

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ХАРКІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ імені В. Н. Каразіна

Економічний факультет

Кафедра економіки та менеджменту

Кваліфікаційна робота бакалавра
на тему: «УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ТЕРИТОРІАЛЬНОЮ
ГРОМАДОЮ НА ОСНОВІ АДАПТАЦІЇ ДОСВІДУ КРАЇН ЄС»

Виконала: здобувач 4 курсу, групи
ЕЛ- 41
Спеціальності 281 «Публічне
управління та адміністрування»
Освітньо-професійної програми
«Публічне управління та
адміністрування»

_____ Валерія ЧИГИРИЦЕВА

Керівник кваліфікаційної роботи:
кандидат економічних наук, доцент

_____ Семен НЕСКОРОДЄВ

Рецензент:
к.е.н., доцент, доцент кафедри
менеджменту і публічного
адміністрування ХНУМГ

_____ Христина КАЛАШНІКОВА

Харків - 2025

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
Харківський національний університет імені В.Н. Каразіна

Факультет: економічний

Кафедра: економіки та менеджменту

Рівень вищої освіти (освітньо–кваліфікаційний рівень): бакалавр

Спеціальність: 281 «Публічне управління та адміністрування»

Освітньо-професійна програма: «Публічне управління та адміністрування»

ЗАТВЕРДЖУЮ
Завідувач кафедри

_____ Г.О.Дорошенко
(підпис) (ініціали, прізвище)

« ____ » _____ 2025 року

З А В Д А Н Н Я
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ БАКАЛАВРА

Чигирицева Валерія Валеріївна

1. Тема роботи «Удосконалення управління територіальною громадою на основі адаптації досвіду країн ЄС»

керівник роботи Нескородєв Семен Миколайович, кандидат економічних наук, доцент

затверджені наказом вищого навчального закладу від “17” квітня 2025 року
№ 2101-5/969

2. Строк подання студентом роботи «20» травня 2025 р.

3. Перелік питань, які потрібно розробити:

Сутність та особливості поняття «територіальна громада», методи та інструменти управління територіальною громадою, правові засади управління територіальними громадами в Україні, досвід країн ЄС у сфері управління територіальними громадами, система управління територіальною громадою м. Харків, рекомендації щодо адаптації досвіду країн ЄС до управління територіальною громадою м. Харків.

4. План роботи

№ з/п	Назва етапів роботи	
1.	Вибір теми і подання заяви на ім'я завідувача кафедри про обрання теми кваліфікаційної роботи	15.02.2025
2.	Формулювання та оформлення завдань кваліфікаційної роботи	22.02.2025
3.	Узгодження з керівником плану кваліфікаційної роботи	28.02.2025
4.	Підготовка першого розділу роботи	15.03.2025
5.	Збір і обробка емпіричних даних та їх узагальнення в другому розділі роботи	31.03.2025
7.	Написання вступу, висновків та рекомендаційного підрозділу кваліфікаційної роботи	15.04.2025
8.	Подання чорнового варіанту всієї кваліфікаційної роботи керівнику	30.04.2025
9.	Подання кваліфікаційної роботи на кафедру економіки та менеджменту	20.05.2025

5. Дата видачі завдання «15» лютого 2025 р.

Здобувач вищої освіти

(підпис)

Валерія ЧИГИРИЦЕВА

(прізвище та ініціали)

Керівник кваліфікаційної роботи

(підпис)

Семен НЕСКОРОДСЬ

(прізвище та ініціали)

Гарант освітньої програми

(підпис)

Ганна ЗАДНЄПРОВСЬКА

(прізвище та ініціали)

ЗМІСТ

ВСТУП	...5
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ ТЕРИТОРІАЛЬНОЮ ГРОМАДОЮ	...7
1.1. Сутність та особливості поняття «територіальна громада»	...7
1.2. Сутність управління територіальною громадою: методи та інструменти	...15
1.3. Законодавчі підстави управління територіальними громадами в Україні	...23
РОЗДІЛ 2. УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ТЕРИТОРІАЛЬНОЮ ГРОМАДОЮ м. ХАРКОВА НА ОСНОВІ ЄВРОПЕЙСЬКОГО ДОСВІДУ	...29
2.1. Дослідження досвіду країн ЄС у сфері управління територіальними громадами	...29
2.2. Дослідження управління територіальною громадою м. Харків	...36
2.3. Рекомендації щодо адаптації досвіду країн ЄС до управління територіальною громадою м. Харкова	...43
ВИСНОВКИ	...49
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	...52

ВСТУП

Актуальність теми «Удосконалення управління територіальною громадою на основі адаптації досвіду країн ЄС» зумовлена сучасними викликами, що стоять перед органами місцевого самоврядування в Україні. В умовах децентралізації, євроінтеграційних процесів та необхідності підвищення якості надання послуг населенню важливим є впровадження сучасних методів і підходів до управління територіальними громадами. Зокрема, досвід країн Європейського Союзу, які мають ефективні системи місцевого самоврядування, може стати основою для вдосконалення управлінських практик в українських громадах.

Важливість дослідження також обумовлена необхідністю забезпечення сталого розвитку територіальних громад, підвищення рівня їхньої фінансової самостійності, активізації громадської участі у прийнятті управлінських рішень та зміцнення локальної демократії. Особливу роль відіграють питання стратегічного планування, організації надання адміністративних та соціальних послуг, а також забезпечення ефективної комунікації між органами влади та населенням.

Метою кваліфікаційної роботи є теоретичне обґрунтування та розробка практичних рекомендацій щодо вдосконалення управління територіальною громадою на основі адаптації кращих практик країн Європейського Союзу.

Відповідно до поставленої мети були визначені такі завдання:

- дослідити сутність та особливості поняття «територіальна громада»;
- розглянути основні методи та інструменти управління територіальною громадою;
- проаналізувати правові засади управління територіальними громадами в Україні;
- дослідити досвід країн ЄС у сфері управління територіальними громадами;

- проаналізувати систему управління територіальною громадою м. Харків;
- розробити рекомендації щодо адаптації досвіду країн ЄС до управління територіальною громадою м. Харків.

Об'єктом дослідження є система управління територіальною громадою.

Предметом дослідження є механізми, стратегії та інструменти управління територіальною громадою м. Харкова з урахуванням досвіду країн ЄС.

Методи дослідження включають: системний підхід для аналізу управління громадою як комплексної системи, що включає взаємодію органів влади, громадян та ресурсів; порівняльний аналіз для вивчення успішних практик країн ЄС; нормативно-правовий аналіз законодавчих актів України для виявлення особливостей правового регулювання територіальних громад; статистичний аналіз для аналізу даних, щодо ефективності управління територіальною громадою м. Харкова.

Наукова новизна роботи полягає у розробці рекомендацій щодо вдосконалення управління територіальною громадою м. Харків на основі адаптації кращих європейських практик у сфері місцевого самоврядування.

Практична значущість отриманих результатів полягає у можливості використання запропонованих рекомендацій органами місцевого самоврядування для підвищення ефективності управління територіальними громадами, що сприятиме покращенню якості життя населення та розвитку локальної демократії.

Апробація результатів кваліфікаційної роботи здійснена через участь у Міжнародній мультидисциплінарній науковій інтернет-конференції «Дев'яносто шості економіко-правові дискусії. Серія: Соціальні та гуманітарні науки», що відбулася 29-30 квітня 2025 р. у м. Ополе, Польща. Основні висновки дослідження опубліковані у збірнику наукових статей конференції.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ ТЕРИТОРІАЛЬНОЮ ГРОМАДОЮ

1.1. Сутність та особливості поняття «територіальна громада»

Поняття територіальної громади є ключовим у дослідженнях суспільних наук, зокрема в контексті місцевого самоврядування та соціальних взаємодій. Поняття «територіальна громада», належить до того самого смислового ряду, що й поняття “община”, “комуна”, “місцевий колектив”, “соціальна спільність”, “спільність жителів”, “асоціація мешканців”, “місцевий соціум”, “місцеве співтовариство”, “соціально-територіальна спільнота”.

Із середини ХХ століття західні соціологи та юристи активно вивчали процеси взаємодії людей у межах соціальних груп, їхню участь в управлінні публічними справами та вплив на розвиток суспільства в цілому. Одним із визначних дослідників цього напрямку є Г. Хіллері, який проаналізував більшість визначень поняття «громада» й дійшов висновку, що єдина ознака, яка присутня у всіх цих визначеннях, — це наявність людей. Він також відзначив, що більшість визначень містять елементи соціальної взаємодії, території та спільних зв'язків, які формують громадське життя [47].

Д. Поплін у своїх дослідженнях наголошував, що ці три елементи є обов'язковими складовими громади, а Д. Чевіс додав до цього ще п'ять ключових аспектів: задоволення потреб, розподілені цінності, членство, вплив та емоційні зв'язки.

Американський соціолог Р. Уоррен виділив ознаки так званої "ідеальної" громади, яка здатна до самокерування, розподілу влади та забезпечення життєздатності території [55].

Комплексний підхід до визначення громади запропонував Д. Барнс та його співавтори, які виокремили п'ять категорій характеристики комуни: історично сформована спільнота; сукупність соціальних взаємодій;

колективний споживач; суб'єкт виробництва та громадських послуг; актор місцевого суспільного життя.

Значний внесок у дослідження територіальних громад зробила Е. Остром, яка розглядала громади як групу індивідів, здатну самостійно встановлювати правила користування ресурсами відповідно до локальних умов. Вона наголошувала на необхідності створення інституційних механізмів для контролю за використанням ресурсів, вирішення конфліктів та застосування санкцій [48].

Таким чином, територіальна громада є складним соціальним утворенням, що поєднує людей на основі спільних інтересів, цінностей та територіальних меж. Вона виконує важливу роль у забезпеченні соціальної взаємодії, задоволенні потреб населення та розвитку суспільного життя.

Українські науковці активно досліджували поняття територіальної громади як важливого суспільного явища, що має давнє історичне підґрунтя та значну роль у становленні місцевого самоврядування. Історія формування громад на українських землях сягає глибокої давнини, ще до виникнення державних утворень серед слов'янських племен, що населяли сучасну територію України.

Дослідник І. Черкаський вказував, що достовірних фактів про походження громад у літописах чи стародавніх законодавчих актах немає, проте існують підстави вважати, що громади існували ще до об'єднання слов'ян у державні союзи.

М. Грушевський ретельно вивчав розвиток громад у період Київської Русі, підкреслюючи, що ще з давніх часів люди об'єднувалися для розв'язання спільних проблем і задоволення потреб [11].

І. Франко у своїй праці «Що таке громада і чим би вона повинна бути» наголошував на ключовій ролі громади як основної адміністративно-територіальної одиниці, що впливає на стабільність та добробут вищих рівнів управління. На його думку, якщо громада функціонує неефективно, це може спричинити дестабілізацію всієї системи управління [41].

Поняття «територіальна громада» як науковий термін сформувалося в сучасній українській науці публічного управління відносно недавно. За часів радянської влади це поняття практично не застосовувалося через централізовану модель управління. Лише після відновлення незалежності України у 1991 році почалося активне теоретичне осмислення та правове закріплення засад місцевого самоврядування.

Новітні наукові дослідження трактують територіальну громаду як специфічну форму соціальної спільноти, що об'єднує осіб на основі територіальної належності, соціальних зв'язків і спільних інтересів.

І. Бутко на початку незалежності України охарактеризував територіальну громаду як групу людей, які мешкають у межах певної території та мають спільні інтереси.

