроможності територіальних громад в сучасних умовах потребує моніторингу індикаторів та оцінки ефективності прийнятих рішень з позицій забезпечення належного рівня місцевого розвитку. Такий аналіз проведемо на основі вивчення фінансових індикаторів місцевого розвитку, що дозволить виявити тенденції у сфері управління бюджетними ресурсами територіальних громад та ефективності прийнятих управлінських рішень органами місцевого самоврядування., та в підсумку - репрезентують загальний соціально-економічний стан території, її потенціал до розвитку, а також вплив війни на фінансовий стан територіальних громад.

В сучасних умовах наявність достатніх ресурсів у місцевих бюджетах є ключовою ознакою того, що громада має можливість надавати більш ширший спектр послуг своїм жителям, реалізовувати необхідні соціальні та інфраструктурні проєкти, фінансувати програми місцевого розвитку, тощо.

За результатами експертного оцінювання фінансової спроможності 456 територіальних громад включено до категорії високого рівня спроможності (34,3% від кількості громад, по яких здійснювалося оцінювання). Оптимальний рівень репрезентують 284 територіальні громади (21,3%). До задовільного рівня віднесено 242 територіальні громади (18,2%). До категорії з критичним рівнем фінансової спроможності віднесено 131 територіальна громада (рис.2.1).

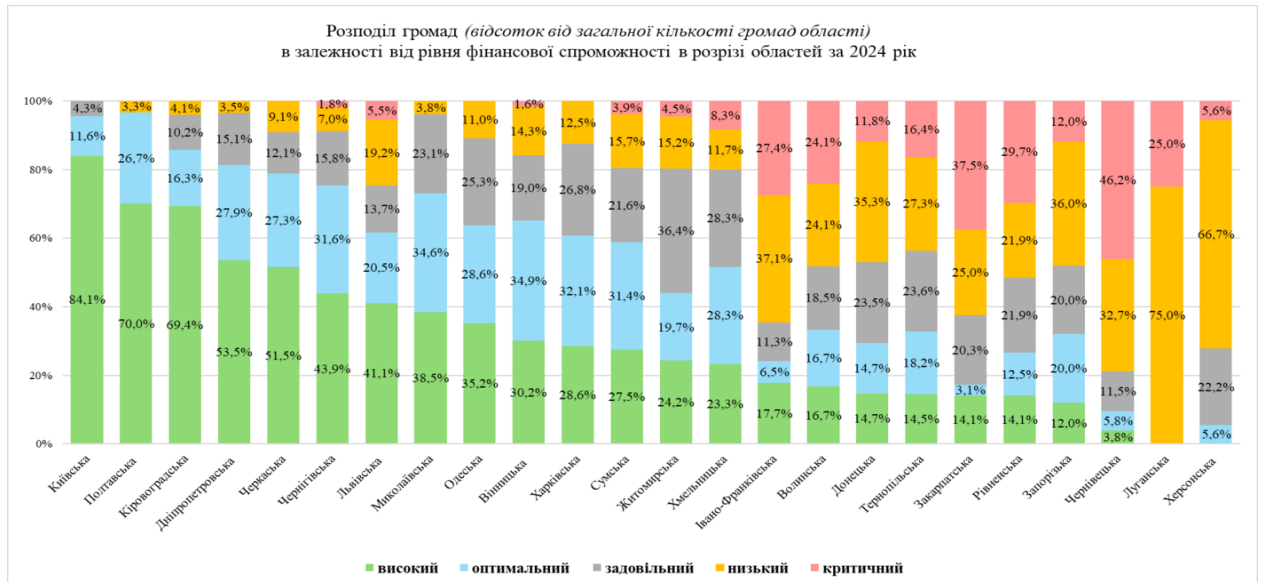


Рис.2.1. Розподіл громад в залежності від рівня фінансової спроможності у розрізі областей за 2024 рік.

На сьогодні наявні тенденції між сформованими рівнями спроможності територіальних громад і категоріями населених пунктів, зокрема із «456 громад, що належать до високого рівня спроможності 172 (або 37,7%) мають статус міських, 119 (26,1%) – селищні громади, 165 (36,2%) – сільські громади. По мірі зниження категорії рівня спроможності (від високого до критичного) частка територіальних громад міського типу зменшується, водночас частка сільських громад зростає: серед 131 громади, які віднесені до критичного рівня лише 7 (5,3%) міські громади, 41 (31,3%) – селищні, 83 (63,4%) – сільські громади» [23].

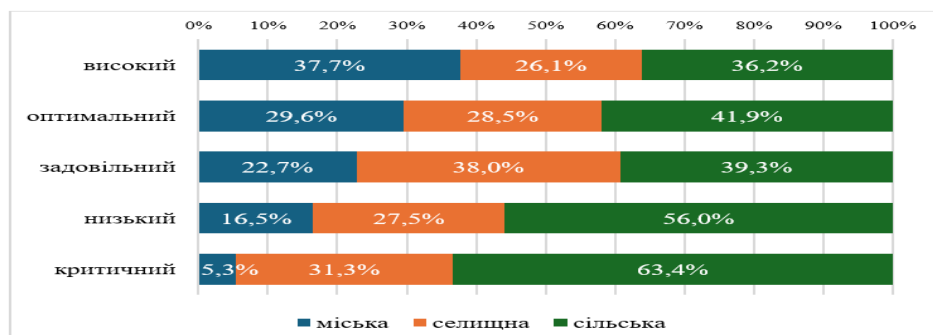


Рис.2.2. Розподіл громад залежно від рівня фінансової спроможності у розрізі адміністративних центрів у 2024 р.

В умовах воєнного стану місцеве самоврядування в Україні зіткнулося з новими викликами – зниження ділової активності економічних агентів



(особливо на початку повномасштабного вторгнення росії), неможливість застосування стандартних підходів та механізмів до організації бюджетного процесу, пристосування соціальної та економічної інфраструктури для роботи в особливий період; переформатування видаткової частини з урахуванням необхідності здійснювати, поряд із «звичними» видатковими статтями, видатки щодо відсічі збройної агресії, посилення обороноздатності, матеріально-технічного забезпечення Сил безпеки та оборони, реалізації заходів територіальної оборони, ліквідації наслідків військової агресії, захисту цивільного населення, облаштування місць та забезпечення проживання внутрішньо переміщених осіб.

Це значно зменшило можливості територіальних громад спрямовувати кошти на культурний та фізичний розвиток, місцевий розвиток, інфраструктурні проекти. Однак, рішення щодо напрямків спрямування бюджетних ресурсів громади залежить від керівництва територіальних громад й пріоритетів місцевої влади.

Водночас, на сьогодні заслуговують на увагу успішні практики управління конкурентоспроможністю. Так, наприклад Львівська ТГ активно впроваджує концепцію "розумного міста", використовуючи інформаційні технології для оптимізації міського управління та покращення якості життя мешканців. Автоматизація процесів надання адміністративних послуг значно спрощує взаємодію громадян з владою. Створення креативних просторів для бізнесу та підтримка інноваційних індустрій сприяють розвитку підприємництва та залученню талановитих фахівців.

