


МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
Харківський національний університет імені В. Н. Каразіна
Бахмутський навчально-науковий професійно-педагогічний інститут
Кафедра економіки підприємств та менеджменту

До захисту допущено

Завідувач кафедри

 Ганна МИХАЛЬЧЕНКО
(підпис) (ім'я, прізвище)

« 09 » грудня 2024 року

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА (ПРОЄКТ)

рівень вищої освіти _____ другий (магістерський) _____

спеціальність _____ 281 Публічне управління та адміністрування _____

освітньо-професійна програма Публічне управління та адміністрування _____

тема «Територіальні громади в розвитку місцевого самоврядування» _____

Виконав(ла)

здобувач(ка) групи БЗ-Пу23мг
(шифр групи)

Олена ЖУКОВА СУСЛОВА
(ім'я, прізвище)


(підпис)

Керівник роботи

д.е.н., проф. Ганна МИХАЛЬЧЕНКО
(науковий ступінь, вчене звання, ім'я, прізвище)


(підпис)

Рецензент роботи

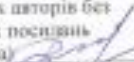
Людмила СКИБА
(науковий ступінь, вчене звання, ім'я, прізвище)


(підпис)

Консультант

_____ (науковий ступінь, вчене звання, ім'я, прізвище)

_____ (підпис)

Засвідчую, що у цій роботі немає цитат та вилучень з
праць інших авторів без
відповідних посилань
здобувач (ка) 
(підпис)

Харків – 2024

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ

Харківський національний університет імені В. Н. Каразіна

Факультет/ІНІ Бахмутський навчально-науковий професійно-педагогічний інститут

Кафедра Економіки підприємств та менеджменту

Рівень вищої освіти другий (магістерський)

Спеціальність 281 Публічне управління та адміністрування

Освітньо-професійна програма Публічне управління та адміністрування

ЗАТВЕРДЖУЮ


(підпис)

Завідувач кафедри
Ганна МИХАЛЬЧЕНКО
(ім'я, прізвище)

«02» грудня 2024 року

ЗАВДАННЯ НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ (ПРОЄКТ)

Жукова-Суслова Олена Данилівна
(прізвище, ім'я, по батькові здобувача)

1. Тема роботи Територіальні громади в розвитку місцевого самоврядування

керівник роботи Михальченко Ганна Григорівна, д. е. н., проф.
(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

затвердені наказом по університету від «08» жовтня 2024 року № 5101-5/3232

2. Строк подання здобувачем роботи «02» грудня 2024 р.

3. Перелік питань, які потрібно розробити: Теоретико-методологічні засади дослідження територіальних громад у системі місцевого самоврядування. Територіальні громади як суб'єкти формування та реалізації місцевої політики. Напрями підвищення ефективності управління стратегічним розвитком територіальних громад в умовах децентралізації.

4. План роботи

№ з/п	Назви етапів роботи
1	Огляд літературних джерел, нових розробок, опублікованих даних та іншої інформації, пов'язаної з темою роботи
2	Обґрунтування теоретичної бази обраної проблеми
3	Розробка напрямів підвищення ефективності управління стратегічним розвитком територіальних громад в умовах децентралізації
4	Оформлення першого варіанту тексту, подання його на ознайомлення науковому керівнику
5	Усунення недоліків, написання остаточного варіанту тексту, оформлення дипломної роботи
6	Подання роботи на кафедру, перевірка на плагіат та зовнішнє рецензування роботи
7	Захист дипломної роботи у ЕК

5. Дата видачі завдання «08» жовтня 2024 р.

Здобувач(ка)



(підпис)
Олена ЖУКОВА СУСЛОВА
(ім'я, прізвище)

Керівник роботи



(підпис)
Ганна МИХАЛЬЧЕНКО
(ім'я, прізвище)

РЕФЕРАТ

Дипломна робота на тему: «Територіальні громади в розвитку місцевого самоврядування».

Робота містить: 101 сторінку, 12 таблиць, 8 рисунків, 71 використане джерело літератури.

Об'єктом дослідження є процеси розвитку територіальних громад в умовах децентралізації.

Предметом дослідження є механізми, інструменти, умови та результати діяльності територіальних громад у розвитку місцевого самоврядування.

Метою даної роботи є вивчення ролі територіальних громад у розвитку місцевого самоврядування через аналіз їх функціонування як управлінської системи, дослідження ефективності публічного управління та визначення напрямів підвищення їх спроможності в умовах децентралізації.

Для реалізації поставленої мети у роботі виконані наступні завдання: досліджено теоретико-методологічні засади дослідження територіальних громад у системі місцевого самоврядування; розглянуто поняття та сутності територіальної громади та місцевого самоврядування; визначено методологічні засади оцінювання ефективності громади як управлінської системи; проведено оцінку фінансової спроможності територіальних громад; охарактеризовано громадську участь та партисипативні практики у формуванні та реалізації місцевої політики; визначено напрями підвищення ефективності управління стратегічним розвитком територіальних громад; запропоновано удосконалення організаційного механізму стратегічного планування розвитку територіальних громад в умовах децентралізації; доведено необхідність активізації участі громадськості у процесах формування стратегій розвитку територіальних громад; обґрунтовано пріоритети стратегічного розвитку територіальних громад Львівської області.

КЛЮЧОВІ СЛОВА: СТРАТЕГІЧНИЙ РОЗВИТОК, СТРАТЕГІЧНЕ ПЛАНУВАННЯ, ТЕРИТОРІАЛЬНА ГРОМАДА, ДЕЦЕНТРАЛІЗАЦІЯ, ГРОМАДСЬКА УЧАСТЬ, ПАРТИСИПАТИВНІ ПРАКТИКИ, МІСЦЕВЕ САМОВРЯДУВАННЯ.

ABSTRACT

Thesis on the topic: “Territorial communities in the development of local self-government”.

The work contains: 101 pages, 12 tables, 8 figures, 71 references.

The object of research is the processes of development of territorial communities in the context of decentralization.

The subject of the study is the mechanisms, tools, conditions and results of the activities of territorial communities in the development of local self-government.

The purpose of this work is to study the role of territorial communities in the development of local self-government by analyzing their functioning as a management system, studying the effectiveness of public administration and identifying areas for increasing their capacity in the context of decentralization.

In order to achieve this goal, the following tasks are performed in the work: theoretical and methodological foundations of the study of territorial communities in the system of local self-government are investigated; the concepts and essences of territorial community and local self-government are considered; methodological foundations for assessing the effectiveness of a community as a management system are determined; the financial capacity of territorial communities is assessed; public participation and participatory practices in the formation and implementation of local policy are characterized; directions for improving the capacity of territorial communities are determined.

KEYWORDS: STRATEGIC DEVELOPMENT, STRATEGIC PLANNING, TERRITORIAL COMMUNITY, DECENTRALIZATION, PUBLIC PARTICIPATION, PARTICIPATORY PRACTICES, LOCAL SELF-GOVERNMENT.

ЗМІСТ

Вступ.....	7
Розділ 1. Теоретико-методологічні засади дослідження територіальних громад у системі місцевого самоврядування	10
1.1. Поняття та сутність територіальної громади	10
1.2. Теоретичні підходи до дослідження місцевого самоврядування....	17
1.3. Методологічні засади оцінювання ефективності громади як управлінської системи	25
Розділ 2. Територіальні громади як суб'єкти формування та реалізації місцевої політики	36
2.1. Територіальні громади як суб'єкти публічного управління.....	36
2.2. Фінансова спроможність територіальних громад для розвитку місцевого самоврядування	48
2.3. Громадська участь та партисипативні практики у формуванні та реалізації місцевої політики.....	57
Розділ 3. Напрями підвищення ефективності управління стратегічним розвитком територіальних громад в умовах децентралізації	64
3.1. Удосконалення організаційного механізму стратегічного планування розвитку територіальних громад в умовах децентралізації	64
3.2. Активізації участі громадськості у процесах формування стратегій розвитку територіальних громад	77
3.3. Обґрунтування пріоритетів стратегічного розвитку територіальних громад.....	82
Висновки	94
Список використаних джерел	96

ВСТУП

Актуальність дослідження. Територіальні громади відіграють ключову роль у формуванні та функціонуванні місцевого самоврядування як фундаментальної складової демократичного устрою держави. Процеси децентралізації, що активно реалізуються в Україні протягом останніх років, суттєво змінили структуру та принципи діяльності органів місцевого самоврядування, підвищивши значення громад у забезпеченні сталого розвитку територій. У цьому контексті дослідження ролі територіальних громад як базового рівня самоврядування набуває особливої актуальності.

Трансформація системи місцевого самоврядування та формування територіальних громад створюють нові можливості для ефективного управління, водночас актуалізуючи низку проблем. Зокрема, постає необхідність удосконалення організаційних механізмів управління, посилення фінансової спроможності громад, активізації участі мешканців у процесах прийняття рішень і стратегічного планування. Успішна реалізація цих завдань безпосередньо впливає на якість життя населення, рівень соціальної згуртованості та економічної стабільності територій.

У роботі приділено увагу теоретико-методологічним засадам дослідження громади як базового елемента місцевого самоврядування, фінансовій складовій розвитку, громадській участі та партисипативним практикам. На основі сучасних викликів і потреб територіальних громад запропоновано напрями підвищення ефективності стратегічного управління їх розвитком.

Обрана тема є актуальною для сучасної України, оскільки територіальні громади стають основними суб'єктами формування та реалізації місцевої політики, забезпечуючи сталий розвиток регіонів і зміцнення демократичних засад управління.

Метою даної роботи є вивчення ролі територіальних громад у розвитку місцевого самоврядування через аналіз їх функціонування як управлінської системи, дослідження ефективності публічного управління та визначення напрямів підвищення їх спроможності в умовах децентралізації.

Для реалізації поставленої мети у роботі виконані наступні завдання:
досліджено теоретико-методологічні засади дослідження територіальних громад у системі місцевого самоврядування;

розглянуто поняття та сутності територіальної громади;

досліджено теоретичні підходи до дослідження місцевого самоврядування;

визначено методологічні засади оцінювання ефективності громади як управлінської системи;

охарактеризовано територіальні громади як суб'єкти формування та реалізації місцевої політики;

проведено оцінку фінансової спроможності територіальних громад для розвитку місцевого самоврядування;

охарактеризовано громадську участь та партисипативні практики у формуванні та реалізації місцевої політики;

визначено напрями підвищення ефективності управління стратегічним розвитком об'єднаних територіальних громад в умовах децентралізації;

запропоновано удосконалення організаційного механізму стратегічного планування розвитку територіальних громад в умовах децентралізації;

доведено необхідність активізації участі громадськості у процесах формування стратегій розвитку територіальних громад;

обґрунтовано пріоритети стратегічного розвитку територіальних громад Львівської області.

Об'єктом дослідження є процеси розвитку територіальних громад в умовах децентралізації.

Предметом дослідження є механізми, інструменти, умови та результати діяльності територіальних громад у розвитку місцевого самоврядування..

Методи дослідження. Використання змішаних методів: аналіз нормативно-правових актів, контент-аналіз, експертні інтерв'ю з представниками органів місцевого самоврядування, порівняльний аналіз моделей управління, статистичний аналіз даних про показники розвитку громад.

Інформаційну базу дослідження становлять статистичні матеріали, результати досліджень вітчизняних і закордонних авторів, матеріали конференцій. Нормативно-правову базу склали Конституція України, Закони України, Накази Президента України, постанови Кабінету Міністрів України.

Наукова новизна і практична значимість. Новизна полягає у комплексному підході до оцінки ефективності розвитку територіальних громад, поєднанні національного та міжнародного досвіду. Практична цінність полягає у можливості використання рекомендацій для удосконалення місцевих політик та підвищення якості управлінських рішень.

Апробація результатів дослідження. Основні положення роботи доповідалися на VIII міжнародній науково-практичній конференції здобувачів вищої освіти та молодих учених «Студенти та молодь-для майбутнього країни (14-15 жовтня 2024 року) та отримали схвалення.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ ДОСЛІДЖЕННЯ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД У СИСТЕМІ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ

1.1. Поняття та сутність територіальної громади

Поняття «територіальна громада» сформувалося в процесі історичного розвитку інститутів місцевого самоврядування та поступової еволюції форм самоорганізації населення у європейській та українській традиціях. Спершу під цим терміном розуміли об'єднання людей за принципом проживання на певній території, обмеженій кордонами поселення, де вони спільно вирішували нагальні проблеми свого соціально-економічного та культурного життя. Історичні корені територіальної громади можна простежити у середньовічному магдебурзькому праві, яке запроваджувало самоврядні форми організації міських спільнот і формувало правові підвалини для здійснення управлінських функцій безпосередньо на місцях [71]. Ці середньовічні практики започаткували традиції самоврядування, що з часом трансформувалися у складніші інститути місцевої демократії та призвели до формування сучасного розуміння територіальної громади.

У подальшому, зі становленням національних держав та конституційним оформленням місцевого самоврядування, поняття територіальної громади набуло конкретних юридичних ознак. Зокрема, у європейських країнах, а пізніше і в незалежній Україні, правове регулювання діяльності територіальних громад розглядалося крізь призму децентралізації державної влади та принципів субсидіарності [4]. Територіальна громада, таким чином, стала сприйматися не лише як проста сукупність мешканців певної місцевості, але й як самостійний колективний суб'єкт публічного права, що має власні інтереси, компетенцію, матеріальну й фінансову базу та здатний ухвалювати рішення колективного значення. Важливу роль у формуванні правового та

концептуального підґрунтя цього терміна відіграла Європейська хартія місцевого самоврядування, яка закріпила принципи автономності та демократичної організації громад і визнала місцеве самоврядування одним із фундаментальних елементів демократичного ладу [47].

Протягом історичного розвитку в Україні поняття територіальної громади формувалося під впливом як вітчизняних традицій общинного самоврядування, так і європейських зразків муніципальної демократії, до яких зверталось українське правове та наукове середовище, особливо у період пострадянських трансформацій [39]. З здобуттям незалежності та прийняттям Конституції України 1996 року було покладено фундамент для закріплення самостійності територіальних громад як основи місцевого самоврядування [конст]. Конституційне розуміння місцевого самоврядування містило чітку вказівку на те, що його носієм є саме територіальна громада, тобто жителі села, селища, міста, об'єднані постійним проживанням на відповідній території.

Таке історично сформоване розуміння сутності територіальної громади виходить з того, що вона є передусім людською спільнотою, об'єднаною територією та спільними інтересами, які реалізуються через механізми місцевої демократії та систему органів місцевого самоврядування. Сучасна інтерпретація територіальної громади спирається на теорії локальної демократії та субсидіарності, які розглядають громади як базову складову демократичної держави, забезпечену правом на самостійне вирішення значної частини питань місцевого значення [38]. Історичною ж передумовою цих уявлень стало поступове формування нормативної бази, інституційних структур та способів взаємодії між жителями, через які вони можуть реалізувати свій колективний інтерес, контролювати місцеву владу та впливати на якість життя у власній місцевості.

Сьогодні поняття територіальної громади включає у себе не лише статичні ознаки проживання на певній території, але й динамічний потенціал для самореалізації, активної участі громадян у процесах прийняття рішень і самоуправління. Історичний розвиток терміна демонструє, як від первісних,

переважно культурних і традиційних форм самоорганізації спільнот, громади еволюціонували до зрілих суб'єктів публічного управління, чії права, обов'язки та можливості визначаються як національним законодавством, так і європейськими стандартами місцевої демократії [44]. Це дозволяє розглядати територіальну громаду як одну з ключових ланок між державою та громадянським суспільством, форми взаємодії між якими базуються на історично сформованих принципах автономії, самовизначення та участі мешканців у забезпеченні власного добробуту.

Правова природа поняття та сутності територіальної громади полягає насамперед у тому, що вона виступає самостійним суб'єктом публічного права, чия діяльність урегульована відповідними нормативно-правовими актами та ґрунтується на конституційно визначених принципах децентралізації, субсидіарності та самоврядності [71]. В історико-правовому контексті становлення територіальних громад сягає доби, коли міські спільноти формувалися на основі самоврядних прав і свобод, закріплених у маґдебурзькому праві та послідовно реалізованих упродовж століть у європейських країнах, забезпечуючи місцевим осередкам певну автономність щодо центральної влади [47]. Саме ця автономність заклала основу для правової конструкції територіальних громад як колективних утворень, покликаних представляти, обстоювати та реалізовувати спільні інтереси жителів певної території на засадах самоврядування.

Конституційні засади України визнають територіальну громаду базовим елементом місцевого самоврядування, що наділяється правом вирішувати питання місцевого значення та забезпечувати інтереси своїх членів на основі законності, прозорості та підзвітності [36]. Територіальна громада, закріплена у правовій системі держави, водночас підпорядкована принципам європейського місцевого самоврядування, задекларованим у Європейській хартії місцевого самоврядування, яка увиразнює права та обов'язки локальних спільнот, а також засоби захисту їхньої правосуб'єктності перед державними органами [4]. Така правова конструкція передбачає наявність власної

компетенції громад, матеріально-фінансової основи, власних інституційних структур і механізмів прийняття рішень, що в сукупності гарантує їх дієздатність у рамках національної правової системи.

Особливістю правової природи територіальної громади є те, що її статутна та нормативна база формуються відповідно до загальнодержавного законодавства, але не обмежуються виключно державним регулюванням [38]. Наявність статутів територіальних громад, а також можливість впливу мешканців на процеси ухвалення рішень через громадські слухання, бюджети участі та інші інструменти локальної демократії підкреслюють юридичну автономію та публічно-правову суб'єктність такого утворення [39]. Таким чином, правова природа територіальної громади не зводиться до пасивного виконання делегованих повноважень, а відображає активну участь громади у формуванні локальної політики.

Європейський досвід підтверджує, що правове закріплення автономності територіальних громад сприяє утвердженню принципів демократії та належного врядування, оскільки на рівні громади ухвалюються рішення, максимально наближені до потреб та інтересів місцевого населення [44].

При цьому правова природа громади містить у собі збалансованість між державною політикою і самоврядною ініціативою, гарантує правовий захист спільних інтересів, забезпечує можливість визначати пріоритети розвитку та формувати політику у відповідь на локальні виклики. Отже, територіальна громада в правовому сенсі є не лише адміністративно-територіальною одиницею, а й носієм власного юридичного статусу, який ґрунтується на принципах законності, публічності, демократичної легітимності та самостійності у вирішенні питань місцевого значення.

Функціональне призначення територіальної громади корениться у самій сутності місцевого самоврядування, яке покликане забезпечити найбільш повне та ефективне задоволення потреб населення на локальному рівні. Відповідно до принципів субсидіарності, територіальна громада покликана

максимально наблизити процес ухвалення рішень до громадян, забезпечуючи оптимальне використання ресурсів, прозорість та підзвітність дій місцевої влади [4]. Функціональне призначення громади охоплює управління матеріально-фінансовими ресурсами та комунальною власністю, розвиток інфраструктури, формування сприятливого інвестиційного клімату, організацію надання якісних публічних послуг та соціальний захист мешканців [38]. Крім того, територіальна громада виконує функцію інтеграції, об'єднуючи людей спільним простором життя, сприяючи формуванню локальної ідентичності, підтримуючи культурну спадщину, традиції та громадянську активність [39]. Саме через діяльність громади, її органів та інститутів відбувається посилення демократичної легітимності влади, розвиток місцевої демократії та формування умов для сталого просторового розвитку.

Що стосується ознак територіальної громади, то вони виразно втілюються у відносній автономності, територіальній визначеності та колективному характері ухвалення рішень. Територіальна громада завжди пов'язана з певним географічно окресленим простором, у межах якого мешкають жителі, об'єднані постійними соціально-економічними, культурними та інфраструктурними зв'язками [71]. Територіальність тут виступає основоположною ознакою, яка відрізняє громаду від інших видів соціальних груп та забезпечує її чітку ідентифікацію. Наявність власних органів місцевого самоврядування, що формуються відповідно до законодавчих норм, юридично підкріплює особливий статус громади, адже ці органи виконують представницькі й виконавчі функції, спрямовані на задоволення колективних потреб місцевого населення [47]. У межах громади гарантовано можливості для участі мешканців у прийнятті рішень, запровадження механізмів прямої демократії, таких як громадські слухання, місцеві ініціативи та референдуми, що засвідчує її демократичну природу [4]. Їх основний зміст наведемо в табл. 1.1.

Таблиця 1.1

Основні ознаки територіальних громад та їх характеристика

Ознака	Характеристика	Приклад
Територіальна визначеність	Наявність чітко окреслених адміністративно-територіальних меж, в межах яких діє громада	Львівська громада з історично сталими кордонами та культурною спадщиною [71; 47]
Постійне населення	Спільнота жителів, об'єднана історією, традиціями, інтересами та усвідомленням власної ідентичності	Сільська громада, де мешканці спільно приймають рішення про розвиток села [36; 39]
Правова та інституційна самостійність	Закріплена у законодавстві здатність формувати власні органи самоврядування та ухвалювати рішення	Міська рада, уповноважена приймати локальні нормативно-правові акти [4]
Матеріально-фінансова база	Власні ресурси, включаючи комунальну власність, податки та надходження, які забезпечують стає функціонування громади	Громада, що інвестує у місцеву інфраструктуру завдяки місцевим податкам [44]
Демократичний характер ухвалення рішень	Залучення мешканців до формування місцевої політики через громадські слухання, ініціативи та референдуми	Запровадження бюджету участі в містах України для прямої участі жителів у формуванні пріоритетів розвитку [71]

Ознаки територіальної громади проявляються у низці взаємопов'язаних характеристик, які виразно окреслюють її сутність та дають змогу відрізнити громаду від інших форм соціальної організації. Однією з фундаментальних ознак є територіальна визначеність, що означає усталені кордони, в межах яких існує певна спільнота мешканців, об'єднана спільними інтересами, історичними традиціями, економічними та культурними зв'язками [71]. Наприклад, у містах із глибокою історією самоврядування, як-от Львів чи Краків, територіальна громада сформувалася століттями й нині зберігає локальну специфіку, що простежується у формах участі мешканців у вирішенні місцевих питань та особливостях муніципального врядування [47].

Важливою ознакою територіальної громади є наявність постійного населення, члени якого усвідомлюють свою належність до певного простору і беруть участь у його житті [36]. Ця соціальна складова не обмежується суто проживанням, адже, наприклад, об'єднані територіальні громади в Україні

ставлять за мету сформувати у мешканців почуття відповідальності за розвиток власної місцевості. Сільські громади, що прагнуть зберегти свої традиції та сприяти локальному підприємництву, або приміські громади, орієнтовані на покращення інфраструктури для залучення нових мешканців, демонструють, як спільна ідентичність формує підґрунтя стабільних соціальних зв'язків [39].

