МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ДОНЕЦЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ІМЕНІ ВАСИЛЯ СТУСА

БОДНАР СЕРГІЙ ВАДИМОВИЧ

Допускається до захисту:
в.о. завідувача кафедри політології
та державного управління
д.політ.н., професор
_____Чальцева О.М.
«____» грудня 2024 р.

СТРАТЕГІЯ РОЗВИТКУ ТЕРИТОРІАЛЬНОЇ ГРОМАДИ ЯК ЕЛЕМЕНТУ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ

Спеціальність 281 Публічне управління та адміністрування

Кваліфікаційна робота

Науковий керівник:
Примуш М.В, професор кафедри
політології та державного управління
д. політ.н., професор
Оцінка: ____ / ___ / _____
(бали/за шкалою ЄКТS/за національною шкалою)
Голова ЕК: _____
(підпис)

Вінниця 2024

ЗМІСТ

ВСТУП……...…3

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД……6

1.1 Основні поняття та принципи стратегічного управління в контексті територіальних громад……6

1.2 Методи та інструменти стратегічного управління для досягнення розвитку територіальних громад……..12

1.3 Вплив зовнішніх та внутрішніх чинників на стратегічне управління територіальними громадами…….19

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ФАКТОРІВ, ЩО ВПЛИВАЮТЬ НА РОЗРОБКУ ТА РЕАЛІЗАЦІЮ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ТЕРИТОРІАЛЬНОЇ ГРОМАДИ……...32

2.1 Економічні фактори, що впливають на розробку та реалізацію стратегії розвитку територіальної громади…….32

2.2 Технологічні та інноваційні чинники, що впливають на стратегічне управління розвитком територіальних громад……39

РОЗДІЛ 3. ПРІОРИТЕТНІ НАПРЯМКИ ВДОСКОНАЛЕННЯ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ТЕРИТОРІАЛЬНОЇ ГРОМАДИ……..50

3.1 Вдосконалення механізмів моніторингу та оцінки стратегічного управління……..50

3.2 Залучення громадськості та стейкхолдерів до процесу прийняття стратегічних рішень……...59

3.3 Розвиток інноваційних методів та інструментів для стратегічного управління……..66

ВИСНОВОК……76

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ……80

ВСТУП

Актуальність теми. У сучасних умовах реформування місцевого самоврядування управління розвитком територіальних громад стає ключовим аспектом державної політики. Метою такого управління є покращення умов життя, праці та добробуту населення.

Проте, нині територіальні громади стикаються з проблемою ефективного виконання функцій органами місцевого управління, що пов'язано з питаннями наповнення бюджету та забезпечення фінансових ресурсів для соціальних потреб громад. Це також включає реалізацію програм економічного та технологічного розвитку на основі принципу субсидіарності.

Необхідність прогресивних змін у цій сфері, зокрема пошуку шляхів збільшення бюджетних надходжень і забезпечення їх ефективного використання, і визначила актуальність теми дослідження.

Зв'язок роботи з науковими програмами, планами, темами.Проблеми фінансового забезпечення територіальних громад завжди були в центрі уваги науковців, політиків і громадськості. Вивченню теоретичних і практичних аспектів розвитку громад та управління їх фінансовими ресурсами присвячені роботи багатьох вітчизняних дослідників, таких як М. Баймуратов, О.Д. Василик, О. П. Кириченко, Ю. Б. Молодожен, Л. А. Білуха, М. І. Буряк та інші.

Однак проблема управління фінансово-економічним розвитком громад залишається недостатньо дослідженою і потребує подальшого вивчення.

Мета дослідження: теоретичне обґрунтування та практичний аналіз територіальних громад як базової одиниці місцевого самоврядування в Україні.

Завдання дослідження:

-Дослідити загальні особливості процесу об’єднання територіальних громад.

-Охарактеризувати фінансові та матеріальні основи функціонування територіальних громад.

-Вивчити стан цифрової трансформації у межах Хмельницької міської територіальної громади.

-Виявити основні перешкоди та проблеми, що виникають у процесі цифровізації діяльності громад.

-Проаналізувати місце територіальних громад у системі територіальної організації влади європейських країн.

-Розглянути перспективні плани формування територій громад Хмельницької області.

-Сформулювати стратегічні напрями розвитку цифровізації сфер життєдіяльності громад.

Об'єктом дослідження цієї магістерської роботи є процеси організації територіальних громад в Україні.

Предметом дослідження виступає територіальна громада як ключова одиниця місцевого самоврядування.

Методи дослідження. Для досягнення поставленої мети застосовано сучасні дослідницькі підходи.

Зокрема, за допомогою системно-аналітичного методу здійснено теоретичне узагальнення існуючих наукових концепцій, розробок та пропозицій провідних українських і зарубіжних вчених у галузі територіальної організації влади, місцевого та регіонального самоврядування,а також територіальних громад.

Крім цього, для вирішення окремих завдань використовувалися проблемно-орієнтований, компаративний методи, а також методи комплексного та системного аналізу економічних і управлінських явищ і процесів, що відбуваються в Україні.

Гіпотеза - стратегія розвитку територіальної громади є ключовим елементом ефективного місцевого самоврядування, оскільки вона забезпечує системний підхід до планування та реалізації соціально-економічних ініціатив, сприяє залученню громадськості до процесу прийняття рішень та формує основи для стійкого розвитку громади в умовах динамічного зовнішнього середовища.

Впровадження стратегічного управління в діяльність територіальних громад підвищує їх інституційну спроможність, сприяє оптимізації використання ресурсів та покращує якість життя населення.

Наукова новизна роботи полягає у всебічному аналізі проблематики територіальних громад як базових елементів місцевого самоврядування.

Практичне значення роботи полягає в тому, що на основі отриманих результатів, висновків і розроблених рекомендацій детально висвітлено засади функціонування територіальних громад як основних одиниць місцевого самоврядування в сучасній Україні.

Структура дослідження. Дана магістерська робота містить у собі вступну частину, головні три розділи та підрозділи до них, загальні висновки, список використаних джерел та додатки. Загальний обсяг роботи 89 сторінок. У роботі 1 рисунок.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД

1. Основні поняття та принципи стратегічного управління в контексті територіальних громад

Самоврядування як форма влади та унікальний феномен публічного управління має глибокі історичні корені, характерні для різних етапів розвитку людського суспільства. Ще в Давній Греції зародилися перші форми політичного устрою, які згодом отримали назву "демократія" (поєднання грецьких слів *demos* — «народ» і *keratin* — «управляти»).

Місцеве самоврядування, як форма демократії, відповідає потребам суспільства на різних етапах його розвитку і є вагомою складовою політичної системи держави. Воно реалізується через територіальну самоорганізацію громадян та інститутів громадянського суспільства для прийняття рішень як безпосередньо, так і через обрані ними органи. Це право здійснювати управління місцевими справами відповідно до закону в інтересах місцевого населення.

Конституція України (ст. 140) визначає місцеве самоврядування як право територіальної громади (жителів села, кількох сіл, селища або міста) самостійно вирішувати питання місцевого значення в межах Конституції та законів України.

Закон України "Про місцеве самоврядування" закріплює права територіальних громад як гарантоване державою право та реальну здатність до вирішення місцевих проблем. Закон визначає обов’язки органів місцевого самоврядування та посадових осіб щодо забезпечення місцевих інтересів у межах їх повноважень.

Місцеве самоврядування як явище включає:

1. Основу конституційного ладу, що є одним із ключових принципів функціонування демократичного суспільства.
2. Форму демократії, яка передбачає здійснення влади народом безпосередньо чи через органи місцевого самоврядування, що займають

особливе місце в політичній системі, не будучи частиною державного апарату.

3. Право територіальних громад самостійно вирішувати питання місцевого значення в межах законодавства.

Різні автори наголошують на складності визначення теоретичних засад місцевого самоврядування, оскільки воно поєднує державний та громадський елементи. Органи місцевої влади вирішують як місцеві питання, так і виконують повноваження, делеговані державою.

На відміну від положень Європейської хартії місцевого самоврядування, українське законодавство не завжди наголошує на інтересах місцевої громади як основі діяльності органів самоврядування. Як зазначає Б. Ковальчук, Верховна Рада України певною мірою звільнила органи та посадових осіб місцевого самоврядування від обов'язку займатися підприємницькою діяльністю, орієнтуючись переважно на інтереси населення.

При визначенні місцевого самоврядування необхідно враховувати його особливості, характер:

–локально-просторовий характер публічної влади територіальної громади полягає в тому, що вона діє в інтересах конкретної територіальної громади та функціонує виключно в межах окремих адміністративно-територіальних одиниць. У той же час, влада держави охоплює всю територію країни.;

– специфіка форми публічної влади, яка не входить до загального державного апарату і має істотно інший характер порівняно з державною владою. Місцеве самоврядування є підзаконним актом, а державна влада характеризується суверенітетом;

– унікальність об'єкта управління, до якого входять питання місцевого значення та різноманітні питання загальнодержавного значення, делеговані повноваження вирішення незалежним органам місцевого самоврядування;

– специфіка суб'єктів місцевого самоврядування, якими є територіальні громади. Його унікальність полягає в тому, що на місцевому рівні можна

розглядати перетворення територіальної громади з учасника управління до її головної теми.

Управління – це цілеспрямований і ймовірний вплив суб'єкта управління на об'єкт управління. Але в умовах самоуправління вплив самої системи управління, звісно, 10 сильніший. Таким чином, не існує двох систем – управлінської та керованої, а є одне самоуправління [37];

– можливість надання законом органам місцевого самоврядування окремих повноважень виконавчої влади [55] та стан їх виконання контролюється відповідними органами виконавчої влади; – незалежність і самостійність місцевого самоврядування, що виражається в напрямі самостійного вирішення питань місцевого значення в межах Конституції та законів України, в організаційнофінансовому відокремленні.

Складовими місцевого самоврядування на території є:

– територіальна громада;

– сільська, селищна, міська рада;

– село, місто, міський голова;

– оперативні органи сільської, селищної, міської ради;

– районні та обласні ради, що представляють спільні інтереси територіальних громад сіл, селищ, міст;

– органи самоорганізації населення [1].

Місцеве самоврядування виступає не лише як інститут публічної влади, а й є формою безпосередньої участі населення територіальної громади у вирішенні місцевих економічних проблем.

З цієї точки зору показником розвитку місцевого самоврядування є:

1. Прозорість та відкритість діяльності та намірів щодо прийняття управлінських рішень органів та посадових осіб місцевого самоврядування;

2. Наявність органів місцевого самоврядування для прямого звернення громадян, громадських організацій та ефективність та дієвість механізму зворотного зв'язку;

3. Стійкість до корупції в діяльності та управлінських рішеннях місцевих органів влади;

Реальний стан місцевого самоврядування в Україні за більшістю показників є незадовільним, що свідчить про те, що місцеве самоврядування в нашій країні як інститут державної влади та форма безпосередньої участі у вирішенні місцевих проблем не є соціально ефективним. Неефективність механізму місцевого самоврядування становить серйозну проблему для розвитку України.

Однак вирішення цієї проблеми неможливе лише в межах «технократичного» підходу, який передбачає розмежування повноважень між державними та місцевими органами влади на різних рівнях і чітке визначення джерел надходжень до місцевого бюджету.

Хоча таке розмежування є необхідним для подальшого розвитку місцевого самоврядування, цього недостатньо.

Підвищення ефективності місцевого самоврядування значною мірою залежить від вдосконалення організації влади та її територіальної структури. Для цього потрібна чітко визначена та ефективно організована територіальна база місцевого самоврядування, формування стабільних місцевих бюджетів, що забезпечать громадянам високу якість життя і надання соціальних послуг за рахунок повного використання ресурсів місцевих бюджетів.

Також важливо залучати громадськість до вирішення місцевих питань.

Отже, розробка чіткого механізму для створення економічно та соціально ефективних територіальних громад є важливим кроком у напрямку оптимізації процесу просторової організації місцевого самоврядування та реалізації його справжнього потенціалу.

Як зазначено Г. Шаульською, організація територіальної влади є однією з найважливіших наукових концепцій державного управління, що охоплює всі аспекти територіального розподілу влади, форми організації управління, а також регіональні відмінності в системах управління та взаємодії суспільства з природою і соціальними структурами в різних регіонах [23].

Представниками питань територіальної організації сили в даному випадку є:

– територіальна громада;

– район;

– область;

– кластери населених пунктів тощо.

Таким чином, у загальній структурі держави виділяють три рівні територіальної організації влади, а це:

1. Макрорівень – територія держави; мезорівень - територіальна організація сил областей, районів.

2. Мікрорівень – просторова організація місцевого самоврядування (села, селища, міста).

У територіальній організації та владі підприємства використовуються три типи структур:

– компонентна;

– просторова;

– функціонально-управлінська.

Компонентна структура територіальної організації суспільства і влади має досить складну внутрішню структуру у вигляді компонентів (елементів) соціально-економічних політичних систем різним ступенем.

Найважливішими з них є площа, потенційні природні ресурси територіальної 13 громади, населення та трудові ресурси, виробництво, існуюча інфраструктура, політико-організаційні системи тощо.

Важливо зауважити, що територіальна структура організації суспільства і влади відображає склад, взаємозв'язки та розташування різних територіальних одиниць державних органів влади, а також визначає відносини між районами та в межах одного району на конкретному рівні.

Основними складовими цієї структури є територіальні громади, райони, області, школи, населені пункти тощо[29].

Територіальна структура влади охоплює просторову організацію та інтеграцію владних центрів, їх взаємне розташування, взаємодію та зв'язки.

Водночас, територіальна структура влади визначається як система взаємопов'язаних територіальних елементів, що перебувають у складній взаємодії в процесі розвитку та функціонування влади[33].

Загальна організація території суспільства залежить від адміністративно-територіального поділу держави.

Адміністративно-територіальна організація є системою просторового розгортання державної влади, яка відповідає за управління на різних рівнях.

Це поєднується із системою органів державної влади та є інституційно визначеною системою територіального поділу, що є важливою частиною державної території.

Адміністративно-територіальний поділ майже завжди має багатошарову структуру, де кожен район представлений окремою одиницею і входить до більш великої територіальної одиниці.

У межах цих одиниць можуть бути спеціальні центри або конфігурації, де розташовуються органи влади, що надає цим центрам особливий статус. Це ускладнює взаємовідносини між одиницями адміністративно-територіального поділу.

Кожна адміністративно-територіальна одиниця має свій орган, що здійснює повноваження на її території. Без чітко визначених повноважень і органів, які їх реалізують, розмежування адміністративно-територіальних одиниць не мало б сенсу.

Таким чином, у центрі кожного району діють два органи управління з різними повноваженнями: один управляє всім районом, а інший – тільки його частиною, яка має особливий статус, зокрема, як центр. Між цими органами існують відносини підпорядкування, де районна адміністрація має вищий статус порівняно з центром.

1.2. Методи та інструменти стратегічного управління для досягнення розвитку територіальних громад

Протягом останніх років значна увага приділяється вивченню стратегічного планування розвитку територіальних громад. Це питання досліджували різні науковці. Зокрема, зазначається, що стратегічне планування розвитку територій є процесом прогнозування майбутнього та його досягнення, що включає розробку, затвердження та реалізацію стратегії і стратегічного плану розвитку. Це охоплює систему довгострокових, середньострокових і короткострокових планів, проєктів і програм.

Серед принципів стратегічного планування розвитку територій виділяються: об'єктивність, альтернативність у передбаченні стратегічних альтернатив, результативність, ефективність у визначенні кількісного співвідношення витрат і результатів поліпшення соціально-економічного стану території, пріоритетність, компетентність, комплексність, цілепокладання, транспарентність, ситуаційність та спадкоємність.

О. Євтушенко, В. Ємельянов та В. Андріяш підкреслюють, що стратегічне планування сприяє концентрації зусиль на вирішенні актуальних соціально-економічних проблем муніципального утворення, а також спрямовує діяльність суб'єктів на досягнення конкретних завдань.

Науковці також виокремлюють координуючу, цілеорієнтуючу та структуризуючу роль стратегічного планування у муніципальному менеджменті.

До розробки методів і інструментів стратегічного управління активно долучилися зарубіжні автори, які заклали теоретичні основи та інструменти, застосовні й у сфері розвитку територіальних громад [61].

Серед них:

Майкл Портер. Відомий за розробкою «моделі конкурентних сил Портера» та концепції стратегічних переваг, яку можна застосувати для аналізу конкурентного середовища територіальної громади. Його ідеї використовуються

для оцінки конкурентоспроможності громад, особливо в економічному та інвестиційному контексті.

Генрі Мінцберг автор праць з організаційної теорії та стратегічного планування, зокрема моделі п'яти складових стратегії("5P" концепція) і розробник концепції формальної, підприємницької, адаптивної стратегій, що використовуються для побудови стратегічного управління територіальних громад.

Пітер Друкер батько сучасного менеджменту, Друкер зосереджувався на важливості управління змінами та «управління за цілями (MBO)». Його підхід застосовний до управління територіальними громадами через постановку конкретних цілей та контроль їх досягнення, особливо у громадському секторі.

Річард Румельт у своїй праці "Хороша стратегія, погана стратегія" описує ключові ознаки ефективної стратегії, що зосереджується на важливих викликах і точному плані дій. Його підхід до стратегічного мислення важливий для розробки реалістичних і досяжних стратегій територіальних громад.

Отже, стратегічне планування є важливою складовою спеціального економічного інструментарію муніципального управління. Це поняття охоплює організовану технологію, яка дозволяє обґрунтовувати та приймати рішення щодо місцевого розвитку, визначати бажаний стан території та шляхи його досягнення. Процес стратегічного планування ґрунтується на аналізі як зовнішніх умов, так і внутрішніх можливостей території, і передбачає формування узгоджених дій, які реалізуються зусиллями та ресурсами основних учасників місцевого розвитку.