Ефективне забезпечення конкурентоспроможності територіальних громад (ТГ) у сучасних умовах є нерозривно пов'язаним із системним підходом до управління розвитком, центральне місце в якому посідає стратегічне планування. Зростаюча роль місцевого самоврядування в соціально-економічному житті України, що зумовлена реформою децентралізації, вимагає від громад не лише адаптації до нових повноважень і ресурсів, але й здатності до проактивного формування власного

майбутнього. У цьому контексті стратегія розвитку стає не просто документом, а життєво важливим інструментом, що визначає траєкторію руху громади до підвищення її конкурентних переваг.

Стратегія розвитку громади — це комплексний, довгостроковий, інклюзивний план дій, який визначає бачення бажаного майбутнього громади, її місію, стратегічні цілі, пріоритети та напрямки розвитку на основі ретельного аналізу внутрішнього потенціалу та зовнішніх можливостей і загроз. Вона слугує інтегрованою рамкою для координації зусиль усіх зацікавлених сторін — органів місцевого самоврядування, бізнесу, громадських організацій, наукових кіл та безпосередньо мешканців — для досягнення спільної мети: підвищення конкурентоспроможності та забезпечення сталого добробуту.

Процес формування стратегії розвитку є циклічним і, як правило, включає такі ключові етапи:

Підготовчий етап (організація та мобілізація). На цьому етапі проводиться формування робочої групи/стратегічної ради: створення мультидисциплінарної команди, що включає представників різних сфер (економіка, соціальна сфера, екологія, управління), для координації процесу.

Забезпечення участі стейкхолдерів: проведення відкритих зустрічей, фокус-груп, опитувань, семінарів для залучення широкого кола зацікавлених сторін (мешканців, підприємців, громадських активістів, експертів). Це критично важливо для легітимності та успіху стратегії, оскільки забезпечує її "власництво" громадою.

Визначення методології: вибір підходу до стратегічного планування (наприклад, партисипативний, цільовий, сценарний) та часових рамок стратегії (як правило, 5-10 років).

Діагностичний етап (аналіз поточного стану та потенціалу): збір та аналіз даних: Систематичний збір статистичних даних (демографічних, економічних, соціальних, фінансових), інформації про природні ресурси, інфраструктуру, культурну спадщину.

SWOT-аналіз: Систематичне виявлення сильних (Strengths) та слабких (Weaknesses) сторін внутрішнього середовища громади, а також можливостей (Opportunities) та загроз (Threats) зовнішнього середовища. Це дозволяє сформувати об'єктивне уявлення про позицію громади та визначити точки росту.

Таблиця 2.1

SWOT-аналіз конкурентного потенціалу Тернопільської міської територіальної громади

| Категорія SWOT-аналізу          | Опис                                                                                | Характеристики для Тернопільської МТГ та вплив на конкурентоспроможність                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
|---------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| S - Сильні сторони (Strengths)  | Внутрішні позитивні характеристики та ресурси громади, що дають їй переваги.        | Освітній та науковий потенціал: Наявність провідних ВНЗ (ТНТУ, ТНПУ, ТДМУ), що готують кваліфіковані кадри. Вигідне географічне розташування: На перехресті транспортних шляхів, близькість до кордону ЄС. Розвинений ІТ-сектор: Динамічний розвиток, залучення молодих фахівців. Історична та культурна спадщина: Туристична привабливість (замок, церкви, парк). Наявність Тернопільського ставу: Рекреаційний потенціал, центр активного відпочинку. Активна молодь та студентство: Джерело інновацій та підприємницьких ініціатив. Міцний малий та середній бізнес: Створює робочі місця та наповнює бюджет.                                        |
| W - Слабкі сторони (Weaknesses) | Внутрішні негативні характеристики або відсутність ресурсів, що обмежують розвиток. | Відтік молоді та кваліфікованих кадрів: Незважаючи на ВНЗ, частина випускників шукає кращі можливості в інших містах або за кордоном. Стан інженерних мереж та комунікацій: Потребують модернізації та значних інвестицій. Недостатній рівень розвитку великої промисловості: Обмеження для створення великих виробничих кластерів. Проблеми з екологією та забрудненням (особливо став): Може негативно впливати на туристичний потенціал та якість життя. Дефіцит якісних офісних та виробничих площ: Може обмежувати привабливість для інвесторів. Недостатня популяризація міста на міжнародному рівні: Обмежує туристичний та інвестиційний потік. |
| O - Можливості (Opportunities)  | Зовнішні фактори, що можуть позитивно вплинути на розвиток.                         | Державні та міжнародні програми відновлення України: Можливість залучення значних коштів на відбудову та розвиток. Збільшення попиту на ІТ-послуги: Розширення ринку для місцевих ІТ-компаній. Розвиток внутрішнього туризму: Збільшення потоку туристів, що шукають безпечні та цікаві напрямки в Україні. Залучення релокованого бізнесу: Можливість отримання нових підприємств та робочих місць. Співпраця з містами-побратимами з ЄС: Обмін досвідом, спільні проекти, залучення інвестицій. Розвиток агрологістики (через розташування в аграрному регіоні): Створення нових кластерів та інфраструктури.                                         |
| T - Загрози                     | Зовнішні фактори,                                                                   | Загальна економічна нестабільність в                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |

PESTEL-аналіз: Аналіз макросередовища за політичними, економічними, соціальними, технологічними, екологічними та правовими факторами, що впливають на громаду.

Таблиця 2.2

PESTEL-аналіз макросередовища Тернопільської міської територіальної громади

| Фактор PESTEL                    | Опис фактора                                                                                                                                             | Потенційний вплив на конкурентний потенціал Тернопільської МТГ                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
|----------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| P - Політичні (Political)        | Урядова політика, політична стабільність (на національному та регіональному рівнях), місцеве самоврядування, міжнародні відносини.                       | Державна підтримка розвитку західних регіонів: Можливості для залучення інвестицій та грантів. Реформи місцевого самоврядування: Розширення фінансової автономії та повноважень громади. Політична стабільність у регіоні: Впливає на довіру інвесторів. Відносини з центральною владою: Можливість лобювання проектів та інтересів громади. Євроінтеграційні процеси: Відкриття нових ринків та можливостей для співпраці.                                                            |
| E - Економічні (Economic)        | Економічний ріст, інфляція, рівень безробіття, купівельна спроможність, інвестиційна активність, фінансова стабільність, глобальні економічні тенденції. | Загальноекономічна ситуація в Україні: Вплив на місцевий бізнес та доходи бюджету. Рівень безробіття в Тернополі: Впливає на доступність робочої сили та соціальне навантаження. Середня заробітна плата: Визначає купівельну спроможність та привабливість міста для життя. Інвестиційна привабливість міста: Можливість залучення капіталу в ключові галузі. Розвиток малого та середнього бізнесу: Джерело податкових надходжень та робочих місць.                                  |
| S - Соціальні (Social)           | Демографічні зміни, рівень освіти, культурні цінності, життєві стандарти, рівень здоров'я, спосіб життя, соціальна активність, міграція.                 | Демографічна ситуація (старіння, міграція): Вплив на трудові ресурси та соціальну інфраструктуру. Наявність закладів вищої освіти та науковий потенціал: Формування кваліфікованих кадрів. Соціальна згуртованість громади: Готовність до участі в громадських проектах та ініціативах. Рівень доступності медичних та освітніх послуг: Впливає на якість життя та привабливість міста. Культурні та історичні особливості: Потенціал для розвитку туризму та збереження ідентичності. |
| T - Технологічні (Technological) | Розвиток нових технологій, інновації, доступність ІКТ, автоматизація, цифровізація, наукові дослідження.                                                 | Розвиток IT-сектору: Створення високооплачуваних робочих місць та інноваційного середовища. Доступ до швидкісного інтернету та цифрові послуги: Важливість для бізнесу, освіти та управління. Впровадження енергоефективних технологій: Зменшення комунальних витрат, покращення екології. Інновації в агропромисловому комплексі (для регіону): Вплив на суміжні галузі та логістику. Розвиток транспортних технологій: Впливає на логістику та доступність міста.                    |
| E - Екологічні (Environmental)   | Зміна клімату, екологічна свідомість, забруднення навколишнього середовища, доступність природних ресурсів, екологічне законодавство, сортування         | Стан навколишнього середовища (ставок, повітря): Впливає на якість життя та привабливість для інвесторів. Проблеми з управлінням відходами: Необхідність модернізації інфраструктури. Екологічна свідомість населення: Вплив на програми з сортування, озеленення.                                                                                                                                                                                                                     |