Наступна ознака полягає у правовій та інституційній самостійності територіальної громади, яка закріплена у національному законодавстві та відповідає європейським стандартам місцевого самоврядування [4]. Кожна громада має право на створення власних органів самоврядування, здатних ухвалювати рішення з питань місцевого значення, що відображено в організації муніципальної влади. Це може бути сільська рада, яка розпоряджається землями, майном і комунальними підприємствами, або міська рада, котра визначає пріоритети розвитку транспортної інфраструктури, житлово-комунального господарства та соціальних послуг [38].

Ознакою громади є й матеріально-фінансова база, яка забезпечує реалізацію її компетенцій та функцій. Така база складається з комунальної власності, бюджетних коштів, податкових надходжень та інших ресурсів, що дозволяють громаді забезпечувати сталий розвиток. Наприклад, громади Західної Європи часто отримують прямі надходження з місцевих податків, що дає їм можливість самостійно інвестувати у проекти з благоустрою, освіти, культури або охорони довкілля [44]. У сучасних українських реаліях матеріально-фінансова самодостатність громад поступово посилюється внаслідок реформи децентралізації.

Окремою ознакою виступає демократичний характер ухвалення рішень, що виявляється у можливості мешканців брати участь у формуванні місцевих політик через громадські слухання, місцеві ініціативи, консультації та референдуми. Така демократія участі дозволяє громадам гнучко реагувати на потреби населення й швидко ухвалювати рішення. Наприклад,

запровадження бюджету участі в низці українських міст засвідчує прагнення місцевої влади підтримувати безпосередню взаємодію з громадою, залучати громадян до формування пріоритетних напрямів використання бюджетних коштів [71;].

Таким чином, ознаки територіальної громади ґрунтуються на поєднанні територіальної визначеності, соціальної згуртованості, правової автономії, матеріально-фінансової самостійності та демократичного способу формування волі спільноти.

Врахування європейських підходів та імплементація положень Європейської хартії місцевого самоврядування дозволяють стверджувати, що ознаки та функціональне призначення територіальної громади не є статичними, а постійно збагачуються завдяки міжнародному досвіду [44]. Це забезпечує динамічний розвиток інституту громади, розширення її компетенцій та вдосконалення системи врядування. У такій конфігурації громада є не просто адміністративно-територіальною одиницею, а повноцінним суб'єктом публічного управління, здатним виробляти та реалізувати політику місцевого значення, спрямовану на підвищення добробуту і якості життя населення.

1.2. Теоретичні підходи до дослідження місцевого самоврядування

Теоретичні підходи до дослідження місцевого самоврядування беруть свій початок у класичних європейських концепціях, які розглядають громаду як природну основу публічної влади, побудовану на принципах субсидіарності, локальної автономії та демократичної участі громадян [71]. Протягом століть місцеве самоврядування досліджувалося крізь призму правових, політичних та соціально-економічних парадигм, що сформували різноманітні теоретичні підходи. На ранніх етапах розвитку інститутів місцевої влади домінували правові концепції, згідно з якими місцеве самоврядування сприймалося як форма юридично забезпеченої автономії

громад, заснована на гарантіях конституційного або статутного рівня [38]. У такому контексті правова традиція визначала чіткі рамки відповідальності, повноважень та взаємовідносин між державними органами й територіальними громадами.

Подальша еволюція науки про місцеве самоврядування розширила коло теоретичних підходів за рахунок політико-адміністративних та управлінських концепцій. Важливим чинником стала поява ідей про необхідність децентралізації влади та зміцнення інститутів локальної демократії, що були закріплені у Європейській хартії місцевого самоврядування [4]. З цього погляду місцеве самоврядування постало як інструмент ефективного управління, покликаний підвищувати якість публічних послуг, наближати владу до громадян та сприяти формуванню політики, що враховує специфіку кожної громади. Політологічний вимір зосереджується на аналізі взаємодії між різними рівнями врядування, конкуренції й співпраці у локальних політичних процесах, ролі місцевого лідерства, партисипативної демократії та механізмів формування суспільної довіри [47].

У сучасних теоретичних підходах набуває значення міждисциплінарний характер досліджень, який синтезує правові, соціологічні, економічні та управлінські аспекти. Соціологічний підхід розкриває місцеве самоврядування як соціальний феномен, що відбиває специфічні культурні, історичні та комунікаційні практики громади, підкреслюючи важливість неформальних інститутів, локальної ідентичності, громадської активності та соціального капіталу [39]. Економічний та управлінський виміри розглядають місцеве самоврядування як суб'єкт, що сприяє ефективному використанню ресурсів, стимулює локальну економіку й забезпечує сталий розвиток. Такі підходи акцентують увагу на бюджетній децентралізації, місцевому фінансовому самозабезпеченні, цифровізації управлінських процесів та впровадженні інструментів стратегічного планування [44].

Окрему увагу сучасна теорія місцевого самоврядування приділяє

мережесим та партнерським формам врядування, що базуються на ідеї про необхідність багаторівневої взаємодії між державою, громадами, бізнесом і громадянським суспільством. Такий підхід відображає перехід від традиційного уявлення про місцеві органи влади як єдиного центру ухвалення рішень до концепції, згідно з якою якісні публічні політики формуються через переговори, консультації, партнерства та спільне творення політичного порядку денного [2]. Це розширює уявлення про місцеве самоврядування як динамічний процес, що існує у постійному діалозі зі змінами в суспільстві та міжнародному середовищі, а також як простір для інновацій, експериментів та адаптації до нових викликів.

Класичні концепції місцевого самоврядування сформувалися на тлі багатовікового досвіду європейських країн, де громади відігравали роль первинних осередків суспільної організації та врядування. В їх основі лежить ідея про природність місцевого самоврядування, яке виникає з прагнення людей до спільного вирішення локальних проблем, задоволення потреб і захисту спільних інтересів безпосередньо на місцях [71], коли громада та її громадяни знають свої проблеми, розуміють їх важливість та готові розв'язувати їх для власного добробуту та розвитку. Такі класичні підходи підкреслюють автономність місцевих спільнот від центральної влади та органічність їхньої діяльності, що історично склалася на засадах магдебурзького права, муніципальних традицій чи інших правових джерел. У цьому контексті місцеве самоврядування розглядається як базова комірка демократичного суспільства, для якого характерна основна роль громади, відповідальної за розв'язання нагальних питань локального масштабу та побудову тривалих соціальних зав'язків [38].

Узагальнимо основні концепції та теорії місцевого самоврядування, розкриваючи їх зміст та можливості впровадження у практику розвитку територіальних громад, у таблиці 1.2. та розкриємо їх зміст більш ґрунтовно.

Таблиця 1.2.

Основні концепції та теорії місцевого самоврядування

Концепція/Теорія	Зміст	Впровадження
Класичні концепції	Місцеве самоврядування як природна форма організації спільноти, заснована на історичних традиціях, автономії та локальній ідентичності	Застосовується у громадах з історичними традиціями самоврядування, забезпечує збереження культурної специфіки та тяглість місцевих практик [71]
Теорія субсидіарності	Принцип ухвалення рішень на найближчому до громадян рівні, оптимізація розподілу повноважень між рівнями влади	Використовується у реформах децентралізації, підвищує ефективність врядування та залученість громад до прийняття рішень [36 ; 47]
Концепція "належного врядування"	Орієнтація на прозорість, підзвітність, етичність та ефективність управління, сформована задля підвищення довіри до влади	Впроваджується через відкриті дані, бюджети участі, комунікаційні платформи, підвищує якість локальної демократії [44]
Концепція "спроможної громади"	Здатність громади реалізувати надані повноваження, забезпечуючи сталий розвиток, ефективне використання ресурсів і професіоналізацію кадрового потенціалу	Розвивається через інституційну підтримку, стратегічне планування, навчання кадрів, зміцнює основу для успішної децентралізації [7]
Інші сучасні концепції (мережеве врядування, стратегічне планування)	Розуміння громади як частини складної мережі партнерств, довгострокова орієнтація на сталий розвиток та конкурентоспроможність	Застосовується для формування партнерств із бізнесом, ГО та міжнародними організаціями, підсилює адаптивність і інноваційність громад [71]

Теорія субсидіарності, що стала фундаментом для розвитку сучасних європейських підходів до місцевого самоврядування, має свої витoki у принципах католицької соціальної доктрини та набула значного поширення в праві Європейського Союзу. Ця теорія акцентує увагу на тому, що рішення мають ухвалюватися на тому рівні влади, який є найближчим до громадян і здатний найефективніше реагувати на локальні виклики [4]. Таким чином, субсидіарність обґрунтовує необхідність децентралізації державної влади та делегування широкого спектра повноважень місцевим громадам.

Запровадження принципу субсидіарності в Україні, зокрема під час реформування місцевого самоврядування та децентралізації, підтверджує його прикладне значення. Аналізуючи досвід держав – членів ЄС, можна побачити, що саме дотримання цього принципу сприяє підвищенню спроможності громад брати участь у розподілі публічних ресурсів, формуванні публічних політик та управлінні власною соціально-економічною інфраструктурою [47].

Концепція "належного врядування" (good governance) виросла з усвідомлення того, що ефективність місцевої влади визначається не лише правовою автономією чи масштабом повноважень, але й якістю управлінських процесів. Ця концепція передбачає прозорість, підзвітність, відповідальність, ефективну комунікацію з громадою та етичність діяльності місцевих органів влади [39]. З європейської перспективи "належне врядування" виступає своєрідним стандартом якості публічного адміністрування, спрямованим на підвищення довіри до влади та стимулювання громадянської активності. В Україні впровадження принципів "належного врядування" в громадах передбачає удосконалення механізмів партисипації, бюджету участі, використання електронних платформ для консультування з мешканцями та створення умов для відкритого доступу до інформації [44]. Такий підхід формує новий стиль управління, орієнтований на результат, інклюзію та постійний діалог із зацікавленими сторонами.

Концепція «спроможної громади» (capable community) постала як реакція на практичні виклики, пов'язані з децентралізацією та необхідністю посилення інституційної спроможності місцевих громад. Ця концепція акцентує на тому, що громада може бути ефективною, якщо вона має достатні ресурси, професійний кадровий потенціал, налагоджені механізми стратегічного планування, розвинені партнерства з громадянським суспільством та бізнесом, а також забезпечує сталий розвиток своєї території [7]. "Спроможна громада" не лише формально володіє повноваженнями, але й здатна їх реалізовувати на практиці з максимальною користю для мешканців. Український досвід підтверджує, що формування спроможних громад є

ключовим завданням децентралізаційної реформи, адже на тлі збільшення повноважень важливо забезпечити їх результативне використання.

Концепція «спроможної громади» в українському контексті постала як відповідь на виклики, пов'язані з децентралізацією влади, реформуванням місцевого самоврядування та пошуком сталих форм територіального розвитку. Її сутність полягає у здатності громади самостійно та ефективно забезпечувати належний рівень суспільних послуг, підтримувати економічну й соціальну стабільність, залучати інвестиції, управляти ресурсами з урахуванням місцевих особливостей і потенціалу, а також швидко адаптуватися до змін у внутрішньому й зовнішньому середовищах. Цей концепт розглядає громаду не як пасивний адміністративно-територіальний суб'єкт, а як динамічну систему, що володіє менеджерськими, організаційними, фінансовими та інноваційними спроможностями для забезпечення сталого розвитку [31; 37].

Фактично ця концепція була активно розроблена у процесі децентралізаційної реформи в Україні, яка передбачила перерозподіл повноважень, фінансових ресурсів та управлінських компетенцій на користь місцевого рівня. Завдяки цьому було започатковано механізми формування об'єднаних територіальних громад, розроблено методики оцінювання їх спроможності, а також створено нормативну базу, орієнтовану на підвищення відповідальності та прозорості місцевої влади. Концепція спирається на ідею, що повноцінна громада має бути достатньо сильною у фінансовому плані, здатною формувати власний бюджетний потенціал, ефективно управляти комунальним майном і земельними ресурсами, залучати міжнародну технічну допомогу, а також стимулювати розвиток малого та середнього бізнесу [37; 11].

Водночас спроможність громади не зводиться лише до економічних параметрів. Вона включає організаційну та адміністративну здатність ухвалювати обґрунтовані управлінські рішення, проводити стратегічне планування, упорядковувати структуру виконавчих органів, підвищувати

кваліфікацію кадрів та забезпечувати громадську участь у процесах прийняття рішень. Відтак, «спроможна громада» передбачає наявність розвинутих механізмів взаємодії з громадськістю, відкритих інформаційних каналів, систематичний діалог із мешканцями та зацікавленими сторонами. Це дозволяє не лише підвищити легітимність управлінських рішень, а й забезпечити включення різних груп населення у формування місцевої політики [37; 40].

Формування спроможної громади вимагає застосування цілого спектра методів оцінювання. Вони можуть бути як кількісними – включаючи аналіз бюджетних надходжень, рівня зайнятості, показників економічного зростання, так і якісними – наприклад, експертне оцінювання інституційної сталості, потенціалу стратегічного планування, рівня довіри громади до місцевих органів влади. Ці методи дозволяють виявляти слабкі ланки у внутрішній організації громади, окреслювати напрями можливих реформ та модернізацій. Результати оцінки можуть бути використані для уточнення стратегічних планів розвитку, коригування місцевих програм, запровадження нових управлінських інструментів та залучення додаткових інвестицій. Таким чином, Концепція «спроможної громади» – це не статична категорія, а динамічний і орієнтований на результат підхід, який спонукає громаду до безперервного вдосконалення та інновацій [24].

Нижче наведемо схему основних методів оцінки спроможності громади та їх реалізацію (табл.1.3).

Окрім зазначених, важливе значення мають також інші сучасні концепції, що допомагають осмислити місцеве самоврядування в умовах глобалізації, євроінтеграції та посилення ролі громадянського суспільства. Наприклад, мережеве врядування розглядає громаду як елемент складної системи багаторівневих зв'язків і партнерств, де рішення ухвалюються через горизонтальні комунікації між державою, приватним сектором, громадськими організаціями та іноземними партнерами [71].

Стратегічне планування розвитку місцевої громади, орієнтоване на

довгострокові цілі та сталий розвиток, доповнює інші концепції, надаючи інструменти для впорядкованого використання ресурсів та підвищення конкурентоспроможності громади.

Таблиця 1.3

Основні методи оцінки спроможності громади та їх реалізація

Напрямок оцінювання	Основні методи	Реалізація на практиці
Економічна спроможність	Статистичний аналіз показників доходів і видатків, аналіз динаміки ВРП, оцінка інвестиційної привабливості	Збір офіційної статистики, моніторинг бюджетних процесів, проведення опитувань бізнесу та аналіз інвестпроектів
Організаційна спроможність	Оцінка організаційної структури, аналіз функцій та повноважень виконавчих органів, вивчення кадрового потенціалу	Ревізія внутрішніх регламентів, аудит штатного розпису, проведення тренінгів та підвищення кваліфікації персоналу
Адміністративна спроможність	Аналіз ефективності процесів прийняття рішень, застосування електронного врядування, оцінка відкритості та підзвітності	Впровадження електронних платформ, оновлення регламентів роботи сесій та виконавчих комітетів, моніторинг доброчесності
Соціальна та культурна спроможність	Дослідження задоволеності мешканців, оцінка рівня доступу до послуг, аналіз громадської активності	Проведення соціологічних опитувань, залучення громадян до стратегічних сесій, підтримка культурно-освітніх проєктів

Таким чином, комплексне застосування різних теоретичних підходів створює багатовимірну картину місцевого самоврядування, що дозволяє не лише аналізувати, але й формувати ефективну локальну політику.

Таким чином, теоретичні підходи до дослідження місцевого самоврядування охоплюють багату палітру поглядів, у якій поєднуються правова чіткість, політична гнучкість, соціальна вкоріненість та управлінська ефективність. Цей синтез дозволяє глибше зрозуміти природу місцевої влади, оцінити її роль у розвитку демократії, якості життя громадян та побудові сталого суспільного порядку, спроможного оперативно реагувати на локальні й глобальні виклики.

1.3. Методологічні засади оцінювання ефективності громади як управлінської системи

Методологічні засади оцінювання ефективності громади як управлінської системи базуються на цілісному, багаторівневому та системному підході, що охоплює поєднання кількісних та якісних показників, врахування соціально-економічного, правового та інституційного контексту, а також використання міжнародного досвіду в оцінці результативності місцевого самоврядування. З методологічного погляду важливим є формування чіткого понятійного апарату, який дозволяє ідентифікувати громаду не лише як територіально-адміністративну одиницю, але як динамічну управлінську систему, здатну до адаптації, розвитку та взаємодії зі зовнішнім середовищем [46].

Дослідження ефективності громади у такому контексті передбачає застосування інструментів системного аналізу, порівняльної оцінки, структурно-функціонального підходу та верифікації даних через емпіричні дослідження і залучення зацікавлених сторін.

Сучасна методологія оцінювання ефективності громади як управлінської системи включає концептуальні засади стратегічного та тактичного вимірів. Стратегічні аспекти зосереджуються на аналізі відповідності місцевих політик загальнонаціональним та європейським цілям, вимогам децентралізації та демократизації управління, визначеним, зокрема, в Європейській хартії місцевого самоврядування [4]. Тактичний аспект методології доповнює стратегічний через інструменти моніторингу та оцінювання індикаторів соціально-економічного розвитку, якості надання публічних послуг, ефективності внутрішньої структури управління та рівня прозорості та підзвітності місцевої влади [19].

Важливо, що європейські підходи до вимірювання ефективності громади приділяють значну увагу не лише економічним показникам, а й інклюзивності, екологічній збалансованості, соціальній згуртованості та

спроможності громади реагувати на виклики глобалізації [6]. Застосування таких індикаторів дає змогу наблизитися до оцінювання громади у площині сталого розвитку, що підтримується рекомендаціями та дослідженнями провідних європейських інституцій [1].

Методологічна основа оцінювання ефективності громади також передбачає використання емпіричних даних та статистичних показників, що відображають реальний стан і динаміку розвитку. Поряд із цим, включення якісних методів, таких як експертні інтерв'ю, фокус-групи та соціологічні опитування, сприяє поглибленню розуміння місцевих процесів, дозволяючи виявити слабкі місця управлінських практик та визначити напрямки необхідних реформ.

Європейські підходи рекомендують застосування різноманітних оціночних рамок, що включають як кількісні метрики – валовий внутрішній продукт на душу населення, рівень зайнятості, індикатори інфраструктурного розвитку, так і якісні показники – рівень довіри до місцевих інституцій, участь громадськості в ухваленні рішень, якість комунікацій та прозорість процедур [3].

Методологічні засади оцінювання ефективності громади, адаптовані до сучасних умов України, беруть до уваги чинне національне законодавство про місцеве самоврядування та децентралізацію, аналітичні звіти українських дослідницьких інституцій, а також міжнародні настанови щодо управління землями, фінансової стійкості та просторового планування [6; 19].

Оцінювання ефективності громади як управлінської системи передбачає використання низки теоретико-методологічних підходів, які дозволяють комплексно охопити різні аспекти її розвитку та функціонування (табл. 1.4).

Так, системний підхід передусім акцентує на розгляді громади як цілісної системи, елементи якої перебувають у постійній взаємодії, утворюючи складну й водночас організовану цілісність. З позицій цього підходу громада не розглядається ізольовано, а оцінюється у контексті ширших соціально-економічних, політико-правових та інституційних

взаємозв'язків, що формують середовище її існування.

Таблиця 1.4

**Характеристики та застосування підходів до оцінювання ефективності
громади як управлінської системи**

Підхід	Характеристика	Застосування
Системний	Розгляд громади як цілісної системи з взаємопов'язаними елементами, що функціонують у ширшому соціально-економічному середовищі	Оцінка сталості системи, визначення чинників резилієнтності, формування довгострокових стратегій розвитку
Структурно-функціональний	Аналіз внутрішньої організації громади, розподілу ролей та функцій між інституціями й акторами	Визначення «вузьких місць» в управлінні, розробка рекомендацій для удосконалення внутрішньої структури та процедур
Мережевий	Дослідження зв'язків, взаємодій і комунікацій громади з іншими суб'єктами, як внутрішніми, так і зовнішніми	Оцінка ступеня включеності громади у міжорганізаційні та міжтериторіальні мережі, виявлення лідерів впливу, розподіл ресурсів та інформації
Процесний	Аналіз динаміки управлінських процесів у часі, якості та результативності реалізації публічних політик	Моніторинг змін у структурі управління, оцінка ефективності процедур, адаптація до нових викликів

Такий підхід надає можливість виявляти системні диспропорції, визначати чинники сталості та резилієнтності громади, а також формувати засади для стратегічного управління, яке здатне враховувати довгострокові наслідки прийнятих рішень [13, 14].

Системний підхід в оцінюванні ефективності громади як управлінської системи набуває особливого значення у світлі сучасних викликів, що постають перед місцевим самоврядуванням та децентралізацією влади. Він передбачає, що громада розглядається не як сукупність ізольованих елементів чи процесів, а як цілісна динамічна система, яка постійно взаємодіє із внутрішнім та зовнішнім середовищем. Ця взаємодія включає економічні відносини, політичні інститути, соціальні мережі, інфраструктуру, комунікаційну систему, людський капітал і культурні традиції, що формують єдиний організм

з особливими закономірностями функціонування та розвитку [14]. Важливо, що така система перебуває у стані безперервних трансформацій під впливом глобалізаційних тенденцій, правових новацій, демографічних змін і діджиталізації управлінських процесів.

У межах системного підходу увага звертається на виявлення чинників, які забезпечують внутрішній баланс, стабільність та синергію громади. Завдяки цьому можна визначити ключові ресурси та стратегічні зв'язки, що впливають на сталий розвиток. Відтак, системний підхід дає змогу вийти за межі обмеженого розгляду окремих показників ефективності та зосередитися на комплексному аналізі, коли оцінюється не лише поточний стан, а й потенціал та тенденції еволюції громади. Такий погляд сприяє формуванню аналітичної бази для обґрунтованого прийняття управлінських рішень, які враховують множинність взаємозв'язків, запобігають короткозорим розв'язанням проблем і забезпечують стратегічне бачення [40; 24].