О. Батанов пропонував більш детальне визначення, за яким територіальна громада — це спільнота осіб, що постійно проживають або працюють у межах певного населеного пункту, мають спільне комунальне майно, володіють нерухомістю та пов'язані системою територіально-особистісних зв'язків. На його думку, громади можуть самостійно або через муніципальні органи вирішувати питання місцевого значення [5].

М. Баймуратов і В. Григор'єв також досліджували це питання, визначаючи територіальну громаду як об'єднання осіб, які постійно мешкають на певній території та підтримують соціальні зв'язки.

Інший підхід запропонував С. Сахненко, який акцентував увагу на соціальному аспекті громад. Він наголошував, що такі громади є соціальними спільнотами, що виникають у процесі взаємодії людей, характеризуються здатністю до самоврядування та виконання власних соціальних функцій. Цей підхід робить акцент на соціальних зв'язках, а не лише на територіальному чиннику.

Питання щодо складу територіальної громади викликало різні погляди серед науковців. Так, В. Кравченко дотримувався думки, що громада охоплює виключно громадян України, які постійно мешкають у межах

певного населеного пункту та мають закріплений у законодавстві правовий статус.

На противагу йому, М. Орзіх висловлював іншу точку зору, зазначаючи, що до складу громади можна віднести не лише осіб, які постійно проживають на відповідній території, а й тих, хто працює в цій місцевості, володіє нерухомим майном або сплачує місцеві податки.

Територіальна громада як правове поняття закріплена в основних нормативно-правових актах України, що визначають систему місцевого самоврядування. Основними документами, які містять визначення цього терміна, є Конституція України та Закон України «Про місцеве самоврядування в Україні».

Відповідно до пункту 1 статті 140 Конституції України, територіальна громада — це жителі села чи добровільного об'єднання в сільську громаду жителів кількох сіл, а також жителі селища чи міста [25]. Це визначення підкреслює, що територіальна громада формується на основі територіальної ознаки та передбачає об'єднання жителів у межах певної адміністративно-територіальної одиниці.

Значний внесок у конкретизацію цього поняття зробив Закон України «Про місцеве самоврядування в Україні», прийнятий 21 травня 1997 року. У статті 1 цього закону надано більш розгорнуте визначення територіальної громади. Відповідно до нього, територіальна громада — це жителі, об'єднані постійним проживанням у межах села, селища чи міста, що є самостійними адміністративно-територіальними одиницями, або добровільне об'єднання жителів кількох сіл, що мають єдиний адміністративний центр [17]. Це визначення уточнює, що громада може складатися не лише з мешканців одного населеного пункту, а й з кількох сіл, за умови наявності єдиного адміністративного центру.

Таким чином, можна зробити висновок, що при розгляді поняття «територіальна громада», необхідно розрізняти два його аспекти: об'єктивне соціальне явище та юридичне оформлення цього явища.

Територіальна громада як соціальне явище є особливою соціальною спільнотою з притаманними будь-якій спільноті якостями. Ознаки територіальної громади як соціального явища можна звести до наступного:



Рисунок 1.1 – Ознаки територіальної громади.

Джерело: складено автором за джерелами [5, 11,39,41,47].

В Україні спостерігається різноманітність форм територіальних громад. Згідно з положеннями Конституції України та Закону України «Про місцеве самоврядування», можна виокремити кілька основних типів таких громад:

1. територіальна громада сільського типу;

2. територіальна громада селищного типу;
3. територіальна громада міського типу;
4. територіальна громада, що об'єднує кілька населених пунктів, зокрема тих, що мають різний статус, за умови їх добровільного об'єднання в єдину адміністративну одиницю;
5. територіальна громада, що охоплює район у межах міста.

Варто зазначити, що на рівні районів та областей законодавство України не передбачає існування територіальних громад як окремих самостійних суб'єктів.

Сутність територіальної громади розкривається також у порівнянні з іншими близькими термінами, зокрема такими як «адміністративно-територіальна одиниця». Хоча ці поняття мають певні спільні риси, вони не є тотожними.

Відповідно до Закону України "Про засади адміністративно-територіального устрою України", зокрема статті 5, адміністративно-територіальна одиниця визначається як частина території України, що має встановлені відповідно до закону межі та є територіальною основою для організації і діяльності державних органів та/або органів місцевого самоврядування [35].

Насамперед, говорячи про спільні риси, важливо зазначити, що обидва ці поняття мають чітко виражений просторовий аспект. І територіальна громада, і адміністративно-територіальна одиниця пов'язані з певною територією, яка має встановлені межі. Цей фактор відіграє ключову роль у визначенні як юрисдикції органів місцевого самоврядування, так і відповідальності державних органів влади.

Крім того, слід підкреслити, що як територіальна громада, так і адміністративно-територіальна одиниця мають правовий статус, закріплений у законодавстві. Це забезпечує їхню легітимність у процесі прийняття рішень і виконання управлінських функцій.

Однак, незважаючи на ці спільні риси, між цими поняттями є й істотні відмінності. Насамперед вони проявляються в їхній сутності. Територіальна громада є, перш за все, спільнотою жителів, яких об'єднують спільні інтереси та проживання на певній території. Вона є суб'єктом місцевого самоврядування, що має право самостійно вирішувати питання місцевого значення. Натомість адміністративно-територіальна одиниця — це офіційно визначена територія, яка має адміністративні межі та є об'єктом державного управління.

Територіальна громада виступає як юридична основа для здійснення місцевого самоврядування та наділена правом приймати рішення щодо місцевого розвитку. У свою чергу, адміністративно-територіальна одиниця є елементом державного устрою, що підпорядковується загальнодержавним органам влади та виконує функції як державного управління, так і місцевого самоврядування (залежно від рівня).

Не менш важливою є і суб'єктно-об'єктна різниця між цими поняттями. Територіальна громада виступає як суб'єкт, що приймає рішення та впроваджує їх у межах своєї компетенції. Натомість адміністративно-територіальна одиниця є об'єктом управління, на який ці рішення поширюються.

Для наочнішого розуміння цих понять можна навести приклад. Місто Київ є адміністративно-територіальною одиницею, що має чітко визначені межі та виконує функції державного управління. Водночас жителі Києва, об'єднані в територіальну громаду, реалізують своє право на самоврядування через відповідні органи — наприклад, Київську міську раду, яка приймає рішення щодо місцевого розвитку та забезпечення життєдіяльності громади.

Як видно з таблиці 1.1, територіальна громада відрізняється від АТО за функціями, правовим статусом та роллю в системі управління. Ця дихотомія підкреслює важливість громади як суб'єкта місцевого розвитку, що дозволяє враховувати інтереси мешканців у межах адміністративно визначених територій.

Таблиця 1.1 – Особливості територіальної громади в порівнянні з адміністративно-територіальною одиницею (АТО)

Критерій	Територіальна громада	Адміністративно-територіальна одиниця (АТО)	Особливості
Сутність	Спільнота жителів, об'єднана спільними інтересами та проживанням на певній території.	Офіційно визначена територія (область, район, місто, село тощо), що є об'єктом державного управління.	Обидва поняття пов'язані з певною територією.
Правовий статус	Суб'єкт місцевого самоврядування, має право приймати рішення щодо місцевого розвитку.	Елемент державного устрою, що підпорядковується загальнодержавним органам влади.	Громада приймає рішення. АТО підпорядковується держорганам
Функції	Реалізує право на самоврядування, забезпечує вирішення питань місцевого значення.	Виконує функції як державного управління	Співпрацюють у питаннях місцевого розвитку.
Взаємозв'язок	Функціонує в межах адміністративно-територіальної одиниці	Являє собою межі, в яких функціонує громада	Громада існує в межах АТО на низовому рівні (міста, села чи району міста)
Суб'єктно-об'єктна різниця	Є суб'єктом, що приймає рішення.	Є об'єктом управління, на який поширюються рішення держави.	Громада приймає рішення, а АТО виступає об'єктом впливу
Приклад	Жителі міста Києва, які об'єднані в територіальну громаду.	Місто Київ як адміністративно-територіальна одиниця.	Громада Київ — це люди; АТО Київ — це територія

Джерело: складено автором за джерелами [17, 35].

1.2. Сутність управління територіальною громадою: методи та інструменти

Питання управління територіальною громадою є надзвичайно актуальним у сучасних умовах, коли роль місцевого самоврядування в житті суспільства значно зросла. В умовах децентралізації та реформування системи публічного управління в Україні, саме територіальні громади стають ключовими осередками розвитку на місцях. Розуміння сутності управління громадою, а також оволодіння ефективними методами та інструментами управлінської діяльності є важливими завданнями для забезпечення стабільного соціально-економічного розвитку регіонів.

Система управління територіальною громадою являє собою комплекс організаційних, правових, економічних та соціальних механізмів, що забезпечують ефективне функціонування громади, її розвиток та вирішення питань місцевого значення. Ця система охоплює як інституційні структури, так і процеси управління, які спрямовані на досягнення спільних цілей громади.

Зазначена система базується на таких ключових елементах:

1. Органи місцевого самоврядування — до них належать сільські, селищні, міські ради та їх виконавчі органи, що безпосередньо приймають рішення та здійснюють управлінські функції.

2. Методи управління — підходи та принципи, що визначають спосіб впливу на процеси управління. Серед них — адміністративні, економічні та соціально-психологічні методи.

3. Інструменти управління — конкретні механізми та засоби, що забезпечують реалізацію обраних методів. Наприклад, бюджетне планування, інформаційні кампанії або регламенти роботи органів влади.

Органи місцевого самоврядування є невід'ємною частиною системи публічної влади в Україні, яка покликана забезпечити ефективне управління територіальною громадою та захист інтересів її мешканців. Їх діяльність базується на принципах демократичності, відкритості та підзвітності перед населенням громади.

Відповідно до положень Закону України «Про місцеве самоврядування в Україні», органи місцевого самоврядування формуються на основі загального, рівного і прямого виборчого права шляхом таємного голосування. Цей закон визначає їх правовий статус, структуру, повноваження та порядок діяльності.

Важливо зазначити, що система місцевого самоврядування територіальної громади охоплює як представницькі, так і виконавчі органи. Зокрема, до основних органів місцевого самоврядування можна віднести такі:

Місцева рада - є представницьким органом територіальної громади, який формується шляхом виборів на основі загального виборчого права. Склад ради формується з депутатів, кількість яких залежить від чисельності населення громади. Варто наголосити, що місцева рада відіграє ключову роль у прийнятті рішень з питань місцевого значення. Вона затверджує бюджет громади, ухвалює програми соціально-економічного розвитку, приймає рішення з питань управління комунальною власністю та контролює діяльність виконавчих органів громади [17].

Голова територіальної громади - є головною посадовою особою територіальної громади. Його обрання здійснюється на основі прямих виборів шляхом голосування мешканців громади. Голова громади виконує важливі функції: очолює виконавчий комітет, представляє громаду у відносинах з органами державної влади, підписує рішення ради та забезпечує їх виконання. Строк його повноважень, як і депутатів місцевої ради, становить п'ять років [17].

Виконавчі органи ради - важливу роль відіграють і виконавчі органи ради, до яких належать виконавчий комітет, а також структурні підрозділи — відділи, управління чи департаменти. Ці органи створюються місцевою радою для забезпечення реалізації її рішень та виконання повсякденних управлінських функцій. Особливістю виконавчого комітету є те, що його очолює голова громади, а склад затверджується радою. До складу цього органу можуть входити заступники голови, керівники структурних підрозділів, старости населених пунктів та інші особи, яких визначить рада [17].