Стратегічний етап (формування бачення, цілей та пріоритетів):

Визначення бачення та місії громади.

Створення консолідованого образу бажаного майбутнього та формулювання основної мети існування громади.

Формулювання стратегічних цілей. Перетворення бачення на конкретні, вимірювані, досяжні, релевантні та часово визначені цілі (SMART-цілі), які охоплюють ключові сфери розвитку (економіка, соціальна сфера, екологія, управління).

Визначення стратегічних пріоритетів та напрямків: Вибір кількох ключових сфер, на яких буде зосереджено основні зусилля та ресурси. Це може бути розвиток туризму, агропромислового комплексу, інноваційних виробництв тощо, виходячи з унікальних конкурентних переваг.

Етап розробки програм та проектів:, а саме формування оперативних цілей та завдань. Деталізація стратегічних цілей до рівня конкретних, короткострокових завдань.

Розробка програм та проектів, що передбачає створення переліку конкретних ініціатив, проектів та заходів, спрямованих на досягнення оперативних завдань. Кожен проект має містити опис, цілі, очікувані результати, показники успішності, необхідні ресурси (фінансові, людські), джерела фінансування, відповідальних виконавців та терміни реалізації.

Бюджетування та ресурсне забезпечення, що полягає в оцінці фінансових та інших потреб для реалізації проектів, визначення можливих джерел фінансування (місцевий бюджет, державні програми, міжнародна допомога, приватні інвестиції, гранти).

Етап реалізації, моніторингу та оцінки відбувається в певні послідовності:

1. Впровадження стратегії. Здійснення запланованих проектів та заходів. Система моніторингу та оцінки. Розробка механізмів для регулярного відстеження прогресу у досягненні цілей та завдань

стратегії, оцінка ефективності реалізованих проектів. Використання ключових показників ефективності (KPIs).

2. Коригування та адаптація. Гнучкість стратегії та можливість її коригування у відповідь на зміни внутрішнього та зовнішнього середовища, нові виклики (наприклад, наслідки війни, нові можливості для відбудови) або неочікувані результати.

Реалізація стратегії розвитку потребує застосування широкого спектра сучасних інструментів, що дозволяють активізувати потенціал громади та створити сприятливе середовище для її сталого розвитку.

Дерегуляція та спрощення адміністративних процедур. Мінімізація бюрократії, скорочення термінів видачі дозволів, перехід до електронних послуг (наприклад, через ЦНАПи) для бізнесу та інвесторів.

Формування та просування інвестиційних паспортів громад. Це комплексні документи, що містять вичерпну інформацію про потенціал громади: статистичні дані, вільні земельні ділянки та промислові майданчики, доступні інфраструктурні потужності, перелік пріоритетних інвестиційних проектів.

Розвиток індустріальних парків. Створення спеціально облаштованих територій з підведеними комунікаціями та інфраструктурою для розміщення нових виробництв. Це знижує стартові витрати для інвесторів та прискорює реалізацію проектів.

Інвестиційний маркетинг та промоція. Цілеспрямована робота з потенційними інвесторами через участь у національних та міжнародних інвестиційних форумах, ділових місіях, створення багатомовних інформаційних ресурсів.

Система "єдиного вікна" для інвесторів. Призначення відповідального співробітника або створення окремого підрозділу, який супроводжує інвестора на всіх етапах реалізації проекту.

Модернізація системи освіти. Адаптація навчальних програм до потреб місцевого ринку праці, розвиток професійно-технічної освіти, співпраця



освітніх закладів з підприємствами (дуальна освіта). Створення умов для якісного навчання, працевлаштування, дозвілля та культурного розвитку з метою утримання молодих, кваліфікованих кадрів у громаді. Це може включати доступні житлові програми, гранти для молодих підприємців. Забезпечення якісних соціальних послуг. Модернізація закладів охорони здоров'я, створення центрів надання соціальних послуг, розвиток культурно-мистецьких та спортивних об'єктів для підвищення якості життя мешканців. Підтримка та реінтеграція ветеранів. Розробка спеціальних програм для ветеранів війни, що включають психологічну підтримку, професійну перекваліфікацію та сприяння працевлаштуванню, а також інтеграцію в життя громади. Стимулювання інновацій та підприємницької активності. Програми підтримки малого та середнього бізнесу (МСБ). Надання фінансової допомоги (мікрогранти, пільгові кредити), консалтингових послуг, проведення освітніх програм та тренінгів для підприємців.

Розвиток бізнес-інкубаторів та акселераторів. Створення майданчиків для підтримки стартапів, надання їм менторської підтримки, доступу до ресурсів та експертизи.

Формування кластерних ініціатив. Сприяння об'єднанню підприємств, наукових установ та органів влади у певному секторі економіки для спільного розвитку, обміну знаннями та інноваціями.

Впровадження концепції "розумної спеціалізації" (Smart Specialisation Strategy - S3). Визначення унікальних галузей та технологій, в яких громада має найбільший потенціал для інноваційного зростання. Фокус на цих сферах дозволяє максимально ефективно використовувати обмежені ресурси та досягати значних результатів.

Одним із напрямів вбачаємо модернізацію інфраструктури, зокрема: розвиток транспортної інфраструктури. Будівництво, ремонт та модернізація доріг (місцевого значення, що ведуть до ключових об'єктів), покращення транспортного сполучення з сусідніми регіонами та великими центрами; забезпечення якісних послуг з водопостачання, водовідведення,

теплопостачання, впровадження енергоефективних технологій, розвиток системи поводження з твердими побутовими відходами; цифрова інфраструктура. Забезпечення широкосмугового доступу до Інтернету для всіх мешканців та підприємств, розвиток електронних послуг, впровадження "розумних" рішень (Smart City/Smart Village) для управління міським господарством та забезпечення безпеки.