Основна мета стратегічного планування полягає в створенні та реалізації стратегії розвитку середовища, в якому функціонує громада, а також у здатності адаптуватися до змін. Це процес, орієнтований на майбутнє, який визначає цілі, напрямки розвитку, методи та способи їх досягнення. Він також передбачає програмування майбутніх подій, рівня розвитку, структури територіальної громади та її місця в оточенні. Крім того, стратегічне планування є циклічним

процесом, що включає аналіз і коригування реалізації стратегічного плану на різних етапах його впровадження.

Таким чином, ефективне стратегічне планування може суттєво підвищити якість управління територіальними громадами, забезпечуючи їх сталий розвиток та адаптацію до змінюваних умов.

Серед переваг стратегічного планування можна відзначити, що план розвитку, створений органами місцевого самоврядування та громадою, є стабільним у процесі реалізації. Такий план забезпечує цілеспрямоване та ефективне використання ресурсів муніципального утворення. Він також суттєво впливає на підбір, навчання та перепідготовку фахівців органів місцевого самоврядування, які займаються стратегічним плануванням.

Формування стратегічного плану відбувається за узгодженим планом співпраці між громадськими організаціями, бізнесом та органами місцевого самоврядування. Стратегічне планування сприяє згуртуванню громади та її самоусвідомленню, а затверджений стратегічний план відкриває доступ до грантів та кредитних ресурсів.

Таким чином, стратегічне планування не лише підвищує ефективність управління, але й сприяє розвитку активної громадянської позиції, залучаючи жителів до процесу прийняття рішень та реалізації спільних проектів.

Стратегічне планування розвитку міста є систематичним процесом ухвалення рішень, зосередженим на потребах громади та спрямованим на вирішення актуальних проблем, оптимальне використання конкурентних переваг з урахуванням розподілу наявних ресурсів. Цей процес передбачає підвищення рівня добробуту населення та прискорення розвитку міста, а також сприяє подоланню фрагментарності та диспропорційності в економічному, соціальному та екологічному розвитку території. Він також зміцнює довіру у відносинах між владою, бізнесом та громадянським суспільством.

Основні етапи стратегічного планування місцевого економічного розвитку включають: визначення цілей розвитку; аналіз зовнішнього середовища; оцінка сильних і слабких сторін; використання та формування місцевих переваг;

розробка концепції та стратегії розвитку; створення плану конкретних дій для реалізації стратегії; а також аналіз ефективності та результативності, коригування цілей і методів їх досягнення.

Процес стратегічного планування розвитку територіальної громади складається з кількох ключових етапів:

Підготовчий етап: На цьому етапі важливо донести до населення інформацію про ініціативу розробки стратегії. Це включає запрошення громади до участі у підготовці, внесення пропозицій та активне залучення населення до процесу. Також на цьому етапі рада громади ухвалює рішення про формування складу комітету або робочої групи зі стратегічного планування.

Діагностування соціально-економічного та екологічного стану: Цей етап передбачає виявлення специфіки громади в соціальному, економічному та екологічному аспектах. Він включає збір статистичної та загальної інформації про територіальну громаду, таку як демографічні характеристики, зайнятість населення, ринок праці, економічна ситуація, ресурси, історично-культурна спадщина та географічні переваги. Також проводяться опитування громадської думки щодо актуальних проблем та напрямів розвитку громади, а також здійснюється SWOT-аналіз для виявлення сильних і слабких сторін, можливостей та загроз.

Робота над стратегією: На цьому етапі робоча група формує бачення, місію та стратегічні напрями розвитку громади. Для кожного стратегічного напряму визначаються стратегічні та оперативні цілі, завдання, а також індикатори досягнення цих цілей.

Легалізація стратегії: Після завершення роботи над стратегією відбувається її ухвалення, а також розробка плану дій для реалізації стратегії. Це важливий крок, оскільки легалізація стратегії забезпечує її офіційний статус і підтримку з боку органів місцевого самоврядування.

Моніторинг та оцінка ефективності: Під час реалізації стратегії розвитку територіальної громади важливо відстежувати ефективність реалізованих

програм, проєктів та завдань. Це дозволяє вчасно виявляти проблеми, коригувати дії та забезпечувати досягнення поставлених цілей.

Таким чином, стратегічне планування є комплексним і системним процесом, що вимагає активної участі громади та всіх зацікавлених сторін для досягнення сталого розвитку територіальної громади.

У місті Хмельницькому з 2017 року успішно реалізовувалася Стратегія розвитку міста до 2025 року. У зв'язку з утворенням Хмельницької міської територіальної громади та збільшенням функцій і завдань, було розроблено Стратегічний план розвитку Хмельницької міської територіальної громади на 2021-2025 роки. У цьому плані знайшли своє подальше відображення положення попередньої Стратегії розвитку міста Хмельницького.

Центральний фокус Стратегічного плану розвитку громади полягає у створенні кращих умов для життя, навчання та роботи кожного мешканця. До 2025 року Хмельницька міська територіальна громада прагне створити комфортний та екологічно безпечний простір для проживання, з сучасною архітектурою, культурою, енергоефективною інфраструктурою, а також сприятливими умовами для ведення бізнесу, розвитку економіки та новітніх технологій.

З метою формування упізнаваного, привабливого та конкурентоспроможного образу нової громади, Стратегічний план розвитку Хмельницької міської територіальної громади на 2021-2025 роки передбачає реалізацію проєктів за наступними пріоритетними напрямками:

А. Економічно стала громада: Цей напрямок фокусується на розвитку місцевої економіки, підтримці підприємництва, залученні інвестицій та створенні нових робочих місць.

В. Комфорт та безпека: У рамках цього напрямку планується покращення інфраструктури, забезпечення безпеки на території громади, а також створення комфортних умов для життя мешканців.

С. Відповідальна громада: Цей напрямок акцентує увагу на розвитку громадянського суспільства, залученні мешканців до процесів прийняття

рішень, а також на забезпеченні прозорості та підзвітності органів місцевого самоврядування.

Таким чином, Стратегічний план розвитку Хмельницької міської територіальної громади на 2021-2025 роки є важливим інструментом для досягнення сталого розвитку, покращення якості життя мешканців та створення конкурентоспроможного середовища для бізнесу.

Усі проєкти і заходи Стратегічного плану розвитку громади сформовано з урахуванням потреб та можливостей для розвитку усіх населених пунктів, які увійшли до складу Хмельницької міської територіальної громади.

Впровадження проєктів передбачається за рахунок коштів бюджетів усіх рівнів, підприємств, інвесторів, міжнародної технічної допомоги та міжнародних фінансових організацій, інших джерел.

Роль партій та громадських організацій в місцевій політиці Хмельниччини є суттєвою та багатогранною, оскільки вони виступають важливими учасниками процесу прийняття рішень на місцевому рівні[62].

Політичні партії на Хмельниччині відіграють ключову роль у формуванні місцевих органів влади.

Через виборчий процес партії делегують своїх представників до місцевих рад, які, в свою чергу, ухвалюють рішення, що впливають на розвиток регіону.

Партії можуть бути як загальнонаціональними, так і локальними, які зосереджуються на вирішенні проблем конкретного регіону.

Важливою функцією партій є мобілізація населення, особливо під час виборчих кампаній. Вони формують суспільну думку, поширюють свої політичні програми та обіцянки, що дає виборцям можливість зробити свідомий вибір.

Громадські організації (ГО) на Хмельниччині також мають значний вплив на місцеву політику. Вони представляють інтереси різних груп населення і виступають своєрідними посередниками між владою та суспільством. ГО здійснюють моніторинг діяльності місцевих органів влади, сприяють розробці і

впровадженню різних ініціатив, що стосуються місцевого самоврядування, екології, соціального захисту, освіти тощо[63].

ГО часто виступають ініціаторами громадських слухань, дискусій, акцій протесту чи підтримки, що впливає на рішення місцевих владних структур. Вони також можуть співпрацювати з політичними партіями, об'єднуючи зусилля для досягнення спільних цілей.

Спільно, політичні партії та громадські організації формують багатопартійну та громадянську культуру на Хмельниччині. Вони сприяють розвитку демократії на місцевому рівні, залучають громадян до активної участі в суспільному житті та роблять процес ухвалення рішень більш прозорим і підзвітним. Взаємодія між партіями та ГО дозволяє більш ефективно вирішувати місцеві проблеми, забезпечуючи стабільний розвиток регіону.

Ось кілька прикладів, які ілюструють роль політичних партій та громадських організацій в місцевій політиці Хмельниччини:

Виборчі кампанії та формування місцевих рад: Під час місцевих виборів 2020 року на Хмельниччині активну участь взяли такі партії, як «Слуга Народу», «Батьківщина», «Європейська Солідарність», «За Майбутнє» та інші.

Кожна з цих партій висувала своїх кандидатів до місцевих рад, що дало їм можливість впливати на ухвалення рішень у регіоні.

Зокрема, депутати від «Слуги Народу» активно працюють у Хмельницькій обласній раді, де просувають ініціативи, спрямовані на економічний розвиток та покращення інфраструктури.

Просування регіональних програм: Політичні партії на Хмельниччині часто ініціюють і підтримують програми, що стосуються розвитку регіону.

Наприклад, місцеві осередки партії «Батьківщина» активно залучені до реалізації програм з підтримки аграрного сектора, що є важливим для сільськогосподарських районів області.

Реакція на місцеві кризи: У періоди криз або соціальних проблем політичні партії можуть організовувати акції підтримки, гуманітарні ініціативи або проводити переговори з владою для вирішення питань.

Наприклад, під час пандемії COVID-19 партії організовували постачання медичних засобів та підтримку лікарень.

Екологічні ініціативи: На Хмельниччині активно діють громадські організації, що займаються екологічними питаннями. Наприклад, ГО «Екоклуб» організовує акції з озеленення міста Хмельницького, захисту водойм та запобігання забрудненню довкілля.

Ці ініціативи сприяють залученню громади до екологічних проектів та впливають на політику місцевої влади у сфері екології.

Захист прав мешканців: ГО «Розвиток громади» активно працює в Хмельницькій області, захищаючи права місцевих жителів.

Наприклад, вони організовували громадські слухання щодо забудови міста, де відстоювали інтереси мешканців у питаннях збереження історичних будівель та зелених зон.

Громадський контроль: Громадські організації на Хмельниччині здійснюють моніторинг діяльності місцевих органів влади.

Наприклад, антикорупційна ГО «Центр протидії корупції» проводить розслідування щодо використання бюджетних коштів і публічно висвітлює випадки корупції, що змушує місцеву владу діяти більш прозоро.

Співпраця між партіями та ГО:

Ініціативи з розвитку місцевого самоврядування: На Хмельниччині часто відбувається співпраця між політичними партіями та громадськими організаціями у реалізації проектів, спрямованих на розвиток місцевого самоврядування.

Наприклад, партії можуть підтримувати ініціативи ГО, спрямовані на підвищення участі громадян у місцевих виборах, або спільно організовувати заходи з підвищення правової освіти населення.

Вплив на формування місцевих політик: Громадські організації, такі як «Хмельницький молодіжний клуб розвитку», співпрацюють з місцевими партійними осередками для формування та реалізації політик у сфері молодіжної політики, освіти та культури.

Ця співпраця дозволяє більш ефективно враховувати інтереси молоді в регіоні та сприяти їх реалізації на місцевому рівні.

Таким чином, політичні партії та громадські організації Хмельниччини відіграють важливу роль у формуванні місцевої політики, сприяючи розвитку регіону через різноманітні ініціативи та активну взаємодію з громадянами.

3. Вплив зовнішніх та внутрішніх чинників на стратегічне управління

Стратегічне управління є ключовим елементом успішного функціонування будь-якої організації. Це процес, який включає визначення цілей, розробку стратегій для їх досягнення та моніторинг виконання. Вплив зовнішніх та внутрішніх чинників на стратегічне управління є суттєвим, оскільки ці фактори визначають напрямок розвитку організації, її здатність до адаптації та стійкість на ринку.

Зовнішні чинники — це ті, які знаходяться поза межами організації, але впливають на її діяльність і стратегічні рішення. Їх можна поділити на кілька основних категорій:

Економічна ситуація в країні та світі має значний вплив на стратегічне управління. Стан економіки впливає на купівельну спроможність клієнтів, доступність кредитів, рівень інфляції, податкове навантаження та інші важливі аспекти. Наприклад, в умовах економічної кризи компанії можуть змінювати свої стратегії, зменшуючи витрати, оптимізуючи виробництво або шукаючи нові ринки збуту.

Політична стабільність, законодавчі зміни, рівень корупції та державна підтримка окремих галузей також суттєво впливають на стратегічне управління.

Політичні рішення можуть створювати як можливості, так і загрози для бізнесу.

Наприклад, зміни в законодавстві можуть вимагати від компанії адаптації її бізнес-процесів або впровадження нових стандартів, що впливає на стратегію.

Територіальні ознаки:

Інтелектуальна ознака

Україна має значний інтелектуальний потенціал завдяки наявності багатьох університетів, науково-дослідницьких інститутів та технопарків. Наприклад, Київ, Харків та Львів є центрами освітньої та інноваційної діяльності.

У Харкові знаходиться один із провідних університетів країни – Харківський національний університет імені В.Н. Каразіна, а також потужні наукові установи в сфері фізики та інформаційних технологій.

Львів також відомий як центр IT-індустрії, який активно розвивається завдяки фахівцям, підготовленим місцевими університетами.

Майнова ознака

Україна володіє великим майновим потенціалом завдяки родючим землям, розвиненій інфраструктурі та природним ресурсам.

Наприклад, сільськогосподарські території України, особливо в центральних та південних областях (наприклад, Черкаська, Кіровоградська, Одеська області), є ключовими для аграрного сектору, який забезпечує значну частину національного ВВП.

Окрім того, наявність індустріальних зон у таких містах, як Запоріжжя та Дніпро, забезпечує можливості для розвитку промисловості та підприємств.

Фіскальна ознака

Фіскальна система України базується на податкових надходженнях, що підтримують економічну стабільність країни.

Наприклад, місто Київ, як столиця та найбільший економічний центр, має один із найвищих рівнів податкових надходжень завдяки великій кількості підприємств та високій концентрації бізнес-активності.

Окрім того, Одеська область, як регіон із важливим морським портом, забезпечує стабільні надходження до бюджету завдяки митним та транспортним послугам.

Іншим прикладом може бути Львівська область, де завдяки розвитку туризму та IT-сектору зростає економічна активність та збільшується фіскальний дохід.

Ці приклади демонструють, як різні територіальні ознаки в Україні впливають на її стратегічне управління та розвиток різних регіонів.

Технологічний прогрес постійно змінює умови ведення бізнесу. Компанії, що не здатні адаптуватися до нових технологій, ризикують втратити свою конкурентоспроможність.

Стратегічне управління має враховувати розвиток інновацій, автоматизацію процесів, впровадження нових інформаційних технологій і можливості, що виникають завдяки цифровій трансформації.

Зміни в соціальних тенденціях, споживчих вподобаннях, демографічні зміни та культурні особливості можуть суттєво впливати на стратегію компанії.

Наприклад, зростання попиту на екологічно чисті продукти може вимагати від компанії перегляду своїх виробничих процесів або асортименту продукції.

Конкуренція є однією з головних зовнішніх загроз для будь-якої компанії. Стратегічне управління повинно враховувати дії конкурентів, їх сильні та слабкі сторони, а також можливі зміни на ринку.

Аналіз конкурентів дозволяє краще зрозуміти ринкову позицію компанії і розробити ефективну стратегію для підтримки або покращення цієї позиції.

Внутрішні чинники стосуються тих аспектів, які є частиною самої організації і можуть бути контрольовані або змінені з метою досягнення стратегічних цілей.

Організаційна структура визначає, як розподіляються обов'язки і повноваження всередині компанії. Ефективна структура сприяє чіткій комунікації, швидкому прийняттю рішень і оптимізації ресурсів. Зміни в структурі можуть бути необхідні для адаптації до нових стратегічних цілей або умов ринку.

Матеріальні та нематеріальні ресурси, включаючи фінансові, людські, технологічні, інформаційні та інші, визначають можливості компанії.

Ресурсна база впливає на те, які стратегії може дозволити собі компанія і наскільки успішно вона може реалізовувати ці стратегії.

Корпоративна культура, тобто система цінностей, норм і переконань, яка панує в компанії, впливає на мотивацію працівників, рівень їх залученості і лояльності. Компанії з сильною корпоративною культурою, орієнтованою на інновації та співпрацю, мають більше шансів успішно реалізовувати амбітні стратегії.

Стиль лідерства і якість управління значною мірою впливають на здатність компанії досягати стратегічних цілей. Ефективне лідерство сприяє формуванню ясного бачення, мобілізації ресурсів і підтримці ініціатив. Лідери повинні бути здатними не лише розробляти стратегії, але й впроваджувати їх, враховуючи як зовнішні, так і внутрішні чинники.

Здатність компанії до інновацій визначає її спроможність створювати нові продукти, послуги або покращувати процеси. Інноваційний потенціал залежить від ресурсів, наявності талантів, ефективності внутрішніх процесів та здатності до адаптації.

Вплив зовнішніх та внутрішніх чинників на стратегічне управління не можна розглядати ізольовано. Ці чинники взаємодіють між собою, створюючи складні умови для прийняття рішень. Наприклад, економічний спад (зовнішній чинник) може вимагати від компанії оптимізації внутрішніх процесів і перегляду ресурсної бази.

З іншого боку, сильна корпоративна культура (внутрішній чинник) може допомогти компанії швидше адаптуватися до змін у законодавстві або технологічному середовищі (зовнішні чинники).