Методи й інструменти, що використовуються в межах системного підходу, дозволяють моделювати сценарії розвитку, прогнозувати наслідки впровадження певних політик та визначати вузлові точки, в яких управлінський вплив має найвищу результативність. Наприклад, застосування когнітивних карт, методів мережевого аналізу або системної динаміки уможлиблює створення уявлень про складні причинно-наслідкові зв'язки між різними аспектами життя громади. Це дає змогу не лише зафіксувати поточні проблеми, а й зрозуміти їхні фундаментальні джерела та спрямувати зусилля на усунення глибинних дисфункцій. Такий комплексний підхід розширює спроможності управлінців формувати комплексні стратегії, орієнтовані на довгострокову перспективу, а не лише на оперативне реагування [18; 64].

Ключовим елементом системного підходу є також врахування багаторівневого характеру управління: громада не існує у вакуумі, а вписана у контекст національних, регіональних та міжнародних політик. Відтак, системний аналіз дозволяє оцінювати ефективність громади у взаємодії з вищими рівнями влади, сусідніми громадами, бізнесовими структурами,

громадськими об'єднаннями та міжнародними донорами. Системний підхід, у такій інтерпретації, стимулює пошук моделей партнерства, налагодження мережових зв'язків, формування спільних проєктів, що забезпечують приплив додаткових ресурсів та нових компетенцій [14; 18].

Зрештою, системний підхід сприяє переосмисленню парадигми оцінювання ефективності: від механічного заміру окремих індикаторів до формування цілісної візії громади як складного феномену. Такий підхід поглиблює розуміння управлінської реальності, даючи змогу точніше визначити пріоритети, вибудувати логіку управлінських дій і, в кінцевому підсумку, підвищити якість життя населення. В умовах постійних змін, коли зовнішні чинники все частіше впливають на внутрішній стан громади, саме системний підхід дозволяє виявити глибинні зв'язки, згладжувати диспропорції та забезпечувати комплексний розвиток територіальних утворень [47].

Структурно-функціональний підхід, в свою чергу, заснований на аналізі внутрішньої будови громади та розподілі ролей між її інститутами й акторами, а також на оцінці функцій, які вони виконують. Його використання дає змогу виявити «вузькі місця» у системі управління, зрозуміти природу дисбалансів, котрі можуть негативно впливати на ефективність прийняття рішень та реалізацію публічної політики. У межах цього підходу увага приділяється не лише формальним інституціям, таким як органи місцевого самоврядування, але й неформальним практикам, взаєминам між різними групами зацікавлених сторін, характеру комунікації, прозорості та підзвітності управлінських процесів. Застосування структурно-функціонального підходу уможливорює формування чітких індикаторів ефективності, оцінку функціональної взаємодії між елементами системи управління та визначення потенціалу для оптимізації внутрішніх структур громади [40].

Структурно-функціональний підхід в оцінюванні ефективності громади як управлінської системи спрямований на глибоке розуміння внутрішньої будови, взаємодії елементів та функціональної ролі кожного складника

місцевого самоврядування. У контексті такого підходу громада постає як складна багаторівнева конструкція, що складається з формальних і неформальних інституцій, управлінських органів, мереж взаємин, нормативно-правових механізмів та процедур, які у сукупності визначають загальну спроможність системи. Ключовим завданням виступає виявлення того, як поєднання структурних компонентів – місцевої ради, виконавчого комітету, профільних департаментів, комунальних підприємств, громадських організацій, ініціативних груп – впливає на формування управлінських рішень, їх результативність та здатність до адаптації в динамічному середовищі [30; 32].

Особливої уваги структурно-функціональний підхід набуває у процесі децентралізації, коли на територіальні громади покладається розширений спектр завдань і функцій, а органи місцевого самоврядування отримують ширші повноваження та ресурси. З одного боку, це створює передумови для оптимізації структур управління, чіткого розподілу компетенцій та відповідальності між учасниками процесу. З іншого боку, виникає потреба у постійному моніторингу ефективності реалізовуваних функцій, оцінці ролі кожного елемента у досягненні стратегічних цілей громади. Структурно-функціональний аналіз дозволяє ідентифікувати «вузькі місця» в організації управлінських процесів, виявити дублювання функцій, надмірну централізацію або, навпаки, дефіцит управлінського впливу у критичних точках [18].

Важливим елементом структурно-функціонального підходу є оцінка способів взаємодії між внутрішніми структурами громади – між депутатськими комісіями і виконавчими органами, між муніципальними підприємствами і підрозділами, відповідальними за економічний розвиток, а також між офіційними органами і громадськими об'єднаннями. Рівень прозорості, підзвітності, комунікації та координації дій між цими суб'єктами впливає на якість ухвалення рішень та їхню подальшу імплементацію. Якщо структура громади є надто громіздкою, а функції між підрозділами

розподілені нераціонально, це може призвести до зайвих витрат часу, ресурсів та енергії. Натомість чітке функціональне розмежування, зрозумілі процедури, доступ до інформації та збалансована внутрішня організація сприяють підвищенню результативності й ефективності діяльності громади [32].

Структурно-функціональний підхід також дозволяє врахувати неформальні механізми взаємодії, які доповнюють офіційні структурні компоненти. Мається на увазі участь громадськості у прийнятті рішень, вплив локальних лідерів думки, роль експертних кіл та професійних асоціацій, а також практика горизонтальних зв'язків між різними підрозділами. Ці механізми можуть як підсилювати формальний каркас управління, створюючи сприятливе середовище для інновацій, так і підривати його за рахунок неформальних угод, лобіювання чи корупційних проявів. Оцінка структурно-функціональної організації громади дає змогу виявити дисбаланси між формальними завданнями та реальними діями, між офіційною моделлю управління та фактичними практиками її реалізації [30; 71].

У підсумку, структурно-функціональний підхід дає системні інструменти для аналізу управлінських процесів всередині громади, допомагає зрозуміти логіку її внутрішньої організації та визначити потенціал для удосконалення. Він не лише фіксує стан речей, а й дозволяє прогнозувати вплив певних структурних змін на ефективність виконання функцій. В умовах постійних трансформацій, зміни законодавчого поля, підвищення вимог громадськості до якості публічних послуг та обмеженості ресурсів саме структурно-функціональний підхід стає важливим елементом в обґрунтуванні управлінських інновацій, оптимізації організаційних структур, підвищенні адаптивності та конкурентоспроможності територіальних громад [18; 43].

Ще одним підходом - є мережевий, який акцентує на аналізі різноманітних зв'язків, горизонтальних і вертикальних, що утворюються між громадами, державними інституціями, бізнесом, громадськими організаціями та міжнародними партнерами. За допомогою мережевих методик оцінювання можливо простежити, як саме знання, ресурси, капітал та інформація

циркулюють у просторово-соціальних мережах, що оточують громаду. Такий підхід є особливо актуальним в умовах децентралізації, коли збільшується кількість каналів комунікації, а управлінські рішення все частіше ухвалюються на основі співпраці та партнерства. Мережевий підхід дозволяє оцінити рівень залученості громади до ширших управлінських, економічних та соціальних мереж, ідентифікувати лідерів впливу й визначити, яким чином розподіл влади, ресурсів та інформації впливає на розвиток громади [19; 37].

Мережевий підхід в оцінюванні ефективності громади як управлінської системи виходить із розуміння того, що сучасна система місцевого самоврядування все менше нагадує ієрархічну та вертикально інтегровану структуру і дедалі більше набуває ознак динамічної мережі. Йдеться про визнання поліцентричного характеру влади, у межах якого громада стає частиною різноманітних зв'язків та партнерств, що охоплюють інші територіальні одиниці, державні установи, організації громадянського суспільства, приватний сектор, міжнародні інституції. Мережевий підхід дозволяє оцінити, наскільки громада здатна формувати та підтримувати ефективні канали комунікації, обміну ресурсами та досвідом, спільно здійснювати стратегічне планування і координувати зусилля з метою підвищення стійкості та конкурентоспроможності на сучасному етапі розвитку [46].

Одним із центральних моментів у мережевому підході є розгляд громади як соціально-просторового утворення, залученого в різноманітні взаємини, завдяки яким забезпечується циркуляція знань, інформації, технологій та інвестицій. Якщо раніше громада часто розглядалась у межах власної адміністративно-територіальної логіки та вертикальної підпорядкованості, то тепер її ефективність значною мірою визначається здатністю включатися в різнопланові партнерські зв'язки. Такі зв'язки можуть існувати як у рамках внутрішніх структур громади, так і між громадами одного чи різних регіонів, між громадами та державними інституціями, між муніципалітетами та неурядовими організаціями. Важливо, що така мережевість не лише підвищує

здатність громади здобувати додаткові ресурси та знання, але й сприяє посиленню її адаптивності до умов, що динамічно змінюються [37].

У межах мережевого підходу оцінювання ефективності громади базується на врахуванні того, наскільки успішно вона взаємодіє зі своїм оточенням і чи вміє використовувати потенціал цих взаємодій. Виявляється актуальним дослідження характеру зв'язків, їхньої інтенсивності, стійкості, рівня довіри між акторами, можливості доступу до критично важливих ресурсів. При цьому значну роль відіграє ступінь інституційного розвитку громади, її спроможність формувати чіткі правила та механізми співпраці, включно з меморандумами про партнерство, створенням спільних органів координації, участю у міжмуніципальних об'єднаннях та асоціаціях. Якщо громада демонструє відкритість, прозорість і гнучкість, то вона отримує змогу інтенсифікувати міжсекторальну взаємодію, стимулювати розвиток місцевого бізнесу, підвищувати привабливість для інвесторів та донорів, а також удосконалювати управлінські практики [34].

У контексті децентралізації в Україні мережевий підхід до оцінки ефективності стає критично важливим, адже реформа розширює обсяг відповідальності громад, передбачає формування нових форматів співробітництва та взаємодопомоги. Громади, які успішно інтегруються у професійні та експертні спільноти, вступають у партнерства з міжнародними організаціями або запускають міжмуніципальні проекти у сфері туризму, екології, інфраструктури чи креативних індустрій, значно підвищують свій потенціал. Це підтверджують дослідження, що вказують на посилення ролі асоціативних структур місцевого самоврядування, професійних мереж управлінців, громадських платформ, а також створення віртуальних спільнот для обміну кращими практиками [46].

З огляду на це, мережевий підхід дозволяє виявити не лише внутрішні, а й зовнішні чинники ефективності громади. Завдяки вивченню характеру мережі можна визначити, якими є рівень та якість інтеграції громади до регіональних та національних стратегій, наскільки активно вона бере участь у

міжнародних програмах, чи долучається до проєктної діяльності. Це створює основу для формування рекомендацій щодо розширення мережі партнерств, підвищення інституційної спроможності, вдосконалення комунікаційних стратегій, культивування культури довіри та взаємодопомоги. Врахування мережевої логіки дозволяє краще зрозуміти складну природу управління на місцевому рівні, коли успіх залежить не лише від внутрішньої ефективності окремих організаційних структур, але й від уміння громади вибудовувати змістовні та продуктивні відносини з іншими акторами публічного простору [37; 67].

Таким чином, мережевий підхід розширює рамки оцінювання ефективності, надаючи можливість глибинно проаналізувати характер та інтенсивність комунікацій, потоків ресурсів і знань, конфігурацію партнерств. Саме це дозволяє краще зрозуміти вплив оточення на громаду, а також оцінити її стратегічний потенціал у системі багаторівневого врядування, де результативність формується через співпрацю, координацію та спільне вирішення суспільно значущих проблем [33; 34; 63].

Окрім цих підходів, застосовуються також інші методологічні перспективи, зокрема процесний підхід, зорієнтований на оцінку динаміки управлінських процесів та якості реалізації політик у часі. Враховуються принципи збалансованості, інклюзивності та сталості, що спонукають до включення екологічних, соціальних та культурних чинників у систему оцінювання. В підсумку, інтеграція різних підходів дозволяє створити багатовимірну картину ефективності громади, доповнити кількісні показники якісними спостереженнями, а також застосувати інструменти емпіричного аналізу для визначення реального стану та потенціалу розвитку. Це, у свою чергу, сприятиме більш обґрунтованому ухваленню управлінських рішень, підвищенню конкурентоспроможності та стійкості громад у сучасному глобалізованому середовищі [13; 40].

Таким чином, формування комплексної методології оцінювання ефективності громади як управлінської системи полягає у застосуванні

системного підходу, поєднанні кількісних та якісних методів, врахуванні міжнародних стандартів та орієнтації на сталий розвиток. Це створює теоретико-практичну основу для адекватного вимірювання прогресу, прийняття стратегічних рішень та адаптації управлінських практик до викликів сучасного світу, водночас забезпечуючи підзвітність і прозорість перед громадськістю [1, 5]

РОЗДІЛ 2

ТЕРИТОРІАЛЬНІ ГРОМАДИ ЯК СУБ'ЄКТИ ФОРМУВАННЯ ТА РЕАЛІЗАЦІЇ МІСЦЕВОЇ ПОЛІТИКИ

2.1. Територіальні громади як суб'єкти публічного управління

Реформа децентралізації та місцевого самоврядування в Україні стала ключовим напрямом державної політики, спрямованим на передачу повноважень і ресурсів від центральних органів влади до місцевих громад. Цей процес розпочався у 2014 році і базується на низці нормативно-правових актів, програм та стратегій, які визначають його розвиток та впровадження.

Основою реформи стала Концепція реформування місцевого самоврядування та територіальної організації влади в Україні [37]. Цей документ визначив основні напрями та механізми реформування, зокрема створення спроможних територіальних громад, передачу їм значних повноважень та ресурсів, а також удосконалення системи державного контролю за діяльністю органів місцевого самоврядування.

Важливим кроком стало прийняття Закону України «Про добровільне об'єднання територіальних громад» [26], який встановив правові засади для об'єднання територіальних громад з метою підвищення їх спроможності та ефективності управління. Цей закон надав можливість громадам самостійно ініціювати процес об'єднання та визначати оптимальні моделі співпраці.

Для забезпечення фінансової спроможності місцевого самоврядування було внесено зміни до Бюджетного та Податкового кодексів України, що дозволило збільшити надходження до місцевих бюджетів та надати громадам більше фінансових ресурсів для виконання власних повноважень [25]. Ці зміни сприяли зміцненню фінансової бази місцевого самоврядування та підвищенню його автономії.

У 2024 році Уряд затвердив Дорожню карту реформи децентралізації до 2027 року, яка визначає ключові завдання та етапи подальшого впровадження

реформи з урахуванням нових викликів, зокрема військової агресії та набуття Україною статусу кандидата на членство в ЄС [21]. Цей документ спрямований на завершення реформи децентралізації, посилення фінансової спроможності громад та підвищення прозорості й підзвітності їхньої діяльності.

Крім того, було розроблено План заходів з реформування місцевого самоврядування та територіальної організації влади в Україні на 2024-2027 роки, який передбачає врегулювання питань адміністративно-територіального устрою, розмежування повноважень між органами місцевого самоврядування та виконавчої влади, а також створення правових основ для функціонування місцевих державних адміністрацій префектурного типу [20].

Таким чином, нормативно-правове забезпечення децентралізації та реформи місцевого самоврядування в Україні включає комплекс законодавчих актів, програм та стратегій, спрямованих на створення спроможних територіальних громад, передачу їм повноважень та ресурсів, а також забезпечення ефективного державного контролю за їхньою діяльністю. Цей процес відповідає європейським стандартам та сприяє зміцненню демократії і підвищенню якості надання публічних послуг на місцевому рівні.

Ключовими інститутами та учасниками місцевої політики в Україні є ради, виконавчі органи, старости, комунальні підприємства та громадські організації. Кожен із цих елементів відіграє важливу роль у формуванні, реалізації та моніторингу місцевої політики, забезпечуючи належне управління на місцевому рівні, ефективне використання ресурсів та реалізацію потреб громадян [11].

Саме від їх злагодженої роботи залежить розвиток місцевого самоврядування та забезпечення гідного рівня життя мешканців громад (табл. 2.1).

Ради є центральним органом місцевого самоврядування, який здійснює представницькі функції громади. Вони формуються на основі виборів, що забезпечує легітимність їх діяльності та підзвітність перед мешканцями

територіальної громади.

Таблиця 2.1.

Ключові інститути та учасники місцевої політики

Ключові інститути та учасники	Функції та роль	Нормативно-правове забезпечення
Ради	Представництво громади, затвердження місцевих бюджетів, контроль за діяльністю виконавчих органів.	Закон України «Про місцеве самоврядування в Україні» [29]
Виконавчі органи	Реалізація рішень рад, управління місцевими програмами, забезпечення функціонування сфери послуг.	Рішення відповідних рад, норми національного законодавства [11]
Старости	Представництво інтересів мешканців старостинських округів, участь у місцевих програмах, координація на місцях.	Законодавчо визначений статус та обов'язки старост [29]
Комунальні підприємства	Надання життєво необхідних послуг громадам, управління ресурсами, забезпечення сталого функціонування інфраструктури.	Господарський кодекс України, акти місцевих рад [11]
Громадські організації	Організація громадських слухань, адвокаційні кампанії, громадський контроль, залучення мешканців до прийняття рішень.	Закон України «Про громадські об'єднання», інші нормативні акти [26, 28, 29]

Основними функціями рад є ухвалення рішень, які стосуються розвитку громади, затвердження місцевих бюджетів, прийняття програм соціально-економічного розвитку, регулювання земельних питань та надання дозволів на управління комунальною власністю. Згідно із Законом України «Про місцеве самоврядування в Україні», ради також здійснюють контроль за діяльністю виконавчих органів, забезпечуючи прозорість і підзвітність їх роботи [29].

Станом на 1 жовтня 2023 року, в Україні функціонують 1 469 територіальних громад, кожна з яких має власну раду, що виконує представницькі функції місцевого самоврядування. Ці громади поділяються на:

409 міських громад, де адміністративні центри розташовані в містах.

435 селищних громад, з адміністративними центрами в селищах.

625 сільських громад, з адміністративними центрами в селах або інших сільських населених пунктах [16, 17].

Ця структура була затверджена урядом України 12 червня 2020 року в рамках реформи децентралізації, що мала на меті оптимізувати адміністративно-територіальний устрій країни та забезпечити ефективне місцеве самоврядування. Варто зазначити, що кількість громад може змінюватися внаслідок адміністративних реформ або об'єднання громад.

Крім того, в Україні діють районні та обласні ради, які виконують представницькі функції на відповідних рівнях адміністративно-територіального устрою. Після адміністративної реформи 2020 року кількість районів було скорочено до 136, що призвело до відповідного зменшення числа районних рад. Обласних рад, відповідно, є 24, що відповідає кількості областей в Україні.

Таким чином, загальна кількість місцевих рад в Україні, включаючи територіальні громади, районні та обласні ради, становить приблизно 1 629. Ця система місцевого самоврядування забезпечує представництво інтересів громадян на різних рівнях та сприяє ефективному управлінню територіями [11].

Виконавчі органи є структурними підрозділами місцевого самоврядування, створеними для реалізації рішень рад та виконання делегованих повноважень. Вони відповідають за оперативне управління різними секторами місцевої політики, такими як освіта, охорона здоров'я, транспорт, благоустрій, соціальний захист тощо. Виконавчі органи мають адміністративну структуру, яка включає виконавчі комітети, департаменти, управління та інші підрозділи. Їхня діяльність регулюється рішеннями відповідних рад, а також нормами національного законодавства. Зокрема, вони забезпечують виконання державних програм на місцевому рівні, що робить їх ключовими у взаємодії місцевої та центральної влади [29].

Виконавчі органи місцевого самоврядування в Україні створюються сільськими, селищними, міськими та районними в містах радами для реалізації

їхніх рішень і виконання делегованих повноважень. До складу виконавчих органів входять виконавчі комітети, відділи, управління та інші підрозділи, які підзвітні та підконтрольні відповідним радам.

Кількість виконавчих органів безпосередньо залежить від кількості місцевих рад. Станом на 1 жовтня 2023 року в Україні функціонують 1 469 територіальних громад, кожна з яких має власну раду та відповідні виконавчі органи. Крім того, існують районні та обласні ради, які також створюють свої виконавчі органи для реалізації спільних інтересів територіальних громад.

Таким чином, загальна кількість виконавчих органів місцевого самоврядування в Україні становить понад 1 600, враховуючи виконавчі органи територіальних громад, районних та обласних рад. Ця система забезпечує ефективне управління на місцевому рівні та реалізацію рішень, ухвалених представницькими органами [11].

Старости є посадовими особами місцевого самоврядування, які представляють інтереси жителів старостинських округів у раді громади. Їхня роль є особливо важливою для великих територіальних громад, де необхідно забезпечувати зворотний зв'язок між центральною адміністрацією громади та мешканцями віддалених сіл чи селищ.

Інститут старост в Україні виконує ключову роль у забезпеченні ефективного управління в територіальних громадах, особливо в сільській місцевості. Старости є представниками мешканців старостинських округів і виконують завдання, що сприяють покращенню комунікації між громадою та органами місцевого самоврядування.

Саме старости сприяють розв'язанню нагальних питань, таких як благоустрій, соціальна допомога, розвиток інфраструктури, а також беруть участь у підготовці проєктів місцевих програм. Згідно зі змінами до законодавства, старости також мають право бути присутніми на засіданнях ради громади та її виконавчих органів із правом дорадчого голосу [3]. Варто зазначити, що роль старост не до кінця реалізовано в повному обсязі, але загалом по всіх областях країни цей інститут місцевого самоврядування

успішно функціонує (табл. 2.2) [45].

Таблиця.2.2

Розвиток інституту старост (станом на 01.10.2024)

Область	Кількість старост затверджених радою	Загальна кількість утворених СО
Вінницька	489	507
Волинська	282	293
Дніпропетровська	234	259
Донецька	141	156
Житомирська	444	455
Закарпатська	250	261
Запорізька	194	216
Івано-Франківська	384	420
Київська	451	454
Кіровоградська	267	253
Луганська	120	133
Львівська	501	460
Миколаївська	206	237
Одеська	345	356
Полтавська	288	324
Рівненська	215	225
Сумська	274	289
Тернопільська	436	450
Харківська	345	348
Херсонська	160	226
Хмельницька	455	469
Черкаська	364	354
Чернівецька	179	200
Чернігівська	404	374
Всього	7439	7718

Щодо кількості старост та округів, то станом на жовтень 2024 року в Україні затверджено 7439 старост, які працюють у 7718 старостинських округах. Це свідчить про значне покриття функціями старост більшості територіальних громад. Наявність старост у великій кількості регіонів демонструє ефективне впровадження децентралізації.