Ефективне управління та міжмуніципальне співробітництво. Підвищення прозорості та підзвітності місцевої влади. Запровадження електронного врядування, відкритість даних, регулярні публічні звіти про діяльність та використання бюджетних коштів.

Розвиток державно-приватного партнерства (ДПП). Залучення приватного капіталу та управлінського досвіду для реалізації великих інфраструктурних проектів або надання публічних послуг.

Посилення міжмуніципального співробітництва. Об'єднання зусиль та ресурсів сусідніх громад для вирішення спільних проблем (наприклад, створення спільних ЦНАПів, комунальних підприємств, туристичних маршрутів, центрів безпеки) та реалізації масштабних проектів, які виходять за межі однієї громади. Це дозволяє досягати ефекту масштабу та підвищувати загальну конкурентоспроможність субрегіону.

Брендинг та маркетинг території. Розробка унікального бренду громади. Створення візуальних (логотип, кольори) та ідейних (слоган, цінності, історії успіху) елементів, що відображають її унікальність, культурну спадщину, економічні переваги.

Активна промоція та маркетинг. Проведення інформаційних та рекламних кампаній, участь у національних та міжнародних заходах (виставки, ярмарки), створення інформаційних порталів, використання соціальних мереж та інших цифрових каналів для просування іміджу громади та її туристичного/інвестиційного потенціалу.

Розвиток подієвого туризму. Організація фестивалів, ярмарків, спортивних подій, що приваблюють відвідувачів та створюють позитивний імідж громади.

Застосування цих інструментів у поєднанні з чітко сформованою та адаптивною стратегією розвитку дозволяє територіальним громадам ефективно використовувати свій потенціал, залучати необхідні ресурси, стимулювати економічне зростання та, як наслідок, підвищувати свою конкурентоспроможність у регіональному, національному та навіть міжнародному вимірі.

## **2.2. Оцінка організаційно-економічних механізмів забезпечення конкурентоспроможності Тернопільської міської територіальної громади**

Успіх будь-якої стратегії розвитку територіальної громади, і Тернопільська міська громада не є винятком, залежить від майстерності управління її формуванням, реалізацією та адаптацією. Це не одноразовий акт планування, а живий, безперервний процес, що вимагає постійної взаємодії всіх зацікавлених сторін, гнучкості та готовності до інновацій. Глибоке розуміння та імплементація кращих практик, як національних, так і світових, є основою для трансформації потенціалу Тернополя у відчутні конкурентні переваги та сталий розвиток.

Управління процесом розробки та впровадження стратегії конкурентоспроможності Тернопільської громади передбачає багатоступеневий цикл, який починається з формування інклюзивного управлінського ядра. Це має бути не просто робоча група, а динамічна Стратегічна рада або Комітет з конкурентоспроможності, що діє при Тернопільській міській раді. Її склад має бути максимально репрезентативним, об'єднуючи не лише представників виконавчих органів влади (ключових департаментів з економіки, містобудування, комунального господарства, освіти, культури), а й лідерів місцевого бізнесу з різних

секторів (не тільки ІТ, а й легка промисловість, агропереробка, сфера послуг), представників наукової спільноти (провідні викладачі та дослідники з ЗУНУ, ТНТУ, ТНПУ, ТДМУ), активістів громадських організацій, молодіжних лідерів, представників професійних спілок та медіа. Такий широкий діалог гарантує не лише різноманіття перспектив, а й консолідацію зусиль та високу легітимність прийнятих стратегічних рішень, оскільки вони формуються "знизу вгору" і відображають спільне бачення майбутнього Тернополя. Важливо також чітко розмежувати ролі та відповідальність між усіма учасниками процесу – від структурних підрозділів міської ради, що відповідають за інвестиційну привабливість, до комунальних підприємств, які займаються модернізацією інфраструктури, та громадських ініціатив, що реалізують соціальні та культурні проекти. Це мінімізує дублювання, оптимізує використання ресурсів та підвищує ефективність виконання кожного елемента стратегії.

Невід'ємною складовою управління є прозорість та відкритість комунікації. Стратегія розвитку не повинна бути закритим документом. Необхідно розробити та реалізувати комплексну комунікаційну стратегію, що передбачає постійне та доступне інформування громадськості про всі етапи розробки та реалізації стратегії. Це включає не лише проведення публічних обговорень та консультацій, а й активне використання онлайн-платформ для збору пропозицій (наприклад, розширення функціоналу "Громадського бюджету" чи створення спеціального порталу для стратегічного планування), "гарячих ліній" для зворотного зв'язку та регулярну публікацію зрозумілих звітів про прогрес. Це не тільки підвищує довіру та залученість громадян, а й забезпечує підзвітність та ефективність влади.

Паралельно з організаційними аспектами, ключове значення має глибокий аналіз та впровадження ефективних економічних механізмів стимулювання конкурентоспроможності. Це починається зі створення справді сприятливого інвестиційного клімату: максимального спрощення

дозвільних процедур для бізнесу та інвесторів, розробки привабливих "інвестиційних меню" з детальною інформацією про вільні земельні ділянки, готову інфраструктуру та перспективні галузеві проекти. Активний розвиток індустріальних парків або кластерів (наприклад, для агропереробки, легкої промисловості, інноваційних виробництв) з наданням податкових преференцій та спрощених умов для резидентів є життєво важливим для залучення капіталу та створення якісних робочих місць. Підтримка малого та середнього бізнесу (МСБ) має бути системною: забезпечення легкого доступу до фінансування (інформування про державні та міжнародні програми, розробка місцевих програм мікрокредитування), надання всебічної консультаційної та освітньої підтримки (тренінги з бізнес-планування, маркетингу, експорту, пошуку грантів), а також активний розвиток бізнес-інкубаторів та акселераторів, особливо для стартапів у сфері ІТ та креативних індустрій, що сприятиме формуванню інноваційної екосистеми Тернополя. Розвиток людського капіталу є довгостроковою, але найважливішою інвестицією. Необхідне посилення співпраці з Тернопільськими вищими навчальними закладами для адаптації навчальних програм до актуальних та майбутніх потреб місцевого ринку праці (зокрема, ІТ-спеціальності, фахівці з туризму, інженери, медики, екологи). Запровадження програм перекваліфікації та підвищення кваліфікації для дорослого населення, що дозволить адаптуватися до змін на ринку праці та підвищити конкурентоспроможність трудових ресурсів громади, є також критично важливим. Нарешті, оптимізація бюджетно-фінансових механізмів включає формування збалансованої податкової політики, що стимулює бізнес, ефективне використання коштів місцевого бюджету з пріоритизацією проектів з високим мультиплікативним ефектом, а також активне залучення грантових коштів та міжнародної технічної допомоги. Для забезпечення адаптивності та ефективності, стратегія має мати чіткі механізми моніторингу та оцінки. Це передбачає розробку конкретних, вимірюваних та досяжних ключових показників ефективності (KPIs) для кожного

стратегічного напрямку (наприклад, обсяг прямих інвестицій, кількість створених робочих місць, динаміка туристичного потоку, індекси якості життя, рівень безробіття) та регулярний аналіз і публічну звітність про досягнення.