Щоб розглянути вплив зовнішніх та внутрішніх чинників на стратегічне управління на прикладі Хмельницької громади, можна розширити наведені раніше пункти, враховуючи особливості цього регіону.

Хмельницька громада, як і інші територіальні громади в Україні, стикається з необхідністю адаптуватися до сучасних умов та викликів, що виникають як на регіональному, так і на національному рівнях. Стратегічне

управління в такому контексті стає важливим інструментом для забезпечення сталого розвитку громади, ефективного використання ресурсів та підвищення якості життя її мешканців.

Ця робота досліджує, як зовнішні та внутрішні чинники впливають на стратегічне управління в Хмельницькій громаді, а також як ці чинники формують політику і розвиток громади.

Економічна ситуація в Україні та, зокрема, у Хмельницькому регіоні значною мірою впливає на стратегічне управління громадою. З одного боку, економічні виклики, пов'язані з інфляцією, нестабільністю національної валюти та загальними тенденціями на ринку праці, створюють потребу в адаптації стратегій розвитку.

Наприклад, Хмельницька громада активно працює над залученням інвестицій у місцеву економіку, особливо у сфери аграрного виробництва, торгівлі та легкої промисловості, що є ключовими для регіону. Економічні умови також змушують громаду шукати нові джерела доходів, оптимізувати використання бюджетних коштів та залучати міжнародну допомогу.

Політична ситуація в Україні, зокрема, реформи децентралізації, безпосередньо впливають на стратегічне управління Хмельницької громади. В рамках децентралізації громада отримала більше повноважень і відповідальності, що відкриває нові можливості для самоврядування, але водночас ставить перед необхідністю ефективного управління ресурсами.

Політичні рішення на національному рівні, такі як зміни в законодавстві, впливають на місцеву політику і змушують громаду постійно адаптуватися до нових умов. Наприклад, зміни у податковому кодексі можуть вплинути на дохідну частину бюджету громади, що, в свою чергу, визначає пріоритети розвитку.

Технологічний розвиток впливає на всі аспекти життя громади, включаючи управління, економіку та соціальну сферу. Активно впроваджує цифрові технології в управлінські процеси, такі як електронний документообіг, онлайн-послуги для громадян та автоматизація систем обліку.

Це дозволяє підвищити ефективність роботи місцевих органів влади, знизити витрати та покращити доступ громадян до послуг. Також впровадження інноваційних технологій у сфері енергозбереження та екології є важливим напрямком стратегічного розвитку громади.

Соціальні чинники, включаючи демографічні зміни, міграційні процеси, культурні особливості та рівень освіти, значно впливають на стратегічне управління Хмельницькою громадою.

Зокрема, міграція молоді до більших міст або за кордон створює виклики для громади у сфері зайнятості та освіти.

Водночас, громада активно працює над створенням умов для розвитку молоді, зокрема, через підтримку молодіжних проектів, створення нових робочих місць та розвиток освітніх програм.

Також важливим є врахування культурних особливостей громади у формуванні стратегій розвитку, зокрема, збереження історичної спадщини та підтримка місцевих традицій.

Конкуренція між громадами за інвестиції, гранти та ресурси також є важливим зовнішнім чинником. Громада активно залучає грантове фінансування для реалізації різноманітних проектів, зокрема у сфері енергоефективності та розвитку інфраструктури.

Успіх в конкурентній боротьбі за ресурси багато в чому залежить від ефективності стратегічного управління, здатності громади швидко реагувати на зміни у зовнішньому середовищі та пропонувати інноваційні рішення.

Організаційна структура Хмельницької громади є ключовим внутрішнім чинником, що впливає на ефективність її стратегічного управління.

В рамках реформи децентралізації, громада отримала нові повноваження, що вимагало перебудови існуючих організаційних структур, зокрема, створення нових відділів та управлінь, які відповідають за реалізацію стратегічних завдань.

Наприклад, створення відділу інвестиційної політики та розвитку стало важливим кроком у забезпеченні залучення інвестицій та реалізації інфраструктурних проектів.

Матеріальні та нематеріальні ресурси громади визначають можливості реалізації стратегічних планів. Хмельницька громада має значний аграрний потенціал, розвинену інфраструктуру та людські ресурси, що створює передумови для економічного зростання.

Однак, ресурсна база громади потребує постійного аналізу і оптимізації, зокрема, у сфері використання земельних ресурсів, модернізації виробничих потужностей та розвитку людського капіталу через освітні програми та професійну підготовку.

Корпоративна культура в межах громади відображає її загальні цінності, традиції та підходи до управління. Хмельницька громада відома своєю відкритістю до інновацій та прагненням до розвитку.

Це виражається у активній участі громадян у прийнятті рішень через громадські обговорення, ініціативи з розвитку інфраструктури та збереження культурної спадщини. Сильна корпоративна культура сприяє залученню мешканців до процесу управління громадою та підвищує рівень довіри до місцевих органів влади.

Лідерство відіграє вирішальну роль у формуванні стратегічних рішень і визначенні напрямків розвитку Хмельницької громади.

Ефективне лідерство дозволяє об’єднати зусилля місцевих органів влади, бізнесу та громади для досягнення спільних цілей. Міський голова та рада громади відіграють ключову роль у визначенні пріоритетів, мобілізації ресурсів та реалізації стратегічних ініціатив. Зокрема, важливою є роль лідерів у впровадженні реформ та нових підходів до управління, що підвищує конкурентоспроможність громади.

Хмельницька громада активно працює над розвитком свого інноваційного потенціалу. Це включає впровадження нових технологій в управління, розвиток інфраструктури, створення умов для бізнесу та залучення молодих фахівців.

Наприклад, реалізація проектів з енергоефективності, впровадження смарт-технологій у міське управління та розвиток IT-кластера є важливими напрямками підвищення інноваційного потенціалу громади.

Зовнішні та внутрішні чинники тісно взаємодіють у процесі стратегічного управління Хмельницькою громадою.

Зокрема, зовнішні виклики, такі як економічна нестабільність або зміни в законодавстві, можуть стимулювати громаду до перегляду внутрішніх процесів і пошуку нових рішень.

Водночас, сильна організаційна структура та інноваційний потенціал дозволяють громаді ефективно реагувати на ці виклики і використовувати можливості для розвитку. Взаємодія цих чинників створює умови для сталого розвитку громади та підвищення якості життя її мешканців.

Вплив зовнішніх і внутрішніх чинників на стратегічне управління Хмельницькою громадою є ключовим аспектом її розвитку.

Ефективне управління вимагає постійного аналізу і адаптації до змін у зовнішньому середовищі, а також оптимізації внутрішніх ресурсів і процесів. Успішна реалізація стратегічних планів залежить від здатності громади враховувати ці чинники, взаємодіяти з ними та використовувати їх для досягнення довгострокових цілей.

Хмельницька громада демонструє приклад ефективного управління, що дозволяє їй залишатися конкурентоспроможною і забезпечувати сталий розвиток у складних умовах сучасного світу[63].

Стратегічне управління в Україні формується під впливом як зовнішніх, так і внутрішніх чинників, що визначають напрямки розвитку держави, її регіонів і економіки.

Внутрішні чинники

Економічна ситуація. Економічна стабільність або кризи в країні впливають на здатність реалізовувати довгострокові стратегії розвитку. Наприклад, періоди економічних криз в Україні, такі як криза 2008 року та наслідки збройного конфлікту на Сході України з 2014 року, призвели до необхідності перегляду економічних стратегій та переорієнтації на внутрішні ресурси.

Політична стабільність та управлінська спроможність. Політична воля і стабільність урядування впливають на можливість реалізації стратегій. Політичні реформи, такі як децентралізація, стали важливим кроком у підвищенні ефективності управління територіями.

Соціально-демографічні чинники. Рівень освіти, демографічна структура та рівень урбанізації визначають людський капітал, який є ключовим ресурсом у стратегічному управлінні.

Для прикладу, західні області України (Львівська, Івано-Франківська) мають високу частку трудових мігрантів, що впливає на їхню стратегію розвитку через зниження кількості працездатного населення.

Зовнішні чинники

Глобалізація та міжнародна економічна інтеграція. Україна активно інтегрується в міжнародні ринки, що відкриває нові можливості для інвестицій та розвитку.

Наприклад, Угода про асоціацію з Європейським Союзом дала Україні доступ до європейських ринків, що впливає на стратегії розвитку аграрного сектору та індустрії.

Військово-політичні фактори. Російська агресія на сході України та анексія Криму кардинально змінили стратегічний ландшафт. Внаслідок цього збройного конфлікту зросли витрати на оборону, що вплинуло на перерозподіл державних ресурсів, а також на необхідність нових підходів до економічної безпеки та розвитку.

Міжнародна фінансова допомога та кредити. Україна є одержувачем фінансової допомоги від МВФ та ЄС, що впливає на макроекономічну стабільність і визначає умови реформ.

Наприклад, реформи у сфері енергетики частково були впроваджені через вимоги міжнародних фінансових установ.

Польща. В Польщі після вступу до ЄС зовнішні чинники, такі як доступ до фондів Євросоюзу, значно вплинули на економічний розвиток країни.

Інвестиції в інфраструктуру, експортний потенціал та зростання промисловості стали можливими завдяки зовнішній підтримці, що дозволило Польщі швидко стати регіональним лідером.

Естонія. Зовнішній вплив ЄС і технологічний розвиток суттєво вплинули на стратегію країни, перетворивши її на світового лідера в електронному урядуванні.

Внутрішні чинники, такі як освіта та інноваційний підхід, також відіграли важливу роль у розвитку Естонії.

Ізраїль. Внутрішні чинники, як-от фокус на науково-технічних інноваціях і розвиток стартапів, дозволили Ізраїлю стати одним із технологічних лідерів світу.

Зовнішні чинники, такі як постійна загроза безпеці, вплинули на те, що країна сконцентрувалася на розвитку оборонної та кібербезпеки.

Львівська, Івано-Франківська області. Цей регіон є більш залежним від внутрішніх чинників, таких як наявність кваліфікованих кадрів та інфраструктури для розвитку IT-сектору.

Водночас значна трудова міграція створює демографічні виклики, впливаючи на стратегію регіонального розвитку.

Центральна Україна (Київ, Черкаси) У цих регіонах стратегічне управління залежить як від внутрішніх (рівень урбанізації, наявність виробничих потужностей), так і від зовнішніх чинників (інвестиції та міжнародна співпраця).

Наприклад, Київ є основним центром для залучення міжнародних компаній, що визначає зовнішній вплив на розвиток міста.

(Одеська область). Важливу роль у розвитку регіону відіграють зовнішні фактори, зокрема міжнародна торгівля через Одеський порт. Наявність зовнішніх ринків і міжнародних торгових маршрутів значною мірою впливає на стратегічні рішення в регіоні.

Отже теоретичні засади стратегічного управління розвитком територіальних громад є фундаментальними для забезпечення сталого розвитку та ефективного використання ресурсів на місцевому рівні.

Стратегічне управління, базуючись на системному підході, дозволяє комплексно вирішувати питання розвитку громад, з урахуванням як внутрішніх можливостей, так і зовнішніх викликів.

Основні теоретичні положення стратегічного управління, такі як аналіз зовнішнього середовища, визначення пріоритетів розвитку, формування стратегічних планів та механізмів їх реалізації, забезпечують цілісність і узгодженість дій всіх учасників процесу.

Важливим аспектом є також інтеграція громади у регіональні та національні стратегії розвитку, що дозволяє підвищити рівень соціально-економічного добробуту на місцевому рівні.

Таким чином, стратегічне управління є необхідним інструментом для досягнення довгострокових цілей розвитку територіальних громад, забезпечуючи їх конкурентоспроможність, стійкість та адаптивність до змінних умов середовища.

У першому розділі досліджено основи стратегічного управління як одного з ключових елементів ефективного функціонування сучасних організацій. Аналіз теоретичних підходів до стратегічного управління дозволив визначити його основні принципи, функції та етапи.

Стратегічне управління охоплює процес розробки, впровадження й оцінки стратегії організації, що спрямоване на досягнення довгострокових цілей в умовах невизначеності зовнішнього середовища.

Розглянуто сутність поняття «стратегія» та її види, що відображають різноманітність підходів до побудови стратегічних моделей у залежності від цілей, ресурсів та умов діяльності організацій. Зокрема, вивчено концепції стратегічного мислення, стратегічного планування та управління змінами, які є основоположними для забезпечення конкурентоспроможності.

Окрему увагу приділено характеристиці зовнішнього і внутрішнього середовищ організації як важливих чинників формування стратегії. Проведено аналіз сучасних методів стратегічного аналізу, таких як SWOT-аналіз, PESTLE-

аналіз, аналіз конкурентних сил за Портером, які сприяють обґрунтованому прийняттю управлінських рішень.

Таким чином, теоретичні засади стратегічного управління створюють основу для практичного застосування в організаціях, забезпечуючи їхню адаптивність, гнучкість і здатність досягати довгострокових цілей у конкурентному середовищі.

Висновки до розділу 1

У цьому розділі було розглянуто основні теоретичні засади стратегічного управління розвитком територіальних громад, які є критично важливими для забезпечення їх сталого розвитку. Стратегічне управління визначається як системний процес, що включає планування, реалізацію та моніторинг стратегій, що відповідають потребам та специфіці кожної громади. Основними елементами цього процесу є аналіз внутрішніх і зовнішніх факторів, що впливають на розвиток громади, а також активне залучення громади до процесів прийняття рішень.

Було підкреслено, що ефективне стратегічне управління базується на принципах прозорості, участі, адаптивності та орієнтації на результати. Ці принципи сприяють підвищенню інституційної спроможності територіальних громад, що, в свою чергу, позитивно впливає на якість життя їх мешканців. Використання сучасних методів стратегічного планування, таких як SWOT-аналіз та PESTLE-аналіз, дозволяє детально оцінити поточний стан громади та визначити пріоритети для розвитку.

Аналіз показав, що стратегія розвитку територіальної громади є невід'ємною частиною системи місцевого самоврядування, оскільки вона забезпечує реалізацію прав громад на самостійне вирішення питань місцевого значення. Це створює умови для більш ефективного використання ресурсів та підвищення рівня життя населення.

У підсумку, теоретичні засади стратегічного управління розвитком територіальних громад становлять основу для подальшого дослідження та

практичного впровадження стратегій, що сприятимуть їх сталому розвитку в умовах швидко змінюваного соціально-економічного середовища. Розуміння цих засад є ключовим для формування ефективних управлінських рішень, що відповідають потребам громади та сприяють її розвитку.

РОЗДІЛ 2.АНАЛІЗ ФАКТОРІВ, ЩО ВПЛИВАЮТЬ НА РОЗРОБКУ ТА РЕАЛІЗАЦІЮ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ТЕРИТОРІАЛЬНОЇ ГРОМАДИ

2.1. Економічні фактори, що впливають на розробку та реалізацію стратегії розвитку територіальної громади

Розробка та реалізація стратегії розвитку територіальних громад є складним і багатоетапним процесом, який залежить від низки економічних чинників.

Економічне становище громади, її бюджетні ресурси, інвестиційний клімат, рівень зайнятості та підприємницька активність є визначальними для визначення реалістичних цілей розвитку та шляхів їх досягнення.

У даному підрозділі розглянуто ключові економічні фактори, які впливають на стратегічне планування та реалізацію стратегії розвитку громади.

Аспекти стимулювання економічного розвитку територіальних громад подані на Рисунок 2.1 [26,с.4].

Бюджетні ресурси громади

Бюджет громади є основним фінансовим ресурсом, на якому ґрунтується розробка та реалізація стратегії розвитку. Він включає як власні доходи громади (місцеві податки, збори, доходи від комунальної власності), так і трансферти з державного бюджету.

Від достатності бюджетних ресурсів залежить можливість фінансування інфраструктурних проектів, соціальних програм, підтримки малого та середнього бізнесу та інших важливих ініціатив.

Фактори, що впливають на формування бюджету:

Місцеві податки і збори. Це основне джерело доходів громади. Ефективна податкова політика може збільшити надходження до бюджету, забезпечивши фінансову стійкість громади.

Рисунок 2.1. Аспекти стимулювання економічного розвитку територіальних громад

Трансферти з державного бюджету. Субвенції та дотації допомагають громадам з менш розвиненою економікою покривати дефіцит бюджету та фінансувати ключові програми.

У громадах із розвиненою промисловістю бюджетні надходження є значно вищими, що дозволяє активно фінансувати інфраструктурні та соціальні проекти. У той час як громади з меншою податковою базою залежать від державних дотацій, що може обмежувати їхню економічну незалежність.

Інвестиційна привабливість

Залучення інвестицій є важливим чинником економічного зростання громади. Інвестори створюють нові робочі місця, розвивають місцеву інфраструктуру та сприяють модернізації економіки громади. Інвестиційна привабливість залежить від ряду факторів: стабільності регуляторного

середовища, доступу до ресурсів, рівня розвитку інфраструктури та готовності місцевої влади підтримувати інвестиційні проекти.

Фактори, що впливають на інвестиційну привабливість:

Регуляторна політика. Спрощення дозвільних процедур, податкові стимули та прозорість ухвалення рішень підвищують привабливість громади для інвесторів.

Інфраструктурна готовність. Наявність розвиненої транспортної, енергетичної та соціальної інфраструктури є вирішальною для залучення інвесторів.

Територіальні громади, що створюють індустріальні парки або технопарки, активно залучають інвесторів у галузі виробництва та технологій, сприяючи зростанню зайнятості та економічному розвитку.

Рівень зайнятості та кваліфікація трудових ресурсів

Ефективна стратегія розвитку громади неможлива без врахування трудового потенціалу. Наявність кваліфікованої робочої сили сприяє розвитку економіки громади, тоді як високий рівень безробіття може стати значною перешкодою. Від рівня зайнятості також залежить купівельна спроможність населення, що впливає на споживчий ринок та розвиток малого бізнесу.