У різних регіонах спостерігається варіативність між кількістю старост та старостинських округів, що свідчить про регіональні диспропорції. Наприклад, у Вінницькій області старост затверджено майже стільки ж, скільки створено округів (489 старост на 507 округів), що свідчить про високий рівень функціонування місцевого самоврядування. Натомість у

Луганській області таких розривів більше (120 старост на 133 округи), що може бути наслідком складної безпекової ситуації.

Кількість населення на округах. Дані також вказують на розподіл округів за кількістю населення. Значна частина округів (61%) охоплює населення від 500 до 1500 осіб, що є типовою структурою для сільської місцевості. Водночас лише 7% округів мають понад 3000 мешканців, що свідчить про переважання малих громад.

Зміни у динаміці. Порівняно з попередніми періодами, кількість затверджених старост зросла на 11, тоді як кількість округів зменшилася на 1. Це свідчить про тенденцію до оптимізації територіального устрою.

Отримані дані є важливим індикатором для оцінки ефективності впровадження децентралізації в Україні. У майбутньому слід зосередитися на зміцненні спроможності старост виконувати свої функції, особливо в громадах, які мають чисельне населення понад 3000 осіб.

Комунальні підприємства є важливими інструментами для реалізації місцевої політики у сфері послуг. Вони створюються радами для задоволення потреб громади у послугах, таких як водопостачання, енергозабезпечення, транспорт, утилізація відходів тощо. Комунальні підприємства функціонують на основі господарської автономії, однак вони залишаються підконтрольними органам місцевого самоврядування. Їхня діяльність регулюється нормами господарського законодавства та актами органів місцевого самоврядування. Основною метою діяльності таких підприємств є забезпечення сталого надання якісних послуг мешканцям громади [16].

Громадські організації відіграють дедалі важливішу роль у місцевій політиці, виступаючи посередниками між населенням та органами влади. Вони сприяють формуванню політики шляхом організації громадських слухань, участі у робочих групах та ініціювання змін через адвокаційні кампанії. Крім того, громадські організації виконують функцію громадського контролю за діяльністю органів місцевого самоврядування, сприяючи прозорості та відкритості їх роботи. Залучення громадських організацій до

процесу управління підвищує довіру громадян до місцевої влади та сприяє формуванню інклюзивної політики [40].

Таким чином, ключові інститути та учасники місцевої політики взаємодіють для досягнення спільної мети – забезпечення сталого розвитку громади, підвищення якості життя населення та реалізації демократичних принципів управління. Ця система дозволяє ефективно розподіляти повноваження, ресурси та відповідальність між різними рівнями управління, що є основою для подальшого розвитку місцевого самоврядування в Україні.

Територіальні громади в нормальних умовах є основними суб'єктами місцевого самоврядування, які формують і реалізують місцеву політику через органи місцевої влади, такі як ради та виконавчі комітети. Громади мають значну автономію у визначенні пріоритетів розвитку, управлінні комунальними ресурсами, затвердженні місцевих бюджетів та реалізації програм соціально-економічного розвитку. Основним інструментом реалізації політики є участь громадян, які через вибори та громадські консультації впливають на процес прийняття рішень.

В умовах воєнного стану в Україні для забезпечення конституційного порядку, оборони, громадської безпеки та захисту критичної інфраструктури були створені військові адміністрації в територіальних громадах. Їх діяльність регулюється Законом України «Про правовий режим воєнного стану» [48].

Військові адміністрації в територіальних громадах і територіальні громади як суб'єкти формування та реалізації місцевої політики мають взаємозв'язок, який проявляється у взаємодії двох рівнів влади: місцевого самоврядування та державної влади. Цей зв'язок стає особливо помітним в умовах воєнного стану, коли роль військових адміністрацій стає критично важливою для забезпечення життєдіяльності громад та реалізації місцевої політики.

В умовах воєнного стану, коли місцеве самоврядування стикається з викликами, пов'язаними з безпекою, руйнуванням інфраструктури чи тимчасовою неспроможністю виконувати свої функції, на перший план

виходять військові адміністрації. Вони виконують функції державного управління та беруть на себе частину повноважень місцевих органів влади, щоб забезпечити безперервність управління територіями. При цьому, хоча військові адміністрації мають жорстку вертикаль підпорядкування центральній владі, їх діяльність спрямована на збереження ключових аспектів місцевої політики, таких як забезпечення базових потреб громади, підтримка інфраструктури та координація гуманітарної допомоги.

Цей перехід від локальної автономії до більш централізованого управління має певні обмеження, однак не заперечує ролі громад у процесі прийняття рішень. Наприклад, представники місцевих громад, включно з сільськими чи міськими головами, можуть залучатися до роботи військових адміністрацій як радники або виконавці політики, адаптованої до реальних потреб населення. Таким чином, громади залишаються важливими суб'єктами впливу, хоча їх автономія тимчасово обмежується.

Ця взаємодія дозволяє зберегти тяглість управління на місцях, навіть у критичних умовах. Військові адміністрації фактично стають інструментом реалізації місцевої політики, адаптуючи її до умов воєнного стану. Зокрема, вони виконують функції, які спрямовані на забезпечення безпеки, захист критичної інфраструктури, координацію евакуаційних заходів і організацію допомоги населенню. Водночас громади залишаються носіями місцевих інтересів, що є основою для подальшого відновлення демократичного управління після скасування воєнного стану.

Таким чином, військові адміністрації, попри тимчасовість їхньої дії, є частиною системи місцевої політики, що забезпечує управління територіями в кризових умовах. Їх взаємодія з територіальними громадами базується на принципах забезпечення безпеки, збереження життєздатності громад та адаптації місцевої політики до надзвичайних обставин. У цьому контексті громади залишаються ключовими суб'єктами, здатними забезпечити повернення до сталого розвитку після завершення військових дій.

Військові адміністрації населених пунктів утворюються в межах

територіальних громад, де органи місцевого самоврядування не можуть виконувати свої повноваження. Рішення про їх створення приймає Президент України за поданням обласних державних адміністрацій або військового командування [35]. Начальник військової адміністрації призначається Президентом України за пропозицією Генерального штабу Збройних Сил України або відповідної обласної державної адміністрації. Начальником може бути призначений відповідний сільський, селищний або міський голова [1].

Повноваження військових адміністрацій визначені статтею 15 Закону «Про правовий режим воєнного стану» [42]. Вони включають запровадження заходів правового режиму воєнного стану, забезпечення ефективного використання ресурсів, складання та затвердження місцевого бюджету, управління об'єктами комунальної власності, організацію призову громадян на військову службу та інші функції, необхідні для забезпечення життєдіяльності громади в умовах воєнного стану.

Фінансування діяльності військових адміністрацій здійснюється за рахунок коштів відповідних місцевих бюджетів для виконання повноважень органів місцевого самоврядування та за рахунок коштів Державного бюджету України для виконання інших функцій [42]. Спрямування, координацію та контроль за діяльністю обласних військових адміністрацій з питань оборони, громадської безпеки і порядку здійснює Генеральний штаб Збройних Сил України, а з інших питань – Кабінет Міністрів України в межах своїх повноважень [42].

Таким чином, військові адміністрації в територіальних громадах є тимчасовими державними органами, створеними для забезпечення належного функціонування державної влади та місцевого самоврядування в умовах воєнного стану, з метою захисту національної безпеки та забезпечення правопорядку.

Важливим аспектом є склад військових адміністрацій, що включає як представників військових структур, так і цивільних фахівців. Це забезпечує ефективну комбінацію військової дисципліни з досвідом цивільного

управління. Однак, через складність ситуації, вони стикаються з викликами, такими як недостатня координація між різними рівнями влади, брак фінансових та матеріальних ресурсів, а також необхідність ухвалення рішень у стислі терміни.

Станом на 1 жовтня 2024 року в територіальних громадах України створено 195 військових адміністрацій. Цей показник збільшився на три одиниці у порівнянні з попереднім звітом. Найбільша кількість військових адміністрацій зосереджена в областях, які знаходяться в безпосередній близькості до зон активних бойових дій або територій з підвищеним рівнем безпеки: Запорізькій області (47), Херсонській області (49), Донецькій області (36). Найменша кількість військових адміністрацій зафіксована в регіонах, де бойові дії не відбуваються: Житомирська, Рівненська, Чернігівська області (по одній адміністрації в кожній) [45].

Також за офіційними даними не всі начальники військових адміністрацій отримали повноваження, визначені законодавством. Це може впливати на ефективність функціонування військових адміністрацій і їхню здатність оперативно виконувати завдання в умовах воєнного стану.

Таблиця 2.3.

Кількість військових адміністрацій в Україні

Область	Кількість військових адміністрацій	Примітка
Донецька	36	Постраждали райони
Житомирська	1	Окремі кризові громади
Запорізька	47	Зона бойових дій
Київська	1	Локальні виклики
Луганська	26	Території з активними конфліктами
Миколаївська	1	Окремі території з ризиками
Рівненська	1	Локальні проблеми
Сумська	27	Підвищений рівень загрози
Харківська	6	Території поблизу бойових дій
Херсонська	49	Прифронтові території
Хмельницька	1	Стабілізаційні заходи
Чернігівська	1	Локальні управлінські виклики
Усього	195	

Також, однією з ключових проблем, що виникають у роботі військових адміністрацій, є їхня залежність від центрального управління. У багатьох випадках централізований підхід гальмує швидкість реакції на локальні загрози та потреби. З іншого боку, децентралізація таких органів може призвести до неузгодженості дій, що критично в умовах кризи.

Таким чином, військові адміністрації є важливим інструментом державного управління в умовах надзвичайних ситуацій. Їхнє функціонування потребує чіткого законодавчого регулювання, координації між усіма рівнями влади та постійного моніторингу ефективності їхньої роботи. Для вдосконалення роботи військових адміністрацій необхідно зміцнювати їхній кадровий потенціал, забезпечувати ресурсами та розробляти механізми для кращої координації з цивільними структурами.

Прийняття закону про засади адміністративно-територіального устрою України стало ключовим кроком у впровадженні реформи децентралізації, що спрямована на підвищення ефективності управління на місцевому рівні та створення умов для розвитку громад. Цей закон врегулював низку важливих питань, пов'язаних із визначенням адміністративно-територіальної структури держави, заклавши основи для її сучасного функціонування [47].

Зокрема, було встановлено засади адміністративно-територіального устрою та запроваджено трирівневу систему управління, яка включає базовий, районний (субрегіональний) і обласний (регіональний) рівні. Такий підхід дозволив оптимізувати управлінські процеси, зробивши їх більш зрозумілими та ефективними. Крім того, уточнено поняття адміністративно-територіальних одиниць, таких як громада, район та область, що сприяло уніфікації термінології та уникненню правових суперечностей.

Законом також було визначено поняття населеного пункту та його основних категорій: село, селище, місто. Важливим нововведенням стало вилучення з законодавчого обігу поняття "селище міського типу" та поділ міст на обласного і районного значення. Це дало змогу більш чітко структурувати класифікацію населених пунктів і спростити процедури їхнього управління.

Окрему увагу приділено органам, які відповідають за координацію питань адміністративно-територіального устрою. Було уточнено їхні повноваження, що сприяло кращій організації роботи на всіх рівнях управління. Врегульовано процедури створення, реорганізації та ліквідації громад і районів, змін їхніх меж та перенесення адміністративних центрів, а також порядок віднесення населених пунктів до певних категорій, зміни їхніх меж, найменування і перейменування адміністративно-територіальних одиниць [48].

Окрім того, закон передбачив запровадження порядку державної реєстрації адміністративно-територіальних одиниць і населених пунктів та створення єдиного реєстру, що забезпечує прозорість і доступність даних для громадян і органів влади.

Реформа децентралізації, яка реалізується на основі цього закону, стала важливим інструментом для розширення повноважень органів місцевого самоврядування, надання їм значних фінансових ресурсів і можливостей. Це дало змогу місцевим громадам самостійно вирішувати питання соціально-економічного розвитку, покращувати якість надання публічних послуг і сприяти побудові демократичного суспільства. Таким чином, законодавчі зміни стали основою для формування спроможних територіальних громад, здатних ефективно виконувати свої функції в інтересах громадян.

2.2. Фінансова спроможність територіальних громад для розвитку місцевого самоврядування

Але не дивлячись на завершення реформи децентралізації, трансферти з державного бюджету до місцевих бюджетів залишаються суттєвими та складають 93 946.3 млн. грн в 2024 році рис. 2.1 та табл. 2.4 [11]. Місцеві бюджети є основою для забезпечення фінансової автономії регіонів та ефективного виконання ними своїх завдань.

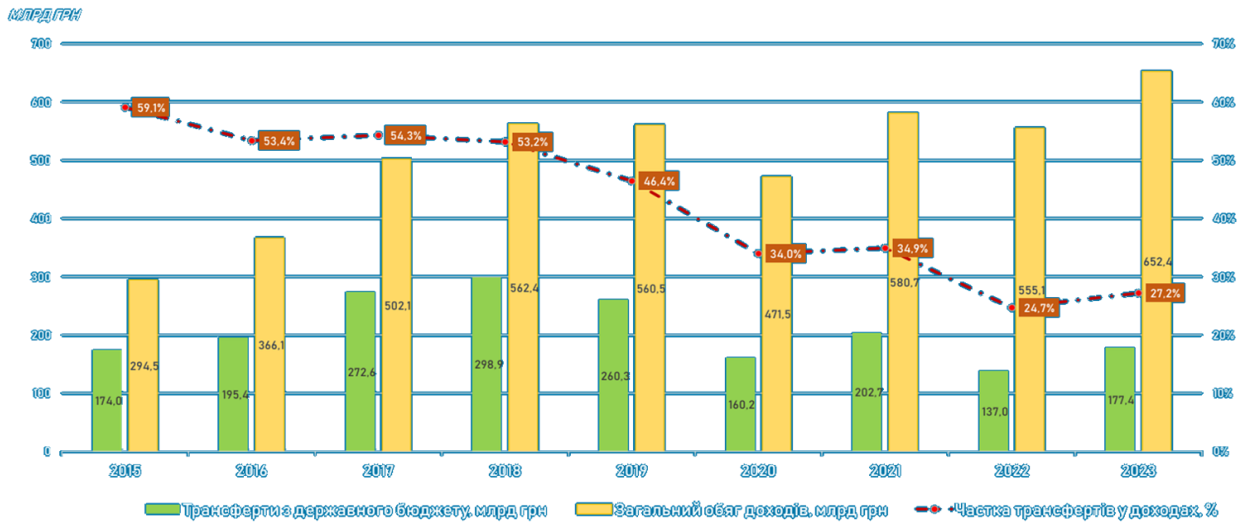


Рис. 2.1. Частка трансфертів з державного бюджету у доходах місцевих бюджетів України за 2015 – 2023 рр [45].

Загальна кількість місцевих бюджетів за 2023 і 2024 роки становила 1952, що свідчить про стабільність у структурі адміністративно-територіального устрою.

Таблиця 2.4.

Залежність місцевих бюджетів від державного бюджету

Типи місцевих бюджетів	Всього місцевих бюджетів (2023)	З них мають взаємовідносини з державним бюджетом (2023)	Всього місцевих бюджетів (2024)	З них мають взаємовідносини з державним бюджетом (2024)
Обласні бюджети, бюджет АРК	25	24	25	24
Бюджети міст республіканського та обласного значення	13	1	13	1
Районні бюджети	136	119	136	119
Бюджети територіальних громад	1469	1438	1469	1438
Бюджети районів у містах обласного значення	35	0	35	0
Бюджети міст районного значення	6	0	6	0
Бюджети селищ міського типу	39	0	39	0
Бюджети сілрад (сіл)	229	0	229	0
РАЗОМ	1952	1582	1952	1582

Однак, серед них лише 1582 бюджети мали взаємовідносини з державним бюджетом, що вказує на існування певних дисбалансів у фінансовій автономії різних типів бюджетів. Обласні бюджети (разом із бюджетом АРК) складають важливу частину місцевих фінансів. У 2023 і 2024 роках їх кількість залишалася незмінною (25), при цьому 24 з них підтримували взаємовідносини з державним бюджетом. Це свідчить про високий рівень інтеграції обласного рівня управління в загальнодержавну фінансову систему.

Бюджети міст республіканського та обласного значення залишалися на рівні 13, з яких лише 1 бюджет мав взаємовідносини з державним бюджетом. Це вказує на достатню фінансову самостійність більшості таких міст, але одночасно потребує подальшого аналізу їхньої спроможності виконувати соціально-економічні завдання без додаткової підтримки з державного бюджету.

Районні бюджети (136) також зберігають свою чисельність, при цьому значна їх частина (119) залежить від державного бюджету. Це підкреслює необхідність реформування фінансової системи на районному рівні для забезпечення більшої автономії цих бюджетів. Бюджети територіальних громад (1469) є найчисельнішими серед місцевих бюджетів і демонструють найбільшу активність у взаємовідносинах із державним бюджетом (1438). Це свідчить про важливість державної підтримки для громад, особливо в умовах воєнного стану та соціально-економічних викликів.

Бюджети районів у містах обласного значення (35), бюджети міст районного значення (6), бюджети селищ міського типу (39) та бюджети сільрад (229) не мали взаємовідносин із державним бюджетом. Це вказує на їхню фінансову незалежність або на відсутність механізмів фінансової взаємодії з державним бюджетом. Особливо важливо звернути увагу на сільські бюджети, які часто мають обмежені фінансові ресурси.

Щодо фінансової спроможності, то у 2023 році 495 громад потрапили до високого рівня спроможності, 314 громад – до оптимального, 200 громад – до

задовільного рівня, 182 територіальні громад мають критичний рівень спроможності, 247 – низький. Тобто, 429 громад (29,8%) належать до найнижчих категорій спроможності. Критичний рівень зафіксовано серед громад 16 областей, кількість громад із високим та критичним рівнями спроможності збільшилася на 59 та 49 відповідно. Водночас, зменшилася кількість громад з оптимальним (на 21), задовільним (на 63) та низьким (на 24) рівнями спроможності [45].

Таблиця 2.3

**Динаміка змін рейтингових позицій територіальних громад
у 2021-2023 рр.**

	Загальна кількість ТГ з відповідним рівнем спроможності		Динаміка змін	
	2021 рік	2023 рік	кількість	у відсотках
високий	436	495	59	113,5%
оптимальний	335	314	-21	93,7%
задовільний	263	200	-63	76,0%
низький	271	247	-24	91,1%
критичний	133	182	49	136,8%
	1438	1438		

Дані про частку доходів і видатків місцевих бюджетів у ВВП України за 2015–2023 роки демонструють ключові тенденції у сфері місцевих фінансів (рис.2.2).

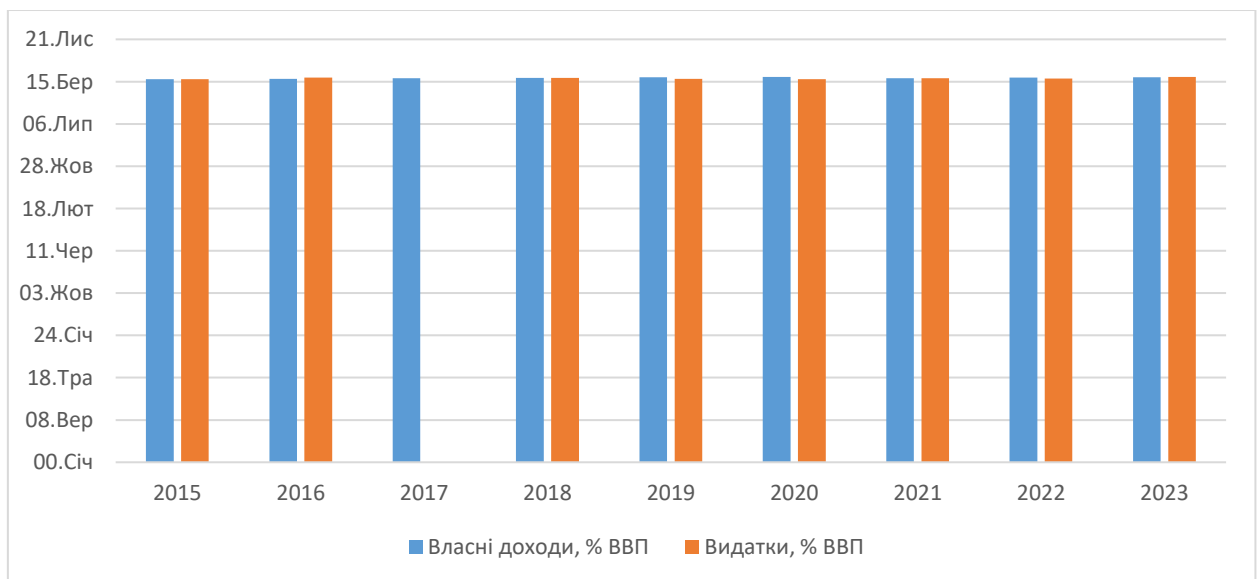


Рис. 2.2. Частка доходів та видатків місцевих бюджетів у ВВП України за 2015 – 2023 рр.

Аналіз показує поступове зростання частки власних доходів місцевих бюджетів у ВВП, яка у 2015 році становила 5,1%, а у 2022 році досягла піку на рівні 7,7%. Цей показник свідчить про успіхи в реалізації реформ децентралізації, які дали змогу громадам підвищити фінансову самостійність. Проте у 2023 році частка власних доходів дещо знизилася до 6,8%, що може свідчити про уповільнення зростання доходів або вплив економічних викликів.

Частка видатків місцевих бюджетів у ВВП, навпаки, демонструє тенденцію до зниження. У 2017 році цей показник був найвищим — 16,6%, але згодом почав зменшуватися і досяг рівня 9,9% у 2023 році [45]. Це може свідчити про раціоналізацію витрат на місцевому рівні або про обмеженість фінансових ресурсів. Такий спад також може бути пов'язаний із переорієнтацією державних коштів на інші пріоритети, зокрема на потреби оборони та відновлення.

Важливим є те, що тенденції зростання власних доходів місцевих бюджетів до 2022 року вказують на позитивний вплив реформ, спрямованих на зміцнення фінансової бази громад. Це дає підстави вважати, що децентралізація сприяла збільшенню економічного потенціалу регіонів. Однак, зниження цього показника у 2023 році є сигналом для посилення державної підтримки та створення умов для збереження фінансової стійкості громад.