Аналіз успішних практик інших міст – як українських, так і закордонних – є безцінним джерелом інспірації та дозволяє Тернополю не "винаходити велосипед", а адаптувати вже перевірені та успішні рішення, прискорюючи свій розвиток та підвищуючи конкурентоспроможність. Серед українського досвіду, Львів є зразком у формуванні потужних ІТ- та туристичних кластерів та створенні ефективного бренду міста, що позиціонує його як культурний, освітній та інноваційний центр. Для Тернополя це підтверджує важливість не лише подальшого розвитку вже існуючого ІТ-кластеру, а й максимального використання унікального туристичного потенціалу (Тернопільський став, історична спадщина, фестивалі). Львів також демонструє ефективність інвестицій у міську інфраструктуру та громадські простори як магнітів для бізнесу та мешканців. Вінниця є прикладом міста, що системно інвестує у якість муніципальних послуг (оновлення транспорту, оптимізація комунального господарства, розвиток благоустрою) та активно впроваджує елементи "розумного міста" (Smart City), що значно підвищує її привабливість для життя та бізнесу. Тернополю варто посилювати цифровізацію міських послуг (наприклад, через муніципальні мобільні додатки), впроваджувати енергоефективні технології у житлово-комунальному секторі та оптимізувати роботу громадського транспорту, наслідуючи вінницький досвід. Івано-Франківськ демонструє успіхи у розвитку креативної економіки, збереженні історичної спадщини та ефективній ревіталізації публічних просторів ("Промприлад.Реновація" є яскравим прикладом трансформації індустріальної зони на інноваційний центр). Зважаючи на значну кількість студентів, Тернопіль має величезний потенціал для розвитку креативних індустрій, підтримки молодих митців та

створення сучасних, багатофункціональних громадських просторів, що сприятиме утриманню молоді в місті та залученню нових талантів.

### **Розділ 3. Удосконалення механізмів забезпечення конкурентоспроможності територіальної громади**

Для підвищення конкурентоспроможності територіальних громад доцільно впроваджувати стратегічне планування розвитку з урахуванням місцевих ресурсів і потреб, використовувати сучасні цифрові інструменти управління, підтримувати підприємництво та інновації, залучати інвестиції, стимулювати міжмуніципальне співробітництво, розвивати людський капітал через освіту й соціальні програми, а також формувати позитивний імідж громади шляхом територіального маркетингу та брендингу.

Для будь-якої територіальної громади, прагнучої до сталого розвитку та підвищення якості життя своїх мешканців, розробка та імплементація ефективної стратегії конкурентоспроможності є фундаментальним завданням. Це не просто декларація намірів, а комплексний, динамічний план дій, який має інтегрувати в собі найкращі практики управління, ефективні економічні інструменти та бути гнучким до постійних змін. Стратегія повинна бути побудована на глибокому розумінні власних сильних сторін, чіткому баченні можливостей зовнішнього середовища та здатності мінімізувати вплив загроз. Її успіх прямо залежить від здатності громади мобілізувати всі наявні ресурси – людський капітал, інфраструктуру, природні багатства – та ефективно залучати зовнішні інвестиції й партнерства. Ключовими напрямками такої стратегії є розвиток "розумної спеціалізації", що фокусується на найбільш перспективних галузях, постійне інвестування в людський капітал, модернізація інфраструктури, створення сприятливого бізнес-клімату, покращення якості життя та ефективний брендинг території.

Щоб Тернопільська міська громада могла значно підвищити свою конкурентоспроможність, їй слід зосередитися на формуванні стратегії, яка адаптує вищезазначені принципи до своїх унікальних умов та потенціалу.



Таблиця 3.1

| №  | Стратегічний напрямок                            | Ключові дії (тезово)                                                                                                                                                                                                                                                   | Очікуваний результат (тезово)                                                                    |
|----|--------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1. | "Розумна спеціалізація" та розвиток кластерів    | IT: хаби, підтримка стартапів, податкові стимули, співпраця "освіта-бізнес".<br>Туризм: модернізація інфраструктури, унікальні продукти, фестивалі, активний маркетинг.<br>Агропереробка/Логістика: інвестиції в переробку, індустріальні парки, логістичні комплекси. | Економічне зростання, інвестиції, нові робочі місця, імідж.                                      |
| 2. | Розвиток людського капіталу                      | Освіта: адаптація програм до ринку праці, дуальна освіта.<br>Навчання: програми перекваліфікації та підвищення кваліфікації.<br>Молодь: підтримка стартапів, хаби, стипендії, наставництво.                                                                            | Зменшення "відтоку мізків", кваліфіковані кадри, зростання добробуту.                            |
| 3. | Модернізація інфраструктури та "розумні" рішення | Транспорт: ремонт доріг, оновлення транспорту, велоінфраструктура.<br>Цифрова/Smart City: діджиталізація послуг, "розумне" освітлення, моніторинг, Wi-Fi.<br>Екологія: енергоефективність, сортування відходів, "зелені" технології.                                   | Якісні послуги, економія ресурсів, покращення екології, привабливість для інвесторів.            |
| 4. | Залучення інвестицій та розвиток підприємництва  | Регулювання: спрощення бюрократії, діджиталізація процедур.<br>Маркетинг: активне просування потенціалу, інвестиційні роуд-шоу.<br>Діалог: постійні платформи "влада-бізнес".<br>ДПП: залучення приватного капіталу в інфраструктурні проекти.                         | Зростання інвестицій, створення робочих місць, розвиток бізнесу.                                 |
| 5. | Розвиток "м'якої" інфраструктури та якість життя | Культура: інвестиції в інфраструктуру, підтримка креативних індустрій, фестивалі.<br>Простори: модернізація парків, скверів, зон відпочинку (особливо став).<br>Соціальні послуги: модернізація медицини, підвищення якості соцпослуг, інклюзивність.                  | Підвищення привабливості для мешканців та туристів, залучення талантів, соціальна згуртованість. |
| 6. | Посилення брендингу та міжнародної співпраці     | Брендинг: створення та просування унікального бренду Тернополя.<br>Співпраця: посилення зв'язків з містами-побратимами, участь у міжнародних мережах та програмах, залучення експертів.                                                                                | Впізнаваність міста, міжнародні гранти та інвестиції, обмін досвідом.                            |
| 7. | Гнучкість постійна адаптація стратегії           | Моніторинг: регулярний моніторинг за KPIs, щорічний перегляд стратегії.<br>Інновації: швидке впровадження нових технологій, культура "тестування та навчання" через пілотні проекти.                                                                                   | Актуальність та ефективність стратегії, швидке реагування на                                     |

1. Фокус на "розумній спеціалізації" та розвитку кластерів. Так, Тернопіль має унікальні передумови для розвитку кількох ключових секторів. Замість розпорошення ресурсів, громада має сконцентруватися на створенні та посиленні кластерів, де вже має або може створити значні конкурентні переваги.