Староста — це особа, яка представляє інтереси конкретного населеного пункту в межах територіальної громади, якщо громада об'єднує кілька сіл або селищ. Староста обирається мешканцями конкретного села або селища, яке є частиною територіальної громади. Він відповідає за питання, що стосуються цього конкретного населеного пункту, в той час як голова громади — за управління всією територіальною громадою. Старости виконують важливу функцію — сприяють взаємодії між мешканцями та органами місцевого самоврядування, а також беруть участь у роботі виконавчого комітету з правом дорадчого голосу. Порядок обрання або призначення старост визначається відповідно до положень статуту громади.

Згідно із законодавством України порядок обрання та строк повноважень кожного органу управління наступний:

- Депутати місцевої ради обираються на 5 років на основі загального виборчого права шляхом прямих виборів.

- Голова громади також обирається на 5 років прямим голосуванням громадян, які проживають на території громади.

- Члени виконавчого комітету призначаються рішенням місцевої ради за поданням голови громади.

- Старости можуть обиратися або призначатися відповідно до положень статуту громади [17].

Підсумовуючи, можна стверджувати, що система органів місцевого самоврядування територіальної громади є досить комплексною та багатогранною. Вона поєднує як представницькі органи, що приймають стратегічні рішення, так і виконавчі органи, які відповідають за їх практичну реалізацію. Завдяки чіткій системі обрання посадових осіб та регламентованій діяльності цих органів, забезпечується ефективне функціонування місцевого самоврядування та належне управління територіальною громадою.

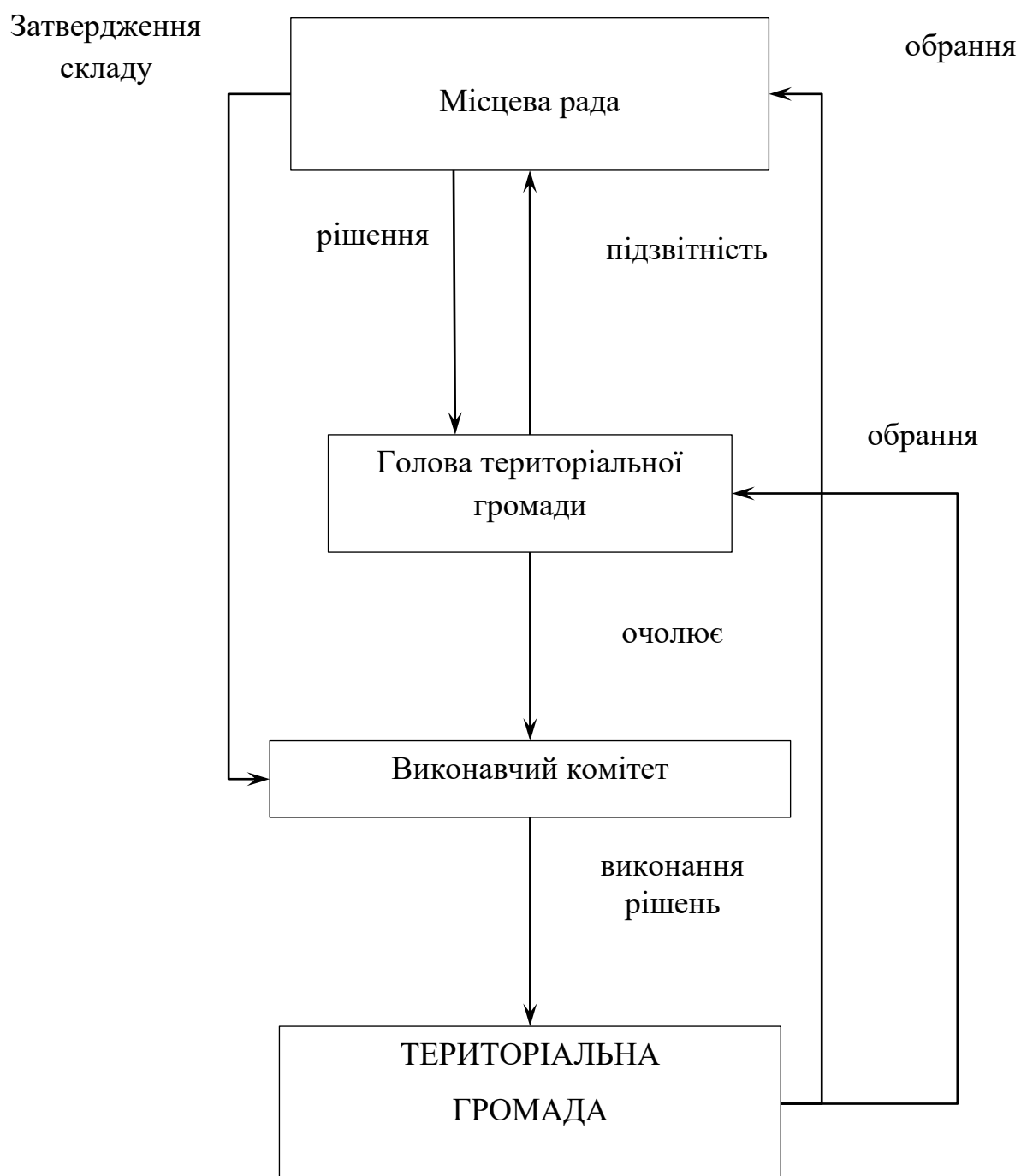


Рисунок 1.2 – Система управління територіальною громадою
Джерело: складено автором за джерелами [17].

В сучасній системі місцевого самоврядування особливе значення набуває чітке розуміння таких понять, як методи управління територіальною громадою та інструменти управління територіальною громадою. Незважаючи на те, що ці категорії часто вживаються разом і мають тісний зв'язок між собою, вони все ж відрізняються за своїм змістом, призначенням і практичним застосуванням. Для того щоб розкрити суть кожного з цих понять, доцільно спершу окреслити їх визначення.

Під методами управління територіальною громадою слід розуміти сукупність загальних підходів, принципів та способів впливу на управлінські процеси, що забезпечують досягнення визначених цілей розвитку громади. Іншими словами, методи формують своєрідний концептуальний каркас, який задає напрямок діяльності органів місцевого самоврядування та визначає логіку прийняття управлінських рішень. У цьому контексті можна виділити кілька ключових груп методів, кожна з яких має свої особливості та сфери застосування.

Однією з найважливіших груп є адміністративні методи, які передбачають регулювання діяльності громади на основі нормативно-правових актів, розпоряджень та інших документів, що мають обов'язковий характер. Зокрема, ці методи забезпечують правопорядок, контроль за дотриманням законодавства та належне функціонування органів місцевого самоврядування. Завдяки адміністративним методам громада має змогу впроваджувати регуляторні механізми, які сприяють підтриманню стабільності та порядку на її території.

Поряд із адміністративними методами важливу роль відіграють економічні методи управління. Їх особливість полягає у створенні сприятливих умов для розвитку підприємництва, залучення інвестицій та забезпечення раціонального використання ресурсів громади. Наприклад, механізми місцевого бюджетування, встановлення податкових пільг, грантові програми та інші фінансово-економічні інструменти є ефективними засобами для стимулювання економічного зростання громади.

Окрім адміністративних та економічних методів, важливе значення мають також соціально-психологічні методи управління. Ці методи спрямовані на створення сприятливого соціального клімату в громаді, активізацію участі її мешканців у прийнятті управлінських рішень, підвищення рівня довіри до органів місцевого самоврядування. Залучення громади до участі в суспільно-політичному житті через консультації, громадські слухання чи створення дорадчих органів дозволяє приймати більш виважені та об'єктивні рішення, що відповідають потребам населення.

Разом із методами важливу роль у системі управління територіальною громадою відіграють інструменти управління, які є більш конкретними засобами реалізації управлінських методів. Інакше кажучи, інструменти виступають як практичні механізми, що дозволяють втілити обраний метод у реальних умовах діяльності громади.

Серед прикладів інструментів управління можна виділити:

- для адміністративних методів — нормативно-правові акти, положення, регламенти роботи органів місцевого самоврядування, які забезпечують чіткий порядок прийняття та виконання рішень;
- для економічних методів — інструменти фінансового планування, бюджетування, системи розподілу ресурсів, що допомагають ефективно реалізувати економічну політику громади;
- для соціально-психологічних методів — громадські слухання, опитування мешканців, інформаційні кампанії, що сприяють залученню населення до процесів прийняття рішень.

Таблиця 1.2 наочно демонструє класифікацію основних методів управління територіальною громадою, а також відповідні їм інструменти реалізації. Такий підхід дозволяє комплексно підходити до управління територіальною громадою, поєднуючи нормативні, економічні та соціальні аспекти.

Таблиця 1.2 – Класифікація методів управління територіальною громадою та відповідні інструменти їх реалізації

Метод управління	Характеристика	Приклади інструментів
Адміністративні методи	Базуються на прийнятті нормативно-правових актів, регламентів, посадових інструкцій та інших обов'язкових до виконання документів.	Нормативно-правові акти, положення, регламенти роботи органів місцевого самоврядування.
Економічні методи	Передбачають вплив на громаду через фінансові механізми, такі як бюджетне планування, субвенції, дотації чи інші фінансові стимули.	Інструменти фінансового планування, бюджетування, системи розподілу ресурсів.
Соціально-психологічні методи	Спрямовані на формування сприятливого соціального клімату, мотивацію населення до активної участі в управлінні громадою та створення умов для консолідації зусиль жителів громади.	Громадські слухання, опитування мешканців, інформаційні кампанії.

Джерело: складено автором за джерелами [1, 40].

З огляду на вищезазначене, можна зробити висновок, що ключова відмінність між методами та інструментами управління полягає у рівні їхньої деталізації та сфері застосування. Методи, по суті, формують загальну стратегію та визначають принципи управління територіальною громадою,

тоді як інструменти є конкретними засобами, що забезпечують реалізацію цієї стратегії на практиці.

Наприклад, якщо орган місцевого самоврядування обирає адміністративний метод управління, що передбачає регламентацію діяльності через прийняття певних норм і правил, то відповідними інструментами для його реалізації стануть конкретні нормативно-правові акти, посадові інструкції чи регламенти, що безпосередньо визначають порядок виконання управлінських рішень.

Можна констатувати, що ефективне управління територіальною громадою потребує комплексного поєднання як методів, що задають стратегічний напрямок, так і інструментів, які забезпечують практичне втілення цих підходів у життя. Лише гармонійне поєднання цих елементів дозволяє створити дієву систему місцевого самоврядування, що відповідає потребам громади та сприяє її сталому розвитку.

Наприклад, якщо орган місцевого самоврядування обирає адміністративний метод управління, що передбачає регламентацію діяльності через прийняття певних норм і правил, то відповідними інструментами для його реалізації стануть конкретні нормативно-правові акти, посадові інструкції чи регламенти, що безпосередньо визначають порядок виконання управлінських рішень.

Таким чином, управління територіальною громадою є багатограним процесом, що потребує комплексного підходу та використання сучасних методів і інструментів. Поєднання адміністративних, економічних та соціально-психологічних методів у поєднанні з ефективними інструментами управління дозволяє створити умови для сталого розвитку територіальної громади, підвищення якості життя її мешканців та досягнення позитивних змін у соціально-економічній сфері.

1.3. Законодавчі підстави управління територіальними громадами в Україні

Територіальні громади України функціонують відповідно до численних нормативно-правових актів, що визначають основи та принципи діяльності органів місцевого самоврядування. Це забезпечує належне управління на місцевому рівні.

Так, Конституція України в своєму статті 140 чітко визначає територіальну громаду як сукупність осіб, які постійно проживають на певній адміністративно-територіальній одиниці, і надає їй право на місцеве самоврядування. Це право означає можливість громади самостійно вирішувати питання місцевого значення в межах визначених законом, не залежачи від зовнішнього втручання органів державної влади [25].