Отже, динаміка доходів і видатків місцевих бюджетів у ВВП України відображає успіхи децентралізації та водночас вказує на виклики, які потребують подальшого вирішення, а зниження частки видатків у ВВП може свідчити про необхідність ефективнішого управління фінансовими ресурсами та підвищення прозорості використання бюджетних коштів. Це також підкреслює важливість пошуку нових механізмів для залучення додаткових джерел фінансування, тому необхідно зберігати фінансову автономію громад, водночас забезпечуючи їхню ресурсну підтримку для сталого соціально-економічного розвитку.

Аналіз частки доходів та видатків місцевих бюджетів у зведеному бюджеті України за 2015–2023 роки демонструє суттєві тенденції у фінансовому забезпеченні місцевого самоврядування (рис.2.3).



Рис. 2.3. Аналіз частки доходів та видатків місцевих бюджетів у зведеному бюджеті України за 2015–2023 рр.

Протягом досліджуваного періоду частка доходів місцевих бюджетів без трансфертів у зведеному бюджеті України демонструвала коливання. У 2015 році цей показник становив 18,5%, а у 2022 році досяг пікового значення 24,4%. Однак у 2023 році спостерігалось суттєве зниження до 17,8%. Це може свідчити про зниження рівня власних доходів місцевих бюджетів, що є наслідком уповільнення економічного зростання, а також можливого зниження рівня податкових надходжень.

Частка видатків місцевих бюджетів у зведеному бюджеті також зазнала значних змін. У 2015 році цей показник становив 41,2%, у 2017 році він зріс до 46,6%, однак з 2020 року почалося суттєве зниження. У 2023 році частка видатків місцевих бюджетів склала 14,3%. Це зменшення може бути пов'язане з обмеженнями у фінансуванні на місцевому рівні, скороченням інвестиційних видатків та переорієнтацією ресурсів на інші пріоритети.

Загалом, аналіз цих показників вказує на необхідність посилення фінансової автономії місцевих бюджетів. Для забезпечення стійкості

фінансової системи важливо знайти баланс між централізованим і децентралізованим фінансуванням, а також розробити заходи для стимулювання зростання доходів місцевих бюджетів.

Аналіз динаміки доходів місцевих бюджетів на одного мешканця за період січень–серпень 2023–2024 рр.(табл. 2.4) вказує на загальну тенденцію до зниження доходів місцевих бюджетів у 2024 році. Зокрема, середній рівень доходів місцевих бюджетів на одного мешканця по Україні зменшився на 4,1% у порівнянні з попереднім роком, що відображає економічні виклики, зокрема вплив воєнного стану.

Таблиця 2.4

**Динаміка доходів місцевих бюджетів на одного мешканця за період
січень-серпень 2023-2024 рр**

Область	Доходи на одного мешканця, грн (2023)	Доходи на одного мешканця, грн (2024)	Відхилення, %
Вінницька	7 146,3	7 076,4	99,0
Волинська	6 672,4	6 187,1	92,7
Дніпропетровська	11 076,1	10 686,0	96,5
Донецька	4 845,6	2 370,9	48,9
Житомирська	8 560,4	6 225,3	72,7
Закарпатська	5 958,9	5 190,2	87,1
Запорізька	5 363,6	4 580,6	85,4
Івано-Франківська	5 827,7	5 440,4	93,4
Київська	10 520,2	10 572,3	100,5
Кіровоградська	7 225,9	7 124,3	98,6
Луганська	1 580,5	529,4	33,5
Львівська	9 227,1	8 708,8	94,4
Миколаївська	7 766,1	6 011,2	77,4
Одеська	7 930,8	7 409,5	93,4
Полтавська	9 657,9	9 286,0	96,1
Рівненська	6 382,8	5 698,1	89,3
Сумська	6 756,0	6 099,9	90,3
Тернопільська	5 740,0	5 602,7	97,6
Харківська	6 686,3	6 281,1	93,9
Херсонська	1 902,6	1 398,7	73,5
Хмельницька	7 223,4	6 569,6	90,9
Черкаська	8 130,2	7 286,8	89,6
Чернівецька	5 098,9	4 775,2	93,7
Чернігівська	7 644,2	6 378,0	83,4
м. Київ	15 935,3	19 771,4	124,1
Україна	8 037,5	7 704,1	95,9

Аналізуючи регіони, найвищі доходи на одного мешканця у 2024 році зафіксовані в м. Київ (19 771,4 грн), що на 24,1% більше, ніж у 2023 році. Водночас такі області, як Луганська (529,4 грн) і Донецька (2 370,9 грн), продемонстрували значне падіння доходів – на 66,5% і 51,1% відповідно, що пояснюється активними бойовими діями та окупацією частини територій.

Регіони центральної України, як-от Вінницька, Черкаська та Полтавська області, продемонстрували стабільніші показники, де відхилення у доходах на одного мешканця варіюється в межах 0–5%. Це свідчить про певну економічну стабільність у цих регіонах, зокрема завдяки їхньому аграрному потенціалу.

Загалом зниження доходів місцевих бюджетів спостерігалось у 21 області України, що вказує на потребу у впровадженні додаткових заходів для підвищення доходності бюджетів, зокрема через стимулювання економічної активності, оптимізацію податкових надходжень та залучення інвестицій.

Аналіз динаміки доходів місцевих бюджетів на одного мешканця за період січень–серпень 2023–2024 років свідчить про суттєві регіональні диспропорції у фінансовій забезпеченості. Найвищі показники доходів спостерігаються в місті Київ, де у 2024 році вони досягли 19 771,4 грн на одного мешканця, що більш ніж удвічі перевищує середній показник по Україні. Водночас Луганська та Донецька області демонструють критично низькі значення, які є наслідком бойових дій, руйнування інфраструктури та втрати населення.

Загалом, середній рівень доходів місцевих бюджетів на одного мешканця по країні зменшився на 4,1% у 2024 році порівняно з 2023 роком. Це свідчить про зниження податкових надходжень та інших джерел доходів через економічні виклики. Зменшення доходів у більшості регіонів України вказує на те, що місцеві бюджети стикаються зі значними труднощами в умовах воєнного стану [11, 45, 51].

У центральних регіонах, таких як Вінницька, Полтавська та Київська області, ситуація є відносно стабільною. Тут доходи залишаються майже на рівні попереднього року, що свідчить про збереження економічної активності.

Особливо примітно, що Київська область навіть демонструє незначне зростання. Це можна пояснити її економічним потенціалом та відносно кращими умовами для бізнесу.

Натомість регіони, які безпосередньо залучені до бойових дій, такі як Луганська, Донецька та Херсонська області, зазнали значного зниження доходів. У Луганській області цей показник зменшився на 66,5%, що є найгіршим результатом серед усіх регіонів. Ця ситуація вимагає масштабних інвестицій та відновлення інфраструктури, а також спеціальних програм державної підтримки.

Поляризація між регіонами з високими та низькими доходами посилюється. Розрив між містом Київ та Луганською областю у 2024 році становить майже 37 разів. Це вказує на необхідність вдосконалення механізмів міжбюджетного перерозподілу з метою зменшення фінансових дисбалансів і забезпечення рівномірного розвитку регіонів.

Зростання доходів у Києві на 24,1% свідчить про активне відновлення економічної діяльності в столиці. Це може бути результатом державних програм підтримки, залучення інвестицій та стимулювання бізнесу. Такий позитивний приклад може стати орієнтиром для інших регіонів у відновленні економіки.

Загальний аналіз демонструє, що місцеві бюджети України стикаються з суттєвими викликами, спричиненими економічними та соціальними факторами. Для забезпечення фінансової стійкості регіонів необхідно зосередитися на стимулюванні економічної активності, підвищенні ефективності управління фінансами та підтримці регіонів, які зазнали найбільшого впливу війни. Особлива увага має приділятися розробці нових фінансових інструментів і програм, які дозволять збалансувати економічний розвиток країни [11, 45, 51].

Проте чинним законодавством не в достатній мірі врегульовано питання щодо ефективного контролю за виконанням платниками своїх податкових зобов'язань відносно сплати місцевих податків і зборів, що призводить до

значних втрат місцевих бюджетів, але для виконання покладених на органи місцевого самоврядування повноважень вони повинні, крім нематеріальних активів, мати достатній потенціал для розвитку, а саме: економічний, трудовий, інфраструктурний та природно-ресурсний. Тільки за умови достатньої фінансової спроможності, наявності певної ресурсної бази органи місцевого самоврядування матимуть можливість забезпечити якісне та своєчасне виконання власних та делегованих державою повноважень.

2.3. Громадська участь та партисипативні практики у формуванні та реалізації місцевої політики

Громадська участь у формуванні та реалізації місцевої політики є одним із ключових аспектів децентралізації, що передбачає залучення громадян до процесів прийняття рішень на місцевому рівні. Зокрема, протягом 2020–2024 років в Україні спостерігалася поступова активізація партисипативних практик, які стали важливим елементом демократичного управління. В умовах реформи децентралізації громадська участь розглядається як основний механізм для забезпечення прозорості, підзвітності та ефективності органів місцевого самоврядування.

Згідно з дослідженнями, рівень залучення громадян до місцевого самоврядування зріс у 2021–2022 роках завдяки запровадженню нових форм взаємодії між громадянами та органами влади. Наприклад, кількість громадян, які брали участь у громадських слуханнях, зросла на 15% порівняно з 2020 роком, що свідчить про зростання довіри до таких форматів. Також поширеними стали бюджети участі, які на 2023 рік були впроваджені у понад 300 територіальних громадах, де громадяни мали змогу напряму впливати на розподіл частини місцевого бюджету [48].

Партисипативні практики, такі як консультації з громадськістю, онлайн-платформи для голосування та публічні обговорення, стали невід'ємною частиною місцевої політики (табл. 2.5).

Особливої актуальності ці практики набувають у період реформ децентралізації, коли місцеві громади отримали більше повноважень та відповідальності за забезпечення соціально-економічного розвитку. Вони не лише дають можливість громадянам впливати на політику, але й сприяють формуванню активного громадянського суспільства, здатного ефективно співпрацювати з органами влади. Розширення доступу до цифрових технологій значно полегшує використання партисипативних практик, зокрема для мешканців віддалених регіонів [52].

Таблиця 2.5

Перелік партисипативних практик у місцевому самоврядуванні

Назва практики	Короткий зміст
Громадські слухання	Механізм залучення громадян до обговорення проєктів рішень місцевої влади з метою врахування їхньої думки.
Бюджети участі	Інструмент, що дозволяє мешканцям впливати на розподіл частини місцевого бюджету шляхом подання проєктів і голосування за них.
Консультації з громадськістю	Формат обговорення ключових питань місцевої політики між органами влади, громадянами та громадськими організаціями.
Онлайн-голосування	Використання цифрових платформ для участі громадян у прийнятті рішень щодо місцевих ініціатив.
Громадські ради	Консультативні органи, які залучають представників громадськості до формування рекомендацій для органів місцевого самоврядування.
Публічні обговорення	Відкриті зустрічі представників влади з громадськістю для обговорення важливих місцевих питань.
Електронні петиції	Цифровий інструмент, за допомогою якого громадяни можуть ініціювати розгляд важливих питань місцевою владою.
Форуми громад	Зібрання представників громади для обговорення стратегічних питань і пріоритетів розвитку.

Наприклад, онлайн-платформи для участі у формуванні місцевих програм, такі як «Громадський бюджет» та інші регіональні сервіси, значно спростили доступ громадян до процесів ухвалення рішень. У 2024 році частка громадян, які скористалися цифровими платформами для участі в місцевих ініціативах, становила понад 25%, що на 10% більше, ніж у 2020 році [15].

Крім того, важливим елементом партисипативного управління стали консультаційні ради, до складу яких входять представники громадських організацій, місцевого бізнесу та експертного середовища. Такі ради надають

рекомендації щодо пріоритетів місцевої політики та забезпечують їхню відповідність потребам громадян. Наприклад, у Львівській області у 2022 році консультативні ради при органах місцевого самоврядування сприяли залученню понад 50 млн грн грантових коштів для розвитку інфраструктури громади [9].

Водночас існують виклики, які стримують ефективність громадської участі. Зокрема, низька цифрова грамотність у сільській місцевості обмежує доступ громадян до онлайн-платформ, а недостатнє фінансування інколи не дозволяє реалізувати всі ініціативи, що були запропоновані громадянами. Наприклад, за даними дослідження Національного агентства України з питань державної служби, лише 60% громад зазначили про готовність повноцінно використовувати цифрові інструменти для участі громадян [10].

Сучасна практика громадської участі в Україні також характеризується активною підтримкою міжнародних організацій. Наприклад, Програма розвитку ООН (ПРООН) та Агентство США з міжнародного розвитку (USAID) регулярно фінансують ініціативи, спрямовані на посилення партисипативної демократії в регіонах. У 2023 році ПРООН реалізувала проєкт із впровадження партисипативного бюджету у п'яти пілотних громадах східної України, який охопив понад 50 тис. мешканців і сприяв реалізації 120 громадських ініціатив [61].

Отже, громадська участь і партисипативні практики в Україні мають значний потенціал для вдосконалення системи місцевого самоврядування. Вони сприяють підвищенню ефективності місцевої політики, розширенню прав громадян та зміцненню довіри до органів влади. Проте, для їхньої повноцінної реалізації необхідно подолати низку бар'єрів, включаючи недостатній рівень цифрової грамотності та фінансових ресурсів, що вимагає комплексного підходу з боку держави та міжнародних партнерів.

Одним з найбільш поширених інструментом партисипативного управління є бюджети участі, які дозволяють громадянам безпосередньо впливати на розподіл частини коштів місцевого бюджету. В Україні ця

практика почала активно впроваджуватися з 2016 року, а у 2020–2024 роках вона набула більш системного характеру. Бюджет участі не лише сприяє залученню громадян до прийняття управлінських рішень, але й підвищує прозорість та довіру до органів місцевого самоврядування.

Станом на 2024 рік, механізм бюджету участі впроваджено у понад 300 територіальних громадах України, що складає майже 25% від їхньої загальної кількості [21]. Найбільша кількість громад, що використовують цю практику, зосереджена у Західному та Центральному регіонах України. У цих регіонах рівень залучення громадян до процесу подання проєктів та голосування за них перевищує середній показник по країні. Наприклад, у Львівській області у 2023 році через бюджет участі було реалізовано понад 150 проєктів загальною вартістю 45 млн грн [12].

У процесі реалізації бюджету участі громадяни мають можливість подавати власні проєкти, які спрямовані на вирішення конкретних потреб громади. Переважно це стосується розвитку місцевої інфраструктури, благоустрою, екологічних ініціатив та освітніх програм. У 2023 році кількість поданих проєктів зросла на 18% порівняно з 2020 роком, що свідчить про підвищення активності громадян та довіри до цього механізму [12].

Однією з ключових переваг бюджету участі є можливість прямого контролю громадян за використанням бюджетних коштів. Так, у Києві у 2022 році впровадження електронної платформи для голосування дозволило залучити понад 120 тисяч мешканців до процесу прийняття рішень, що на 25% більше, ніж у 2021 році [12]. Аналогічний досвід було поширено в інших регіонах, що сприяло цифровізації партисипативних процесів.

Проте реалізація бюджету участі стикається з низкою викликів. По-перше, у деяких громадах залишається низький рівень обізнаності громадян про можливості участі у цьому процесі. По-друге, у сільських регіонах існують проблеми з доступом до цифрових платформ через недостатній рівень розвитку інтернет-інфраструктури. По-третє, недостатній рівень фінансування місцевих бюджетів обмежує можливість реалізації усіх проєктів, які були

відібрані під час голосування.

Попри зазначені виклики, бюджет участі залишається дієвим інструментом для підвищення ефективності управління на місцевому рівні. У 2024 році уряд України оголосив про намір поширити цю практику на всі територіальні громади в межах реформи децентралізації [52]. Таке рішення підкреслює стратегічне значення бюджету участі як механізму підвищення залучення громадян до прийняття рішень та забезпечення прозорості управління.

Таким чином, бюджет участі є важливим елементом формування місцевої політики, який сприяє залученню громадян до вирішення актуальних питань громади, забезпечує прозорість використання бюджетних коштів та підвищує довіру до місцевої влади. Для подальшого розвитку цього механізму необхідно розвивати цифрові інструменти, проводити просвітницьку роботу серед громадян та забезпечувати належний рівень фінансування.

Громадські слухання є важливим інструментом залучення громадян до процесів прийняття рішень на місцевому рівні. Вони забезпечують відкритий діалог між громадянами, представниками органів місцевого самоврядування та іншими зацікавленими сторонами, дозволяючи враховувати потреби громади при формуванні та реалізації місцевої політики. У період з 2020 по 2024 роки цей механізм набув ширшого поширення в Україні завдяки реформі децентралізації та цифровізації процесів управління.

За даними Національного агентства з питань державної служби, кількість проведених громадських слухань зросла на 28% у 2023 році порівняно з 2020 роком, досягнувши понад 8 тисяч заходів [11]. Найактивніше цей інструмент використовується у великих містах та обласних центрах, де громадськість проявляє більший інтерес до обговорення ключових питань, таких як міський бюджет, зміни до генерального плану, транспортна інфраструктура та екологічні ініціативи. Наприклад, у Львові у 2023 році через громадські слухання було прийнято рішення про запуск нової трамвайної лінії та вдосконалення системи збору відходів [9].

Цифровізація також сприяла поширенню громадських слухань. У багатьох громадах було запроваджено онлайн-платформи для реєстрації на слухання, подання питань та голосування. У 2022 році 35% громадян, які брали участь у слуханнях, скористалися цифровими інструментами для участі, що майже удвічі більше, ніж у 2020 році [17]. Такі платформи дозволяють підвищити доступність процесу, особливо для мешканців віддалених сіл і містечок.

Одним із ключових досягнень громадських слухань стало зміцнення довіри до органів місцевого самоврядування. За результатами соціологічного опитування, проведеного Інститутом публічного управління у 2023 році, 62% громадян зазначили, що громадські слухання є ефективним інструментом впливу на місцеву політику, тоді як у 2020 році цей показник становив лише 47% [17]. Це свідчить про зростання впевненості громадян у можливості впливати на рішення влади через партисипативні механізми.

Водночас реалізація громадських слухань стикається з низкою викликів. У сільській місцевості залишається низьким рівень обізнаності громадян про можливість участі у слуханнях. Також у деяких громадах спостерігаються формальні підходи до організації слухань, що обмежує реальну участь громадськості. Наприклад, лише 15% опитаних громадян у віддалених громадах зазначили, що їхні пропозиції були враховані при прийнятті рішень [5].

Попри ці труднощі, громадські слухання залишаються дієвим інструментом формування місцевої політики. Їхній успіх залежить від готовності органів влади дослухатися до думки громади, розвитку цифрових технологій для участі та підвищення рівня обізнаності населення. У 2024 році уряд України оголосив про плани вдосконалити правову базу для проведення громадських слухань та запровадити єдину платформу для онлайн-участі, що має підвищити якість і ефективність цього процесу [37].

Таким чином, громадські слухання є потужним механізмом для залучення громадян до процесів управління, забезпечення прозорості та

підвищення довіри до влади. Для подальшого розвитку цього інструменту необхідно вирішувати питання інклюзивності, покращення комунікації між владою та громадою, а також розширювати доступ до цифрових технологій.

Партисипативні практики відіграють ключову роль у сучасному місцевому самоврядуванні, забезпечуючи взаємодію між органами влади та громадянами. Вони сприяють підвищенню прозорості, відкритості процесів управління, зміцненню довіри до органів місцевого самоврядування та залученню мешканців до прийняття важливих рішень. Такі механізми, як громадські слухання, бюджети участі, консультації з громадськістю та онлайн-платформи для голосування, дають змогу враховувати думку громади та розв'язувати нагальні проблеми на місцевому рівні.

РОЗДІЛ 3

НАПРЯМИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ СТРАТЕГІЧНИМ РОЗВИТКОМ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД В УМОВАХ ДЕЦЕНТРАЛІЗАЦІЇ

3.1. Удосконалення організаційного механізму стратегічного планування розвитку територіальних громад в умовах децентралізації

У ході децентралізаційних процесів в Україні з'являються нові територіальні громади, які часто стикаються з труднощами, пов'язаними з відсутністю належного досвіду у стратегічному плануванні власного розвитку. Для забезпечення ефективного управління такими громадами необхідно самостійно визначати пріоритети та здійснювати планування на основі сучасних методик і підходів. Важливим компонентом успішного стратегічного управління є створення організаційного механізму, здатного забезпечити чітку послідовність дій у процесі розробки стратегій розвитку [20].

Дослідження актуального стану організаційного механізму стратегічного планування соціально-економічного розвитку територіальних громад в умовах децентралізації виявляє низку проблемних аспектів. Однією з основних перешкод є недостатня системна взаємодія між різними рівнями управління, що впливає на узгодженість стратегічних документів і, відповідно, знижує їхню якість та ефективність. У цьому контексті особливого значення набуває розробка інтегрованої системи узгодження стратегічних документів, яка сприятиме координації дій усіх зацікавлених сторін у процесі планування [19].

Під узгодженням стратегічних документів розуміється процес формування взаємопов'язаної системи планових документів, що враховують повноваження територіальних громад та забезпечують їхній розвиток. Цей процес передбачає тісну співпрацю між різними суб'єктами, які функціонують у різних сферах діяльності, з метою гармонізації параметрів документів

стратегічного планування. Такий підхід дозволяє досягти їхньої узгодженості, ефективності й інтегрованості [34].

В умовах децентралізації узгодження стратегічних документів забезпечує низку переваг. Зокрема, це дає змогу використовувати єдину нормативно-правову, методологічну, організаційну, інформаційну та фінансову базу, що сприяє оптимальному розподілу ресурсів між громадами. Водночас необхідно враховувати ризики, пов'язані з можливою надмірною централізацією управління, яка може обмежувати автономність громад і їхню ініціативність [4].

Отже, удосконалення організаційного механізму стратегічного планування соціально-економічного розвитку територіальних громад потребує запровадження системної взаємодії між усіма суб'єктами планування та забезпечення гармонізації стратегічних документів. Такий підхід сприятиме покращенню управління, підвищенню ефективності використання ресурсів і розкриттю потенціалу громад.