ІТ-кластер. Враховуючи потужну освітню базу Тернополя (кілька ВНЗ з ІТ-спеціальностями) та вже сформовану динамічну ІТ-спільноту, необхідно активно стимулювати зростання цього сектору. Це може бути досягнуто через створення сучасних ІТ-хабів та коворкінгів, що стануть не тільки офісними приміщеннями, а й майданчиками для нетворкінгу, проведення мітапів та воркшопів. Важливо запровадити програми підтримки стартапів, включаючи муніципальні гранти, менторські програми та сприяння доступу до венчурного капіталу через співпрацю з національними та міжнародними фондами. Розгляд можливості запровадження місцевих податкових стимулів для нових ІТ-компаній або тих, що створюють значну кількість високооплачуваних робочих місць, також буде корисним. Особливо важливою є тісна співпраця "освіта-бізнес", що передбачає розробку спільних навчальних програм між ВНЗ та ІТ-компаніями, створення практичних лабораторій, організацію оплачуваних стажувань для студентів, забезпечуючи підготовку кадрів, які відповідають актуальним потребам ринку.

Туристично-рекреаційний кластер, формування якого можливе завдяки унікальному розташуванню Тернополя зі ставом у центрі міста, а також багатою історичною та культурною спадщиною (замки, церкви, давні парки), створює величезний, але ще не повністю реалізований потенціал для розвитку туризму. Рекомендації включають масштабні інвестиції в модернізацію туристичної інфраструктури, такі як будівництво нових готелів різних цінових категорій, розвиток мережі сучасних ресторанів та кафе, покращення доріжок та зон відпочинку навколо ставу, розширення можливостей для водних видів спорту та розваг. Важливою є розробка та

просування унікальних туристичних продуктів, що інтегрують місцеві особливості – культурний, гастрономічний, активний туризм, екотуризм. Проведення масштабних фестивалів та подій (музичні, гастрономічні, історичні реконструкції) залучатиме значну кількість туристів та створюватиме позитивний імідж міста. Активний маркетинг та брендинг Тернополя на національному та міжнародному ринках через цифрові канали, участь у виставках, співпрацю з туроператорами є також ключовим.

Агропереробний кластер та логістика, оскільки знаходячись у центрі аграрного регіону, Тернопіль має потенціал стати ключовим хабом агропереробки та логістики. Це передбачає залучення інвестицій у сучасні переробні підприємства з глибокої переробки сільськогосподарської продукції (молоко, м'ясо, зернові, овочі, фрукти), що створюватимуть продукцію з високою доданою вартістю. Важливою є ідентифікація та розвиток індустріальних парків, спеціалізованих зон для розміщення підприємств харчової промисловості та супутніх виробництв з готовою інфраструктурою та пільговими умовами для резидентів. Одночасно, необхідно розвивати сучасні складські та логістичні комплекси, що дозволять ефективно зберігати, сортувати та розподіляти аграрну продукцію, оптимізуючи ланцюги постачання.

2. Розвиток людського капіталу як ключового активу. Якість та доступність людського капіталу є вирішальним фактором конкурентоспроможності будь-якої громади.

Адаптація освітніх програм до потреб ринку праці, оскільки необхідна тісна та постійна співпраця міської влади, бізнесу та всіх ВНЗ Тернополя для актуалізації навчальних програм. Це означає перегляд навчальних планів з урахуванням сучасних вимог роботодавців, запровадження практичних кейсів, дуальної освіти та оплачуваних виробничих практик, що дозволить випускникам бути максимально готовими до роботи, зокрема, у пріоритетних кластерах (ІТ, туризм, інженерія, медицина). Можна організовувати

регулярні "дні кар'єри", ярмарки вакансій та спеціалізовані майстер-класи від провідних фахівців.

Програми перекваліфікації та підвищення кваліфікації потребує розробки та фінансування муніципальних програм, спрямованих на перекваліфікацію безробітних та підвищення кваліфікації працюючого населення відповідно до нових вимог економіки. Це може включати курси з опанування нових цифрових навичок, мовних курсів, навчання "м'яким навичкам" (soft skills), які є критично важливими у сучасному світі, а також спеціалізовані тренінги для підприємців.

Стимулювання талановитої молоді до залишитися та розвиватися в Тернополі. Створення комплексної системи підтримки молоді, включаючи програми оплачуваних стажувань у провідних місцевих компаніях, гранти та пільгові кредити для молодих підприємців. Важливо розвивати молодіжні креативні хаби, інкубатори та коворкінги. Запровадження муніципальних стипендій або програм наставництва для молодих фахівців, що обирають Тернопіль для своєї кар'єри, може допомогти зменшити відтік талановитої молоді.

### 3. Модернізація інфраструктури та впровадження "розумних" рішень:

Сучасна, ефективна та екологічна інфраструктура є базисом для привабливості міста як для мешканців, так і для інвесторів.

Транспортна інфраструктура. Комплексні інвестиції у ремонт та будівництво доріг (як внутрішньоміських, так і під'їзних), модернізацію системи громадського транспорту (оновлення парку, оптимізація маршрутів, впровадження електронних квитків). Активний розвиток велосипедної інфраструктури (безпечні велодоріжки, велопарковки), адаптуючи досвід Копенгагена. Розгляд можливостей покращення залізничного та автобусного сполучення з великими містами України та країнами ЄС.

Цифрова інфраструктура та "Smart City" рішення: Прискорення цифровізації муніципальних послуг через розширення функціоналу "Прозорого офісу", розвиток мобільних додатків для взаємодії з міською

владою. Активне впровадження елементів "розумного міста", що базуються на досвіді Барселони та Естонії: системи "розумного" освітлення (енергоефективне та адаптивне), онлайн-моніторинг якості повітря та води (особливо у Тернопільському ставі), інтелектуальні системи управління відходами (контейнери з датчиками наповнення), а також розвиток мережі безкоштовного Wi-Fi у публічних місцях. Запровадження елементів електронного урядування сприятиме підвищенню прозорості та ефективності надання послуг.

Енергоефективність та екологія. Впровадження муніципальних програм енергоефективності у житловому фонді (термомодернізація будівель, підтримка ОСББ) та комунальних підприємствах. Розвиток комплексної системи сортування та переробки твердих побутових відходів. Активне впровадження "зелених" технологій та використання відновлюваних джерел енергії, наслідуючи досвід Копенгагена у прагненні до вуглецевої нейтральності. Це не тільки покращує екологічну ситуацію, а й зменшує комунальні витрати.

#### 4. Залучення інвестицій та всебічний розвиток підприємництва:

Створення максимально сприятливих умов для внутрішніх та зовнішніх інвесторів, а також активна підтримка місцевого бізнесу є пріоритетом.

Спрощення регуляторного середовища. Максимальне зменшення бюрократичних бар'єрів для відкриття та ведення бізнесу, оптимізація та діджиталізація дозвільних процедур через "Прозорий офіс" та онлайн-платформи. Ціль – мінімізувати час та зусилля, необхідні для старту та розвитку бізнесу.

Інвестиційний маркетинг. Активне та цілеспрямоване просування інвестиційного потенціалу Тернополя на національному та міжнародному рівнях. Це включає розробку якісних, багатомовних промоційних матеріалів (відео, презентації, брошури), активну участь у міжнародних інвестиційних форумах та конференціях, проведення цільових інвестиційних роуд-шоу.

Важливо формувати імідж Тернополя як надійного та перспективного партнера.