Закон України «Про місцеве самоврядування в Україні» є основним нормативно-правовим актом після Конституції України, що регулює питання організації та функціонування місцевого самоврядування. Цей закон деталізує та розширює положення Конституції України щодо прав територіальних громад на самостійне вирішення питань місцевого значення. Він ще раз підтверджує право територіальної громади на самоврядування [1753].

Стаття 4 Закону України «Про місцеве самоврядування в Україні» закріплює основні принципи, на яких базується система місцевого самоврядування в країні:

- Народовладдя – населення визначає пріоритети розвитку та впливає на рішення.
- Законність – діяльність органів влади в межах Конституції та законів.
- Гласність – відкритість діяльності органів влади для довіри громадян.

- Колегіальність – колективне прийняття рішень з урахуванням різних позицій.
- Поєднання інтересів – гармонізація державної політики з потребами громад.
- Виборність та підзвітність – органи влади обираються громадою та звітують перед нею.
- Самостійність – автономія у використанні ресурсів та управлінні.
- Державна підтримка – фінансові та правові гарантії для розвитку громад.
- Судовий захист – можливість оскарження незаконних рішень [17].

Цей закон також регулює порядок формування органів місцевого самоврядування, а також їх взаємодію з органами державної влади, що, у свою чергу, є важливим елементом для забезпечення ефективного управління на місцях.

Особливе значення має стаття 73 Закону України «Про місцеве самоврядування в Україні», яка встановлює обов'язковість виконання актів і законних вимог органів та посадових осіб місцевого самоврядування. Відповідно до зазначеної статті, рішення, ухвалені радами, головами, а також виконавчими комітетами у межах їхніх повноважень, мають обов'язковий характер [17]. Це означає, що такі акти підлягають безумовному виконанню всіма органами виконавчої влади, об'єднаннями громадян, підприємствами, установами та організаціями, а також фізичними особами, які постійно або тимчасово проживають на відповідній території. Цей припис є ключовим елементом забезпечення належного функціонування системи місцевого самоврядування та забезпечує ефективне впровадження рішень місцевого самоврядування на практиці.

Закон також встановлює відповідальність за невиконання рішень органів місцевого самоврядування або за заподіяння шкоди місцевому самоврядуванню шляхом протиправних дій або бездіяльності. Відповідно до

норм чинного законодавства, такі порушення тягнуть за собою юридичну відповідальність, що створює додаткові гарантії дотримання правових норм у діяльності всіх суб'єктів на відповідній території.

Також важливою складовою законодавчого забезпечення територіальних громад є Бюджетний кодекс України, який регулює процес формування та використання місцевих бюджетів. Розділ III Бюджетного кодексу України, присвячений місцевим бюджетам, встановлює правові засади функціонування фінансової системи органів місцевого самоврядування. Зокрема, в цьому розділі визначено порядок формування, джерела надходжень та напрями використання коштів місцевих бюджетів [9]. Це створює правові умови для ефективного управління місцевими бюджетами, що має ключове значення для фінансової стабільності громад.

Відповідно до положень зазначеного розділу, під місцевими бюджетами розуміють бюджети територіальних громад, районів та областей, що забезпечують фінансування місцевих програм і надання суспільних послуг на відповідних адміністративно-територіальних рівнях [9].

Окремо наголошується на джерелах доходів місцевих бюджетів, які формуються за рахунок різних надходжень. Зокрема, до них належать податкові та неподаткові платежі, доходи від операцій з капіталом, а також міжбюджетні трансферти, зокрема дотації та субвенції. Така система фінансування покликана забезпечити стабільне наповнення місцевих бюджетів і створити умови для фінансової автономії територіальних громад.

Крім того, глава 11 містить положення щодо видатків місцевих бюджетів, які охоплюють широкий спектр напрямів, спрямованих на забезпечення суспільних потреб. До таких видатків належать фінансування освітніх закладів, медичних установ, закладів соціального захисту, культури, спорту, житлово-комунального господарства та інших сфер, що є важливими для забезпечення добробуту громади.

Важливу роль у забезпеченні управління комунальною власністю відіграє Цивільний кодекс України. Так стаття 327 Цивільного кодексу

України визначає що територіальна громада як суб'єкт права комунальної власності має виключне право володіння, користування та розпорядження комунальним майном у межах, визначених законодавством України [56]. Відповідно до цієї статті, комунальна власність охоплює різні види майна, включно з грошовими коштами, які належать територіальній громаді. Це положення є важливим інструментом реалізації принципу майнової самостійності органів місцевого самоврядування та сприяє ефективному використанню ресурсів для задоволення суспільних потреб.

Не менш важливим є Закон України "Про регулювання містобудівної діяльності". Положення цього закону, визначають важливу роль органів місцевого самоврядування у сфері містобудування. Відповідно до статті 4 цього Закону України, органи місцевого самоврядування є суб'єктами містобудування [1817]. Це наділяє органи місцевого самоврядування важливими повноваженнями у плануванні територій, розміщенні об'єктів інфраструктури. Вони мають право приймати рішення у сфері містобудування в межах наданих їм повноважень, контролювати забудову територій та забезпечувати дотримання архітектурно-будівельних стандартів. Це дозволяє громадам здійснювати контроль за розвитком своєї території, а також впроваджувати проекти, які сприяють розвитку інфраструктури.

Нарешті, Статути територіальних громад є локальним нормативно-правовими актами, що визначає специфічні особливості організації та функціонування місцевих органів влади саме в цьому місті. Статут регулює не тільки питання взаємодії з мешканцями громади, але й встановлює порядок проведення громадських слухань, участі громадян у прийнятті рішень, що забезпечує більшу прозорість та підзвітність органів місцевого самоврядування.

Після подій Євромайдану новий Уряд розпочав національний проєкт «Децентралізація», 1 квітня 2014 року ухваливши Концепцію реформування місцевого самоврядування і територіальну організацію влади в Україні [21].

Реформа децентралізації в Україні є важливим етапом трансформації системи управління, спрямованим на передачу значних повноважень і фінансових ресурсів від центральної влади до органів місцевого самоврядування. Основною метою цієї реформи є забезпечення громад реальними можливостями для самостійного вирішення питань місцевого значення. Це, дає громадам більшу свободу в управлінні.

Після внесених у 2015 році змін до Податкового та Бюджетного кодексів, місцеве самоврядування отримало більше можливостей, повноважень та відповідних фінансових ресурсів для підвищення економічної спроможності. Об'єднані громади, зокрема, розпоряджаються:

- 60 % податку на доходи фізичних осіб
- 100 % податку на майно
- 100 % єдиного податку
- 5 % акцизного податку з роздрібної торгівлі (тютюн, алкоголь, нафтопродукти)
- 100 % податку на прибуток установ комунальної власності ОТГ
- 100 % платежів за надання адміністративних послуг
- 25 % екологічного податку
- іншими зборами та платежами, міжбюджетними трансфертами та надходженнями в рамках програм та допомог [33].

Окрім того, реформа підвищує відповідальність місцевих органів влади за прийняті рішення та їхню реалізацію.

Усі ці нормативно-правові акти разом утворюють чітку та злагоджену систему управління, що дозволяє органам місцевого самоврядування ефективно вирішувати питання місцевого значення і забезпечувати благополуччя своїх громадян.

Таблиця 1.3 містить перелік ключових законодавчих актів України, які регулюють діяльність територіальних громад, зокрема м. Харкова. Для кожного акту вказано його основні функції та положення.

Таблиця 1.3 – Законодавча база функціонування територіальних громад України

Законодавчий акт	Основні положення
Конституція України (стаття 140-146)	Визначає право територіальних громад на місцеве самоврядування, їх автономію у вирішенні місцевих питань.
Закон України «Про місцеве самоврядування в Україні»	Регулює організацію управління, повноваження органів, участь громадян в управлінні та фінансові основи місцевого самоврядування.
Бюджетний кодекс України (Розділ III, Глава 11)	Встановлює порядок формування, використання місцевих бюджетів, джерела доходів та напрями видатків. Закріплює фінансову автономію громад
Цивільний кодекс України (ст. 327)	Визначає правові засади управління комунальною власністю територіальних громад (володіння, користування, розпорядження).
Закон України «Про регулювання містобудівної діяльності» (ст. 4)	Надає органам місцевого самоврядування повноваження у сфері містобудування: планування територій, контроль забудови, дотримання стандартів.
Статут територіальної громади	Локальний акт кожної територіальної громаді, що регулює особливості управління конкретною територіальною громадою: органи самоуправління, механізми участі громадян, звітність органів влади.
Концепція реформування місцевого самоврядування (2014)	Визначає засади децентралізації: передачу повноважень та фінансів місцевим громадам, підвищення їх економічної спроможності.

Джерело: складено автором за джерелами [9, 17, 21, 25, 43].

РОЗДІЛ 2

УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ТЕРИТОРІАЛЬНОЮ ГРОМАДОЮ м. ХАРКОВА НА ОСНОВІ ЄВРОПЕЙСЬКОГО ДОСВІДУ

2.1. Дослідження досвіду країн ЄС у сфері управління територіальними громадами

Аналізуючи досвід країн Європейського Союзу (ЄС) у сфері управління територіальними громадами, важливо підкреслити, що однією з ключових передумов успішного управління громадами є високий рівень децентралізації. Саме завдяки цьому місцеві органи влади отримують ширші повноваження, що дозволяє їм самостійно приймати рішення щодо розвитку власної території. Серед головних принципів, на яких базується ефективне управління громадами в країнах ЄС, варто виділити такі аспекти:

- Субсидіарність – прийняття управлінських рішень має здійснюватися на найнижчому можливому рівні, що забезпечує ефективність і наближеність влади до громадян.
- Фінансова автономія громад – передбачає надання місцевим органам влади права формувати власний бюджет, самостійно розпоряджатися фінансовими ресурсами та забезпечувати контроль за їх використанням.
- Прозорість прийняття рішень – означає відкритість інформації про процеси ухвалення рішень, що дозволяє громадянам отримувати доступ до інформації про діяльність органів місцевого самоврядування.
- Активне залучення населення до процесу ухвалення рішень – створення умов для участі громадян у самоврядуванні через громадські обговорення, консультації, електронні платформи та інші інструменти [13,14,7].

Розглядаючи практики підвищення ефективності управління в громадах країн ЄС, важливо наголосити на комплексному підході, який передбачає використання широкого спектра інструментів:

1. Системи моніторингу та оцінки результатів діяльності органів місцевого самоврядування - є інструментами прозорості та підзвітності органів місцевого самоврядування. Вони дозволяють здійснювати регулярну перевірку виконання завдань, об'єктивно оцінювати їх ефективність і досягнення поставлених цілей на основі чітких критеріїв. Моніторинг дає змогу своєчасно виявляти проблеми та впроваджувати коригувальні заходи. Оцінка результатів дає можливість визначити, наскільки ефективно використовуються ресурси та чи досягнуті очікувані результати.

2. Програми стратегічного планування - є ключовим інструментом для визначення напрямів розвитку громади на довгострокову перспективу. Програми базуються на чітко визначених довгострокових цілях розвитку та дозволяють органам місцевого самоврядування ставити чіткі цілі, визначати ресурси для їх досягнення та розробляти детальні стратегії розвитку. Такий підхід сприяє більш ефективному використанню ресурсів, уникненню хаотичного розвитку та забезпечує сталість розвитку території.