Фактори, що впливають на рівень зайнятості:

Професійна освіта. Рівень підготовки робочої сили безпосередньо впливає на можливості громади залучати інвесторів та розвивати нові галузі.

Міграційні процеси. Відтік молоді та кваліфікованих кадрів у міста або за кордон значно послаблює трудовий потенціал громади.

Громади, що інвестують у розвиток системи професійної освіти та підтримують молодь, мають більші можливості для економічного зростання, оскільки знижують рівень безробіття і створюють додаткові робочі місця.

Підприємницька активність

Розвиток малого та середнього бізнесу є ключовим елементом стратегії розвитку територіальних громад. Підприємницька активність сприяє створенню нових робочих місць, стимулює інновації та забезпечує економічну стабільність

громади. Місцева влада може підтримувати бізнес шляхом спрощення регуляторних процедур, надання фінансових стимулів та сприяння у виході на нові ринки.

Фактори, які впливають на підприємницьку активність:

Регуляторні умови. Прозорі та передбачувані правила ведення бізнесу, а також доступ до фінансових ресурсів сприяють розвитку підприємництва.

Доступ до ринків. Наявність інфраструктури, що дозволяє швидко та ефективно доставляти продукцію на ринки збуту, є вирішальним для розвитку бізнесу.

У громадах, що активно підтримують бізнес-інкубатори та стартапи, спостерігається більша економічна динаміка, оскільки малий бізнес швидко адаптується до нових економічних умов і сприяє зростанню зайнятості.

Економічна структура громади

Економічна структура громади визначає її спеціалізацію в певних галузях. Громади з диверсифікованою економікою здатні ефективніше протистояти економічним кризам та забезпечувати стабільний розвиток. Якщо ж громада залежить від одного сектора, вона стає більш вразливою до змін у зовнішньому середовищі.

Галузева диверсифікація. Наявність кількох розвинених секторів (сільське господарство, промисловість, туризм) підвищує стійкість громади до економічних змін.

Інноваційна активність. Впровадження нових технологій та інновацій дозволяє громадам адаптуватися до глобальних змін у економіці.

Громади з розвиненим аграрним сектором та індустріальними підприємствами мають більше можливостей для стабільного економічного розвитку, оскільки можуть балансувати між різними джерелами доходів.

Економічний розвиток територіальних громад може зіткнутися з рядом перешкод та проблем, які уповільнюють зростання та розвиток.

Ці проблеми варіюються від інфраструктурних недоліків до політичних, соціально-економічних та культурних викликів. Розглянемо

деякі з них детальніше:

Обмежені фінансові ресурси: Багато територіальних громад стикаються з проблемою обмежених бюджетів, що ускладнює реалізацію великих проектів у таких важливих сферах, як інфраструктура, освіта та охорона здоров'я. Це може призвести до затримок у розвитку та зниження якості послуг, які надаються мешканцям.

Недоліки інфраструктури: Відсутність розвинутої інфраструктури, зокрема транспортних зв'язків, енергопостачання та доступу до інтернету, може стати серйозною перешкодою для залучення інвестицій і розвитку бізнесу. Це, в свою чергу, обмежує економічні можливості громади та її здатність до зростання.

Недостатня кваліфікація робочої сили: Низький рівень кваліфікації та навичок серед місцевих працівників може обмежити можливості для розвитку нових галузей економіки та розширення існуючих підприємств. Це негативно впливає на економічний розвиток громади, оскільки не забезпечує необхідний кадровий потенціал для інновацій та зростання.

Бюрократичні перешкоди: Складні та тривалі адміністративні процедури можуть відлякувати потенційних інвесторів і підприємців, ускладнюючи реалізацію бізнес-проектів у громаді. Це може призвести до втрати можливостей для розвитку та зростання економіки.

Екологічні обмеження: Екологічні виклики, такі як забруднення, зміна клімату та деградація природних ресурсів, можуть серйозно вплинути на сталий розвиток територіальних громад. Ці фактори обмежують можливості для економічного зростання та можуть призвести до додаткових витрат на відновлення екосистем.

Відтік мізків: Висока еміграція кваліфікованих працівників та молоді у пошуках кращих умов життя та роботи може призвести до втрати важливих ресурсів для інновацій та економічного розвитку громади. Це створює додаткові труднощі у забезпеченні конкурентоспроможності місцевої економіки.

Політична нестабільність: Політична нестабільність і корупція можуть негативно вплинути на інвестиційний клімат і загальну довіру до місцевої влади. Це ускладнює залучення зовнішнього фінансування та реалізацію важливих проектів, що може затримати розвиток громади.

Соціальні виклики: Соціальна нерівність, низький рівень освіти та обмежений доступ до соціальних послуг можуть ускладнити ефективний розвиток громади та зменшити якість життя її мешканців. Це може призвести до соціальної напруги та зниження рівня довіри до місцевої влади.

Культурні та історичні бар’єри: Традиційні погляди та культурні норми можуть обмежувати прийняття нових ідей або підходів до ведення бізнесу. Це ускладнює інноваційний розвиток і адаптацію до сучасних умов, що є критично важливим для успішного функціонування громади в умовах глобалізації та швидких змін.

Таким чином, для подолання цих викликів територіальним громадам необхідно розробляти комплексні стратегії, які враховують усі ці аспекти, сприяють розвитку інфраструктури, підвищенню кваліфікації робочої сили, зменшенню бюрократичних перешкод та покращенню соціальних умов.

Ці виклики вимагають комплексного підходу та активної участі всіх зацікавлених сторін для їх подолання. Стратегічне планування може стати важливим інструментом для вирішення цих проблем і забезпечення сталого розвитку територіальних громад.

Визначення та вирішення цих бар'єрів і проблем є надзвичайно важливими для створення дієвих стратегій економічного розвитку, які здатні забезпечити стабільне зростання та процвітання територіальних громад. Успішні приклади економічного розвитку на місцевому рівні підтверджують важливість комплексного підходу, що охоплює стратегічне планування, залучення інвестицій, розвиток інфраструктури, підтримку підприємництва та раціональне використання місцевих ресурсів.

Естонія стала світовим лідером у цифровізації державних послуг, активно впроваджуючи цифрові технології, які дозволяють підприємцям ефективно

управляти своїм бізнесом. Це спрощує взаємодію громадян з державою та залучає іноземні інвестиції через програму e-Residency. Ця ініціатива сприяє розвитку малого та середнього бізнесу, а також покращує інвестиційний клімат у країні, роблячи Естонію привабливим місцем для підприємництва.

Сінгапур є прикладом успішної економічної стратегії, що базується на інвестиціях у людський капітал та сучасну інфраструктуру. Уряд Сінгапуру активно вкладає кошти в освіту та охорону здоров'я, що забезпечує високий рівень життя та конкурентоспроможність на міжнародній арені.

Силіконова долина в Каліфорнії стала світовим центром технологічних інновацій, де розташовані головні офіси багатьох провідних компаній у сфері високих технологій. Ключовим фактором успіху є тісна співпраця між вищими навчальними закладами, такими як Стенфордський університет, дослідницькими інститутами, стартапами та великим бізнесом. Це створює сприятливе середовище для інновацій, підприємництва та зростання.

Місто Ейндховен у Нідерландах перетворилося з індустріального центру, відомого завдяки компанії Philips, на провідний технологічний хаб Європи. Основними факторами успіху є тісна співпраця між місцевою владою, освітніми установами та приватним сектором, а також активні інвестиції в дослідження та розробки, що сприяють інноваційному розвитку.

Білбао в Іспанії демонструє приклад успішної постіндустріальної трансформації, що базується на культурі та архітектурі. Відкриття музею Гуггенхайма стало каталізатором для розвитку туризму та економічного оновлення міста. Секрет успіху полягає в інвестиціях у великі культурні проекти, які змінили імідж міста та привернули міжнародну увагу.

Протягом кількох десятиліть село Шенчжень у Китаї перетворилося на один з найбільших технологічних центрів світу. Важливими елементами успіху є сприятлива державна політика, відкритість до іноземних інвестицій, активне залучення талантів та пріоритет високотехнологічному виробництву, що забезпечує швидкий економічний розвиток.

Місто Оулу у Фінляндії стало прикладом успішного економічного розвитку завдяки акценту на вищій освіті, наукових дослідженнях та розвитку інформаційних технологій. Місто ефективно використовує свої університетські ресурси для підтримки інноваційного бізнесу, що сприяє створенню нових робочих місць і підвищенню якості життя мешканців.

Таким чином, ці приклади демонструють, як різні країни та міста можуть досягати успіху через інновації, інвестиції в людський капітал, культурні проекти та ефективну співпрацю між державними, приватними та освітніми секторами.

Ці приклади акцентують увагу на значущості інтегрованого підходу до економічного розвитку, який охоплює інвестиції в освіту, інфраструктуру, інновації та культуру. Кожен випадок ілюструє, як залучення різних зацікавлених сторін та адаптація до специфіки місцевості можуть сприяти формуванню успішної економіки.

Це дозволяє зосередити ресурси та зусилля на найбільш важливих та перспективних проектах, що можуть забезпечити максимальний вплив на економіку та добробут громади.

Визначення пріоритетних напрямів розвитку та інвестицій є важливим кроком у формуванні стратегії економічного розвитку територіальної громади, що дозволяє досяг-ти максимального соціально-економічного ефекту та покращити якість життя мешканців.[26,с.3]

Отже, економічні фактори відіграють вирішальну роль у розробці та реалізації стратегії розвитку територіальних громад. Врахування таких чинників, як бюджетні ресурси, інвестиційна привабливість, рівень зайнятості та підприємницька активність, дозволяє громадам ефективніше планувати свій розвиток та досягати стратегічних цілей. Водночас економічна структура громади визначає її здатність реагувати на зміни у зовнішньому середовищі та забезпечувати стабільний розвиток у довгостроковій перспективі.

2.2 Технологічні та інноваційні чинники, що впливають на стратегічне управління розвитком територіальних громад

Технологічні та інноваційні чинники є важливими рушіями розвитку територіальних громад, які мають вирішальний вплив на стратегічне управління і здатність досягати економічних, соціальних та екологічних цілей. Ці чинники не тільки змінюють економічне середовище громад, але й формують нові моделі управління та впливають на їх здатність до інноваційного розвитку.

Одним із ключових аспектів технологічних змін є впровадження новітніх технологій, які забезпечують модернізацію управлінських процесів у громадах. Це включає використання інформаційно-комунікаційних технологій (ІКТ), цифровізації процесів управління, впровадження систем автоматизації та роботизації, а також розвиток кіберфізичних систем.

Зокрема, Інтернет речей (IoT) стає важливим інструментом для підвищення ефективності управління міською інфраструктурою, оскільки він дозволяє інтегрувати інформацію про різні компоненти міста, такі як транспорт, енергоспоживання, водопостачання, відходи та безпека, в єдину систему моніторингу та управління.

Цифрові технології, зокрема хмарні обчислення, штучний інтелект і великі дані (Big Data), значно змінюють підходи до збору, зберігання та аналізу даних, що допомагає місцевим органам влади ухвалювати більш обґрунтовані рішення.

Використання таких технологій дозволяє громадам ефективніше планувати розвиток, розробляти стратегічні документи та впроваджувати сучасні рішення для покращення якості життя мешканців.

Окрім того, технологія блокчейну, яка здобула широке визнання у фінансовому секторі, все частіше застосовується у публічному управлінні.

Блокчейн забезпечує прозорість і безпеку даних, що особливо важливо для громад, які прагнуть підвищити довіру громадян до влади та забезпечити прозорість процесів.

Зокрема, ця технологія може бути використана для голосування, управління земельними ресурсами та розподілу соціальних пільг.

Важливу роль у розвитку територіальних громад відіграє інноваційна інфраструктура. Це сукупність об’єктів, що сприяють розвитку та впровадженню нових технологій, серед яких виділяють технологічні парки, інноваційні центри та бізнес-інкубатори. Такі об’єкти забезпечують створення умов для ефективної співпраці між науковими установами, підприємствами та державними органами.

Наприклад, технологічні парки надають можливість підприємцям користуватися передовими дослідженнями і технологіями, а бізнес-інкубатори сприяють розвитку стартапів і малих інноваційних підприємств.

Інноваційна інфраструктура сприяє не лише розвитку підприємництва, але й активному залученню громади до процесу прийняття рішень.

Важливим аспектом є впровадження практик відкритого уряду (open government), що забезпечує прозорість, доступ до інформації та залучення громадян до управлінських процесів. Це також сприяє розвитку електронного урядування, яке дозволяє громадянам отримувати державні послуги в електронній формі та взаємодіяти з органами влади онлайн.

Окрім інфраструктурних змін, територіальні громади мають приділяти увагу розвитку людського капіталу, оскільки саме він є основою для ефективного впровадження інновацій.

У сучасному світі ключовим завданням для громад є підготовка та розвиток висококваліфікованих фахівців, здатних працювати з новітніми технологіями. Це передбачає інвестиції в освіту, наукові дослідження та професійну підготовку кадрів.

Громади можуть підтримувати місцеві навчальні заклади, розвивати програми підвищення кваліфікації для своїх мешканців, а також заохочувати науково-дослідницьку діяльність у співпраці з університетами та інноваційними центрами. Важливим аспектом є підтримка освіти з акцентом на STEM-напрямки (наука, технології, інженерія та математика), що готує молодь до роботи в умовах цифрової економіки.

Важливим є залучення молодих талановитих фахівців до місцевих громад, створення для них умов для реалізації їхніх знань та вмінь.

Це можна зробити через програми підтримки інноваційних стартапів, стипендії та гранти для молодих вчених і підприємців, а також шляхом створення сучасних наукових і технологічних центрів.

Сприятливе бізнес-середовище є ще одним ключовим аспектом, який впливає на інноваційний розвиток територіальних громад.

Для того, щоб підприємства могли активно впроваджувати інновації, важливо створити умови для розвитку підприємництва на місцевому рівні. Це включає зниження адміністративних бар'єрів, спрощення процесів реєстрації бізнесу, надання податкових пільг і фінансової підтримки для інноваційних проєктів.

Громади можуть також використовувати механізми державно-приватного партнерства для залучення приватного капіталу до розвитку місцевої інфраструктури та реалізації соціально важливих проєктів. Крім того, залучення іноземних інвестицій може сприяти впровадженню передових технологій, зокрема через створення спільних підприємств з міжнародними компаніями.

Фінансова підтримка інновацій є ключовим елементом для досягнення стратегічних цілей розвитку. Територіальні громади можуть створювати інноваційні фонди, які підтримуватимуть стартапи та надаватимуть фінансові ресурси для розвитку інноваційних проєктів.

Залучення інвестицій може також відбуватися через співпрацю з міжнародними фінансовими установами, такими як Європейський інвестиційний банк, Світовий банк та інші організації, які підтримують розвиток громадських ініціатив. Інновації грають ключову роль у покращенні якості громадських послуг, включаючи охорону здоров’я, освіту, транспорт і управління відходами.

Сучасні інформаційні технології відкривають нові можливості для ефективного надання послуг, зокрема через впровадження електронних систем

управління транспортом, моніторингу екологічної ситуації та управління комунальними ресурсами.

Електронні послуги дозволяють мешканцям громад взаємодіяти з місцевими органами влади через інтернет, отримувати адміністративні послуги онлайн, подавати звернення, контролювати процес вирішення місцевих проблем.

Це значно спрощує взаємодію між владою та громадянами і підвищує рівень довіри до місцевих органів влади.

Інноваційні рішення, такі як використання смарт-технологій для моніторингу стану навколишнього середовища, можуть бути застосовані для покращення екологічної ситуації в громадах, що сприяє сталому розвитку.

Наприклад, встановлення системи розумного освітлення, яка регулює рівень освітлення залежно від часу доби та погоди, може значно зменшити енергоспоживання та сприяти екологічному розвитку громад.

Технологічні та інноваційні чинники значно впливають на стратегічне планування розвитку громад. Використання сучасних інструментів планування, таких як SWOT-аналіз, прогностичні моделі та моделювання різних сценаріїв розвитку, дозволяє громадам точніше оцінювати

Технологічний прогрес та інновації стають ключовими факторами в стратегічному управлінні розвитком територіальних громад. Вони надають можливість підвищити ефективність управління, покращити якість життя мешканців та забезпечити стійкий економічний розвиток.

Нижче розглянемо основні технології, їх розвиток та перспективи застосування в контексті територіальних громад.

Електронне урядування (e-governance)

Електронне урядування — це впровадження інформаційно-комунікаційних технологій у процеси державного управління та надання публічних послуг. Воно спрямоване на підвищення прозорості, підзвітності та ефективності влади, а також на покращення взаємодії між державою, громадянами та бізнесом.

Електронний документообіг та електронні послуги: впровадження систем, які дозволяють громадянам подавати заяви, отримувати довідки та інші документи онлайн, що зменшує черги та корупційні ризики.

Цифрові платформи для громадянської участі: створення порталів, де мешканці можуть брати участь у обговоренні місцевих питань, подавати петиції та пропозиції.

Прозоре бюджетування: доступ громадян до інформації про використання бюджетних коштів громади в режимі реального часу.

Розширення спектру електронних послуг: надання більшої кількості адміністративних послуг онлайн, включаючи реєстрацію нерухомості, земельних ділянок, транспортних засобів тощо.

Інтеграція даних: створення єдиних баз даних для спрощення доступу до інформації та підвищення ефективності роботи органів влади.

Розвиток електронної демократії: залучення громадян до процесу прийняття рішень через електронні голосування та опитування.