Діалог "влада-бізнес" передбачає створення постійно діючих платформ для діалогу між муніципальною владою та представниками бізнесу для оперативного вирішення проблемних питань, обговорення нових ініціатив та формування спільних проєктів.

Розвиток державно-приватного партнерства. Активне залучення приватного капіталу до реалізації великих інфраструктурних та соціальних проєктів, що є ефективним інструментом для розвитку міста в умовах обмеженості бюджетних коштів.

#### 5. Розвиток "м'якої" інфраструктури та покращення якості життя:

Привабливість міста для життя є вирішальним фактором для залучення та утримання талантів, а також підвищення лояльності мешканців.

Громадські простори. Системна модернізація та створення нових парків, скверів, дитячих та спортивних майданчиків, зон відпочинку, що відповідають потребам сучасного міста та є доступними для всіх категорій населення. Особлива увага має бути приділена покращенню набережної Тернопільського ставу та його інфраструктури, перетворюючи його на центр міського відпочинку та подій.

Якість медичних та соціальних послуг. Постійні інвестиції в модернізацію медичних закладів (оновлення обладнання, навчання персоналу, впровадження сучасних протоколів лікування), підвищення якості соціальних послуг для всіх категорій населення (люди похилого віку, молодь, люди з інвалідністю, родини з дітьми). Створення інклюзивного середовища та розширення доступу до якісних соціальних послуг.

6. Посилення брендингу та міжнародної співпраці: формування позитивного іміджу міста та активна участь у міжнародних зв'язках є запорукою успіху та залучення зовнішніх ресурсів, розробка та просування унікального бренду Тернополя. Створення впізнаваного та привабливого бренду міста, що підкреслює його ключові переваги та унікальність

(наприклад, "місто над ставом", "студентська столиця Заходу", "ІТ-центр", "культурна перлина Поділля"). Цей бренд має бути активно інтегрований у всі комунікації – від промоційних матеріалів до архітектурних рішень та міських подій.

Активна міжнародна співпраця. Посилення зв'язків з містами-побратимами, участь у міжнародних муніципальних асоціаціях та мережах (наприклад, мережа "розумних міст", або мережі культурних міст). Активне залучення до міжнародних програм та проектів (таких як "Горизонт Європа", Interreg, Програми Східного Партнерства), що відкривають доступ до фінансування, передового досвіду та експертизи. Залучення міжнародних експертів для консультування з питань стратегічного розвитку та адаптації кращих практик.

#### 7. Гнучкість та постійна адаптація стратегії:

Стратегія має бути "живим" документом, що відповідає на мінливі виклики та можливості.

Регулярний моніторинг та оцінка. Запровадження системи постійного моніторингу прогресу за встановленими KPIs (кількісні та якісні показники). Важливо проводити щорічний або дворічний перегляд стратегії з можливістю її оперативного корегування відповідно до нових викликів (наприклад, зміни в національному законодавстві, глобальні економічні тренди, нові демографічні виклики) та можливостей (нові програми фінансування, технологічні прориви, зміни у вимогах до ринку праці).

Впровадження інновацій та культура "тестування". Готовність до швидкого впровадження нових технологій, управлінських підходів та соціальних ініціатив у різних сферах життя міста, активно запозичуючи та адаптуючи найкращий світовий досвід. Розвиток культури "тестування та навчання" (test and learn) у муніципальному управлінні, що передбачає впровадження пілотних проектів, їх оцінку та подальше масштабування успішних рішень.

Шлях до підвищення конкурентоспроможності Тернопільської міської громади є багатограним і вимагає системного, скоординованого підходу та активної участі всіх зацікавлених сторін. Реалізація цих рекомендацій дозволить Тернополю не лише зміцнити свої позиції на національному рівні, а й зайняти гідне місце серед успішних європейських міст, перетворившись на привабливий центр для життя, роботи, навчання та інвестицій.

Ефективна стратегія розвитку будь-якої територіальної громади, спрямована на підвищення її конкурентоспроможності, вимагає не лише якісних рекомендацій щодо пріоритетних напрямків, а й чіткої, гнучкої та інтегрованої моделі управління. Ця модель повинна забезпечувати безперебійну реалізацію стратегічних ініціатив, їхню оперативну адаптацію до постійно мінливих внутрішніх та зовнішніх умов, а також перетворювати стратегічні ідеї на конкретні дії, вимірювані результати та, зрештою, підвищувати якість життя мешканців. Вдосконалення управлінського процесу є критично важливим, адже саме він визначає здатність громади не просто створити, а й успішно впровадити та постійно оновлювати свою стратегію розвитку, реагуючи на виклики та використовуючи можливості. Це передбачає формування міжсекторальних органів управління, впровадження гнучких методологій, посилення комунікації та створення сприятливого середовища для інновацій, що дозволить громаді постійно розвиватися та адаптуватися до нових реалій.

Для Тернопільської міської громади вдосконалення управлінського процесу та розробка ефективної моделі забезпечення конкурентоспроможності є ключовим для досягнення амбітних цілей розвитку. Це дозволить перетворити місто на привабливий центр для життя, роботи, навчання та інвестицій.

Для ефективного управління процесом підвищення конкурентоспроможності Тернополя необхідно створити гнучку та адаптивну систему.



По-перше, замість тимчасових робочих груп, доцільно створити постійно діючий "Центр Компетенцій" зі стратегічного розвитку та конкурентоспроможності. Це може бути Рада зі стратегічного розвитку та інновацій або Комітет з конкурентоспроможності при міській раді. Ключова особливість цієї структури – її міжгалузевий та інклюзивний склад. До неї мають увійти керівники ключових департаментів міської ради (економіки, інвестицій, містобудування, освіти, культури), представники провідних університетів та наукових установ Тернополя, лідери бізнесу з пріоритетних кластерів (ІТ, туризм, агропереробка), активні представники громадських організацій та молодіжні лідери. Цей центр буде відповідальним за безперервний стратегічний аналіз (моніторинг трендів, проведення SWOT-аналізу), координацію розробки та актуалізації всіх програм розвитку громади, забезпечення міжсекторальної співпраці та синергії між проєктами, а також оцінку ефективності реалізованих ініціатив за допомогою чітких KPIs. Важливо також регулярно залучати зовнішню експертизу (урбаністів, економістів, фахівців з "розумних міст") для незалежних аудитів та консультацій.

По-друге, необхідно здійснити перехід від "планування заради планування" до результативного, проєктного підходу. Кожен стратегічний напрямок розвитку міста має бути декомпонований на конкретні, керовані проєкти з чітко визначеними цілями, термінами, бюджетом та відповідальними особами. Для підвищення гнучкості та швидкості реагування варто адаптувати принципи гнучкого управління (Agile/Scrum). Це означає розбиття проєктів на короткі цикли виконання ("спринти"), регулярні зустрічі для перегляду прогресу та можливість оперативного коригування планів на основі зворотного зв'язку. Для координації цих зусиль рекомендується створити Офіс Управління Проєктами (ОУП) – невеликий, але висококваліфікований підрозділ, який буде надавати методологічну підтримку, контролювати виконання проєктів, управляти ризиками та звітувати Комітету зі стратегічного розвитку.