1. Напрями зовнішнього узгодження стратегічних документів СПТ

Необхідність узгодження місцевих та регіональних стратегій закріплена у низці нормативно-правових документів, які акцентують важливість координації стратегічних планів. Таке узгодження дозволяє запобігти негативним наслідкам нескоординованих дій та забезпечити комплексний і системний вплив на розвиток територій. Воно також сприяє ефективній взаємодії між органами державної влади центрального і регіонального рівнів, а також органами місцевого самоврядування, що є однією з основних умов ефективного управління розвитком [34].

Незважаючи на те, що окремі теоретичні та практичні аспекти узгодження стратегій вже досліджувалися, комплексна система, яка б охоплювала нормативно-правовий, організаційний, економічний, соціальний та інформаційний механізми узгодження, досі не була розроблена. Одним із можливих підходів до вирішення цієї проблеми є створення структурної моделі узгодження документів стратегічного планування, яка спрямована на

уникнення дублювання положень, а також забезпечення їх внутрішньої та зовнішньої гармонізації (рис. 3.1) [43].

Ключовим елементом такого підходу має стати розробка Концепції узгодження стратегічних документів, яка враховуватиме інтереси органів місцевого самоврядування, регіональних органів влади та мешканців громад. Для досягнення успішного управління важливим залишається ефективний розподіл повноважень і функцій між регіонами та громадами, що дозволить підвищити результативність стратегічного управління [31].

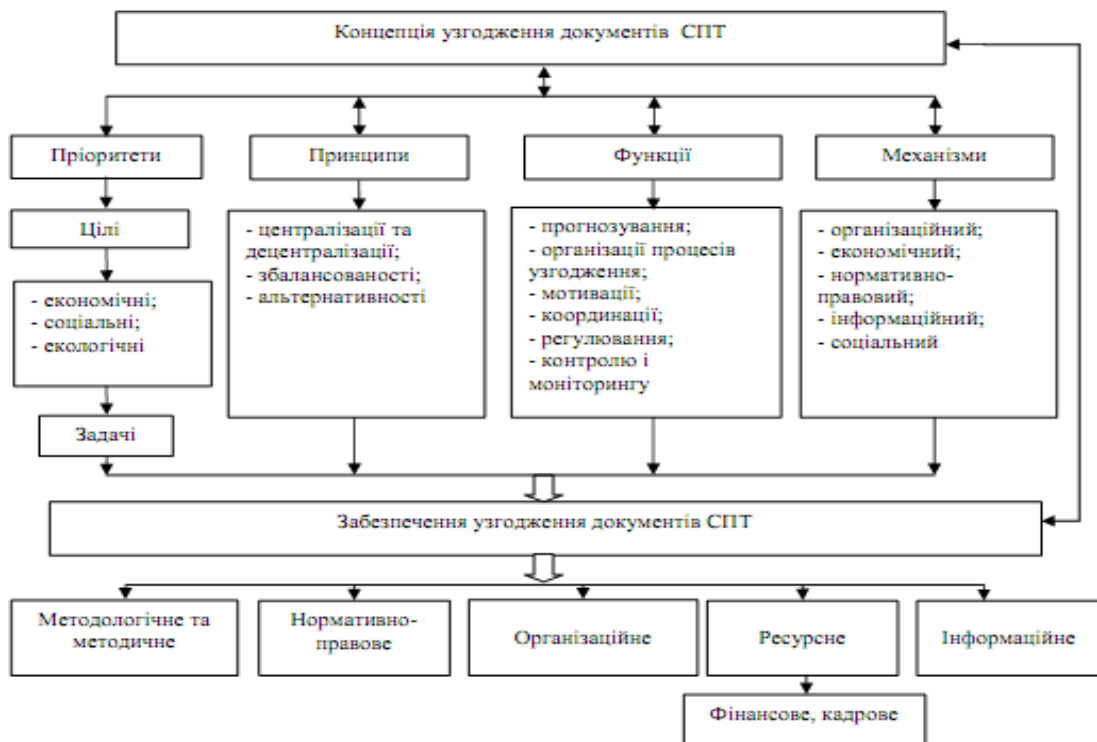


Рис. 3.1. Структурна модель узгодження документів СПТ

У результаті аналізу нормативно-правової та фахової літератури [4, 34, 40, 56] були визначені переваги та недоліки різних варіантів співвідношень у виконанні основних функцій між органами державної влади на регіональному та місцевому рівнях (табл. 3.1).

На наш погляд, необхідно формувати нову модель у взаємовідносинах в системі «центр – регіон – територіальна громада». В цій моделі буде здійснено чітке визначення національних, регіональних та місцевих інтересів, встановлення пріоритетів, ефективного співвідношення між ними.

Таблиця 3.1

Переваги та недоліки різних варіантів моделі співвідношень у виконанні функцій в системі СПТ між органами державної влади і органами місцевого самоврядування

Варіанти співвідношень у виконанні функцій	Недоліки	Переваги
Збереження централізованого способу адміністрування, планування, контролю зі сторони місцевих органів влади	<ol style="list-style-type: none"> 1. Об'єктивність та доречність реформування; 2. Можливо неефективне використання бюджетних ресурсів. 3. Можливі появи диспропорцій у розвитку населених пунктів (районів). 	Є ефективним в умовах кризового стану економіки. Варіант не рекомендується використовувати в умовах неспроможності місцевих органів влади, ОМС розв'язати місцеві проблеми
Диференційований підхід до поступової децентралізації у виконанні деяких функцій управління	<ol style="list-style-type: none"> 1. Відсутність розробленої прозорої процедури передачі повноважень від регіональних органів влади до місцевих органів влади, ОМС. 2. Виникає потреба у додаткових кадрових та фінансових ресурсах. 	Є найбільш привабливим для сучасного стану розвитку місцевої демократії та централізації. Буде встановлено співвідношення у функціях, правах, відповідальності між регіональним органом та місцевими органами влади, ОМС. Буде сприяти розвитку приватно-державного партнерства.
Лібералізація, передача якнайбільшого числа від органів державної влади до ОМС	<ol style="list-style-type: none"> 1. Органи місцевої влади не мають фінансової самостійності; недостатнє нормативно-правове забезпечення процесу передачі повноважень. 2. Потреба у висококваліфікованих кадрах для виконання переданих повноважень. 3. Може призвести до втрати функцій контролю та координації. 4. Відсутність суб'єктів соціальної діяльності 	Є ефективним в умовах повної фінансової самостійності територіальних громад.

Доцільним є введення поняття державно-регіонального партнерства, суб'єктами якого є, з однієї сторони – держава, а з іншої – регіон в особі органів влади, а також представники бізнес-середовища та громадянського суспільства. Отже, розробка стратегії повинна являти собою процес многосторонньої постійної взаємодії між органами державної влади різного

рівня і місцевого самоврядування, населенням. На центральному рівні повинні визначатися основні стратегічні цілі, принципи і напрями.

Але саме детальне планування, впровадження і моніторинг мають визначатися на децентралізованому рівні. Відповідно на цьому рівні має відбуватися розподіл ресурсів та повноваження [19]. Уточнимо, що під децентралізованим рівнем ми розуміємо як регіональний, так і місцевий рівні. Можливу модель узгодження місцевих та регіональних стратегій в системі СПТ запропоновано на рис. 3.2.

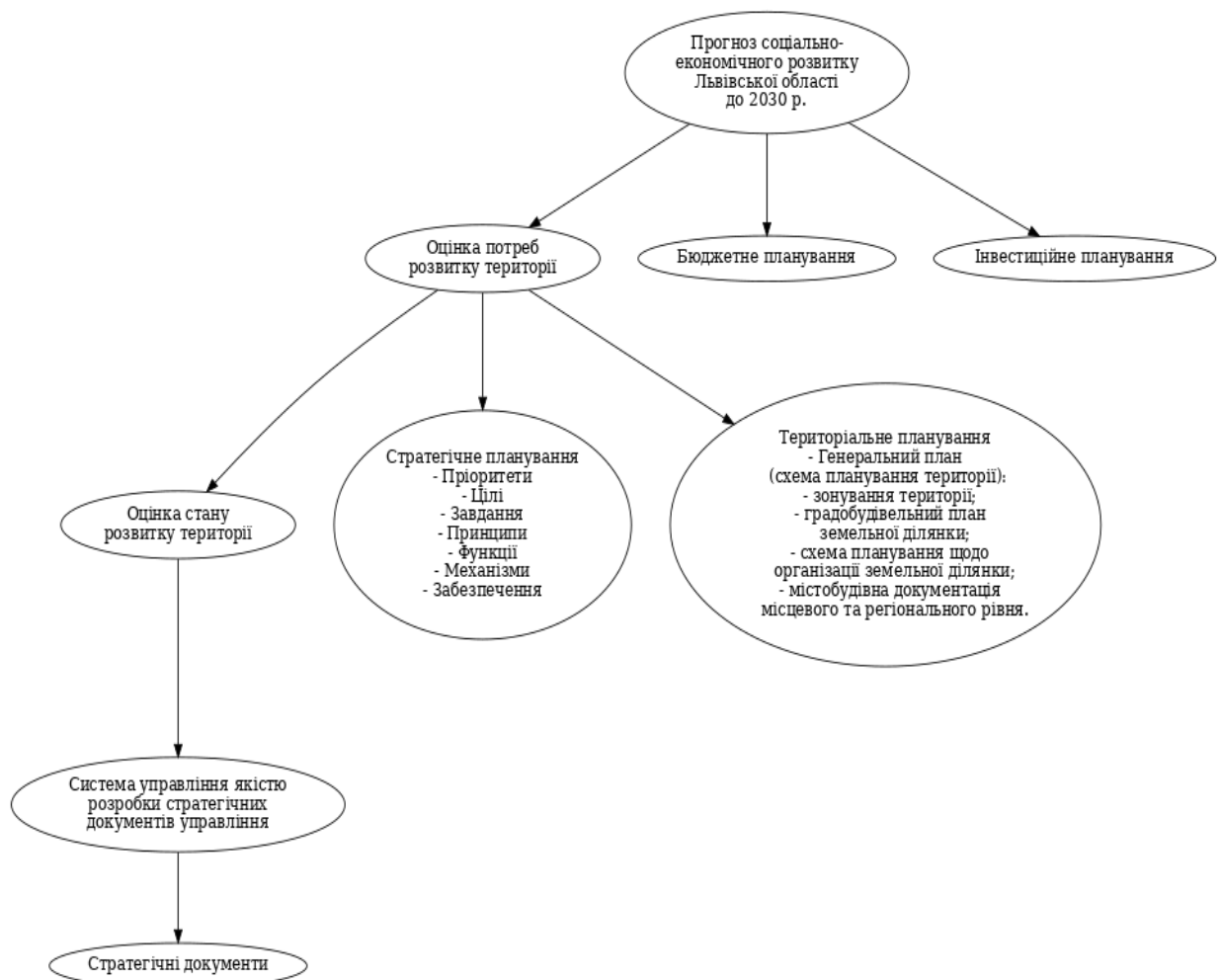


Рис. 3.2. Модель узгодження місцевих та регіональних стратегій в системі СПТ на прикладі Львівської області

Найбільш важливим питання погодження регіональних та місцевих інтересів представляє для невеликих населених пунктів, які є дотаційними від регіональних бюджетів. Тому, в першу чергу, вони повинні узгоджувати свої стратегічні документи зі стратегіями і стратегічними планами розвитку

регіону, конкретизувати регіональні цілі та задачі через систему конкретних заходів місцевого рівня. У тих населених пунктах (громадах), які є більш самостійні, та мають достатній бюджет – такої тісної залежності від регіональних стратегічних документів може і не бути. Але, всі громади повинні враховувати регіональні пріоритети розвитку.

2. Крім зовнішнього узгодження повинно здійснюватися і внутрішнє узгодження стратегічних документів. У системі планування, на нашу думку, первинним є СПТ, а територіальне і інші види планування повинне проводитися з урахуванням вирішення завдань, поставлених у стратегії розвитку регіону (району, населеного пункту). Напрями цього узгодження зображені на моделі внутрішнього узгодження документів СПТ (рис. 3.3).

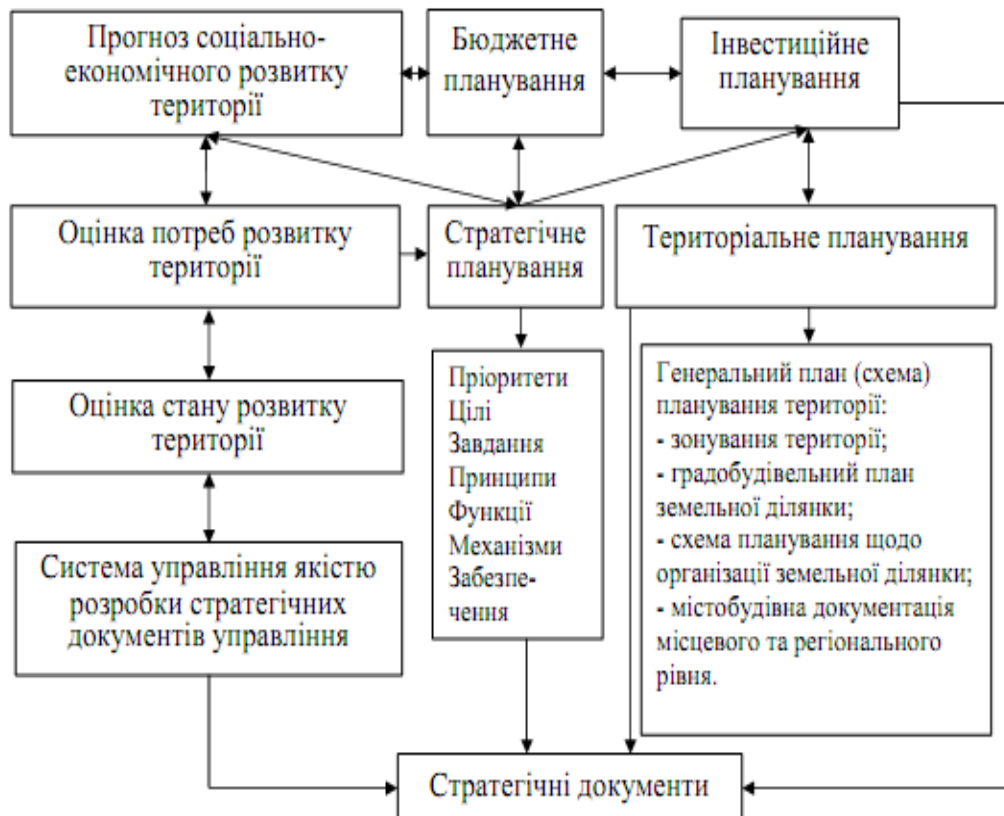


Рис. 3.3. Модель внутрішнього узгодження документів СПТ

2.1. Узгодження стратегічного та територіального планування

Територіальне планування – процес визначення в документах територіального планування призначення територій виходячи з сукупності

соціальних, економічних, екологічних та інших факторів з метою забезпечення сталого розвитку територій, розвитку інженерної, транспортної та соціальної інфраструктур, забезпечення врахування інтересів громадян та їх об'єднань [21].

2.2. Узгодження СПТ і бюджетного, інвестиційного планування

Впровадження узгоджених стратегічних документів на місцевому рівні доцільно реалізувати, враховуючи досвід м. Горішні Плавні (раніше Комсомольськ). Основним алгоритмом узгодження є перегляд характеристик документів для визначення спільних параметрів, зокрема, програмно-цільове бюджетування залишається базовою операційною системою, а зміни вносяться лише до стратегій, які потребують мінімального методологічного коригування. Зазначені зміни, як правило, мають технічний характер і не впливають на основні цілі [19]. Узгоджені показники стратегій та операційних цілей стають інструментами для моніторингу результативності діяльності.

У процесі децентралізації важливість узгодження стратегічних документів зростає, оскільки громадам доводиться враховувати не лише свої пріоритети, а й нові цілі, які виникають після об'єднання з іншими громадами. Фінансово-бюджетна політика, як основний елемент реалізації стратегічного плану, забезпечує координацію бюджетних асигнувань, інвестицій і реалізації стратегій. Також враховуються стратегічні документи при складанні бюджетів, розробляються відомчі цільові програми, які орієнтовані на стратегічні напрями [24 37, 43, 54]. Всі стратегічні документи мають узгоджуватись з бюджетним плануванням, особливо при залученні зовнішніх фінансових ресурсів.

Базою для формування стратегічних документів є прогноз соціально-економічного розвитку територій, який визначає як доходи місцевого бюджету, так і витратні зобов'язання, необхідні для реалізації запланованих заходів. Документи бюджетного планування, в свою чергу, встановлюють фінансові обмеження для вирішення соціально-економічних завдань і дають можливість коригувати соціально-економічні плани [38].

Інвестиційне планування відіграє ключову роль у розвитку територій. Воно включає прогнозування ефективного використання фінансових ресурсів та залучення інвесторів. Однак, процес залучення інвестицій ускладнюється через відсутність узгодження стратегічних документів з інвестиційною політикою та проектами. Додатковою проблемою є недостатня інформація для потенційних інвесторів про можливості територій, юридичні аспекти та об'єкти для інвестування.

Для вирішення цих проблем пропонується створення алгоритму включення інвестиційних планів до стратегічних документів. Інвестиційний паспорт громади, як додаток до стратегії, повинен містити інформацію про інвестиційний потенціал території, її переваги для інвесторів та перспективи розвитку. Це сприятиме підвищенню інвестиційної привабливості громади [41].

2.3. Внутрішнє узгодження стратегічних документів на місцевому рівні.

Місцеві стратегії розвитку повинні бути гармонізовані з різними рівнями планування, зокрема зі стратегіями розвитку ключових суб'єктів господарювання населеного пункту, зокрема підприємств та установ, які є містоутворюючими. Також вони мають враховувати стратегії адміністративних районів міста та місцеві проекти й програми. Узгодженість стратегічних документів є запорукою їхньої ефективності та інтегрованості у загальний розвиток території [41].

При розробці стратегічних планів важливо враховувати три просторові зони, які впливають на формування стратегії громади. Перша зона – **зона прямої дії**, що охоплює територію, в межах якої органи державної влади мають повноваження здійснювати адміністративну та господарську діяльність. Друга зона – **зона впливу**, яка включає території, події та процеси на яких мають безпосередній вплив на розвиток громади, і де реалізація стратегії можлива через координацію дій з іншими рівнями влади. Третя зона – **зона інтересів**, яка охоплює території з опосередкованим впливом на громаду, де стратегічні рішення приймаються з урахуванням значущих

соціальних, економічних і політичних процесів [40; 48].

Для підвищення ефективності стратегічного планування територій доцільним є створення постійних організаційних структур у складі органів державної влади, які відповідатимуть за розробку стратегічних документів. Попередня практика формування тимчасових робочих груп показала свою недостатність, оскільки їхня діяльність мала епізодичний характер. Постійно діючі підрозділи дозволять забезпечити безперервність процесу стратегічного планування та оперативність у вирішенні питань [3].

Вдосконалення організаційного механізму СПТ можливо здійснювати на основі двох варіантів організації діяльності державних органів в процесі СПТ. Загальні організаційні схеми варіантів представлені на рис. 3.4, рис. 3.5.

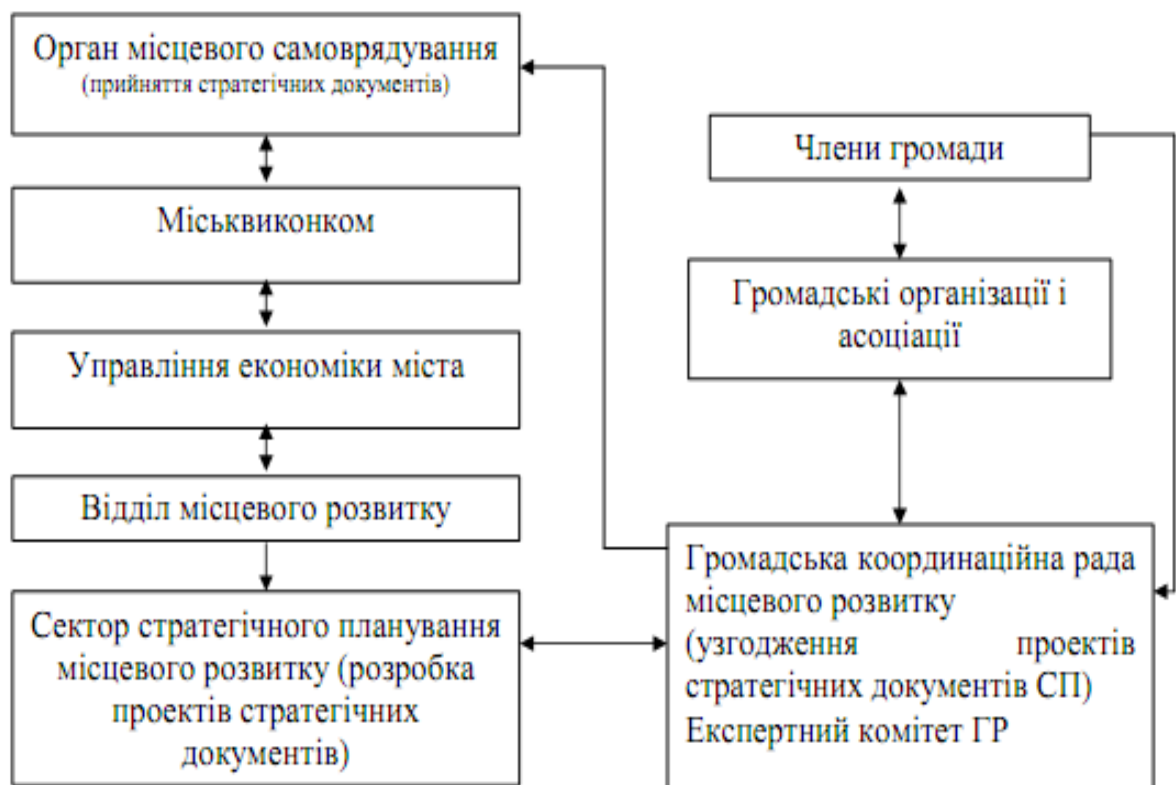


Рис. 3.4. Створення спеціалізованого підрозділу СПТ на місцевому рівні

У відповідності з першим варіантом (рис. 3.4) у структурі виконавчого комітету міської ради створюється новий спеціалізований підрозділ (відділ, департамент, служба) в системі місцевого управління економіки.

В цьому підрозділі будуть розроблятися, контролюватися виконання,

координуватися всі програми і плани, пов'язані з соціально-економічним розвитком. Спеціалізовані підрозділи СПТ будуть входити у відділи місцевого розвитку Управління економіки.