3. Публічні консультації є інструментом залучення громадян до процесу прийняття рішень. Це дає змогу враховувати думки та інтереси різних верств населення, що підвищує легітимності рішень органів місцевого самоврядування. Консультації проводяться на різних етапах прийняття рішень і можуть охоплювати питання розвитку інфраструктури, бюджету громади, соціальних програм та інші важливі аспекти життя громади.

4. Залучення громадськості та громадських організацій в управлінські процеси є одним із ключових факторів успішного розвитку громад. Зокрема, значну роль у цьому відіграють громадські ради, які здійснюють контроль за діяльністю органів місцевого самоврядування.. Наприклад, у Варшаві Громадська рада з питань транспорту регулярно надає рекомендації щодо оптимізації транспортних маршрутів та покращення дорожньої інфраструктури. У Німеччині проведення громадських слухань є обов'язковим перед ухваленням значущих містобудівних рішень. У місті

Гамбург такі слухання активно проводяться під час планування реконструкції історичних районів.

5. Електронні платформи - забезпечують швидкий і зручний доступ громадян до адміністративних послуг. Наприклад, у Польщі активно використовується платформа ePUAP, яка дозволяє громадянам подавати заяви, отримувати довідки та сплачувати збори онлайн. У Німеччині популярна система "Bürgerportal", яка надає широкий спектр електронних послуг для мешканців.

6. Системи електронного документообігу – значно прискорюють процеси ухвалення рішень та підвищують прозорість діяльності органів місцевої влади. Наприклад, у Чехії запроваджено систему Datová schránka, яка забезпечує безпечний електронний обмін документами між громадянами та органами влади.

7. Інструменти цифрової демократії – онлайн-опитування, електронні петиції та голосування, які дозволяють громадянам безпосередньо впливати на процеси управління своєю територією. У Швеції широко використовуються електронні петиції, які дозволяють мешканцям пропонувати нові ініціативи та проекти розвитку громад.

8. Система відкритих даних, яка сприяє підвищенню рівня довіри населення до місцевої влади та забезпечує прозорість її діяльності. Наприклад, у Великобританії працює платформа data.gov.uk, де оприлюднюються дані про бюджет, витрати та інші ключові показники діяльності місцевих органів влади.

9. Проведення громадських обговорень на етапі планування бюджетум – передбачає обов'язкове проведення громадських обговорень на етапі планування бюджету, – що забезпечує прозорість бюджетного процесу. Це дозволяє врахувати думку громадян щодо пріоритетних напрямів використання бюджетних коштів. Наприклад, у Німеччині активно впроваджується практика бюджетних слухань на рівні муніципалітетів, де громада висловлює свої пропозиції та зауваження щодо майбутніх видатків.

Таблиця 2.1 – Інструменти підвищення ефективності управління громадами в ЕС

Інструмент	Короткий опис
Системи моніторингу та оцінки	Оцінка ефективності органів місцевого самоврядування, для коригування стратегії.
Програми стратегічного планування	Розробка довгострокових планів для оптимального використання ресурсів і сталого розвитку громади.
Громадські ради	Органи громадського контролю за діяльністю місцевої влади.
Публічні консультації	Залучення громадян до процесу прийняття рішень, що підвищує легітимність рішень.
Електронні платформи	Швидкий доступ громадян до адміністративних послуг онлайн.
Системи електронного документообігу	Прискорення процесів ухвалення рішень та підвищення прозорості діяльності органів влади.
Інструменти цифрової демократії	Безпосередній вплив громадян на управлінські процеси через онлайн-опитування, електронні петиції та голосування.
Система відкритих даних	Підвищення рівня довіри населення до місцевої влади шляхом оприлюднення інформації.
Програмно-цільовий метод фінансування	Спрямування фінансових ресурсів на реалізацію програм з чіткими цілями та показниками.
Громадські обговорення на етапі планування бюджету	Забезпечення прозорості бюджетного процесу та врахування думки громадян щодо розподілу коштів.
Інструменти співфінансування	Залучення фінансування з державного бюджету, приватного сектору та міжнародних організацій.

Джерело: складено автором за джерелами [13,14,7].

10. Програмно-цільовий метод фінансування – орієнтований на досягнення конкретних результатів. Цей підхід дозволяє спрямовувати фінансові ресурси на реалізацію визначених програм з чіткими цілями та показниками ефективності. Наприклад, у Франції поширено фінансування проектів з енергоефективності в житловому секторі, де кошти виділяються на досягнення конкретних енергозберігаючих показників.

11. Інструменти співфінансування – передбачають залучення коштів як з державного бюджету, так і з приватного сектору та міжнародних організацій. Наприклад, у Польщі активно використовуються гранти ЄС Союзу для реалізації проектів із розвитку інфраструктури у співпраці з місцевими підприємствами.

12. Проведення громадських обговорень для планування бюджету – передбачає обов'язкове проведення громадських обговорень на етапі планування бюджету, що забезпечує прозорість бюджетного процесу. Наприклад, у Німеччині активно впроваджується практика бюджетних слухань на рівні муніципалітетів, де громада висловлює пропозиції щодо майбутніх видатків.

13. Програмно-цільовий метод фінансування – орієнтований на досягнення конкретних результатів. Цей підхід дозволяє спрямовувати фінансові ресурси на реалізацію визначених програм з чіткими цілями та показниками ефективності. Наприклад, у Франції поширено фінансування проектів з енергоефективності в житловому секторі, де кошти виділяються на досягнення конкретних енергозберігаючих показників.

14. Інструменти співфінансування – передбачають залучення коштів як з державного бюджету, так і з приватного сектору та міжнародних організацій. Наприклад, у Польщі активно використовуються гранти Європейського Союзу для реалізації проектів із розвитку інфраструктури у співпраці з місцевими підприємствами.

Аналізуючи досвід європейських країн для вдосконалення системи управління територіальними громадами в Україні слід зазначити функціонування німецьких "комендатур", а також фінської моделі партисипативного бюджетування (participatory budgeting, PB). Німецька модель

"комендатур" (нім. *Bürgeramt* або *Bürgerbüro*) являє собою ключовий елемент місцевого самоврядування, що створений з метою забезпечення відкритої, прозорої та ефективної комунікації між органами влади та мешканцями [44,23]. Ці спеціалізовані служби виступають у ролі "вікон єдиного доступу", де громадяни можуть отримати широкий спектр адміністративних послуг, проконсультуватися з фахівцями, а також висловити свої зауваження чи пропозиції щодо роботи органів місцевого самоврядування.

Однією з найважливіших характеристик німецької системи *Bürgeramt* є її децентралізований характер. Зокрема:

- Децентралізовані офіси: Для забезпечення зручного доступу громадян до адміністративних послуг комендатури розташовуються в кожному районі великого міста або селища. Це дозволяє мешканцям вирішувати важливі питання без необхідності звертатися до центральних органів влади. Наприклад, у столиці Німеччини, Берліні, діє понад 50 *Bürgerämter*, і кожна з таких установ обслуговує в середньому 15–20 тисяч мешканців [44,23].

- Широкий спектр послуг: Серед послуг, які надають комендатури, можна виділити видачу документів (паспорти, посвідчення водія), реєстрацію місця проживання, подачу заяв на соціальну допомогу, а також консультування з питань містобудування та інші адміністративні сервіси [44,23].

- Цифрові платформи - використовуються для підвищення рівня комфорту громадян (електронна черга, онлайн-запис на прийом, а також чат-боти) для швидкого вирішення типових запитів. Прикладом такої системи є *Service-Portal Berlin*, що дозволяє мешканцям отримати доступ до низки послуг безпосередньо зі своїх гаджетів [44,23].

- Зворотний зв'язок із громадою: Важливим елементом є також постійна комунікація з мешканцями. Зокрема, у комендатурах регулярно проводяться громадські слухання, під час яких обговорюються локальні проблеми. Крім того, активно застосовується анкетування, що дозволяє оцінити рівень задоволеності громадян наданими послугами та виявити ключові потреби населення [44,23].

Проведені дослідження свідчать про високу ефективність даної моделі. Завдяки впровадженню комендатур вдалося скоротити час очікування на адміністративні послуги на 40–60% (згідно з даними Німецької асоціації міст). Крім того, рівень довіри до органів місцевої влади значно підвищився: за даними опитування *Eurobarometer* (2023 рік), 78% мешканців Німеччини вважають комендатури ефективним інструментом комунікації з місцевою владою.

Фінська модель партисипативного бюджетування (*Participatory Budgeting*) є одним із найуспішніших прикладів прямої демократії в Європі. Даний механізм передбачає активну участь громадян у розподілі частини бюджету місцевої громади, що сприяє підвищенню прозорості та ефективності витрачання бюджетних коштів [44 46]. Фінська модель РВ, яка була успішно реалізована в місті Гельсінкі, включає кілька важливих етапів:

1. Визначення бюджетного пулу: У місті Гельсінкі на РВ щорічно виділяється 4,4 млн євро (що становить 1% міського бюджету).
2. Збір ідей через цифрові платформи: Для цього використовується спеціальний портал *OmaStadi*, де мешканці можуть подавати свої пропозиції, які охоплюють широкий спектр питань — від ремонту доріг до створення культурних просторів.
3. Обговорення проєктів: Важливою складовою є консультації між громадянами, експертами та представниками влади.
4. Голосування: Громадяни мають можливість голосувати як онлайн, так і офлайн. Для цього використовується система ідентифікації через банківські системи, що дозволяє запобігти фальсифікаціям.
5. Реалізація та моніторинг: Після визначення проєктів-переможців здійснюється публічний звіт про використання бюджетних коштів та хід виконання проєктів [44 46].

Досвід Німеччини та Фінляндії є прикладом ефективних практик, що сприяють зміцненню комунікації між громадянами та владою, забезпечують прозорість прийняття рішень і підвищують рівень громадської участі в управлінні.

2.2. Дослідження управління територіальною громадою м. Харків

Місто Харків є другим за чисельністю населення містом України та важливим промисловим, науковим і культурним центром країни. Місто є важливим транспортним вузлом, що включає залізничний, автомобільний та авіаційний транспорт. Харківська територіальна громада об'єднує значну кількість мешканців та має розгалужену інфраструктуру.

Організація управління територіальною громадою м. Харків ґрунтується на положеннях Закону України "Про місцеве самоврядування в Україні" [17]. Статут територіальної громади міста Харкова [37] є важливим нормативно-правовим актом, який визначає основні принципи та механізми організації і діяльності органів місцевого самоврядування, а також регламентує взаємодію громади з органами управління. Ось детальний опис управління територіальною громадою міста Харкова на основі цього Статуту.

Міська рада – основний орган місцевого самоврядування в місті Харкові, що складається з депутатів, обраних жителями міста. Згідно з статтею 6 Статуту, Харківська міська рада є вищим представницьким органом місцевого самоврядування, і її депутати обираються шляхом загальних виборів. Вибори депутатів проводяться на основі пропорційної виборчої системи, що забезпечує представництво різних політичних сил та інтересів громадян. Харківська міська рада Обирається громадою на місцевих виборах строком на 5 років (Стаття 7) [37].

Міська рада здійснює законодавчу функцію на місцевому рівні. Вона розглядає та приймає рішення щодо бюджету міста, розвитку інфраструктури, соціальних питань, земельних відносин, а також організує роботу комунальних підприємств. Стаття 8 Статуту визначає, що міська рада має право на створення та ліквідацію комунальних підприємств, організацій і установ, а також розпорядження комунальною власністю.