Платформа "Дія", Україна

Українська платформа "Дія" стала інструментом, що об'єднує в собі десятки державних послуг. У перспективі планується розширення функціоналу платформи, включаючи впровадження електронних виборів та повну цифровізацію державних послуг.

Smart-city рішення

Концепція "розумного міста" передбачає використання сучасних технологій для покращення міської інфраструктури, управління ресурсами та підвищення якості життя мешканців.

Інтелектуальний транспорт: системи управління трафіком, що використовують дані в режимі реального часу для оптимізації маршрутів та зменшення заторів.

Енергозберігаюче освітлення: використання світлодіодних ламп та систем, що регулюють освітлення в залежності від часу доби та погодних умов.

Управління відходами: впровадження сенсорів у сміттєві баки для оптимізації маршрутів збору сміття та зменшення витрат.

Столиця України активно впроваджує smart-city рішення, такі як системи моніторингу транспорту, електронні квитки для громадського транспорту та інтелектуальне освітлення. У перспективі планується розширення мережі Wi-Fi в громадських місцях та впровадження нових технологій для безпеки міста.

Цифрові послуги та автоматизація

Автоматизація та цифровізація процесів дозволяють зменшити витрати часу та ресурсів, підвищити точність та ефективність роботи органів влади. Цифрові послуги роблять державні сервіси більш доступними та зручними для громадян.

Онлайн-реєстрація та ліцензування: можливість реєструвати бізнес, отримувати ліцензії та дозволи через інтернет.

Електронні податкові та фінансові системи: автоматизація процесів сплати податків, зборів та інших платежів.

Мобільні додатки для взаємодії з владою: інструменти, що дозволяють громадянам повідомляти про проблеми, отримувати інформацію та послуги.

Використання штучного інтелекту: впровадження чат-ботів та систем штучного інтелекту для обслуговування громадян та обробки запитів.

Персоналізація послуг: надання індивідуальних рекомендацій та послуг на основі аналізу даних користувача.

Хмарні технології: перехід на хмарні сервіси для зберігання та обробки даних, що підвищує безпеку та доступність інформації.

Естонія є піонером у галузі цифрових послуг, впровадивши концепцію "електронного резидентства" та надаючи громадянам доступ до майже всіх державних послуг онлайн.

У майбутньому планується розширення використання блокчейн-технологій та штучного інтелекту в державному управлінні.

Технології енергозбереження та екологічного моніторингу

Сталий розвиток громад неможливий без ефективного використання енергоресурсів та збереження навколишнього середовища. Технології

енергозбереження та екологічного моніторингу допомагають знизити витрати та покращити екологічну ситуацію.

Відновлювані джерела енергії: використання сонячної, вітрової та гідроенергії для забезпечення потреб громади.

Смарт-мережі (Smart Grids): інтелектуальні енергомережі, що оптимізують розподіл та споживання енергії.

Системи екологічного моніторингу: автоматизовані станції, що контролюють рівень забруднення повітря, води та ґрунтів.

Енергоефективні будівлі: використання матеріалів та технологій, що зменшують споживання енергії в будівлях.

Електричний транспорт: впровадження електробусів та інших видів електротранспорту в громадському перевезенні.

Зелена інфраструктура: створення парків, зелених дахів та стін для покращення мікроклімату та біорізноманіття.

Громади Вінницької області активно впроваджують проекти з енергоефективності, включаючи встановлення сонячних панелей на муніципальних будівлях та модернізацію систем опалення.

У перспективі планується повний перехід на відновлювані джерела енергії[63].

Блокчейн для прозорості управління

Блокчейн-технологія забезпечує децентралізоване та захищене зберігання даних, що робить її перспективною для використання в державному управлінні. Вона підвищує прозорість та довіру до органів влади.

Прозорі фінансові операції: відстеження бюджетних витрат та транзакцій в режимі реального часу.

Безпечне зберігання даних: захист персональних даних громадян та державної інформації від несанкціонованого доступу.

Смарт-контракти: автоматизація виконання договорів та угод без посередників.

Електронне голосування: забезпечення безпеки та прозорості виборчого процесу.

Управління державними реєстрами: використання блокчейну для ведення реєстрів нерухомості, транспортних засобів тощо.

Соціальні проекти: контроль та моніторинг розподілу соціальної допомоги та благодійних внесків.

Грузія стала першою країною, яка впровадила блокчейн-технологію в систему реєстрації землі. У перспективі планується розширення використання блокчейну на інші сфери державного управління.

Технологічні та інноваційні чинники є важливими каталізаторами розвитку територіальних громад. Вони сприяють підвищенню ефективності управління, прозорості, залученню громадян до процесів прийняття рішень та забезпечують стійкий економічний розвиток.

Перспективи загального розвитку

Інтеграція технологій: поєднання різних інноваційних рішень для створення комплексних систем управління.

Навчання та розвиток кадрів: підготовка фахівців, здатних працювати з новими технологіями та впроваджувати їх у практику.

Міжнародна співпраця: обмін досвідом з іншими країнами та участь у спільних проектах для прискорення розвитку.

Впровадження цих технологій вимагає стратегічного підходу та інвестицій, але їх застосування відкриває широкі можливості для покращення життя мешканців та підвищення конкурентоспроможності громад на національному та міжнародному рівнях.

У другому розділі проведено комплексний аналіз факторів, що визначають успішність розробки та реалізації стратегії розвитку територіальної громади. Виявлено, що ефективне стратегічне планування залежить від урахування зовнішніх і внутрішніх факторів, які впливають на соціально-економічний розвиток громади.

До зовнішніх факторів віднесено економічні, політичні, соціальні, екологічні та технологічні чинники, що створюють умови для розвитку громади або обмежують її потенціал. Вивчення таких аспектів, як державна політика, міжнародне співробітництво, інвестиційна привабливість і конкуренція між регіонами, дозволило визначити ключові ризики та можливості.

Серед внутрішніх факторів основну увагу приділено ресурсному потенціалу громади, включаючи людські, фінансові, природні та інфраструктурні ресурси.

Розглянуто також роль лідерства, рівень інституційної спроможності, залучення громадськості до прийняття рішень та взаємодії між органами місцевого самоврядування й бізнесом.

На основі проведеного аналізу виділено основні перешкоди, що можуть заважати успішній реалізації стратегічних ініціатив, зокрема брак фінансування, низький рівень кваліфікації кадрів та недостатнє використання інноваційних підходів.

Окреслено також перспективи підвищення ефективності стратегічного управління через оптимізацію використання наявних ресурсів та впровадження нових технологій.

Таким чином, ідентифікація та систематизація факторів, що впливають на розробку та реалізацію стратегій, створює основу для прийняття обґрунтованих управлінських рішень, спрямованих на стійкий розвиток територіальних громад.

Висновки до 2 розділу

У цьому розділі було детально проаналізовано ключові фактори, які впливають на розробку та реалізацію стратегії розвитку територіальної громади. Визначено, що успішна стратегія розвитку залежить від комплексного врахування як внутрішніх, так і зовнішніх чинників.

Серед внутрішніх факторів особливу увагу було приділено ресурсному потенціалу громади, включаючи людські, фінансові та матеріальні ресурси. Наявність кваліфікованих кадрів, ефективне управління бюджетом та

інфраструктурні можливості є критично важливими для реалізації стратегічних ініціатив.

Також важливим аспектом є рівень залучення громади до процесу планування та реалізації стратегії, що підвищує відповідальність та активність населення.

Зовнішні фактори, такі як економічні, соціальні, політичні та екологічні умови, також відіграють значну роль у формуванні стратегій розвитку. Вони можуть як сприяти, так і перешкоджати реалізації задуманих планів. Наприклад, зміни в законодавстві, економічні кризиси або екологічні проблеми можуть вимагати корекції стратегічних напрямків розвитку.

Важливим висновком є те, що стратегічне управління розвитком територіальної громади повинно бути адаптивним, здатним реагувати на зміни в зовнішньому середовищі та внутрішніх умовах. Це передбачає регулярний моніторинг та оцінку реалізації стратегії, що дозволяє вчасно вносити корективи.

Таким чином, розуміння і врахування факторів, що впливають на розробку та реалізацію стратегії розвитку територіальної громади, є запорукою успішного досягнення поставлених цілей та сталого розвитку громади в цілому. Рекомендації, сформульовані на основі проведеного аналізу, можуть слугувати основою для подальшого вдосконалення процесу стратегічного управління на місцевому рівні.

РОЗДІЛ 3. ПРІОРИТЕТНІ НАПРЯМКИ ВДОСКОНАЛЕННЯ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ТЕРИТОРІАЛЬНОЇ ГРОМАДИ

3.1. Вдосконалення механізмів моніторингу та оцінки стратегічного управління громад

У кожній країні існують специфічні підходи до формування системи оцінювання управлінської діяльності в сфері регіонального розвитку, включаючи відповідні програмні документи. Слід підкреслити, що зміст цих документів визначається особливостями адміністративно-територіального поділу, характером регіональної політики держави, загальноприйнятими методами оцінювання управлінської діяльності, а також можливістю залучення додаткових ресурсів для реалізації програм за допомогою інструментів оцінювання.

Планування, моніторинг і оцінювання мають ключове значення для підвищення ефективності роботи органів публічної влади, які впроваджують стратегії, програми та проекти з відновлення та розвитку. Моніторинг і оцінювання стратегічних і програмних документів є основними елементами сучасного управління. Розробка та реалізація стратегій, програм і проектів передбачає виконання ряду послідовних і взаємопов'язаних етапів, відомих як «проектний цикл»: ідентифікація, розробка, затвердження та фінансування, реалізація, моніторинг і оцінювання, а також звітування.

Взаємозв’язок між плануванням, моніторингом і оцінюванням полягає в тому, що без належного планування та чіткого визначення очікуваних результатів важко встановити, що саме підлягає моніторингу, що ускладнює якісне проведення моніторингу. Без ефективного планування, яке включає чітко окреслені результати, основа для оцінювання буде недостатньою, що також вплине на якість оцінювання. Крім того, без ретельного моніторингу неможливо зібрати необхідні дані для оцінювання, що знову ж таки знижує його якість.

Таким чином, моніторинг є необхідним, але не достатнім для проведення оцінювання.

Моніторинг і оцінювання є ключовими компонентами управлінських процесів, які забезпечують зворотний зв'язок і допомагають у прийнятті рішень.

Моніторинг — це постійний процес, що дозволяє зацікавленим сторонам регулярно отримувати інформацію про прогрес у досягненні цілей і завдань стратегії, програми або проекту. Він включає в себе збір даних, аналіз і звітування про результати, що дозволяє вчасно виявляти проблеми та коригувати дії для досягнення запланованих результатів.

Економічна ефективність управління характеризується як результат діяльності системи управління, що забезпечує досягнення мети з мінімальними витратами, тоді як цільова ефективність визначається як узгодженість результату з метою.

Організаційна ефективність – це оптимальна форма взаємозв’язків елементів системи, яка робить її найбільш результативною в досягненні поставленої мети. Ця модель свідчить про те, що хоча певні функціональні зв’язки можуть задовольняти вимоги організації, деякі з них є більш ефективними, ніж інші.

Покращення механізмів моніторингу та оцінки в стратегічному управлінні територіальних громад є необхідним для забезпечення ефективного виконання стратегій розвитку, виявлення сильних і слабких сторін управлінських рішень, а також для оперативного коригування планів.

Ось кілька ключових напрямків і пропозицій щодо вдосконалення таких механізмів:

1. Впровадження системи показників ефективності (KPI)

- Визначення чітких KPI: ключові показники ефективності повинні відповідати стратегічним цілям громади, бути чіткими, вимірюваними та орієнтованими на досягнення конкретних результатів.

- Розподіл KPI за напрямами: показники варто групувати за основними напрямами розвитку громади (економічний розвиток, соціальні послуги, інфраструктура, екологія), що дозволяє комплексно оцінити прогрес.

2. Використання цифрових інструментів моніторингу

- Платформи для збору даних: створення або використання існуючих цифрових платформ, де зберігаються дані про виконання плану, витрати, та відгуки жителів. Такі платформи допомагають автоматизувати процес збору й обробки інформації, що скорочує затрати часу.

- Онлайн-інструменти для звітності: впровадження інструментів онлайн-звітності для місцевих адміністрацій забезпечує доступ до актуальної інформації для громадськості, що сприяє прозорості та підвищує рівень довіри до органів місцевого самоврядування.

3. Регулярний аудит і аналіз результатів

- Щорічний або квартальний аудит: проведення регулярного аудиту для оцінки прогресу й виявлення відхилень від запланованих результатів.

Це дозволяє визначити причини можливих невідповідностей і оперативно вжити заходів для коригування.

- Оцінка соціально-економічного впливу: проводити оцінку впливу реалізованих проєктів на соціальні й економічні показники громади, наприклад, на рівень зайнятості, доступність послуг, задоволеність населення.

4. Залучення громадськості до процесу моніторингу

- Громадські обговорення та опитування: регулярні опитування та громадські обговорення щодо виконання стратегічного плану допомагають отримати об'єктивну оцінку від місцевих жителів.

- Громадські ради та експертні групи: формування громадських рад або залучення експертних груп до процесу оцінки дозволяє розширити спектр оцінок та зібрати різносторонні думки щодо ефективності стратегічного управління.

5. Адаптивне управління та гнучкість в стратегії

- Гнучке планування: в умовах швидких соціально-економічних змін важливо мати можливість коригувати стратегічні цілі та підходи.

Це включає своєчасне внесення змін до планів на основі моніторингових даних та зворотного зв'язку.

- Прогнозування ризиків: важливо передбачити можливі ризики й змінні фактори, які можуть вплинути на реалізацію стратегії. Для цього корисно використовувати інструменти сценарного планування та розробки антикризових заходів.

Застосування цих заходів забезпечить ефективне вдосконалення механізмів моніторингу та оцінки в стратегічному управлінні громад, підвищить прозорість управлінських рішень та сприятиме сталому розвитку.

Метою розвитку цифровізації є визначення напрямів, механізмів та термінів формування ефективного місцевого самоврядування та територіальної організації влади. Це спрямовано на створення та підтримку повноцінного життєвого середовища для громадян, забезпечення надання якісних та доступних державних послуг, а також створення інститутів прямої демократії. Цифровізація має на меті підвищення прозорості, підзвітності та участі громадян у процесах прийняття рішень, що, в свою чергу, сприяє зміцненню довіри до органів влади та покращенню якості життя в громадах.

Для впровадження було заплановано два етапи: перший етап – підготовка (2013-2015 рр.) та другий – етап впровадження (2015-2020 рр.).

Це сприятиме:

– незалежній правовій, організаційній та матеріальній спроможності територіальних громад, органів місцевого самоврядування, які здійснюють свою діяльність відповідно до принципів та положень Європейської конвенції про місцеве самоврядування;

– формування належних правових умов для якнайширшого залучення населення до прийняття управлінських рішень, а також розвитку форм демократії участі у сфері;

– поява об'єднаних територіальних громад, здатних самостійно або через органи місцевого самоврядування вирішувати питання місцевого значення;

– створення умов для забезпечення соціально-економічного розвитку територіальних громад, у тому числі об’єднаних, тощо [52].

Реформи місцевого самоврядування та територіальної організації влади мають здійснюватися на основі Конституції та законів України, положень Європейської конвенції про місцеве самоврядування відповідно до таких принципів:

– верховенства права;

– відкритість, прозорість та участь громадськості;

– присутність повсюдно в органах місцевого самоврядування; субсидіарність;

– наявність комунальних послуг;

– відповідальність та контроль органів місцевого самоврядування та посадових осіб за територіальною громадою;

– контроль діяльності органів місцевого самоврядування з боку органів виконавчої влади з питань конституції та законів України;

– правова, організаційна та фінансова спроможність місцевого самоврядування; – державна підтримка місцевого самоврядування;

– партнерські відносини між державою та місцевим самоврядуванням;

– сталий розвиток територій [59].

Концепція, апробована експертами Європейської Ради на відповідність європейським стандартам, стала важливим кроком у реформуванні місцевого самоврядування в Україні. Реалізація її положень має на меті формування ефективного місцевого самоврядування та територіальної організації влади, здатної забезпечити надання якісних та доступних адміністративних, соціальних та інших послуг. Це також сприятиме створенню інститутів демократії участі, що підвищить задоволеність громадян.

У документі чітко прописана мета децентралізації, яка полягає у переході від централізованої моделі управління в державі, забезпечення спроможності місцевого самоврядування та побудова ефективної системи територіальної

організації влади в Україні, повне виконання Європейської конвенції. Органи місцевого самоврядування [56].

Державна стратегія регіонального розвитку на 2021-2027 роки (далі – ДСРР-2027) є комплексним і системним документом, що визначає середньострокові плани розвитку. Якщо порівняти нинішню ДСРР-2027 з попередньою версією, можна виявити як спільні, так і нові елементи.

З одного боку, нова стратегія частково спирається на напрацювання, зроблені під час розробки стратегії 2014 року, зокрема, щодо єдності українського простору та конкурентоспроможності регіонів. З іншого боку, ДСРР-2027 чітко окреслила три стратегічні цілі, які взаємодоповнюють одна одну.

Основною метою державної регіональної політики до 2027 року є розвиток та єдність, орієнтовані на людину. Це передбачає забезпечення гідного життя в згуртованій, децентралізованій, конкурентоспроможній і демократичній Україні, ефективне використання внутрішнього потенціалу територій та їх спеціалізацію для досягнення сталого розвитку, що, в свою чергу, сприятиме підвищенню добробуту та доходів громадян, а також забезпеченню соціальної, гуманітарної, економічної, екологічної та просторової згуртованості.

Питання децентралізації та реформування місцевого самоврядування також розглядаються в Плані законодавчого забезпечення реформ в Україні, затвердженому Верховною Радою.