Основними функціями відділу місцевого розвитку будуть: стратегічне планування та менеджмент проектів; маркетинг населеного пункту. На регіональному рівні необхідно також здійснювати координацію і узгодження стратегічних документів. Це може здійснювати наявні відповідні підрозділи регіональних органів влади та агентства регіонального розвитку.

У територіальних громадах необхідно створювати Громадську координаційну раду місцевого розвитку (ГР), яка буде здійснювати узгодження проектів стратегічних планів з пропозиціями громадських організацій, членів територіальної громади.

В Громадській раді доцільно створювати експертний комітет (ЕК) з питань системного планування, реформ та моніторингу стратегії розвитку територій – подібні комітети були створені у містах, де впроваджувалися стратегічні плани за проектами USAID [11, 16].

ЕК виступають як дорадче-консультативні утворення органів державної влади, що складається з провідних фахівців місцевої ради і виконкому, досвідчених експертів-представників громадськості і депутатського корпусу, діяльність яких пов'язана з регіональним та місцевим розвитком.

Головними завданнями ЕК буде участь у наступних заходах:

розробка, систематизація, аналіз, підготовка і узагальнення пропозицій до проекту стратегічних документів щодо розвитку територій;

розробка системи показників та індикаторів реалізації стратегії і стратегічних планів розвитку територій;

контроль, моніторинг, експертиза реалізації стратегії розвитку території та представлення результатів на обговорення у виконкомі, ОМС;

підготовка розроблення проектів рішень міської ради і виконкому з питань СПТ.

Таким чином, створення ЕК буде формою міжсекторної взаємодії,

проявом приватно-державного партнерства на місцевому рівні та регіональному рівнях. Такий варіант розробки стратегічних документів є більш прийнятним для територіальних громад, в яких заходи і дії з вирішення найактуальніших проблем населеного пункту знаходяться в компетенції або під контролем місцевих органів влади; де не має високої активності населення і громадських організацій.

У тих населених пунктах, де потенціал, ресурси органів державної влади не є достатніми для вирішення найактуальніших задач розвитку територій, але є суттєва громадська активність чи партисипатиіні можуть бути запроваджені агенції місцевого розвитку (рис. 3.5).



Рис. 3.5. Створення агенції місцевого розвитку

Агенції місцевого розвитку (АМР) є спеціалізованими організаціями, створеними для сприяння соціально-економічному розвитку територіальних громад та регіонів. Вони виконують функції координації, планування, інвестиційного супроводу, залучення ресурсів і впровадження стратегій розвитку. З моменту впровадження реформи децентралізації в Україні їхня роль значно зросла, адже саме ці структури стали важливими інструментами для реалізації регіональної політики та залучення громад до процесів

управління.

За період 2020–2024 років АМР значно посилили свою присутність у різних регіонах України. Наприклад, за даними Національної мережі агенцій розвитку, станом на 2024 рік в Україні діє понад 120 таких організацій, які активно працюють у сферах економічного розвитку, залучення інвестицій, розвитку туризму, екологічних ініціатив та підтримки підприємництва [8; 9; 16]. Їхня діяльність спрямована на реалізацію стратегічних пріоритетів розвитку, визначених у місцевих і регіональних стратегіях.

Одним із прикладів ефективної діяльності АМР є Агенція розвитку міста Львова, яка реалізувала низку проєктів із залучення міжнародних інвестицій, розвитку інфраструктури та туризму.

У 2023 році за її сприяння було залучено понад 50 млн грн грантових коштів на реалізацію проєктів у сфері екології та транспорту [16; 22]. Подібні агенції в інших регіонах, таких як Дніпро, Харків та Одеса, також активно сприяють реалізації стратегічних планів розвитку (табл. 3.2).

Важливою функцією АМР є супровід інвестиційних проєктів. У період з 2020 по 2024 роки саме ці структури стали платформою для діалогу між бізнесом, владою та громадою. Наприклад, у 2022 році Агенція регіонального розвитку Вінницької області залучила до регіону понад 100 млн грн інвестицій, спрямованих на розвиток агропромислового сектору [8]. Водночас такі агенції забезпечують підтримку місцевих підприємців, надаючи їм консультації, грантові можливості та допомогу у виході на нові ринки.

Суттєвим досягненням АМР є реалізація проєктів у сфері розвитку людського капіталу. У 2024 році, за підтримки міжнародних партнерів, таких як ПРООН та USAID, було реалізовано понад 30 освітніх і тренінгових програм, які охопили близько 10 тисяч учасників. Це сприяє формуванню нових компетенцій у громадах та зміцнює кадровий потенціал [61].

Попри досягнення, діяльність агенцій місцевого розвитку стикається з низкою викликів.

Таблиця 3.2

Приклади агенцій місцевого розвитку

Назва агенції	Регіон діяльності	Основні напрями роботи	Досягнення (2020–2024)
Агенція розвитку міста Львова	Львівська область	Залучення інвестицій, розвиток туризму, інфраструктурні проекти	Залучено 50 млн грн грантових коштів для екологічних та транспортних проєктів [9].
Агенція регіонального розвитку Вінницької області	Вінницька область	Розвиток агропромислового комплексу, підтримка підприємництва	Залучено понад 100 млн грн інвестицій для агросектору [8].
Агенція регіонального розвитку Одеської області	Одеська область	Інфраструктурні проекти, розвиток туризму, екологічні ініціативи	Реалізовано 10 проєктів у сфері екології та туризму за підтримки міжнародних партнерів.
Агенція розвитку Дніпра	Дніпропетровська область	Підтримка малого та середнього бізнесу, розвиток ІТ-індустрії, освітні програми	Створено інноваційний кластер для ІТ-компаній, залучено 20 млн грн для підтримки стартапів.
Агенція розвитку Чернігівської області	Чернігівська область	Розвиток сільських територій, впровадження інновацій, підтримка місцевого самоврядування	Проведено 15 освітніх програм для громад за підтримки ПРООН, охоплено понад 5 тисяч учасників [11].

Найпоширенішими проблемами залишаються недостатнє фінансування, обмежений доступ до якісної експертизи та залежність від політичних змін на місцевому рівні. Для розв'язання цих питань необхідно вдосконалити правову базу функціонування АМР, забезпечити їхнє фінансування на стабільному рівні та розширити міжнародну підтримку.

Таким чином, агенції місцевого розвитку відіграють ключову роль у впровадженні стратегій розвитку територіальних громад, залученні ресурсів і зміцненні соціально-економічного потенціалу регіонів. Для подальшого успішного розвитку їхньої діяльності необхідно вдосконалювати механізми координації, залучення фінансування та підтримки національними і міжнародними партнерами.

3.2. Активізації участі громадськості у процесах формування стратегій розвитку територіальних громад

Активна участь громадськості у формуванні стратегій розвитку територіальних громад є ключовим чинником забезпечення сталого розвитку та демократичного управління на місцевому рівні. Залучення мешканців до процесів планування сприяє врахуванню їхніх потреб і пріоритетів, підвищує прозорість та підзвітність органів місцевого самоврядування.

У процесі роботи над стратегією важливим завданням органів державної влади та місцевого самоврядування на місцях є вміння тримати постійний діалог з громадськістю, який дозволяє досягти зворотнього зв'язку. Якщо результати обговорень стратегії розвитку не знаходять відображення у практичній діяльності, то й поставленої мети – об'єднати зусилля громади – не буде досягнуто. Сьогодні вимагає від органів державної влади та місцевого самоврядування не лише донесення до громадськості інформації про свою діяльність, а забезпечення діалогу, активної позиції у реалізації державної політики на місцях.

У період 2020–2024 років в Україні спостерігається зростання активності громадян у стратегічному плануванні розвитку громад. Це зумовлено як внутрішніми реформами, так і зовнішніми чинниками, зокрема прагненням інтеграції до Європейського Союзу, що вимагає впровадження європейських стандартів партисипації. Згідно з даними Державної служби статистики України, кількість громадських організацій зросла з 70 321 у 2016 році до 92 470 у 2021 році, що свідчить про підвищення громадської активності [16].

У 2022 році Міністерство розвитку громад та територій України затвердило методичні рекомендації щодо розроблення, затвердження та реалізації стратегій розвитку територіальних громад. Ці рекомендації передбачають активне залучення громадськості на всіх етапах стратегічного планування, що відповідає європейським засадам у сфері регіонального

розвитку [31].

Залучення громадськості до управлінських процесів на місцях є важливим механізмом розвитку громадянського суспільства.

Програма розвитку ООН в Україні також сприяє активізації громадської участі, надаючи методичні матеріали та проводячи тренінги для представників громад. Зокрема, у 2021 році було опубліковано посібник «Партисипація у стратегуванні розвитку громади», який містить практичні рекомендації щодо залучення різних груп населення до процесу стратегічного планування [12, 61].

Однак, попри позитивні тенденції, існують виклики, пов'язані з недостатньою обізнаністю громадян про механізми участі, а також обмеженими ресурсами для реалізації партисипативних підходів. Для подолання цих проблем необхідно посилювати інформаційно-просвітницьку роботу та забезпечувати інституційну підтримку громадських ініціатив.

Таким чином, у період 2020–2024 років в Україні спостерігається активізація участі громадськості у процесах формування стратегій розвитку територіальних громад. Це сприяє підвищенню ефективності місцевого самоврядування та сталому розвитку територій, проте вимагає подальших зусиль для подолання наявних викликів.

Регулювання політики сприяння розвитку громадянського суспільства в Україні здійснюється за допомогою чинного законодавства, яке визначає окремі аспекти залучення громадськості до державного управління. Водночас існують значні проблеми у реалізації громадської участі. З одного боку, влада часто уникає залучення громадян до процесу формування політики через побоювання нести відповідальність за власну некомпетентність. З іншого боку, громадяни демонструють низький рівень активності, що свідчить про їхню пасивність у суспільно-політичному житті. Для зміни ситуації необхідно переглянути підходи як з боку влади, так і з боку громадян.

Інформаційно-комунікативна функція державної політики тривалий час полягала лише в інформуванні громадськості. Сьогодні акцент зроблено на

необхідності діалогу з громадянами, що включає зворотний зв'язок, тобто врахування їхніх думок під час прийняття рішень. Закон України «Про доступ до публічної інформації» визначає обов'язок органів влади надавати громадянам інформацію про свою діяльність, а також встановлює перелік інформації, що підлягає обов'язковому оприлюдненню. Це сприяє підвищенню прозорості й ефективності діяльності органів державної влади [26].

Питання консультацій з громадськістю регулюється чинним законодавством, що зобов'язує проводити консультації під час прийняття нормативних актів, зокрема регіональних програм розвитку та звітів про їх виконання. Проте рекомендаційний характер багатьох норм обмежує реальну участь громадян у прийнятті рішень [57]. Це потребує доопрацювання для забезпечення ефективного залучення громадськості.

Закон України «Про звернення громадян» гарантує право громадян звертатися до органів влади з заявами, скаргами та пропозиціями. Однак на практиці основною формою звернень залишаються заяви, тоді як пропозиції, як форма участі, є рідкісними та не завжди враховуються органами державної влади. Це свідчить про необхідність удосконалення механізмів взаємодії між громадянами та владою [28].

Для покращення ситуації правове регулювання має передбачати чіткий порядок проведення громадських слухань під час розробки стратегій розвитку територій та звітування про їх виконання. Також слід унормувати обов'язкове реагування на пропозиції громадян, кваліфікуючи неналежну відповідь як корупційний проступок. Це сприятиме підвищенню рівня довіри громадян до органів державної влади та забезпеченню ефективного партнерства у формуванні державної політики.

Органи державної влади, місцевого самоврядування та територіальні громади здійснюють реалізацію стратегій відповідно до своїх повноважень у взаємодії з підприємствами, установами та організаціями. Ключовим фактором успішної реалізації стратегій є активізація місцевого

самоврядування, мобілізація ресурсів громад і залучення місцевої ініціативи. Створення комфортного, безпечного середовища, здатність громад вирішувати нагальні питання на основі власної матеріально-фінансової бази є визначальними умовами ефективного розвитку територій та забезпечення добробуту регіону й держави загалом [37].

У стратегічному плануванні участь громади є важливою на всіх його етапах, проте особливе значення вона має під час формування місії стратегії. Залучення мешканців на цьому етапі сприяє формуванню атмосфери довіри до процесу планування та підвищенню відповідальності громади за реалізацію прийнятих рішень. Важливим елементом цієї роботи є участь місцевої еліти, яка, в умовах трансформаційних змін, повинна бути добре поінформованою про цілі та дії влади. Це особливо важливо в ситуаціях, коли певні рішення потребують детального пояснення через суперечність усталеним уявленням [25].

Прозорість процесу стратегічного планування та узгодження інтересів між владою і громадою є основою для довготривалої співпраці. Однак проблемою залишається помилкове визначення органами влади кола осіб, яких залучають до стратегічного процесу, що часто ґрунтується на політичних або партійних критеріях. Такий підхід може обмежити ефективність діалогу та не врахувати інтереси ширших суспільних груп [36].

Залучення громадськості до стратегічного планування вимагає створення механізмів, які б забезпечили їхню реальну участь і сприяли узгодженню інтересів усіх зацікавлених сторін. Ефективність цього процесу значною мірою залежить від інституційної спроможності органів місцевого самоврядування, їхньої готовності до діалогу, а також доступу до сучасних інформаційних технологій, що забезпечують прозорість і комунікацію.

Проблема пасивності громади перебуває в основному у площині управлінської культури та розвитку інституту місцевого самоврядування на місцях. Це означає насамперед орієнтацію на обізнаність громади зі станом справ, можливість мати та висловлювати власну думку, а отже, постійний

розвиток.

Активізація діяльності рад різних рівнів в Україні передбачає підвищення відповідальності за ухвалені рішення, регулярну звітність перед громадою та залучення громадських організацій до процесів прийняття управлінських рішень і контролю за діяльністю органів місцевого самоврядування та виконавчої влади. Це сприяє якісному управлінню розвитком територій. Одним із ключових механізмів такої активізації є діяльність неурядових громадських організацій.

Станом на грудень 2023 року в Україні було зареєстровано 208 385 неприбуткових організацій, з яких майже 10% становили благодійні фонди, а 27,6% – різні громадські об'єднання. Проте, за співвідношенням кількості громадських організацій до чисельності населення, Україна все ще поступається багатьом європейським країнам [49]. Крім того, експерти зазначають, що значна частина зареєстрованих організацій існує лише формально .

Низький рівень громадської активності є однією з головних перешкод для розвитку вітчизняного громадянського суспільства. Багато громадян недостатньо обізнані про роль та функції громадських організацій, що породжує скептицизм щодо їхньої діяльності. Тому необхідно переглянути та вдосконалити підходи до діяльності міжвідомчих координаційних рад з правової освіти населення.

Таким чином, участь громадськості у процесах стратегічного планування розвитку територій в системі державного управління є свідченням їх ефективності та запорукою формування в Україні громадянського суспільства. Шляхами підвищення активності громади стане правове унормування участі громади в управлінні суспільними справами, активізація діяльності неурядових громадських організацій, підвищення правової освіти населення, залучення до процесів стратегічного планування місцевої еліти та депутатського корпусу, продовження процесів цифровізації на місцях.

3.3. Обґрунтування пріоритетів стратегічного розвитку територіальних громад

Стратегічний розвиток територіальних громад Львівської області базується на комплексному аналізі соціально-економічних показників та врахуванні сучасних викликів і можливостей. Відповідно до Стратегії розвитку Львівської області на період 2021–2027 років визначено ключові пріоритети, спрямовані на забезпечення сталого розвитку регіону [42].

1. Розвиток людського капіталу та підвищення якості життя

Основним завданням є створення умов для всебічного розвитку особистості, підвищення рівня освіти, охорони здоров'я та соціального захисту населення. Згідно з даними Головного управління статистики у Львівській області, у 2021 році реальний наявний дохід населення зріс на 6,3% порівняно з 2020 роком, що свідчить про позитивні тенденції в економічному становищі громадян [42].

2. Економічне зростання та інноваційний розвиток

Пріоритетом є стимулювання підприємницької діяльності, залучення інвестицій та впровадження інноваційних технологій. Станом на 1 жовтня 2024 року в області зареєстровано 85 тисяч юридичних осіб, що на 3,1% більше порівняно з попереднім роком, що свідчить про активізацію підприємницької діяльності [9].

3. Розвиток інфраструктури та просторовий розвиток

Покращення транспортної, енергетичної та комунальної інфраструктури є ключовим для забезпечення комфортних умов проживання та ведення бізнесу. У 2023 році було реалізовано низку проєктів з модернізації дорожньої мережі та комунальних систем, що сприяло підвищенню якості надання послуг населенню.

4. Екологічна стійкість та енергоефективність

Забезпечення екологічної безпеки та раціональне використання природних ресурсів є важливими аспектами розвитку. В області

впроваджуються програми з енергоефективності та відновлюваної енергетики, що дозволяє зменшити негативний вплив на довкілля та підвищити енергетичну незалежність регіону.

5. Соціальна згуртованість та розвиток громадянського суспільства

Активізація участі громадян у процесах прийняття рішень та розвиток громадянського суспільства сприяє підвищенню ефективності управління та соціальної згуртованості. У 2023 році було проведено понад 150 громадських слухань та консультацій, що дозволило врахувати думку мешканців при формуванні місцевих політик.

Враховуючи виклики воєнного та повоєнного періоду, у 2023 році було ініційовано актуалізацію Стратегії розвитку Львівської області на період 2021–2027 років з метою адаптації до нових умов та визначення пріоритетних напрямів розвитку на 2024–2027 роки [42].

Визначимо основні цілі та пріоритети розвитку територіальних громад, які повинні бути вирішені в першу чергу (табл. 3.3).

1. Промисловий комплекс.

Головна ціль – створення умов для відновлення сталого розвитку промислового комплексу міста на основі освоєння інноваційної продукції, налагодження партнерських відносин, у т.ч. міжнародного рівня та товаровиробниками регіонів, підвищення рівня експортного потенціалу і конкурентоспроможності продукції промислових підприємств.

Основні пріоритети розвитку:

впровадження в виробництво нового обладнання та технологій;
залучення іноземних інвестиційних ресурсів та власних фінансових засобів підприємств для оновлення основних виробничих фондів;
орієнтація виробництва на ринок споживчих товарів.

2. Розвиток харчової та переробної промисловості.

Головна ціль - забезпечення населення громад продовольством та нарощування експортного потенціалу.

Основні пріоритети розвитку:

активізація інноваційної діяльності підприємства, оновлення асортименту продукції, що виробляється;

пошук та налагоджування взаємовідносин з новими постачальниками основних видів сировини та матеріалів.;

активізація участі у виставково-ярмаркових заходах, у тому числі і за кордоном.

Таблиця 3.3.

Основні пріоритети стратегічного розвитку територіальних громад Львівської області:

Пріоритет	Короткий зміст
Людський капітал	Покращення рівня освіти, охорони здоров'я, соціального захисту; створення умов для розвитку особистості.
Економіка та інновації	Стимулювання підприємництва, залучення інвестицій, впровадження інноваційних технологій.
Інфраструктура	Розвиток транспортної, енергетичної та комунальної інфраструктури для покращення умов проживання та бізнесу.
Екологічна стійкість	Впровадження енергоефективних технологій, зниження негативного впливу на довкілля, раціональне використання природних ресурсів.
Соціальна згуртованість	Активізація участі громадян у прийнятті рішень, підтримка громадянських ініціатив.
Промисловість	Освоєння інновацій, залучення інвестицій, підвищення експортного потенціалу підприємств.
Харчова промисловість	Забезпечення продовольчої безпеки, нарощування експорту та оновлення асортименту продукції.
Енергоефективність	Модернізація систем теплопостачання, термомодернізація будівель, розвиток альтернативних джерел енергії.
Зовнішньоекономічна діяльність	Розширення міжнародних зв'язків, залучення інвестицій, підтримка експорту.
Туризм та культура	Розвиток туристичної інфраструктури, відновлення пам'яток, промоція регіону.
Соціальний захист	Підтримка вразливих категорій населення, забезпечення якісних соціальних послуг.
Освіта	Підвищення якості освіти, модернізація навчальних закладів, впровадження інклюзивного навчання.
Охорона здоров'я	Забезпечення доступності та якості медичних послуг, покращення кадрового забезпечення галузі.
Екологія	Раціональне використання ресурсів, впровадження екологічних технологій, зменшення відходів.
Підтримка ВПО	Надання допомоги внутрішньо переміщеним особам, психологічна реабілітація, адаптація до мирного життя.

3. Енергозбереження та енергоефективність.

Головна ціль - ефективне використання паливно-енергетичних ресурсів, проведення технологічного переоснащення, впровадження нових технологій та альтернативних джерел енергії для підвищення енергоефективності економіки та соціальної сфери громад.

Основні пріоритети розвитку:

термомодернізація багатоквартирних житлових будинків;
технічне переоснащення та модернізація освітлення насосних станцій;
проведення реконструкції теплових мереж;
розробка проектів для використання альтернативних джерел енергії.

4. Розвиток зовнішньоекономічної діяльності, міжнародної і міжрегіональної співпраці.

Головна ціль - розвиток зовнішньоекономічної діяльності, міжнародної і міжрегіональної співпраці, збереження експортного потенціалу підприємств міста, розширення міжрегіональних зв'язків, формування позитивного іміджу та інвестиційного клімату.

Основні пріоритети розвитку:

налагодження партнерських відносин та взаємодія з питань формування і реалізації проектів (програм) в рамках ініціатив міжнародних та фінансових установ;

сприяння залученню та ефективному використанню міжнародної технічної допомоги, яка надається від установ, організацій та урядів інших країн;

спрощення доступу для потенційних інвесторів до інформації про інвестиційні можливості громад шляхом оновлення та розповсюдження Каталогу інвестиційних пропозицій міста;

підтримка експортного потенціалу підприємств та стимулювання до виходу на нові зовнішні ринки збуту, впровадження міжнародних стандартів якості, участі у міжнародних виставкових заходах.

5. Транспортний комплекс.

Головна ціль - забезпечення своєчасного, якісного надання транспортних

послуг населенню територіальних громад.

Основні пріоритети розвитку:

оновлення рухомого складу тролейбусного, трамвайного або автобусного парків.

поліпшення надання послуг автоперевізниками.

6. Житлово-комунальне господарство та комунальна інфраструктура.