Міський голова – обирається жителями міста через прямі вибори, відповідно до статті 10 Статуту. Міський голова є виконавчим органом місцевого самоврядування і здійснює загальне керівництво органами місцевого самоврядування. Його обов'язки включають організацію роботи міської ради, забезпечення виконання рішень ради та управління виконавчими органами міської ради. Міський голова виконує виконавчі функції, реалізує політику міської ради, організовує роботу органів місцевого самоврядування, відповідає за безпеку та порядок у місті, а також керує виконанням рішень ради. Згідно з статтею 10 Статуту, міський голова здійснює контроль за діяльністю виконавчих органів міської ради, а також представляє місто на зовнішньому рівні [37].

Виконавчі органи міської ради – на чолі з міським головою, ці органи відповідають за реалізацію рішень міської ради та виконання поточних завдань. Виконавчий комітет затверджується міською радою за поданням міського голови (Стаття 21). Він включає департаменти, управління та інші структурні підрозділи міської ради, які відповідають за різні сфери життєдіяльності громади, такі як освіта, охорона здоров'я, транспорт, будівництво тощо. Стаття 11 Статуту визначає, що виконавчі органи міської ради повинні працювати в межах повноважень, делегованих міською радою. Ці органи реалізують повсякденне управління містом, зокрема в питаннях соціального забезпечення, комунального господарства, будівництва, транспорту, освіти та охорони здоров'я. Вони відповідають за впровадження рішень міської ради та міського голови. Як зазначено в статті 11 Статуту, виконавчі органи міської ради мають право видавати розпорядження та акти, що є обов'язковими для виконання на території громади [37].

Ефективне функціонування системи місцевого самоврядування неможливе без чітко визначеної відповідальності його представників за порушення або зловживання повноваженнями. Згідно з Статтею 40 Статуту територіальної громади міста Харкова, депутати міської ради, члени виконавчого комітету та інші посадові особи можуть бути притягнуті до

дисциплінарної, адміністративної або навіть кримінальної відповідальності у разі:

- Недбалості у використанні бюджетних коштів, що призводить до неефективних витрат або втрат комунальних ресурсів;
- Порушення процедур прийняття рішень, зокрема ігнорування норм законодавства під час голосування або узгодження проєктів;
- Ігнорування результатів громадських слухань, яке підриває довіру громади до інституцій влади [37].

Ці механізми відповідальності не лише захищають інтереси міста від свавілля, але й підкреслюють пріоритет законності та відкритості. Санкції, передбачені Статутом, слугують запобіжним засобом, стимулюючи посадовців діяти в межах повноважень та враховувати думку громади. Такий підхід формує середовище, де влада є не привілеєм, а служінням суспільству.

Ефективний контроль за діяльністю органів місцевого самоврядування є ключовим механізмом забезпечення прозорості, підзвітності та запобігання зловживанням владними повноваженнями. Згідно зі Статутом територіальної громади міста Харкова, цей контроль реалізується через три взаємодоповнюючі рівні.

По-перше, міська рада, як представницький орган, здійснює внутрішній аудит. Стаття 9 Статуту визначає, що міська рада має право контролювати використання коштів бюджету та ефективність управління комунальним майном, що дозволяє мінімізувати ризики корупції та неефективного використання ресурсів. Контроль з боку міської ради – одна з основних форм контролю за діяльністю органів місцевого самоврядування. Міська рада має право проводити перевірки діяльності виконавчих органів міської ради та затверджувати звіти про виконання бюджету міста. Міська рада має право винести вотум недовіри міському голові (Стаття 19), що потребує підтримки 2/3 депутатів [37].

Таблиця 2.2 – Інструменти контролю за діяльністю органів місцевого самоврядування Харкова

Рівень контролю	Правова основа	Інструменти	Ефект
Внутрішній контроль (міська рада)	Стаття 9, 19 Статуту	- Аудит використання бюджету та управління комунальним майном. - Вотум недовіри міському голові (потрібно 2/3 голосів депутатів).	Мінімізація корупції, забезпечення ефективності використання ресурсів.
Контроль з боку громади	Стаття 16, 30 Статуту	- Громадські слухання. - Місцеві референдуми для ініціювання змін у рішеннях.	Діалог між владою та громадою, трансформація потреб у управлінські рішення.
Зовнішній контроль (держава)	Загальне законодавство	- Нагляд за дотриманням законів органами місцевого самоврядування.	Запобігання свавілля, дотримання національних стандартів.
Контроль над міською радою	Стаття 12 Статуту	- Публічні звіти депутатів на сесіях. - Діяльність депутатських комісій.	Забезпечення прозорості роботи ради, звітність перед громадою.

Джерело: складено автором за джерелами [37].

По-друге, контроль з боку громади – територіальна громада також має важливі інструменти для контролю за діяльністю органів місцевого самоврядування. Стаття 16 Статуту дозволяє громадянам брати участь у проведенні громадських слухань, що є важливим механізмом зворотного зв'язку та впливу громади на прийняття рішень. Через місцеві референдуми мешканці можуть ініціювати зміни в управлінських рішеннях, якщо це стосується важливих питань розвитку міста. Безпосередня участь громади через інститути громадських слухань та місцеві референдуми забезпечує діалог з владою.

По-третє, зовнішній контроль – здійснюється через органи державної влади, зокрема, через контроль за дотриманням законодавства в межах функціонування органів місцевого самоврядування. Зовнішній контроль з боку державних органів гарантує дотримання законодавчих норм, запобігаючи свавіллю чи відхиленню від національних стандартів.

По-четверте, здійснюється контроль над сомою Міською радою через звітність депутатів перед громадою (публічні звіти на сесіях), а також діяльність депутатських комісій (Стаття 12) [37].

Сукупність цих механізмів не лише зміцнює довіру до інституцій влади, але й формує середовище, де інтереси громади стають пріоритетом у процесі прийняття рішень, що є основою сталого розвитку міста.

Активна участь громади в управлінні містом є основою демократичного функціонування місцевого самоврядування, що забезпечує відповідність рішень влади реальним потребам мешканців. Згідно зі Статутом територіальної громади міста Харкова, ключові інструменти впливу включають:

- місцеві референдуми (стаття 16 Статуту) – це механізм прямої демократії, що дозволяє громадянам міста безпосередньо вирішувати важливі питання через голосування [37];

Таблиця 2.3 – Інструменти впливу громади м. Харків на органи управління

Назва інструменту	Правова основа	Опис	Мета/Вплив
Місцеві референдуми	Стаття 16 Статуту	Механізм прямої демократії, що дозволяє громадянам вирішувати важливі питання через голосування.	Забезпечення прямої участі громади у стратегічних рішеннях.
Громадські слухання	Стаття 30 Статуту	Форма обговорення ключових питань (будівництво, інфраструктура) з участю мешканців.	Врахування думок громади в рішеннях влади, підвищення довіри до інституцій.
Електронні петиції	Стаття 32 Статуту	Пропозиції, які збирають 1 000 підписів, обов'язково розглядаються міською радою.	Легалізація громадських ініціатив, забезпечення прозорості процесів.
Місцеві ініціативи	Стаття 34 Статуту	Проекти (ремонт інфраструктури, відновлення парків), що реалізуються за підтримки 3% мешканців.	Активізація громади у вирішенні локальних проблем, покращення якості життя.
Громадські ради	Стаття 36 Статуту	Консультативні органи з експертами та активістами з питань освіти, екології тощо.	Інтеграція професійної думки та громадського досвіду в управлінські рішення.

Джерело: складено автором за джерелами [37].

- громадські слухання (стаття 30 Статуту) – це важлива форма участі громади в обговоренні ключових питань міста, таких як зміни в плануванні, будівництві та розвитку інфраструктури. На громадських слуханнях мешканці можуть висловлювати свої думки та пропозиції, що стають частиною рішення органів місцевого самоврядування [37];
- електронні петиції (стаття 32 Статуту), де пропозиції, зібрані 1 000 підписів, обов’язково розглядаються міською радою [37];
- місцеві ініціативи (стаття 34), що дають змогу реалізовувати проєкти з ремонту інфраструктури чи відновлення парків за підтримки 3% мешканців [37];
- громадські ради (стаття 36 Статуту), які залучають експертів і активістів до консультацій з питань освіти, екології тощо [37].

Ці механізми не лише забезпечують прозорість процесів, але й зменшують ризики корупції через колективний моніторинг. Впровадження таких інструментів перетворює мешканців з пасивних спостерігачів на справжніх учасників управління, що формує соціальну згуртованість та сприяє створенню міста, орієнтованого на інтереси його громади.

Ці інструменти дозволяють жителям міста висловлювати свою думку та впливати на важливі питання розвитку міста, зокрема, у сфері містобудування, бюджету та соціальної політики. Перелічені інструменти перетворюють мешканців з пасивних спостерігачів на активних учасників управління, зменшують корупційні ризики через публічний тиск і моніторинг, а також формують соціальну згуртованість.

Таким чином, управління територіальною громадою міста Харкова здійснюється через органи місцевого самоврядування, серед яких найважливішими є міська рада, міський голова та виконавчі органи ради. Всі ці органи виконують свої функції відповідно до норм Статуту, а громадяни міста мають достатньо інструментів для впливу та контролю за діяльністю місцевої влади.

2.3. Рекомендації щодо адаптації досвіду країн ЄС до управління територіальною громадою м. Харкова

Територіальна громада м. Харкова, як і багато інших міст України, стикається з низкою викликів, що виникли внаслідок війни. Про основні проблеми громади можна представити уяву аналізуючи бюджет громади. У таблиці 2.4 наведено дані щодо доходів і витрат бюджету територіальної громади м. Харків за три роки: 2022, 2023 і 2024.

Бюджет територіальної громади демонструє стабільне зростання за роки війни після різького скорочення в 2022 рік (перший рік) війни як за доходами, так і за витратами. Такий ріст може бути зумовлений покращенням економічної ситуації в порівнянні з 2022 роком, збільшенням податкових надходжень і зростанням окремих податків (наприклад, податок на доходи фізичних осіб і податок на прибуток). Особливістю стало, що суттєвою частиною дохідною частиною бюджету територіальної громади стали "Дотації та субвенції з державного бюджету". Це відображає реалізацію державної програми допомоги територіальним громадам, зокрема в умовах економічної та соціальної кризи, коли місцеві бюджети потребують додаткового фінансування для виконання соціальних і інфраструктурних зобов'язань.

Загальний обсяг витрат також зростає, що відповідає збільшенню доходів. Серед витрат бюджету територіальної громади м. Харків особливо виділяються витрати на підтримку сил оборони, ліквідацію пошкоджень ЖКГ та соціальну допомогу. Це свідчить про високий рівень кризових навантажень на місцеві бюджети, які потребують відповідних фінансових рішень.

В умовах війни підтримка сил оборони збільшується протягом усіх розглянутих років. Це може бути зумовлено необхідністю забезпечення безпеки та стабільності.

Таблиця 2.4 – Динаміка доходів та видатків бюджету територіальної громади м. Харкова за 2022-2024 роки (у млн грн)

Показник	2022	2023	2024
Доходи бюджету (всього), млн грн	15 800	18 100	19 900
Доходи бюджету від конкретних статей			
— Податок на доходи фізичних осіб	7 800	9 100	9 500
— Податок на прибуток підприємств	3 000	3 700	4 200
— Оренда комунального майна	600	700	800
— Продаж земельних ділянок	500	200	600
— Єдиний податок для ФОП	2 500	2 800	3 000
— Туристичний збір	200	300	400
— Акцизний податок на пальне	700	750	800
— Податок на нерухоме майно	500	600	700
— Дотації та субвенції з державного бюджету	1 000	1 500	2 000
Видатки бюджету (всього), млн грн	15 800	18 100	19 900
Видатки бюджету на конкретні статті			
— Підтримка сил оборони	500	1 000	1 200
— Ліквідація пошкоджень ЖКГ	1 500	2 000	2 500
— Виплата заробітної плати	5 500	5 800	6 200
— Соціальна допомога (пільги, субсидії тощо)	3 000	3 200	3 400
— Підтримка дистанційного навчання	1 200	1 300	1 400
— Охорона здоров'я	2 000	2 300	2 500
— Благоустрій території	1 000	1 300	1 600
— Культура і спорт	400	500	600

Джерело: складено автором за джерелами [20, 33, 42].