Для ефективної реалізації положень цих документів необхідно внести зміни до Конституції України, які сприятимуть вирішенню питань формування виконавчих органів районних та обласних рад, реорганізації органів місцевого самоврядування в контролюючі структури, а також чіткому визначенню адміністративної одиниці – громади. Ці зміни є надзвичайно важливими для підвищення ефективності управлінських процесів на місцевому рівні та активізації участі громадян у прийнятті рішень, що, в свою чергу, сприятиме розвитку демократичних інститутів в Україні.

Хоча проект змін до Конституції, що стосуються децентралізації, був розроблений і отримав схвалення Венеціанської комісії, Верховна Рада України так і не ухвалила його. Це стало значним кроком назад у процесі реформування місцевого самоврядування в Україні.

Наступним етапом реорганізації місцевого самоврядування на основі децентралізації стало затвердження ряду законів, які регулюють передачу повноважень від виконавчої влади до органів місцевого самоврядування. Ці закони мали на меті забезпечити реалізацію принципів децентралізації влади, надаючи місцевим органам влади більше автономії та відповідальності за управління територією.

Зокрема, ці закони передбачали передачу повноважень у сферах освіти, охорони здоров'я, соціальної політики та інших напрямків до органів місцевого самоврядування. Також вони передбачали створення нових органів місцевого самоврядування, таких як громади, які отримали б більшу автономію та відповідальність за управління своїми територіями.

Акти затвердження цих законів були важливим кроком у процесі реформування місцевого самоврядування в Україні, але вони також мали свої обмеження та недоліки. Зокрема, вони не забезпечували повної децентралізації влади та не надавали місцевим органам влади повної автономії та відповідальності за управління територією.

Серед них:

1. Закон України «Про внесення змін до деяких законодавчих дій України щодо децентралізації повноважень у сфері нагляду за архітектурнобудівельною діяльністю та удосконалення міського законодавства»;

2. Закон України «Про внесення змін до Закону України «Про державну реєстрацію юридичних осіб та фізичних осіб-підприємців» та ряд інших законодавчих актів України щодо децентралізації повноважень щодо державної реєстрації юридичних осіб, фізичних осіб-підприємців та громадських формувань»;

3. Закон України «Про внесення змін до Закону України «Про державну реєстрацію речових прав і застав на нерухоме майно» та ряд інших законодавчих актів України щодо децентралізації повноважень з питань державної реєстрації прав на нерухоме майно та їх застави»;

4. Закон України «Про внесення змін до деяких законодавчих законів України щодо розширення повноважень органів місцевого самоврядування та впорядкування надання адміністративних послуг».

Таким чином, територіальні громади вже отримали широкий спектр нових повноважень: архітектурний нагляд та будівництво, дозвіл, реєстрація та скасування реєстрації місця проживання фізичних осіб, державна реєстрація забудовників, державна реєстрація прав на нерухоме майно, надання інформації із земель державної власності. Створення центрів надання адміністративних послуг.

Нововведеннями законодавства України у сфері місцевого самоврядування стали норми Закону України «Про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо статусу села, сільських старост», де визначено поняття «Старостинський район». (крім адміністративного центру населеного пункту), інтереси його мешканців представляє Прем’єр-міністр та запроваджує Інститут міського голови, який забезпечуватиме комунікацію між владою та громадою села.

Крім того, акт законодавства прозоро визначає статус голови ради через визначення просторових меж його діяльності, сукупності повноважень, причин та порядку дострокового припинення повноважень, гарантій діяльності [52].

На початку 2017 року були ухвалені важливі нормативні акти, які значно спростили процес децентралізації влади в Україні. Зокрема, Закон України про внесення змін до деяких законодавчих актів щодо добровільного приєднання територіальних громад зробив процедуру об'єднання громад набагато легшою. Тепер громади можуть приєднуватися до вже існуючих об'єднань за спрощеною процедурою.

Інший Закон України, що стосується особливостей добровільного об'єднання територіальних громад сусідніх територій, усунув законодавчий вакуум, який раніше ускладнював проведення перших виборів у Союзі територіальних громад Центральною виборчою комісією.

На сьогодні питання внесення змін до Конституції України щодо децентралізації влади, а також принципів і порядку вирішення питань адміністративно-територіального устрою вже вирішено. Це створює правову основу для ухвалення необхідних законів, які регулюватимуть місцеве самоврядування в Україні.

Після внесення змін до Конституції України щодо децентралізації влади, тобто передачі повноважень від виконавчої влади до органів місцевого самоврядування, наступним логічним кроком має стати ухвалення низки основних законів, які забезпечать ефективну реалізацію цих змін.

Одним із найзначніших законів у цьому контексті є нова редакція Закону України «Про місцеве самоврядування в Україні». Цей закон має забезпечити реальні повноваження для місцевого самоврядування на первинному рівні відповідно до принципу конфіденційності, тобто надавати їм повноваження, що відповідають їхнім можливостям і відповідальності. Крім того, закон повинен чітко визначити перелік повноважень органів місцевого самоврядування, що сприятиме прозорості та зрозумілості їхньої діяльності.

Також буде ефективним:

- визначення повних та виключних повноважень місцевих органів влади;
- запровадження дієвих механізмів адміністративного нагляду з боку органів державної влади щодо органів місцевого самоврядування, які не суперечать принципам Європейської конвенції про місцеве самоврядування та не перешкоджають діяльності органів місцевого самоврядування у разі виникнення спорів;
- забезпечення принципу присутності в усіх органах місцевого самоврядування[55].

Необхідність термінового заснування ефективної інституції, яка здійснюватиме контроль за дотриманням конституційності та законності рішень місцевого самоврядування, є надзвичайно важливою в умовах децентралізації. Передача повноважень і фінансів місцевим органам влади повинна супроводжуватися надійними механізмами контролю та відповідальності перед громадою і законом.

У цьому контексті проект Закону України «Про провінції», розроблений Міністерством регіонального розвитку, будівництва та житлово-комунального господарства, може стати важливим кроком. Цей законопроект, який пройшов обговорення в експертному середовищі, має на меті створення чіткої структури управління на місцевому рівні, а також визначення механізмів контролю за діяльністю органів місцевого самоврядування.

Заснування такої інституції дозволить забезпечити дотримання законності, підвищити рівень відповідальності місцевих органів влади та зміцнити довіру громадян до системи місцевого самоврядування. Це, в свою чергу, сприятиме більш ефективному управлінню ресурсами та реалізації потреб громади.

Відповідно до законопроекту, інститут досконалості з’являється після набрання чинності змін до Конституції щодо децентралізації та відповідно після ліквідації місцевих державних адміністрацій [60].

3.2. Залучення громадськості та стейкхолдерів до процесу прийняття стратегічних рішень

В Україні діють численні механізми громадської участі, які передбачені нормативно-правовими актами різних рівнів: від Конституції до рішень місцевих органів влади.

Механізми залучення громадян до міського управління мають різні форми, такі як публічні слухання, громадські консультації, онлайн-платформи для збору пропозицій тощо. Вони можуть відрізнятися за рівнем обов'язковості

застосування, деталізації процедур, ефективності, частоти використання та простоти для громадян.

Попри наявність різних механізмів залучення громадян, рівень недовіри та байдужості жителів до участі в громадських процесах залишається високим. Це свідчить про необхідність проведення постійного моніторингу та оцінки ефективності наявних методів залучення громадян.

Оцінювання має охоплювати кілька аспектів, зокрема:

1. Нормативно-правову базу: аналіз чинного законодавства та нормативних документів, які регулюють механізми залучення громадян до міського управління.
2. Методичні рекомендації: оцінка наявних рекомендацій та інструкцій щодо застосування механізмів залучення громадян.
3. Аналіз стратегій: оцінка стратегій, спрямованих на заохочення та залучення громадян до управління містом, зокрема аналіз ефективності цих стратегій та їхнього впливу на рівень участі громадян.

Проведення такого оцінювання дозволить виявити сильні та слабкі сторони наявних механізмів залучення громадян та розробити рекомендації щодо їхнього вдосконалення та підвищення ефективності.

Співпраця між органами міської влади та організаціями громадянського суспільства (громадськими організаціями, ОСН, ініціативами та активістами) є важливим компонентом громадської участі в суспільному та політичному житті й процесі ухвалення рішень у місті.

Організації громадянського суспільства виконують подвійну роль: вони представляють інтереси своїх членів та різних соціальних груп, а також діють як інструмент громадської участі. З цієї причини співпраця між державними органами влади та громадськими організаціями є життєво важливою для розвитку демократичних процесів, ефективного управління та створення атмосфери довіри та взаєморозуміння в суспільстві.

Аналіз існуючих практик співпраці між громадськими організаціями та міською владою допоможе виявити основні перешкоди для покращення цієї взаємодії та посилення впливу громадськості на міське управління.

Згідно з наявною практикою, статути містять широкий спектр демократичних інструментів і механізмів для залучення громадян. Розглянемо основні з них, які використовуються найчастіше.

Громадські слухання. Це зустріч мешканців громади з представниками влади, на якій обговорюються важливі місцеві питання, до яких жителі можуть вносити свої пропозиції. Громадські слухання легко організувати, і кожен учасник має можливість висловити свою думку. Влада зобов'язана розглянути всі пропозиції, висловлені під час слухань, у встановлений термін.

Загальні збори громадян за місцем проживання. За своєю суттю, вони подібні до громадських слухань. Це також зустріч жителів, які обговорюють питання та вносять пропозиції, що підлягають обов'язковому розгляду владою. Однак загальні збори проводяться на конкретній території і стосуються питань цієї території. Процедура їх проведення є більш складною: для правомочності зборів необхідна присутність більш ніж половини мешканців відповідної території. Як альтернатива можуть проводитися конференції, на яких також має бути присутня більшість обраних делегатів, які попередньо обираються на зборах будинків, під’їздів, вулиць тощо, що є досить складним завданням.

Місцеві ініціативи**.** Це можливість для громадян внести на розгляд сесії ради питання, що входить до її компетенції. Ініціативні громадяни готують проект рішення з актуального питання, який має бути підтриманий певною частиною жителів громади. Якщо ініціатива подана відповідно до процедури, вона обов'язково розглядається на сесії за участю ініціаторів. Місцеві ініціативи дозволяють громадянам безпосередньо вносити проекти рішень на розгляд сесії, але для підготовки якісного проекту рішення громадяни повинні мати відповідну фахову підготовку.

Органи самоорганізації населення (ОСН). Для вирішення питань місцевого значення жителі мають можливість створювати органи самоорганізації

населення. Вони формуються за територіальним принципом у межах будинку, кварталу, вулиці, села тощо і наділяються певними повноваженнями відповідно до законодавства. У статуті доцільно викласти загальні принципи діяльності ОСН у громаді. Закон надає ОСН досить широкі повноваження, а в разі делегування їм повноважень рада, що їх утворила, забезпечує необхідними фінансовими ресурсами. Однак процедура створення ОСН є досить складною, оскільки вимагає проведення загальних зборів (конференцій) громадян за місцем проживання.

Консультативно-дорадчі органи: інструмент громадської участі. Вони можуть бути поділені на дві категорії: громадські ради та тимчасові дорадчі органи. Громадські ради можуть бути загального або спеціалізованого характеру, наприклад, молодіжні, ради внутрішньо переміщених осіб, ради підприємців тощо. Тимчасові дорадчі органи створюються для вирішення конкретних питань у формі робочих груп, комітетів, комісій тощо. Основною вимогою до цих органів є участь представників громадськості.

Дорадчі органи розглядають питання, що належать до компетенції органу, який їх утворив, і вносять пропозиції, які мають рекомендаційний характер для влади. Вони можуть стати ефективним інструментом залучення громадян, оскільки працюють у безпосередньому контакті з владою і можуть представляти інтереси своєї громади. Проте існує ризик формалізації їхньої діяльності через брак активних та кваліфікованих громадян. У статуті необхідно передбачити можливість створення громадських рад і тимчасових дорадчих органів, а також основні принципи їх створення та ключові повноваження.

У сучасних умовах воєнного стану громади в основному проводять консультації в онлайн-форматі, що знижує їхню ефективність. У статуті слід детально описати процес організації консультацій, включаючи етапи планування та реалізації.

Громадські експертизи. Законодавство надає громадянам право здійснювати громадські експертизи, зокрема аналіз нормативних актів та антикорупційні експертизи. Перевагою цього інструменту є глибоке залучення

громадян у певні аспекти місцевої політики, можливість ознайомлення з публічною інформацією, надання пропозицій та отримання обґрунтованих відповідей. Проте складність самої процедури експертизи може стати перешкодою, оскільки в громаді повинні бути активісти з відповідною кваліфікацією, здатні працювати з документами — не лише їх читати, а й формулювати професійні пропозиції. Однак у статуті доцільно передбачити можливість для громадян проводити громадські експертизи та визначити загальний алгоритм їх реалізації.

Електронні петиції. Це специфічна форма колективного звернення громадян до органу місцевого самоврядування, яка підлягає обов'язковому розгляду за умови досягнення необхідної кількості голосів. Перевага полягає в простоті та зручності: немає потреби збирати підписи в традиційному форматі, все виконується онлайн. У статуті доцільно детально прописати процедуру подання та розгляду електронних петицій.

Форми залучення громадян до бюджетного процесу. Залучення громадян до бюджетного процесу: шлях до прозорості та ефективності. Існує кілька форм залучення громадян до бюджетного процесу, які роблять його більш прозорим і ефективним. Окрім традиційних бюджетних слухань, сьогодні використовуються такі інструменти, як Громадський бюджет, Бюджет для громадян та Громадський бюджетний аудит.

Для реалізації цих інструментів необхідно, щоб у громаді були активні громадяни, які розуміються на бюджетному процесі та можуть професійно долучитися до нього. У статуті громади доцільно виділити окремий розділ, присвячений залученню громадян до бюджетного процесу.Є механізми, реалізація яких передбачена законодавством України.

Тут йдеться про:

- органи самоорганізації населення, діяльність яких регламентується законом «Про органи самоорганізації населення»;
- електронні петиції, порядок внесення та розгляду яких регламентується статтею 23-1 закону «Про звернення громадян»;

- різні форми громадської експертизи: антикорупційна (передбачена законом «Про запобігання корупції») та просто громадська експертиза (передбачена постановою КМУ «Про затвердження Порядку сприяння проведенню громадської експертизи діяльності органів виконавчої влади»), яка має рекомендаційний характер для органів місцевого самоврядування.

Крім того, постанова Кабінету Міністрів № 996 «Про забезпечення участі громадськості у формуванні та реалізації державної політики» визначає порядок проведення консультацій із громадськістю та типове положення про громадську раду при державних органах влади. Але статтею 5 постанови рекомендується застосовувати її норми органам місцевого самоврядування. Слід також згадати, що Верховна Рада планує розглянути у другому читанні проєкт закону «Про публічні консультації», і тоді консультації будуть обов'язково регламентуватися в статуті [64].

Дійсно, в Україні існує ряд інструментів залучення громадян до бюджетного процесу, які не мають чіткої законодавчої регламентації, але їх механізми можуть бути прописані в місцевих актах, розроблених на основі загальної практики. Серед таких інструментів можна виділити Громадський бюджет, Бюджет для громадян, Громадський бюджетний аудит та інші.

Хоча практика їх застосування активно розвивається, відсутність законодавчих норм, які б регулювали їх використання, може створювати певні труднощі. Тому важливо, щоб усі ці інструменти та механізми були відображені в статуті територіальної громади. Це дозволить забезпечити прозорість, зрозумілість і доступність процесу залучення громадян до бюджетного планування та контролю.

Перелік інструментів залучення громадян не є вичерпним, оскільки громадянське суспільство та органи влади в Україні постійно розвиваються. Впроваджуються нові практики комунікації та консультацій, що дозволяє громадянам активніше брати участь у процесах прийняття рішень. Тому

важливо, щоб статут громади був гнучким і адаптивним, відображаючи нові підходи та інновації у взаємодії між громадянами та владою.

Висвітлені проблеми застосування механізмів демократії та залучення в територіальних громадах вказують на ключові бар'єри, які обмежують громадську участь та ефективність місцевого самоврядування.

Ось короткий огляд основних проблем та можливі рішення для покращення ситуації:

1. Бюрократизація та складність процедур

Високі вимоги до кількості підписів для ініціювання громадських слухань або подання ініціатив значно ускладнюють процес для громадян. Зменшення цих вимог до реалістичних значень може зробити участь більш доступною. Прикладом може бути Кропивницька громада, де для ініціювання слухань достатньо 50 підписів, тоді як у деяких громадах ця кількість суттєво більша.

2. Невизначеність процедур

Відсутність чітких строків і порядків розгляду громадських ініціатив створює можливість для ігнорування звернень. Для подолання цієї проблеми статут громади має передбачати конкретні терміни розгляду резолюцій громадських слухань та інших ініціатив.

3. Брак публічності та недостатня інформованість громадян

Недостатнє інформування населення про існуючі механізми участі веде до їх нерозуміння і, як наслідок, малої залученості громадян. Оприлюднення статуту на офіційних сайтах, створення інформаційних заходів і навчання може покращити обізнаність і залученість громади.

4. Проблеми з електронною участю

Використання електронних платформ для консультацій може бути обмеженим через цифрову нерівність та загрози безпеки даних. Крім того, формалізація електронних процесів послаблює безпосередній контакт із громадянами. Необхідно дотримуватися балансу між цифровими та особистими формами залучення.

5. Ігнорування пропозицій громадян

Щоб зберегти довіру до місцевої демократії, важливо не лише приймати пропозиції громадян, а й враховувати їх при прийнятті рішень. Прозорість у розгляді пропозицій може допомогти підтримати активність громади.