По-третє, критично важливо посилити комунікацію та механізми зворотного зв'язку з громадою. Для цього слід створити відкритий онлайн-портал "Майбутнє Тернополя", де мешканці зможуть ознайомитися зі стратегією, її прогресом, проєктами, а також залишити свої пропозиції та відгуки. Міська влада повинна проводити регулярні публічні звіти та "Стратегічні діалоги" у відкритому форматі, обговорюючи досягнення, виклики та плани на майбутнє. Активне використання соціальних медіа та місцевих ЗМІ для інформування про стратегічні ініціативи, використовуючи зрозумілу мову та візуалізацію, є також обов'язковим.

Нарешті, для динамічного та сталого розвитку Тернопіль має стати платформою для інновацій та експериментів. Це передбачає створення "пісочниць" для інновацій – спеціальних умов для тестування нових ідей та технологій на обмежених ділянках міста (наприклад, "розумний квартал"). Також важливо запровадити муніципальні грантові програми для підтримки громадських ініціатив, що сприяють підвищенню конкурентоспроможності міста (у сферах культури, екології, креативної економіки). Регулярне проведення хакатонів та конкурсів інновацій для розробки рішень щодо міських викликів залучатиме місцеву ІТ-спільноту та студентів.

Модель забезпечення конкурентоспроможності Тернопільської громади має бути системним, візуалізованим інструментом, що інтегрує всі ключові елементи. Її можна представити як "Циклічну Модель Сталого Розвитку та Конкурентоспроможності Тернополя", що базується на принципах постійного вдосконалення, взаємозв'язку пріоритетів та активного залучення всіх зацікавлених сторін.

В основі моделі лежить візія (бачення) Тернополя як комфортного, інноваційного та екологічно чистого міста, визнаного центру ІТ, туризму та агропереробки Західної України, що забезпечує високу якість життя мешканцям та приваблює інвестиції й таланти. Місія громади – це розвиток Тернополя через синергію людського капіталу, інноваційних технологій,

унікальних природних ресурсів та ефективного, прозорого управління для сталого економічного зростання та підвищення добробуту.

Наступним рівнем є п'ять Стратегічних напрямків (Ключових Стовпів Конкурентоспроможності):

Інноваційний та підприємницький Тернопіль: фокус на ІТ-кластері, підтримці МСБ, інноваціях, залученні інвестицій та експорті.

"Зелений" та туристичний Тернопіль, а саме стійкість, розвиток рекреаційного потенціалу ставу, збереження спадщини та туристичний маркетинг.

Розумний та доступний Тернопіль, а саме модернізація інфраструктури, впровадження Smart City рішень, цифровізація послуг та розвиток транспорту, розвиток якісної освіти, медицини, культури, креативних індустрій, громадських просторів та забезпечення безпеки.

Ефективне та прозоре управління, що передбачає відкритість, проєктний менеджмент, залучення громади, постійний моніторинг та нульова толерантність до корупції.

Ці напрямки підтримуються ключовими факторами успіху (Драйверами Конкурентоспроможності) – ресурсами та умовами, що визначають потенціал громади. До них належать людський капітал, якість інфраструктури, бізнес-клімат, якість життя, якість та прозорість управління, бренд міста та інноваційна екосистема.

Реалізація стратегії здійснюється через різноманітні Механізми та Інструменти Впровадження. Це включає: нормативно-правові акти (муніципальні програми, рішення ради), організаційні інструменти (Стратегічна рада, ОУП, партнерства), фінансові механізми (бюджет, гранти, інвестиції, фонди підтримки), комунікаційні заходи (портал, публічні діалоги, брендинг) та технологічні рішення (Smart City).

Ключовим елементом моделі є Система моніторингу та оцінки. Вона базується на чітких KPIs для кожного напрямку та проєкту, регулярних публічних та внутрішніх звітах, а також періодичному незалежному аудиту та

корегуванні стратегії. Цей циклічний процес забезпечує постійний зворотний зв'язок, що дозволяє вдосконалювати та адаптувати як окремі проєкти, так і всю стратегію в цілому, гарантуючи її динамічність та релевантність. Така інтегрована та адаптивна модель дозволить Тернополю не лише чітко бачити шлях до підвищення своєї привабливості, а й мати ефективні інструменти для реалізації цього амбітного плану, перетворюючи місто на лідера серед громад України

## Висновки

Конкурентоспроможність територіальних громад у сучасному світі — це не просто бажана характеристика, а життєва необхідність для їхнього сталого розвитку та процвітання. В умовах децентралізації, коли громади отримують більше повноважень і відповідальності, а також в умовах посиленої боротьби за ресурси, інвестиції та, що найважливіше, за талановитий людський капітал, саме здатність громади ефективно використовувати свої внутрішні переваги та оперативно адаптуватися до зовнішніх викликів визначає її майбутнє. Дослідження, проведене з фокусом на Тернопільську міську громаду, глибоко розкриває багатогранність цього феномену, аналізує поточний стан та пропонує комплексний підхід до його системного підвищення.

Теоретичні засади конкурентоспроможності територіальних громад чітко підкреслюють її багатовимірний характер, що охоплює не лише економічні та фінансові аспекти, а й соціальні, інституційні, екологічні та культурні складові. Конкурентоздатна громада — це не просто привабливе місце для ведення бізнесу з вигідними умовами для інвесторів; це також комфортне, безпечне та сприятливе середовище для проживання, якісної освіти, професійної самореалізації та повноцінного життя її мешканців. Аналіз сучасного стану територіальних громад в Україні виявляє значну неоднорідність їхнього розвитку, яка зумовлена низкою чинників: історичними особливостями, географічним розташуванням, наявністю природних та людських ресурсів, а також якістю управлінських практик. Незважаючи на певні успіхи, досягнуті окремими громадами, багато з них продовжують стикатися з такими проблемами, як недостатня інвестиційна активність, застаріла інфраструктура, дефіцит кваліфікованих кадрів, що призводить до міграції молоді, та, нерідко, неефективні управлінські механізми. Водночас, масштабний процес децентралізації відкрив безпрецедентні можливості для місцевого розвитку, стимулюючи громади до

самостійного пошуку інноваційних шляхів підвищення своєї привабливості та конкурентоздатності на національному та міжнародному рівнях.

Механізми та стратегії забезпечення конкурентоспроможності є ключовим елементом у досягненні бажаних результатів. Формування чіткої, реалістичної та стратегічно орієнтованої стратегії розвитку, яка враховує унікальні особливості, сильні сторони та потенціал конкретної громади, є першочерговим та фундаментальним завданням. Ефективне використання різноманітних інструментів, таких як створення максимально сприятливого інвестиційного клімату, системний розвиток сучасної інфраструктури (транспортної, комунальної, цифрової), всебічна підтримка підприємницької ініціативи та постійні інвестиції в людський капітал (через освіту, підвищення кваліфікації та створення привабливих робочих місць), є критично важливим для стимулювання сталого економічного зростання та підвищення якості життя. При цьому, аналіз успішних практик інших громад, як в Україні, так і за кордоном, слугує цінним джерелом знань, інноваційних ідей та натхнення для впровадження передових підходів та уникнення поширених помилок.