На статтю «Ліквідація пошкоджень ЖКГ» виділяються значні кошти, що пов'язано з відновленням інфраструктури, зокрема в умовах пошкоджень через військові дії та надзвичайні ситуації.

Стаття «Виплата заробітної плати» бюджету залишається стабільною і складає значну частину всіх витрат (близько 35-40% від загального обсягу). Це важливо для забезпечення роботи всіх муніципальних служб.

В умовах соціальної нестабільності пов'язаною з війною збільшуються витрати на соціальну допомогу та фінансову підтримку у населення.

Аналіз напрямів фінансування статей бюджету Харківської громади свідчить про те, що найбільш актуальними проблемами для громади є забезпечення безпеки, відновлення інфраструктури та соціальний захист населення. Значне збільшення фінансування на підтримку сил оборони, ліквідацію пошкоджень ЖКГ та соціальну допомогу вказує на необхідність реагування на виклики, пов'язані з воєнними діями та економічною нестабільністю. Одночасно стабільне фінансування освіти, охорони здоров'я та благоустрою свідчить про прагнення влади забезпечити базові потреби мешканців громади та створити умови для відновлення нормального життя.

Паралельно з цими об'єктивними проблемами існує проблема корупції, яка може негативно впливати на ефективність використання бюджетних коштів. Це підкреслює важливість посилення контролю за фінансовими потоками та забезпечення прозорості у прийнятті бюджетних рішень.

Крім того, війна спричинила зниження рівня участі жителів міста в управлінні громадою через різні механізми, такі як громадські слухання, консультації та ініціативи самоорганізації. Це створює ризик зменшення довіри до влади та ускладнює врахування потреб населення при прийнятті управлінських рішень. Відновлення активної участі громади є важливим напрямом для подальшого розвитку місцевого самоврядування.

Таблиця 2.5, представлена нижче, ілюструє взаємозв'язок між актуальними проблемами, що постають перед територіальною громадою міста Харкова, та можливими шляхами їх вирішення з використанням європейського досвіду управління громадами. У ній наведено конкретні інструменти, які застосовуються в країнах Європейського Союзу для подолання таких викликів, як пошкодження інфраструктури, демографічна

криза, соціальні виклики, економічний спад та недостатня участь громади в управлінських процесах. Ці рішення сприяють підвищенню ефективності місцевого самоврядування та сталому розвитку територій в умовах кризових ситуацій.

Розглядаючи актуальні проблеми, з якими стикається Харківська територіальна громада, можна зазначити, що багато з них мають складний і комплексний характер. Проте досвід європейських країн у сфері управління територіальними громадами пропонує низку ефективних підходів та інструментів, що можуть сприяти їхньому подоланню.

Однією з найбільш гострих проблем є пошкодження інфраструктури, яке виникло внаслідок військових дій. Значні руйнування житлового фонду, доріг, комунальних мереж та об'єктів критичної інфраструктури вимагають термінового відновлення. У цьому контексті європейський досвід стратегічного планування набуває особливої цінності. Стратегічне планування передбачає не лише оперативне усунення наслідків руйнувань, а й формування довгострокових програм відновлення. Зокрема, у країнах ЄС широко застосовуються програмно-цільові підходи, які дозволяють визначити пріоритетні напрями відновлення та раціонально розподілити фінансові ресурси. Залучення програм USAID та ЄБРР для фінансування інфраструктурних проєктів, зокрема через механізми гарантійних фондів. Такий підхід сприяє забезпеченню сталого розвитку території.

Другою важливою проблемою є демографічна криза, що проявляється у скороченні населення, його міграції та старінні. Для вирішення цієї проблеми доцільно використовувати європейський досвід у сфері ефективного управління фінансами. Наприклад, у низці європейських країн активно впроваджуються фінансові механізми стимулювання повернення населення до постраждалих територій. Це може включати надання фінансових пільг для молодих сімей, створення програм підтримки малого бізнесу та залучення інвестицій у місцеву економіку. Такі заходи сприяють не лише поверненню населення, а й активізації економічної діяльності громади.

Таблиця 2.5 – Шляхи вдосконалення управління територіальною громадою на основі адаптації європейського досвіду

Проблеми	Рішення з використанням європейського досвіду
Пошкодження інфраструктури	Стратегічне планування відновлення інфраструктури з використанням програмно-цільового методу фінансування. Залучення міжнародних донорів для фінансування відбудови через прозорі тендери (за зразком системи ProZorro). Створення комунальних фондів для фінансування інфраструктури з прозорим плануванням витрат.
Демографічна криза	Впровадження фінансових механізмів для стимулювання повернення населення (пільги для молодих сімей, програми підтримки малого бізнесу).
Соціальні виклики (внутрішньо переміщені особи)	Створення центрів адаптації для переселенців, надання консультацій, правової та освітньої підтримки. Створення прозорих інформаційних платформ для інформування громадян про доступні соціальні послуги та житлові ресурси.
Економічний спад	Залучення міжнародних фінансових ресурсів через грантові програми та інструменти співфінансування для відновлення підприємств, створення нових робочих місць та зміцнення фінансової стабільності громади.
Недостатня участь громади в управлінні	Використання цифрових платформ для проведення публічних консультацій, голосувань та збору ідей від мешканців. Розширити функціонал платформи "Електронні петиції Харкова", додати механізми онлайн-голосування за проекти. Запровадити participatory budgeting, де мешканці самі вирішують, на які проекти витрачати частину бюджету.

Джерело: складено автором.

Соціальні виклики, пов'язані зі значним зростанням кількості внутрішньо переміщених осіб, потребують комплексних підходів до забезпечення житлом, працевлаштуванням та соціальною підтримкою. У цьому випадку корисним є європейський досвід підвищення прозорості та підзвітності органів місцевого самоврядування. Зокрема, створення відкритих інформаційних платформ, де громадяни можуть отримати актуальні дані про наявні соціальні послуги, житлові ресурси та програми підтримки, дозволяє забезпечити справедливий розподіл допомоги та підвищити довіру громадян до органів влади.

Проблема економічного спаду, яка супроводжується зниженням активності та втратою частини підприємств, також може бути частково вирішена за допомогою європейських практик. У країнах ЄС для стимулювання економічного відновлення активно застосовуються інструменти співфінансування та грантові програми. Залучення міжнародних фінансових ресурсів дозволяє відновлювати діяльність підприємств, створювати нові робочі місця та забезпечувати стабільність громади.

Нарешті, проблема недостатньої участі мешканців у процесі прийняття управлінських рішень може бути успішно подолана шляхом впровадження цифрових платформ для комунікації між громадою та органами влади. Досвід європейських країн демонструє ефективність онлайн-платформ для проведення консультацій, збору ідей від мешканців та голосування за громадські проєкти. Це сприяє активному залученню жителів до життя громади та забезпечує врахування інтересів різних соціальних груп при прийнятті управлінських рішень.

Таким чином, досвід європейських країн надає широкий спектр інструментів, які можуть стати ефективними засобами вирішення актуальних проблем Харківської територіальної громади. Застосування цих підходів сприятиме підвищенню якості життя мешканців, відновленню економічної активності та зміцненню соціальної згуртованості громади.

ВИСНОВКИ

У процесі дослідження теми та аналізу управління Харківської територіальною громадою були сформульовані наступні висновки.

1. При розгляді поняття «територіальна громада», необхідно розрізняти два його аспекти: об'єктивне соціальне явище та юридичне оформлення цього явища. Територіальна громада як соціальне явище є особливою соціальною спільнотою з притаманними будь-якій спільноті якостями, до яких належать: спільна територія проживання, соціальні зв'язки, місцевий менталітет, спільні інтереси, членство у громаді, самоорганізація та самоврядування.

2. Територіальна громада як юридичне поняття надане в статті 1 Закону України «Про місцеве самоврядування в Україні». Відповідно до нього, територіальна громада — це жителі, об'єднані постійним проживанням у межах села, селища чи міста, що є самостійними адміністративно-територіальними одиницями, або добровільне об'єднання жителів кількох сіл, що мають єдиний адміністративний центр.

3. Система управління територіальною громадою базується на таких ключових елементах:

- Органи місцевого самоврядування — до них належать сільські, селищні, міські ради та їх виконавчі органи, що безпосередньо приймають рішення та здійснюють управлінські функції.

- Методи управління — сукупність загальних підходів, принципів та способів впливу на процеси управління.

- Інструменти управління — конкретні механізми та засоби, що забезпечують реалізацію методів управління.

4. Методи та інструменти управління класифікуються на кілька ключових груп, серед яких можна виділити нормативні, економічні та соціальні методи, кожен із яких має свої особливості та сфери застосування.

5. Територіальні громади України функціонують відповідно до численних нормативно-правових актів, що визначають основи та принципи діяльності органів місцевого самоврядування. Це забезпечує належне управління на місцевому рівні. До ключових законодавчих актів України, які регулюють діяльність територіальних громад відносяться: Конституція України, Закон про місцеве самоврядування, цивільний, бюджетний та податковий кодекси України.

6. Аналізуючи досвід країн Європейського Союзу (ЄС) управління територіальними громадами, важливо підкреслити, що однією з ключових передумов успішного управління громадами є високий рівень децентралізації. Серед ключових інструментів підвищення ефективності управління громадами в країнах ЄС: інструменти цифрової демократії, системи електронного документообігу, громадські обговорення на етапі планування бюджету, публічні консультації та громадські ради.

7. Харківська територіальна громада є другим за чисельністю населення містом України та важливим промисловим, транспортним науковим і культурним центром країни. Організація управління територіальною громадою м. Харків ґрунтується на положеннях Закону України "Про місцеве самоврядування в Україні" та Статуту територіальної громади міста Харкова.

8. Управління харківською громадою в цілому відповідає європейським демократичним принципам активної участі громади в управлінні містом. Згідно зі Статутом територіальної громади міста Харкова, ключові інструменти громадського впливу включають:

- місцеві референдуми (стаття 16 Статуту);
- громадські слухання (стаття 30 Статуту);
- електронні петиції (стаття 32 Статуту);
- місцеві ініціативи (стаття 34 Статуту);
- громадські ради (стаття 36 Статуту).

9. Територіальна громада м. Харкова, як і багато інших міст України, стикається з низкою викликів, що виникли внаслідок війни. Найбільш гострими проблемами є:

- пошкодження інфраструктури, яке виникло внаслідок військових дій.
- демографічна криза, що проявляється у скороченні населення, його міграції та старінні.
- значне зростання кількості внутрішньо переміщених осіб;
- економічний спад, яка супроводжується зниженням активності та втратою частини підприємств;
- недостатня участь мешканців у процесі прийняття управлінських рішень.