6. Відсутність сприятливої атмосфери в громаді

Влада має демонструвати готовність до відкритості та прозорості у прийнятті рішень. Це сприяє формуванню атмосфери довіри та активної участі громадян у вирішенні місцевих питань.

Висновки та рекомендації

1. Статут громади має регулювати процедури громадської участі, бути доступним та зрозумілим для громадян.

2. Кожна громада має враховувати свої особливості при розробці статуту, включаючи унікальні форми залучення, які актуальні для неї.

3. Процедури громадської участі мають бути прозорими, без зайвих бар'єрів, що дозволить громадянам легко долучатися до процесів прийняття рішень.

4. Забезпечення вільного доступу громадян до інформації та звітності влади також має бути відображене у статуті.

Запровадження цих заходів може значно покращити участь громадян у місцевому самоврядуванні та підвищити ефективність прийняття рішень на місцевому рівні.

3.3. Розвиток інноваційних методів та інструментів для стратегічного управління

Здійснення системних реформ місцевого самоврядування дасть можливість покращити організацію його діяльності шляхом децентралізації влади держави та децентралізації її повноважень.

Реформа місцевого самоврядування та організації територіальної влади на засадах децентралізації є однією з найефективніших та прозорих реформ в Україні. Її концептуальну основу затвердив Уряд України у 2014 році.

Відповідно до рішення Кабінету Міністрів України від 1 квітня 2014 року, було затверджено ідею реформування місцевого самоврядування та територіальної організації влади в Україні, а також план дій щодо її реалізації. Ця ідея була розроблена з урахуванням вимог Європейської конвенції про місцеве самоврядування та положень Програми економічних реформ на 2010-2014 роки "Багате суспільство, конкурентоспроможна економіка, ефективна держава».

Метою розвитку місцевого самоврядування та територіальної організації влади є створення ефективної системи управління, яка забезпечує створення та підтримку повноцінного життєвого середовища громадян, надання якісних та доступних державних послуг, а також створення інститутів прямої демократії.

Реформа місцевого самоврядування та організації територіальної влади була запланована на два етапи: підготовчий етап (2013-2015 роки) та етап впровадження (2015-2020 роки).

Мета цієї реформи полягає в досягненні кількох ключових цілей: забезпечення незалежності територіальних громад та органів місцевого самоврядування у правовій, організаційній та матеріальній сфері відповідно до принципів Європейської конвенції про місцеве самоврядування;

- створення умов для широкого залучення населення до прийняття управлінських рішень та розвитку форм демократії участі;
- формування об’єднаних територіальних громад, які зможуть самостійно або через органи місцевого самоврядування вирішувати питання місцевого значення;
- створення умов для забезпечення соціально-економічного розвитку територіальних громад, у тому числі об’єднаних.

Ці цілі спрямовані на створення ефективної системи місцевого самоврядування, яка забезпечить розвиток територіальних громад та покращення якості життя громадян.

Реформи місцевого самоврядування та територіальної організації влади мають здійснюватися на основі Конституції та законів України, положень Європейської конвенції про місцеве самоврядування відповідно до таких принципів:

– верховенства права;

– відкритість, прозорість та участь громадськості;

– присутність повсюдно в органах місцевого самоврядування; субсидіарність;

– наявність комунальних послуг;

– відповідальність та контроль органів місцевого самоврядування та посадових осіб за територіальною громадою;

– контроль діяльності органів місцевого самоврядування з боку органів виконавчої влади з питань конституції та законів України;

– правова, організаційна та фінансова спроможність місцевого самоврядування;

– державна підтримка місцевого самоврядування;

– партнерські відносини між державою та місцевим самоврядуванням;

– сталий розвиток територій [59].

Концепція, апробована експертами Європейської Ради на відповідність європейським стандартам, стала відправною точкою для реформування місцевого самоврядування в Україні.

Реалізація його положень сприятиме формуванню ефективного місцевого самоврядування та територіальної організації влади, здатної забезпечити надання якісних та доступних адміністративних, соціальних та інших послуг, формуванню інститутів демократії участі, задоволеності громадян.

«Стратегічною метою державної регіональної політики до 2027 року є розвиток та єдність, орієнтовані на людину – гідне життя в згуртованій,

децентралізованій, конкурентоспроможній і демократичній Україні, забезпечення ефективного використання внутрішнього потенціалу територій та їх спеціалізації для досягнення сталого розвитку країни, що створює умови для підвищення рівня добробуту та доходів громадян під час досягнення згуртованості в соціальному, гуманітарному, економічному, екологічному та просторовому вимірах» .

Питання децентралізації та реформування місцевого самоврядування також розглядаються в Плані законодавчого забезпечення реформ в Україні, затвердженому Верховною Радою України. Для ефективної реалізації положень проектів документів було необхідно внести зміни до Конституції України, які б сприятимуть вирішенню питання формування виконавчих органів районних та обласних рад, реорганізації органів місцевого самоврядування в контролюючі структури, а також чіткому визначенню адміністративної одиниці – громади.

Хоча проект змін до Конституції, що стосується децентралізації, був розроблений і отримав схвалення Венеціанської комісії, Верховна Рада України так і не ухвалила його. Це було значним кроком назад у процесі реформування місцевого самоврядування.

Наступним етапом реорганізації місцевого самоврядування на основі децентралізації стало затвердження ряду законів, які регулюють передачу повноважень від виконавчої влади до органів місцевого самоврядування. Ці закони мали на меті забезпечити ефективну роботу органів місцевого самоврядування та надання їм необхідних повноважень для реалізації своїх функцій.

Таким чином, територіальні громади вже отримали широкий спектр нових повноважень, серед яких: архітектурний нагляд і будівництво, видача дозволів, реєстрація та скасування реєстрації місця проживання фізичних осіб, державна реєстрація забудовників, державна реєстрація прав на нерухоме майно, а також надання інформації про земельні ділянки державної власності. Також було створено центри надання адміністративних послуг.

Нововведеннями в законодавстві України у сфері місцевого самоврядування стали норми Закону України «Про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо статусу села, сільських старост», які визначають поняття «старостинський район». У цьому контексті інтереси мешканців старостинського району представляє Прем'єр-міністр, а також запроваджується Інститут міського голови, який забезпечуватиме комунікацію між владою та громадою села.

Крім того, акт законодавства прозоро визначає статус голови ради через визначення просторових меж його діяльності, сукупності повноважень, причин та порядку дострокового припинення повноважень, гарантій діяльності [70].

На початку 2017 року були прийняті важливі нормативні акти, які значно спростили процес децентралізації в Україні. Зокрема, Закон України «Про внесення змін до деяких законодавчих дій України (щодо добровільного приєднання територіальних громад)» полегшив процедуру добровільного включення територіальних громад, надаючи їм право за простою процедурою вступити до вже створеної громади.

Інший Закон України «Про внесення змін до деяких законодавчих дій України щодо особливостей добровільного об'єднання територіальних громад прилеглих територій» остаточно врегулював розрив, який тривалий час заважав проведенню перших виборів у Союзі територіальних громад Центральною виборчою комісією.

На сьогодні питання внесення змін до Конституції України, що стосуються децентралізації влади, а також принципів і порядку вирішення питань адміністративно-територіального устрою України, вже вирішені. Ці зміни забезпечують правову основу для ухвалення ряду законів, необхідних для функціонування місцевого самоврядування.

Після внесення змін до Конституції України в частині децентралізації, що передбачає передачу повноважень від виконавчої влади до органів місцевого самоврядування, ефективним кроком стало б прийняття низки основних законів. Ці закони повинні забезпечити реалізацію принципів децентралізації, надання

органів місцевого самоврядування необхідних повноважень і ресурсів для виконання своїх функцій, а також забезпечення ефективної роботи місцевого самоврядування в Україні.

Перш за все, Закон України «Про місцеве самоврядування в Україні» (нова редакція), який гарантує місцевому самоврядуванню на першому рівні реальні повноваження відповідно до принципу конфіденційності, визначить перелік повноважень органів місцевого самоврядування.

Ефективним також буде:

– визначення повних та виключних повноваження місцевих органів влади;

– запровадження дієвих механізми адміністративного нагляду органів державної влади щодо органів місцевого самоврядування, які не суперечать принципам Європейської конвенції про місцеве самоврядування та не суперечать діяльності органів місцевого самоврядування у разі виникнення спорів;

– забезпечення принципів присутності всюди в органах місцевого самоврядування .

Створення ефективної інституції, яка здійснюватиме нагляд за конституційністю та законністю рішень місцевого самоврядування, є дуже важливим кроком у процесі децентралізації влади в Україні. Передача повноважень і фінансів місцевим органам влади повинна бути збалансована механізмами контролю та відповідальності перед громадою і законом.

Відповідно до законопроекту, інститут досконалості з'являється після набрання чинності змін до Конституції щодо децентралізації та відповідно після ліквідації місцевих державних адміністрацій. Це означає, що інститут досконалості буде створений після того, як будуть здійснені необхідні зміни до Конституції та ліквідовані місцеві державні адміністрації.

У третьому розділі законопроекту визначено ключові напрями вдосконалення стратегічного управління, спрямовані на підвищення ефективності розвитку територіальних громад. Особливу увагу приділено створенню адаптивних, інноваційних та інтеграційних моделей управління,

здатних забезпечити стійкість і конкурентоспроможність громад в умовах сучасних викликів.

Це дуже важливий аспект децентралізації влади, оскільки місцеві органи влади повинні мати можливість ефективно керувати своїми територіями та забезпечувати розвиток своїх громад. Створення адаптивних, інноваційних та інтеграційних моделей управління дозволить місцевим органам влади швидко реагувати на зміни та виклики, які виникають у сучасному світі.

Загалом, законопроект містить багато важливих положень щодо децентралізації влади та розвитку місцевого самоврядування в Україні. Його реалізація може допомогти створити ефективну систему місцевого самоврядування, яка буде здатна забезпечити розвиток територіальних громад та підвищити рівень життя громадян України.

Серед пріоритетних напрямів було виділено наступні:

-Підвищення інституційної спроможності шляхом розвитку управлінських компетенцій, оптимізації структури місцевого самоврядування, а також посилення прозорості та підзвітності в управлінні ресурсами.

-Залучення громадськості до процесу стратегічного управління є дуже важливим аспектом розвитку місцевого самоврядування. Це включає активізацію механізмів громадської участі, врахування потреб і інтересів населення, а також формування партнерства між владою, бізнесом і громадськими організаціями. Це дозволить створити ефективну систему управління, яка буде відповідати потребам місцевої громади.

-Впровадження інноваційних технологій у сферу управління також є дуже важливим кроком. Використання інструментів цифровізації та автоматизації процесів планування і моніторингу реалізації стратегій дозволить підвищити ефективність управління та зменшити витрати.

-Пошук та ефективне використання фінансових ресурсів також є дуже важливим аспектом розвитку місцевого самоврядування. Це включає залучення інвестицій, грантової допомоги, а також розробку механізмів державно-

приватного партнерства. Це дозволить створити стабільну фінансову базу для розвитку місцевої громади.

-Екологічна орієнтація стратегій розвитку також є дуже важливим аспектом розвитку місцевого самоврядування. Це передбачає інтеграцію принципів сталого розвитку, захист природних ресурсів і впровадження заходів з енергоефективності. Це дозволить створити екологічно стійку систему управління, яка буде відповідати потребам місцевої громади.

-Розвиток людського потенціалу також є дуже важливим аспектом розвитку місцевого самоврядування. Це передбачає створення умов для розвитку освіти, охорони здоров'я та соціальної сфери. Це дозволить створити ефективну систему управління, яка буде відповідати потребам місцевої громади.

Загалом, ці аспекти розвитку місцевого самоврядування є дуже важливими для створення ефективної системи управління, яка буде відповідати потребам місцевої громади. Їх реалізація може допомогти створити стійку та процвітаючу місцеву громаду, яка буде відповідати потребам її мешканців.

Таким чином, реалізація запропонованих заходів дозволить територіальним громадам адаптуватися до динамічного зовнішнього середовища, ефективніше використовувати наявний потенціал і забезпечити сталий соціально-економічний розвиток.

Висновки до 3 розділу:

У цьому розділі було визначено ключові пріоритетні напрямки вдосконалення стратегічного управління розвитком територіальної громади, що є важливими для забезпечення її сталого та ефективного розвитку. В умовах динамічних змін у соціально-економічному середовищі, територіальні громади стикаються з новими викликами, які вимагають адаптивних та інноваційних підходів до управління.

Одним із основних напрямків є підвищення рівня участі громади у процесах планування та реалізації стратегій. Залучення місцевих мешканців до

прийняття рішень не лише сприяє формуванню більш точних і відповідних потребам громади стратегій, але й підвищує відповідальність та активність населення. Це може бути досягнуто через проведення громадських слухань, консультацій та активних форм участі, що дозволяють врахувати думки різних соціальних груп.

Важливим аспектом є розвиток інституційної спроможності органів місцевого самоврядування. Підвищення кваліфікації кадрів, впровадження сучасних технологій управління, а також розвиток партнерств з іншими громадами та організаціями можуть суттєво покращити ефективність реалізації стратегій. Створення навчальних програм та обмін досвідом з успішними практиками інших регіонів може стати потужним інструментом у цьому процесі.

Необхідно зосередитися на інтеграції екологічних аспектів у стратегії розвитку. В умовах глобальних екологічних викликів, таких як зміна клімату та забруднення довкілля, територіальні громади повинні враховувати екологічні фактори при розробці своїх стратегій. Це передбачає впровадження сталих практик, збереження природних ресурсів і розвиток екологічної інфраструктури.

Крім того, важливою складовою вдосконалення стратегічного управління є забезпечення фінансової стійкості територіальних громад. Розробка ефективних механізмів залучення інвестицій, використання грантів та інших фінансових інструментів допоможе забезпечити реалізацію стратегій розвитку. Співпраця з приватним сектором та міжнародними організаціями може відкривати нові можливості для фінансування проектів.

На завершення, вдосконалення стратегічного управління розвитком територіальної громади є багатогранним процесом, що вимагає комплексного підходу та врахування різноманітних факторів. Реалізація визначених пріоритетних напрямків дозволить територіальним громадам не лише адаптуватися до сучасних викликів, але й стати активними учасниками процесів сталого розвитку, що позитивно вплине на якість життя їх мешканців. Таким чином, стратегічне управління має стати основою для формування успішних,

інклюзивних та стійких територіальних громад, здатних досягати своїх цілей у змінюваному світі.

ВИСНОВОК

У процесі виконання даної магістерської роботи було проведено всебічний аналіз управління фінансово-економічним розвитком територіальних громад, що дозволило сформулювати ключові висновки та рекомендації щодо покращення цієї важливої сфери. В умовах сучасних викликів, з якими стикаються територіальні громади, зокрема економічних, соціальних та екологічних, управління фінансовими ресурсами стає критично важливим для забезпечення сталого розвитку.

1. Системний підхід до фінансово-економічного розвитку: Було визначено, що фінансово-економічний розвиток територіальних громад потребує системного підходу, який включає не лише фінансове управління, а й стратегічне планування, аналіз ризиків та моніторинг результатів. Інтеграція фінансових стратегій з загальною стратегією розвитку громади є важливим аспектом, що дозволяє забезпечити узгодженість дій усіх учасників процесу. Це, в свою чергу, сприяє більш ефективному використанню ресурсів і досягненню поставлених цілей.
2. Виявлення проблем: Виявлено, що основними проблемами, які заважають ефективному управлінню фінансово-економічним розвитком, є недостатня фінансова спроможність територіальних громад, обмежений доступ до інвестиційних ресурсів, а також недостатній рівень залучення населення до процесів управління. Ці фактори негативно впливають на реалізацію проектів та програм, спрямованих на покращення якості життя

мешканців. Тому важливо розробити механізми, які б сприяли підвищенню фінансової незалежності громад, зокрема через розвиток місцевих податків та зборів.

3. Роль державної політики: Особливу увагу було приділено ролі державної політики у формуванні фінансово-економічного середовища для територіальних громад. Державні програми, що підтримують розвиток місцевого самоврядування, можуть стати важливим інструментом для забезпечення фінансової стабільності та розвитку інфраструктури. Важливо, щоб ці програми були адаптовані до специфіки кожної громади та враховували її потреби.

Крім того, в процесі дослідження було виявлено, що ефективне управління фінансовими ресурсами територіальних громад потребує впровадження сучасних інформаційних технологій. Системи електронного управління, автоматизація фінансових процесів та використання аналітичних інструментів дозволяють підвищити прозорість та підзвітність у використанні бюджетних коштів. Це, в свою чергу, сприяє підвищенню довіри населення до органів місцевого самоврядування.

Таким чином, результати дослідження підкреслюють важливість комплексного підходу до управління фінансово-економічним розвитком територіальних громад, що включає активну участь громади, ефективне використання ресурсів, адаптацію державної політики та впровадження сучасних технологій. Це дозволить забезпечити сталий розвиток територіальних громад і покращити якість життя їх мешканців.

Значну роль у фінансово-економічному розвитку територіальних громад відіграє також співпраця з приватним сектором. Партнерство між державними органами та бізнесом може забезпечити додаткові інвестиції, створення нових робочих місць та розвиток інфраструктури. Важливо розробити стимули для залучення приватних інвесторів до реалізації проектів, що сприяють розвитку громади.

На основі проведеного дослідження можна стверджувати, що управління фінансово-економічним розвитком територіальних громад є складним і багатогранним процесом, який вимагає комплексного підходу, врахування специфіки кожної громади та активного залучення всіх учасників. Реалізація рекомендацій, сформульованих у роботі, може суттєво покращити фінансову спроможність територіальних громад, підвищити якість життя їх мешканців та забезпечити сталий розвиток у майбутньому.

В цілому, результати дослідження підтверджують необхідність постійного вдосконалення механізмів управління фінансово-економічним розвитком територіальних громад. Це передбачає не тільки адаптацію до нових економічних умов, а й активне впровадження інноваційних підходів, що дозволяють оптимізувати використання ресурсів та підвищити ефективність управлінських рішень.

Одним із ключових аспектів, який потребує подальшого розвитку, є освіта та підвищення кваліфікації кадрів, які займаються фінансовим управлінням на місцевому рівні. Важливо забезпечити навчання для працівників органів місцевого самоврядування, яке б охоплювало сучасні методи управління, фінансовий аналіз, планування бюджету, а також навички роботи з інноваційними технологіями. Це дозволить не лише покращити якість прийнятих рішень, але й сприятиме формуванню професійної спільноти, здатної ефективно реагувати на виклики часу.

Крім того, важливо враховувати соціальні аспекти фінансово-економічного розвитку. Управління фінансами територіальних громад повинно бути спрямоване не лише на досягнення економічних показників, а й на покращення соціального добробуту мешканців. Це передбачає розробку програм, які б забезпечували доступ до якісних соціальних послуг, освіти, охорони здоров'я та культурного розвитку. Залучення громади до процесу визначення пріоритетів у соціальному розвитку є важливим кроком у створенні більш інклюзивного та справедливого суспільства.

Важливим напрямком для подальших досліджень є аналіз впливу зовнішніх факторів на фінансово-економічний розвиток територіальних громад. Глобалізація, зміни в законодавстві, економічні кризи та екологічні виклики можуть суттєво впливати на можливості розвитку. Тому, територіальним громадам необхідно розробити стратегії адаптації до цих змін, що включає в себе моніторинг зовнішнього середовища та прогнозування можливих ризиків.

Узагальнюючи, можна стверджувати, що управління фінансово-економічним розвитком територіальних громад є невід'ємною складовою їхньої життєздатності та конкурентоспроможності. Ефективне використання фінансових ресурсів, активне залучення громади до процесів управління, розвиток партнерств з приватним сектором та впровадження інноваційних технологій – все це є важливими чинниками, які можуть суттєво вплинути на якість життя мешканців та забезпечити сталий розвиток територіальних громад.

Результати дослідження можуть слугувати основою для подальших наукових розробок у цій сфері, а також практичних рекомендацій для органів місцевого самоврядування. Зважаючи на динамічні зміни в економічному середовищі, важливо продовжувати дослідження та впроваджувати нові підходи до управління фінансово-економічним розвитком, що дозволить територіальним громадам стати більш стійкими та адаптивними до викликів сучасності.

Таким чином, управління фінансово-економічним розвитком територіальних громад є складним, але надзвичайно важливим процесом, що вимагає постійного вдосконалення, інноваційного підходу та активної участі всіх зацікавлених сторін. Лише за умови комплексного підходу та ефективної співпраці можна досягти сталого розвитку та підвищення якості життя населення територіальних громад.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Шифр: інноваційні громади. – available at: https://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:Jq1hRCb4WlUJ:https://www.mnau.edu.ua/files/olimp/kongromadi/rez/28.pdf+&cd=5&hl=ru&ct=clnk&gl=ua (дата звернення 06.09.2024)

2. Говлет М. Дослідження державної політики:цикл та підсистеми політики/М. Говлет, М. Ралиш; Перекл з англ.. О. Рябов.-Л.: Кальварія, 2014.-262 с.

3. Коваленко А. О. Політичний аналіз і програмування. К.: Наук. Світ, 2012.-201 с. 42.Наукові записки. Т.31. Політичні науки//Нац.Ун-т. "КиєвоМогилянська академія; Заг. редкол.: В. С. Брюховецький, М. Т. Брик, В. П. Моренець та ін.-К.: ВД. "КМ Академія", 2014.-74 с.

4. Tanchev E. International and European Legal Standards Concerning Principles of Democratic Elections // European Standards of Electoral Law in Contemporary Constitutionalism: Science and Technique of Democracy. Strasbourg : Council of Europe, 2005. № 39. P. 9–27.

5. Баймуратов М.О., Кофман Б.Я., А. Тенчев Міжнародні виборчі стандарти: правова природа, змістовна та системна характеристика, актуальні питання імплементації в законодавство України. Суми : Університетська книга, 2012. 230 с.

6. Ключковський Ю.Б. Правова природа та зміст міжнародних виборчих стандартів // Український часопис конституційного права. 2018. № 2. С. 27–41.

7. Богашева Н.В. Відносини держави і політичних партій в Україні: конституційно-правові аспекти. Київ : Логос, 2012. 446 с.

8. Смокович М.І. Визначення юрисдикції адміністративних судів та розмежування судових юрисдикцій. Київ : Юрінком Інтер, 2012. 304 с.

9. Європейська хартія місцевого самоврядування. Страсбург ; Київ : Видво РадиЄвропи ; К.І.С., 2015. 58 с

10. Баймуратов М. Правова природа міжнародних стандартів місцевого самоврядування: від міжнародної угоди до імплементації у національне законодавство // Вибори та демократія. 2006. № 4(10). С. 17–24. 62

11. Батанов О.В. Муніципальне право України: підручник. Харків : Одіссей, 2008. 528 с.

12. Підкуйко О. О. Потенціал самоврядування сучасної територіальної громади: теоретико-методологічний підхід / О. О. Підкуйко // Теорія та практика державного управління [зб. наук. пр. Харківського регіонального інституту державного управління НАДУ при Президентові України]. – 2010. – Вип. 1. – С. 196-202. – URL : http://nbuv.gov. ua/j-pdf/Tpdu_2010_1_29.pdf (дата звернення 19.09.2024)

13. Ковенко О. Ю. Адміністративна реформа як крок до створення успішних територіальних громад / О. Ю. Ковенко // Теорія та практика державного управління [зб. наук. пр. Харківського регіонального інституту державного управління НАДУ при Президентові України]. – 2012. – Вип. 2. – С. 362-368.

14. Панухник О.В. Адміністративно-територіальна реформа як чинник зміцнення місцевої економіки [Електронний ресурс] / О. В. Панухник // Інноваційна економіка. – 2014. – № 3. – С. 76-83. – URL: http://nbuv.gov.ua/j-df/ inek_2014_3_10.pdf (дата звернення 14.09.2024)

15. Русанова С. Ю. Муніципальні права членів територіальної громади: поняття та класифікація [Електронний ресурс] / С. Ю. Русанова // Форум права. – 2009. – № 2. – С. 369–374. – URL:http://www.nbuv.gov.ua/e-journals/ FP/2009-2/09rcjptk.pdf. (дата звернення 03.09.2024)

16. Ключковський Ю.Б. Принципи виборчого права: доктринальне розуміння, стан та перспективи законодавчої реалізації в Україні. Київ : Ваіте, 2018. 908 с.

17. Фінанси об‘єднаних територіальних громад: детермінанти та пріоритети розвитку : монографія / Н. Я. Спасів. – Тернопіль : ТНЕУ, 2018. – 480 с.

18. Конституція України [Електронний ресурс] // Відомості Верховної Ради України (ВВР). – 1996. – № 30. – с. 141. – URL:http://zakon5.rada.gov.ua/laws/show/254%D0%BA/96-%D0%B2%D1%80 63 (дата звернення 19.10.2024)

19. Бутник О. О. Перспективи державного управління креативною економікою в Україні. Державне управління: удосконалення та розвиток. 2020. № 4. – URL: http://www.dy.nayka.com.ua/?op=1&z=1641 (дата звернення 15.09.2024)

20. Цифрова трансформація в українських містах: досвід Вінниці, Львова та Хмельницького. URL:https://www.prostir.ua/?news=tsyfrova-transformatsiya-v-ukrajinskyhmistah-dosvid-vinnytsi-lvova-ta-hmelnytskoho (дата звернення 23.09.2024)

21. Дія. Цифрова громада. URL:https://hromada.gov.ua/ (дата звернення 23.09.2024)

22. Постанова Кабінету Міністрів України. «Про затвердження Державної стратегії регіонального розвитку на 2021-2027 роки». URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/695-2020-%D0%BF#Text 70.ЗУ «Про внесення змін до деяких законів України щодо статусу старости села, селища».URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1848-19#Text(дата звернення 25.09.2024)

23. НАУКОВИЙ ВІСНИК: Державне управління №1 (7), 2021 НАУКОВИЙ ЖУРНАЛ Заснований у 2018 році Виходить 4 рази на рік (з 2020 р.) URL:https://library.maup.com.ua/Naukovi_vydannya/Derzhavne_upravlinnya/Derzhavne_upravlinnya_7_2021.pdf(дата звернення 15.10.2024)

24. Про затвердження Стратегічного плану розвитку Хмельницької міської територіальної громади на 2021-2025 роки URL:https://www.khm.gov.ua/uk/content/pro-zatverdzhennya-strategichnogo-planu-rozvytku-hmelnyckoyi-miskoyi-terytorialnoyi-0(дата звернення 15.10.2024)

25. Цифрова трансформація в українських містах: досвід Вінниці, Львова та Хмельницького. URL:https://www.prostir.ua/?news=tsyfrova-transformatsiya-v-ukrajinskyhmistah-dosvid-vinnytsi-lvova-ta-hmelnytskoho(дата звернення 19.10.2024)

26. Пронько Л., Затайдух К., Чорний Я. Економічний розвиток територіальних громад: сутність, особливості та стратегічні перспективи Л. Пронько, К. Затайдух, Я. Чорний Економіка та суспільство. — 2024. — Вип. 59.

27. Benefits of Digital Transformation for Local Government. (2020). URL: https://www.govpilot.com/blog/ benefits-of-digital-transformation-for-localgovernments) (дата звернення 19.10.2024)

28. Schou, J. & Pors, (2019)A Digital by default? A qualitative study of exclusion in digitalised welfare. Social policy & administration. 53 (3). pp. 464 - 477. URL:https://doi.org/10.1111/spol.12470(дата звернення 11.10.2024)

29. Бутко І. П. Деякі проблеми становлення і розвитку територіального самоврядування в Україні / І. П. Бутко // Місцеве та регіональне самоврядування України. - 2019.

30. Громадська організація «SocialBoost». – URL: https://socialboost.com.ua/ (дата звернення 12.10.2024)

31. Грушевський М. С. Історія України-Русі : в 11 т. Т. 1. / Грушевський М. С. - К. : Наук. думка, 1991, - 732 с.

32. Гук А. (2018) Бенчмаркінг доброго врядування: практичний посібник, ТОВ «Видавництво» «Юстон», Київ, Україна, 60 с.

33. Гусаревич, Н. Актуальні питання нормативно-правового забезпечення електронного голосування в Україні. Аспекти публічного управління. 2021, 9(SI), С. 12-15. URL:https://doi.org/10.15421/152130 (дата звернення 14.10.2024).

34. Кампо В. М. Деякі проблеми становлення і розвитку місцевого самоврядування / В. М. Кампо // Місцеве та регіональне самоврядування в Україні. - 2019. - № 1-2 (4-5). - С. 68-73.

35. Квітка С., Новіченко Н., Гусаревич Н., Піскоха Н., Бардах О. Демошенко Г. (2020) Перспективні напрямки цифрової трансформації публічного управління. Аспекти публічного управління, vol. 8(4), pp. 129–146.

36. Квітка, С. Цифрові трансформації як сучасний тренд періодичного циклу розвитку суспільства. Збірник наукових праць Національної академії державного управління при Президентові України. Спецвипуск. 2020. С. 131–134. URL:http://doi.org/10.36.030/2664-3618-2020- si-131-134 (дата звернення 18.10.2024)

37. Квітка, С., І Мазур, О., С. Скалуш (2019). Доступ до мережі Інтернет через мобільні пристрої: світовий досвід та перспективи розвитку в Україні. Аспекти публічного управління. 2019, 7(9-10), 5-18. URL:https://doi. org/10.15421/151944 57 (дата звернення 13.10.2024)

38. Квітка, С., Титаренко, О., І. Мазур, О. Оцінка стану цифрового розвитку адміністративно-територіальних одиниць Дніпропетровської області. Аспекти публічного управління. 2019, 7(11), 15-25. URL:https://doi. org/10.15421/151952 (дата звернення 11.10.2024)

39. Куйбіда В.С., Карпенко О.В., Наместнік В.В. Цифрове врядування в Україні: базові дефініції понятійнокатегоріального апарату. Вісник Національної академії державного управління при президентові України. Серія «Державне управління». 2018, № 1. С. 5–11.

40. Литвин Н. А., Крупнова Л. В. (2020) Діджиталізація як засіб підвищення відкритості, прозорості та ефективності діяльності органів державної влади та органів місцевого самоврядування щодо надання електронних послуг. Ірпінський юридичний часопис: науковий журнал, vol. (2), pp. 69 – 75.

41. Лопушинський І.В. «Цифровізація» як основа державного управління на шляху трансформації та реформування українського суспільства. Теорія та практика державного управління і місцевого

самоврядування. 2018, №2. URL: http://el-zbirn- du.at.ua/2018_2/20.pdf. (дата звернення 12.10.2024)

42. Медведчук В. В. Місцеве самоврядування і як його доцільно організувати в Україні / В. В. Медведчук // Урядовий кур'єр. - 28.12.2020.

43. Міністерство цифрової трансформації – URL: https://thedigital.gov.ua/ministry Цифрове врядування : монографія / О. В. Карпенко, Ж. З. Денисюк, В. В. Наместнік [та ін.] ; за. ред. О. В. Карпенка. Київ : ІДЕЯ ПРИНТ, 2020. 336 с. 58

44. Освітня платформа«Дія. Цифрова освіта».URL:https://osvita.diia.gov.ua/(дата звернення 15.10.2024)

45. Основи демократії: Навч. Посібник для студентів ВНЗ/ Авт. колектив: М. Бессонова, О. Бірюков, С. Бондарук та ін.; За заг. Ред. А. Колодій; М-во освіти і науки України, Ін-т вищ. освіти АПН України, Укр.-канад. Проект "Демократична освіта", Інститут вищої освіти.-К.; Видво "Ай Бі", 2002.-684 с.

46. Правознавство: Підручник / А. І. Берлач, Д.О. Карпенко, В.С. Ковальський, А. М. Колодій; За Ред. В.В. Копейчикова, А.М. Колодій.-К.;Юрінком Інтер, 2005.-752 с

47. Про добровільне об'єднання територіальних громад : Закон України від 5 лютого 2015 року № 157-VIII.

48. Про місцеве самоврядування в Україні : Закон України від 21 травня 1997 року № 280/97-ВР. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/280/97-вр#Text (дата звернення 12.10.2024).

49. Про схвалення Концепції розвитку електронного урядування в Україні. Розпорядження Кабінету міністрів України від 20 вересня 2017 р. № 649-р - URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/649-2017-р#Text (дата звернення 18.10.2024)

50. Про схвалення Концепції розвитку електронної демократії в Україні та плану заходів щодо її реалізації. Розпорядження Кабінету міністрів

України від 8 листопада 2017 р. № 797-р - URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/797-2017-р#Text) (дата звернення 11.09.2024)

51. Про схвалення Концепції розвитку цифрової економіки та суспільства України на 2018-2020 роки та затвердження плану заходів щодо її реалізації. Розпорядження Кабінету міністір України від 17 січня 2018 р. № 67-р - URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/67-2018-р#Text Цілі до 2024 року. (дата звернення 22.09.2024)

52. Савчук П.С., Сомойленко Ю.П. Основи правознавства: посіб. для абітурієнтів.-К.: видавництво А.С.К., 2013.-208с.

53. Сурмило С. М. Україна-демократична, правова держава // Позакл. Час.- 2012.-№18 (верес.).-с.16-19. 35.Черкаський І. Громадський (копний) суд на Україні - Русі XVI–XVIII ст. : праці комісії для виучування історії західньоруського та вкраїнського права. Вип. 4 / І. Черкаський ; за ред. Н. П. Василенка // 60 Збірник соціальноекономічного відділу Української академії наук. - 1928. 36.Грушевський М. С. Ілюстрована історія України / М. С. Грушевський. - К. : Наук. думка, 1992.

54. Цифрові громади: в Україні розпочато реалізацію пілотного прокату з електронного урядування в ОТГ. – URL:https://egap.in.ua/novyny/tsyfrovi-hromady-v-ukraini-rozpochatorealizatsiiupilotnoho-proiektu-z-elektronnoho-uriaduvannia-v-oth/ (дата звернення 10.10.2024)

55. Шаповал В.М. Конституційне право зарубіжних країн: Підручник.-К.: Юрінком Інтер, 2006.-496 с.-Бібліогр.: с. 361-363.

56. Шаповал В.М. Конституційне право зарубіжних країн: підручник.-К.: Артек, Вищ. шк., 2015. 264 с.

57. Шаульська Г. М. (2019) «Принципи «належного врядування»: перспективи впровадження в Україні». Держава та регіони: державне управління, vol. 2 (66), pp.140 – 143.

58. Шевченко О. В. (2020) Децентралізація і формування політики регіонального розвитку в Україні, НІСД, Київ, Україна, 153 с. 59

59. Я. Радевич-Винницький "Україна: від мови до нації" Дрогобич.-видавн. Фірма "Відродження 2015, 359с.

60. Як громаді стати цифровою: Мінцифра та SocialBoost створять освітній курс. – available URL: https://decentralization.gov.ua/news/13565(дата звернення 20.10.2024)

61. Як створити “громаду у смартфоні”: необхідні інгредієнти. – available URL: https://decentralization.gov.ua/news/12600?page=3(дата звернення 12.10.2024)

62. Як створити «громаду у смартфоні»: необхідні інгредієнти. - URL:https://decentralization.gov.ua/news/12600?page=3(дата звернення 22.10.2024)