10. Сучасні проблеми Харківської територіальної громади можна вирішувати з використанням європейського досвіду управління громадами. Так, наприклад для вирішення проблеми «недостатньої участі громади в управлінні» пропонується:

- використання цифрових платформ для проведення публічних консультацій, голосувань та збору ідей від мешканців;
- розширити функціонал платформи "Електронні петиції Харкова", додати механізми онлайн-голосування за проекти;
- запровадити патісіпативне бюджетування (participatory budgeting), де мешканці самі вирішують, на які проекти витратити частину бюджету.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Адміністративне управління територіальними громадами : навч. посіб. / В. М. Бабаєв та кол. авт. ; Харків. нац. ун-т міськ. госп-ва ім. О. М. Бекетова. Харків : ХНУМГ ім. О. М. Бекетова, 2022. 292 с.
2. Альошина Н. М. Поняття й ознаки територіальної громади // *Державне будівництво та місцеве самоврядування*. 2011. Вип. 21. С.173-180. URL: https://dspace.nlu.edu.ua/bitstream/123456789/3186/1/Aloshuna_173.pdf (дата звернення: 10.03.2025).
3. Баймуратов М. О. (ред.) Муніципальне право України: підручник / 2-ге вид., доп. К.: Правова єдність, 2009. 248 с.
4. Балусєва Є. Бюджет участі [Електронний ресурс] / Є. Балусєва. URL: <https://i.factor.ua/journals/bb/2017/august/issue-31/article-29983.html> (дата звернення: 23.03.2025).
5. Батанов О. Територіальна громада – первинний суб'єкт муніципальної влади в Україні: поняття та ознаки / О. Батанов // *Вісник ЦВК*. 2008. № 2. С. 51.
6. Белець Ж. А. Партиципаторне бюджетування як інноваційний демократичний інструмент участі громадян в управлінні справами територіальних громад [Електронний ресурс] / Ж. А. Белець. URL: https://economyandsociety.in.ua/journals/15_ukr/113.pdf (дата звернення: 12.04.2025).
7. Бориславська О., Заверуха І. Децентралізація публічної влади: досвід європейських країн та перспективи України / О. Бориславська, І. Заверуха, Е. Захарченко та ін. К.: ТОВ «Софія», 2012. 128 с.
8. Бюджет участі: історія і польський досвід [Електронний ресурс]. URL: <http://www.urbanua.org/dosvid/zakordonni-pryklady/141> (дата звернення: 23.12.2017).
9. Бюджетний кодекс України [Текст]: за станом на 18 лютого 2018 р. // *Верховна Рада України*. [Електронний ресурс].

URL: http://kodeksy.com.ua/tsivil_nij_kodeks_ukraini/statja-169.htm (дата звернення: 10.01.2025).

10. Ганущак Ю. Реформа територіальної організації влади. Київ : Швейцарсько-український проект «Підтримка децентралізації в Україні – DESPRO», 2013. 160 с. [Електронний ресурс]. URL: <https://despro.org.ua> (дата звернення: 13.04.2025).

11. Грушевський М. С. Ілюстрована історія України / АН України, Ін-т укр. археографії, Ін-т історії України. К.: Наук. думка, 1992. С. 59–60.

12. Децентралізація і формування політики регіонального розвитку в Україні : наук. доп. / [Шевченко О. В., Романова В. В., Жаліло Я. А. та ін.] ; за наук. ред. д-ра екон. наук Я. А. Жаліла. Київ : НІСД, 2020. 153 с.

13. Європейська рамкова конвенція про транскордонне співробітництво між територіальними общинами або властями [Електронний ресурс]. URL: http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/995_106.

14. Європейська хартія місцевого самоврядування (ратифікована Україною у 1997 році). [Електронний ресурс]. URL: <https://rm.coe.int/16807025c5> (офіційний текст).

15. Закон про самоврядування воєводства від 5 червня 1998 року [Електронний ресурс]. URL: <https://www.msz.gov.pl/resource/8df4300e-658a-4ce5-bee2-69c00fc8258a>.

16. Закон України «Про добровільне об'єднання територіальних громад» № 157-19. [Електронний ресурс]. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/157-19> (дата звернення: 19.03.2021).

17. Закон України «Про місцеве самоврядування в Україні» № 280/97-ВР. [Електронний ресурс]. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/280/97-%D0%B2%D1%80> (дата звернення: 13.04.2025).

18. Закон України «Про регулювання містобудівної діяльності»

19. Залуцький І. Р., Брусак Р. Л., Шевчук Б. М. Основи сталого розвитку територіальної громади: навч. посіб. К.: НАДУ, 2008.

20. Звіт про виконання Програми управління боргом бюджету Харківської міської територіальної громади за 2024 рік [Електронний ресурс]. URL: <https://www.city.kharkiv.ua/uk/document/zvit-pro-vikonannya-programi-upravlinnya-borgom-byudzhetu-kharkivskoi-miskoi-teritorialnoi-gromadi-za-2024-rik-73945.html> (дата звернення: 12.04.2025).

21. Кабінет Міністрів України. Розпорядження від 1 квітня 2014 р. № 333-р «Про схвалення Концепції реформування місцевого самоврядування та територіальної організації влади в Україні». [Електронний ресурс]. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/333-2014-%D1%80> (дата звернення: 15.04.2025).

22. Каденко, Д. О. (2022). Імплементация зарубіжного досвіду взаємодії держави і громадянського суспільства в законодавство України. *Таврійський науковий вісник. Серія: Публічне управління та адміністрування*, (1), 44-48. <https://doi.org/10.32851/tnv-pub.2022.1.6>

23. Колодій О. М. Процес децентралізації: німецький досвід в українських реаліях [Електронний ресурс] / О. М. Колодій // *Інвестиційний план*. 2018. № 17. URL: http://www.investplan.com.ua/pdf/17_2018/25.pdf (дата звернення: 12.03.2025).

24. Конституційний договір між Верховною Радою України та Президентом України про основні засади організації та функціонування державної влади і місцевого самоврядування в Україні на період до прийняття нової Конституції України // *Відомості Верховної Ради України*. 1995. № 18. Ст. 133.

25. Конституція України: офіційний текст: [прийнята на п'ятій сесії Верховної Ради України 28 червня 1996 р.] // *Відомості Верховної Ради України*. 1996. № 30. Ст. 140. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/254%D0%BA/96-%D0%B2%D1%80#Text>

26. Кравець О. О. Теоретичні засади сталого розвитку територіальних громад: публічно-управлінський аспект // *Державне будівництво*. 2024. № 1 (35). С. 218–229. DOI: <https://doi.org/10.26565/1992-2337-2023-2-16>

27. Лелеченко А. П., Васильєва О. І., Куйбіда В. С., Ткачук А. Ф. Місцеве самоврядування в умовах децентралізації повноважень: навч. посіб. Київ : Рада Європи, 2017. 110 с. [Електронний ресурс]. URL: <https://despro.org.ua> (дата звернення: 20.03.2025).

28. Лиска О. Закордонні підходи до визначення поняття «територіальна громада» / О. Лиска // *Вісник державної служби України*. 2007. Вип. 4. С. 23–27.

29. Міністерство розвитку громад та територій України. Офіційний сайт. URL: <https://mindev.gov.ua> (дата звернення: 15.04.2025).

30. Мороз О. Ю. Територіальна громада: сутність становлення та сучасні українські реалії / О. Ю. Мороз // *Науковий вісник «Демократичне врядування»*. 2008. Вип. 2. [Електронний ресурс]. URL: http://www.lvivacademy.com/vidavnitstvo_1/visnik2/fail/Moroz.pdf.

31. Офіційний вебсайт Європейського Союзу [Електронний ресурс]. URL: https://www.eeas.europa.eu/delegations/ukraine_uk?s=232 (дата звернення: 12.04.2025).

32. Павлюк А. П., Олійник Д. І., Баталов О. А., Дацко О. І., Валюшко І. В., Барвіцький С. Ю. Територіальна громада як базова ланка адміністративно-територіального устрою України: проблеми та перспективи реформування / А. П. Павлюк, Д. І. Олійник та ін. К.: НІСД, 2016. 61 с.

33. Паспорт Харківської міської територіальної громади (центр – м. Харків) [Електронний ресурс]. URL: https://dostup.org.ua/request/67660/response/164796/attach/9/56..pdf?cookie_passthrough=1 (дата звернення: 12.03.2025).

34. Податковий кодекс України : Закон України від 2 грудня 2010 р. № 2755-VI // *Відомості Верховної Ради України*. 2011. № 13–14. С. 112. [Електронний ресурс]. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2755-17> (дата звернення: 12.02.2025).

35. Присяжнюк О. Ф., Плотнікова М. Ф. Механізми управління розвитком територіальних громад // *Наукові горизонти*. 2018. Т. 21, № 11 (72). С. 56–

61. [Електронний ресурс]. URL: <https://sciencehorizon.com.ua/uk/journals/11-72-2018/myekhanizmi-upravlinnya-rozvitkom-tyeritorialnikh-gromad> (дата звернення: 12.02.2025)

36. Проект Закону 3 України "Про засади адміністративно-територіального устрою України" [Електронний ресурс] – URL: <https://ips.ligazakon.net/document/NT2638> (дата звернення: 12.03.2025)

37. Статут територіальної громади м. Харкова. [Електронний ресурс]. URL: <https://www.city.kharkiv.ua/uk/dokumentyi/ustav-territorialnoj-gromadyi.html> (дата звернення: 15.04.2025).

38. Стратегія розвитку Харкова 2030. [Електронний ресурс]. URL: <https://www.city.kharkiv.ua/uk/index/strategya-rozvitku-xarkova/strategya-rozvitku-xarkova-2030.html> (дата звернення: 15.04.2025).

39. Ткачук А. Місцеве самоврядування та децентралізація. Законодавство (навчальний модуль). Київ : ІКЦ «Легальний статус», 2016. 80 с. [Електронний ресурс]. URL: <https://despro.org.ua> (дата звернення: 15.02.2025).

40. Успішна територіальна громада: будуємо разом / Бриль М., Врублевський О., Данчева О., У 77 Сеїтосманов А., Чубаров Е. Харків : Видавничий будинок Фактор, 2018. 128 с.

41. Франко І. Що таке громада і чим би вона повинна бути? / І. Франко // Зібрання творів: у 50 т. К.: Наук. думка, 1985. Т. 44. Кн. 2. С. 175.

42. Харківська міська рада. Офіційний сайт. URL: <https://www.city.kharkiv.ua> (дата звернення: 19.03.2025).

43. Цивільний кодекс України [Текст]: за станом на 18 лютого 2018 р. // Верховна Рада України. [Електронний ресурс]. URL: http://kodeksy.com.ua/tsivil_nij_kodeks_ukraini/statja-169.htm (дата звернення: 10.01.2018).

44. Чорногор Я. О. Місцеве самоврядування в ФРН: взаємодія влади і громади [Електронний ресурс] / Я. О. Чорногор. URL: <https://elibrary.ivinas.gov.ua/255/1/Chornohor%20%20Aktualni%20problemy%20vsesvitnoyi%20istoriyi%20aksiolohij.pdf> (дата звернення: 12.04.2025).

45. Gerber J. D. The role of Swiss civic corporations in land use planning. *Environment and Planning* / J. D. Gerber, S. Nahrath, P. Csikos, P. Knoepfel. 2011. P. 185–204. [Электронный ресурс]. URL: <http://www.envplan.com/abstract.cgi?id=a43293> (дата звернення: 12.02.2025).
46. Helsinki City Council. Participatory Budgeting Annual Report 2022 [Электронный ресурс]. URL: <https://omastadi.hel.fi/reports> (дата звернення: 12.02.2025).
47. Hillery G. A. Definitions of Community: Areas of Agreement / G. A. Hillery // *Rural Sociology*. 1995. Vol. 20. Iss. 2. P. 111–123.
48. Ostrom E. *Governing the Commons: The Evolution of Institutions for Collective Action* / E. Ostrom. Cambridge University Press, 1990. 270 p.