Головна ціль - забезпечення населення послугами належного рівня та якості, демонополізація житлово-комунального господарства, розвиток конкурентних відносин, удосконалення системи управління, підвищення ефективності тарифної та енергозберігаючої політики у житлово-комунальній сфері.

Основні пріоритети розвитку:

теплоізоляція зовнішніх конструкцій житлових будинків;

модернізація котелень, встановлення будинкових вузлів обліку тепла та генераторів для критичних об'єктів.

7. Управління об'єктами комунальної власності.

Головна ціль – підвищення ефективності використання майна комунальної власності громад.

Основні пріоритети розвитку:

проведення роботи щодо передачі в оренду об'єктів права комунальної власності територіальних громад на конкурсній основі з метою найбільш суттєвого цільового розвитку і експлуатації об'єктів оренди;

забезпечення ведення обліку даних їх аналізу відповідно до результатів інвентаризації майна;

створення сприятливих умов для приватних власників, які мають довгострокові інтереси щодо розвитку приватизованих об'єктів і здійснюють належне їх використання (право викупу об'єктів приватизації одержують орендарі, які провели реконструкцію об'єкта);

8. Розвиток підприємницького середовища.

Головна ціль – створення належних умов для всебічного розвитку малого

та середнього підприємництва як складової економічного потенціалу міста Бахмута та підвищення його ролі у вирішенні соціальних проблем громади.

Основні пріоритети розвитку:

створення сприятливих умов для розвитку нових малих та середніх підприємств;

залучення бюджетних коштів та міжнародних донорських організацій для надання фінансової підтримки підприємцям міста;

створення сучасних умов надання якісних муніципальних послуг, які надаються через Центр адміністративних послуг.

9. Ринок праці. Зайнятість населення.

Головна ціль – збалансування ситуації на ринку праці, зниження чисельності безробітних, збереження кадрового потенціалу підприємств, поліпшення соціального захисту незайнятого населення, підтримка внутрішньо переміщених осіб.

Основні пріоритети розвитку:

збереження та розвиток трудового потенціалу міста;

посилення мотивації економічно активного населення до зайнятості, у тому числі легальної;

інтеграція на ринку праці внутрішньо переміщених осіб, у тому числі шляхом започаткування власної справи;

підвищення конкурентоздатності на ринку праці незайнятих осіб працездатного віку, у тому числі внутрішньо переміщених, шляхом здійснення професійної підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації за найбільш затребуваними на ринку праці професіями та спеціальностями.

10. Податково-бюджетна політика.

Головна ціль – забезпечення в повному обсязі, відповідно до чинного законодавства, сплати податків, зборів та інших обов'язкових платежів, скорочення податкового боргу до бюджетів усіх рівнів.

Основні пріоритети розвитку:

забезпечення сплати податків, зборів до бюджетів усіх рівнів

платниками податків в повному обсязі;

формування бюджетів на основі реальних показників економічного і соціального розвитку громад;

проведення збалансування обмежених фінансових ресурсів та направлення їх на пріоритетні напрямки розвитку міста для задоволення суспільно важливих потреб населення.

11. Формування спроможних територіальних громад.

Головна ціль - створення спроможних територіальних громад, здатних самостійно, за рахунок власних ресурсів, вирішувати питання місцевого значення.

Основні пріоритети розвитку:

здійснення інформаційно-консультаційного супроводу представників селищних громад, які увійшли до територіальних громад.

12. Розвиток громадянського суспільства.

Головна ціль - розширення участі громадян у вирішенні завдань місцевого значення, системна підтримка інститутів громадянського суспільства, з метою залучення додаткових організаційних, фінансових і технічних ресурсів для надання соціальних та інших суспільно значущих послуг.

Основні пріоритети розвитку:

впровадження прозорих механізмів підтримки діяльності інститутів громадянського суспільства у процесі реалізації ними соціально значущих ініціатив, запровадження бюджетування за участю громадян;

проведення навчально-методичних семінарів та тренінгів для посадових осіб органів місцевого самоврядування, громадських організацій щодо механізмів участі громадськості у формуванні та реалізації державної, регіональної політики;

надання системної підтримки інститутів громадянського суспільства, що дозволить залучити додаткові організаційні, фінансові і технічні ресурси для надання соціальних та інших суспільно значущих послуг;

стимулювання ініціативи серед суб'єктів самоорганізації населення.

13. Соціальний захист населення.

Головна ціль - удосконалення системи надання соціальних послуг населенню, у тому числі внутрішньо переміщеним особам, продовження послідовної роботи зі спрощення процедури і механізмів адресної підтримки, зміцнення соціальної життєдіяльності громади, що дозволить оптимізувати бюджетні витрати та підвищити ефективність використання коштів, направлених на соціальний захист.

Основні пріоритети розвитку:

економічний розвиток, створення умов для підвищення зайнятості населення;

надання якісних соціальних послуг, вирішення питань внутрішньо переміщених осіб;

забезпечення соціальної захищеності населення незалежно від місця його проживання, розбудова безпечного суспільства;

реформування системи соціального захисту шляхом створення певних моделей соціальних установ;

охоплення населення, яке потребує особливої уваги та підтримки, соціальними послугами відповідно до потреб громад.

14. Пенсійне забезпечення.

Головна ціль – забезпечення фінансової збалансованості та стабільності системи загальнообов'язкового державного пенсійного страхування.

Основні пріоритети розвитку:

активізація діяльності щодо недопущення платниками порушень законодавства про оплату праці, легалізації заробітної плати, захисту пенсійних прав громадян та з метою наповнення бюджету Пенсійного фонду;

здійснення заходів з легалізації виплати заробітної плати та зайнятості населення, проведення інформаційно-роз'яснювальної роботи серед населення щодо діючого пенсійного законодавства.

15. Підтримка сім'ї, дітей та молоді.

Головна ціль - створення умов для ефективної самореалізації та розвитку потенціалу молоді, використання його в інтересах інноваційного розвитку країни.

Основні пріоритети розвитку:

реалізація інформаційних заходів, спрямованих на залучення дітей та підлітків до здорового способу життя, запобіганню поширенню ВІЛ-інфекцій/СНІДу, туберкульозу, захворювань, що передаються статевих шляхом, наркозалежності;

продовження роботи щодо підвищення соціальної активності молоді, національно-патріотичного виховання, творчого розвитку особистості, створення умов для її інтелектуального самовдосконалення.

16. Освіта.

Головна мета - підвищення якості освіти, всебічний розвиток, виховання і соціалізація кожної дитини, створення відповідних умов для здобуття якісної освіти та виховання.

Основні пріоритети розвитку:

забезпечення комфортного та безпечного перебування учнів, дітей, педагогів, вихователів в закладах освіти шляхом створення укриттів та безпечних зон ;

створення умов для відкриття та функціонування інклюзивних класів (облаштування пандусів, придбання необхідних засобів навчання, проходження перепідготовки вчителів);

забезпечення соціально-педагогічного супроводу та підтримки дітей-сиріт і дітей, позбавлених батьківського піклування;

удосконалення матеріально-технічного забезпечення навчального процесу в загальноосвітніх навчальних закладах.

17. Охорона здоров'я.

Головна ціль - забезпечення доступної та якісної медичної допомоги населенню, динамічний розвиток системи охорони здоров'я з орієнтацією на запобігання захворювань, формування мотивації до здорового способу життя

населення.

Основні пріоритети розвитку:

підвищення якості та доступності медичних послуг шляхом запровадження сучасних та інтервенційних технологій;

покращення якісного складу кадрів працівників лікувальних закладів (залучення молодих фахівців, забезпечення професійного росту, формування резерву керівного складу);

підвищення рівня енергоефективності, збереження енергоресурсів у закладах охорони здоров'я міста;

залучення додаткових джерел фінансування галузі шляхом впровадження госпрозрахункових механізмів господарювання та залучення позабюджетних коштів, спрямування їх на покращення матеріального забезпечення галузі;

проведення реконструкцій та капітальних ремонтів лікарень з метою забезпечення належного санітарно-технічного стану приміщень і будівель закладів охорони здоров'я міста.

18. Культура і туризм.

Головна ціль – удосконалення діяльності закладів культури, забезпечення творчого, інтелектуального та духовного розвитку населення.

Основні пріоритети розвитку:

забезпечення якості надання послуг, поліпшення умов діяльності закладів культури;

впровадження сучасних дистанційних форм бібліотечно-інформаційного обслуговування (електронна доставка документів, віддалений доступ до оцифрованих фондів, електронних каталогів та баз даних бібліотек світу);

підтримка місцевих ініціатив у сфері туризму, розвиток інформаційних центрів, створення нових маршрутів до відреставрованих пам'яток та промоція кожного району області.

Розвиток туризму також сприяє економічному зростанню

територіальних громад, створенню нових робочих місць та покращенню інфраструктури. Залучення туристів стимулює розвиток місцевого бізнесу, зокрема в сфері гостинності, харчування та ремесел, що, в свою чергу, підвищує добробут мешканців громад. Ці заходи сприяють підвищенню туристичної привабливості регіону та формуванню позитивного іміджу Львівщини як в Україні, так і за її межами.

19. Підтримка внутрішньо переміщених осіб.

Головна ціль – надання матеріальної та соціальної підтримки вимушено переміщеним особам, забезпечення психологічної реабілітації та соціальної адаптації учасників бойових дій, родин загиблих.

Основні пріоритети розвитку:

підтримка та надання комплексної допомоги ВПО;
забезпечення психологічної реабілітації та соціальної адаптації учасників бойових дій;
допомога родинам загиблих учасників бойових дій;
адаптація учасників бойових дій до соціальних зв'язків та норм мирного життя.

20. Охорона навколишнього природного середовища.

Головна ціль - ефективне вирішення проблем довкілля, раціональне використання природних ресурсів, відтворення зелених насаджень, підвищення якості у сфері поводження з відходами, впровадження підприємствами нових технологій, що зменшують негативний вплив на навколишнє природне середовище, реалізація інших природоохоронних заходів.

Основні пріоритети розвитку:

реалізація концепції щодо впровадження роздільного збору побутових відходів;
інформаційно-просвітницька діяльність у сфері охорони навколишнього природного середовища.

Таким чином, запропоновані пріоритети розвитку територіальних

громад Львівської області спрямовані на забезпечення сталого розвитку, зміцнення економічного потенціалу та підвищення якості життя населення. Розвиток кожного напрямку доповнює інші, забезпечуючи комплексний підхід до вирішення завдань громади. Стратегія враховує виклики воєнного та повоєнного часу, зберігаючи фокус на залученні інвестицій, модернізації інфраструктури, підтримці людського капіталу та збереженні екологічної рівноваги.

ВИСНОВКИ

У роботі виконано комплексне дослідження ролі територіальних громад у розвитку місцевого самоврядування, яке базується на аналізі їх функціонування як управлінської системи в умовах децентралізації. Доведено, що територіальні громади є ключовим елементом демократичного устрою держави, відіграючи важливу роль у забезпеченні сталого розвитку регіонів і зміцненні засад місцевого самоврядування.

Дослідженням підтверджено актуальність розробки стратегічних підходів до управління територіальними громадами, зокрема через удосконалення організаційних механізмів, посилення фінансової спроможності та активізацію громадської участі в прийнятті рішень. У роботі доведено, що впровадження ефективних партисипативних практик сприяє підвищенню рівня соціальної згуртованості та покращенню якості життя мешканців громад.

У результаті аналізу визначено, що стратегічне планування розвитку територіальних громад є необхідною умовою для підвищення їх конкурентоспроможності та сталого розвитку. Запропоновані в роботі напрямки удосконалення стратегічного управління, зокрема щодо організаційних механізмів планування, можуть бути використані для підвищення ефективності діяльності громад в умовах децентралізації.

Робота довела, що підвищення фінансової спроможності громад є важливим фактором їх розвитку. Зокрема, було оцінено сучасний стан фінансового забезпечення територіальних громад та обґрунтовано рекомендації для оптимізації бюджетної політики на місцевому рівні.

Також обґрунтовано важливість громадської участі у стратегічному плануванні розвитку території та місцевого самоврядуванні. Участь громадян в управлінні державними справами є однією з вимог формування громадянського суспільства в Україні. Забезпечення громадської участі у процесі стратегічного планування розвитку територій та місцевого

самоврядуванні – запорука його дієвості. Здійснено вибір та обґрунтування цілей і пріоритетів розвитку Львівської області в межах подальшого стратегічного планування з урахуванням мети для кожного напрямку, що повинна бути досягнута та представленні характеристики основних пріоритетів розвитку.

На основі узагальненого національного та міжнародного досвіду в роботі обґрунтовано пріоритети стратегічного розвитку територіальних громад, акцентуючи увагу на розвитку інфраструктури, підвищенні інвестиційної привабливості та впровадженні інноваційних підходів до управління.

Практичне значення одержаних результатів визначається можливістю використання сформульованих висновків і пропозицій щодо реалізації стратегічного планування для активізації участі територіальної громади у місцевому самоврядуванні.

Таким чином, виконане дослідження дозволяє не лише визначити основні проблеми функціонування територіальних громад, а й запропонувати практичні рекомендації для їх вирішення, що є важливим внеском у розвиток місцевого самоврядування в Україні.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Bachtler J., Martins J. O., Wostner P., Ženka J. Towards Cohesion Policy 4.0: Structural Transformation and Inclusive Growth. Brussels: RSA Europe, 2019 [Електронний ресурс]. Режим доступу: <https://rsa-europe.org/>
2. Baldersheim H., Rose L. Territorial Choice: The Politics of Boundaries and Borders. Palgrave Macmillan, 2010. 272 p.
3. Clark G. Local Leadership in a Global Era: Policy and Behaviour Change in Cities. Paris: OECD Publishing, 2021 [Електронний ресурс]. Режим доступу: <https://www.oecd.org/cfe>.
4. Council of Europe. European Charter of Local Self-Government. Strasbourg: Council of Europe, 1985. 16 с.
5. JRC European Commission. The Future of Cities: Opportunities, challenges and the way forward. Luxembourg: European Union, 2019 [Електронний ресурс]. Режим доступу: <https://op.europa.eu/>
6. OECD. The Governance of Land Use in OECD Countries: Policy Analysis and Recommendations. Paris: OECD Publishing, 2017 [Електронний ресурс]. Режим доступу: https://www.oecd.org/en/publications/the-governance-of-land-use-in-oecd-countries_9789264268609-en.html.
7. Savitch H. V., Vogel R. K. Metropolitan Consolidation versus Metropolitan Governance in Louisville. State & Local Government Review. 2004. Vol. 36(3). P. 198–207.
8. Агенція регіонального розвитку Вінницької області. Інвестиційна діяльність у 2022 році. – Режим доступу: <https://vininvest.gov.ua>.
9. Агенція розвитку міста Львова. Річний звіт про реалізовані проекти у 2023 році. – Режим доступу: <https://lvivdevelopment.org.ua>.
10. Аналітична довідка Національного агентства України з питань цифрової трансформації. – Режим доступу: <https://digital.gov.ua>.
11. Аналітичний звіт «Стан реалізації реформи місцевого самоврядування»: за ред. А. П. Павлюка. Київ: НІСД, 2018. 56 с.
12. Аналітичний центр «CEDOS». Партисипативні практики в Україні: аналіз бюджету участі. – Режим доступу: <https://www.cedos.org.ua>.
13. Бойко О. Г. Використання інформаційних технологій у професійному розвитку державних службовців. Вісник Черкаського університету. 2020. № 3. С. 18–25.

14. Грабар Н. В. Розвиток об'єднаних територіальних громад в контексті децентралізації влади в Україні. Ефективність державного управління: зб. наук. пр. 2019. Вип. 4(61). С. 111–119.

15. Державна служба статистики України. Звіт про використання цифрових платформ у місцевому самоврядуванні. – Режим доступу: <https://www.ukrstat.gov.ua>.

16. Державна служба статистики України. Звіт про стан стратегічного планування в громадах. – Режим доступу: <https://ukrstat.gov.ua>.

17. Державна служба цифрової трансформації України. Звіт про цифрові платформи для бюджету участі у 2022 році. – Режим доступу: <https://digital.gov.ua>.

18. Державна стратегія регіонального розвитку на період до 2027 року : затв. постановою Кабінету Міністрів України від 05.02.2020 № 118 [Електрон. ресурс]. Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/118-2020-%D0%BF>.

19. Децентралізація влади в Україні: успіхи та виклики : аналітичний звіт : за заг. ред. В. А. Ткачука. Київ: НАДУ, 2020. 150 с.

20. Децентралізація влади та реформа місцевого самоврядування в Україні: стан, виклики та перспективи : аналіт. доп. / за ред. А. П. Павлюка. Київ : НІСД, 2018. 56 с.

21. Дорожня карта реформи децентралізації до 2027 року. URL: <https://www.kmu.gov.ua/news/>.

22. Екологічні аспекти розвитку територіальних громад : монографія / за заг. ред. Т. В. Марченко. Київ : Ін-т регіональних досліджень, 2022. 250 с.

23. Європейська хартія місцевого самоврядування : Рада Європи. Страсбург: Council of Europe, 1985 [Електронний ресурс]. Режим доступу: <https://rm.coe.int/168007a088>.

24. Єнін М. В. Системний підхід в управлінні розвитком місцевого самоврядування. Державне будівництво та місцеве самоврядування. 2022. № 2(78). С. 34–41.

25. Закон України «Про внесення змін до Бюджетного кодексу України щодо реформи міжбюджетних відносин» від 28 грудня 2014 р. № 79-VIII. URL: <http://zakon.rada.gov.ua>.

26. Закон України «Про добровільне об'єднання територіальних громад» від 5 лютого 2015 р. № 157-VIII. URL: <http://zakon.rada.gov.ua/laws/show/157-19>

27. Закон України «Про доступ до публічної інформації». Відомості Верховної Ради України. 2011. № 32. С. 314.
28. Закон України «Про звернення громадян». Відомості Верховної Ради України. 1996. № 47. С. 256.
29. Закон України «Про місцеве самоврядування в Україні». URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/280/97-вр>
30. Іонова В. П. Структурні характеристики місцевого самоврядування. Державне управління та місцеве самоврядування. 2022. № 1(77). С. 45–52.
31. Кабінет Міністрів України. Постанова «Про затвердження методичних рекомендацій зі стратегічного планування». – Режим доступу: <https://www.kmu.gov.ua>.
32. Каленіченко В. Оцінювання функцій органів місцевого самоврядування: теоретичні та практичні аспекти. Теорія та практика державного управління. 2020. № 3. С. 88–97.
33. Кіцера В. М. Міжмуніципальне співробітництво в Україні: інституційні механізми реалізації. Теорія та практика державного управління. 2020. № 4. С. 59–67.
34. Козак О. А. Мережеві взаємодії органів місцевого самоврядування в умовах децентралізації: теоретико-методологічні та практичні засади : монографія. Львів: Ін-т регіональних досліджень, 2021. 250 с.
35. Комунальні підприємства як інструмент місцевої політики. URL: <https://www.amc.gov.ua/news/komunalni-pidприємства-v-ukraini>
36. Конституція України. Відомості Верховної Ради України (ВВР). 1996. № 30. Ст. 141.
37. Концепція реформування місцевого самоврядування та територіальної організації влади в Україні : схвалена розпорядженням Кабінету Міністрів України від 1 квітня 2014 р. № 333-р [Електронний ресурс]. Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/333-2014-%D1%80> .
38. Кравченко В. В. Місцеве самоврядування в Україні: теоретико-правові основи. Харків: Право, 2010. 392 с.
39. Куйбіда В. С. Реформа місцевого самоврядування: українська практика і європейські стандарти. Київ: Леста, 2016. 224 с.
40. Лазор О. Б. Індикатори оцінювання ефективності функціонування територіальних громад. Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Економіка. 2021. Вип. 1(57). С. 67–72.

41. Львівська обласна рада. Аналітичний звіт про діяльність консультаційних рад за 2022 рік. – Режим доступу: <https://www.oblrada.lviv.ua>.
42. Львівська обласна рада. Річний звіт про реалізацію проєктів бюджету участі у 2023 році. – Режим доступу: <https://www.oblrada.lviv.ua>.
43. Марценюк О. Принципи побудови організаційної структури управління територіальною громадою. Державне будівництво. 2020. № 4. С. 12–19.
44. Марченко О. І. Інституціональне забезпечення розвитку територіальних громад: монографія. Львів: ЛРІДУ НАДУ, 2019. 210 с.
45. Моніторинг реформи місцевого самоврядування та територіальної організації влади. Звіт Міністерства розвитку громад та територій України. URL: <https://mtu.gov.ua>.
46. Муніципальне управління: теоретико-методологічні засади : монографія : за заг. ред. І. П. Кравця. Київ: КНЕУ, 2019. 302 с.
47. Надольний І. Ф. Місцеве самоврядування в європейських країнах: навчальний посібник. Київ: Знання, 2011. 276 с.
48. Національна академія державного управління при Президенті України. Стратегічне планування розвитку територіальних громад: методичний посібник. – Режим доступу: <https://nara.gov.ua>.
49. Національна мережа агенцій місцевого розвитку. Аналітичний звіт про діяльність АМР за 2023 рік. – Режим доступу: <https://network.amr.org.ua>.
50. Національне агентство України з питань державної служби. Річний звіт про стан громадської участі у місцевому самоврядуванні за 2021 рік. – Режим доступу: <https://nads.gov.ua>.
51. Офіційний веб-сайт Міністерства розвитку громад та територій України [Електронний ресурс]. Режим доступу: <https://www.minregion.gov.ua>
52. Партисипація у стратегуванні розвитку громади. URL: <https://www.undp.org/uk/ukraine/publications/partysypatsiya-u-stratehuvanni-rozvytku-hromady>
53. План заходів з реформування місцевого самоврядування та територіальної організації влади в Україні на 2024-2027 роки. URL: <https://mtu.gov.ua/news/35423.html>
54. Планування розвитку територіальних громад. Навчальний посібник для посадових осіб місцевого самоврядування / Г. Васильченко, І. Парасюк, Н. Єременко / Асоціація міст України – К., ТОВ «ПІДПРИЄМСТВО «ВІ ЕН ЕЙ», 2015. 256 с.

55. Порівняльний аналіз фінансової спроможності територіальних громад (на основі показників 2021 та 2023 років) URL: <https://decentralization.ua/>

56. Постанова Кабінету Міністрів України «Про Порядок оприлюднення у мережі Інтернет інформації про діяльність органів виконавчої влади» № 3 від 04.01.2002 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3-2002-п>.

57. Постанова Кабінету Міністрів України № 555 від 25.05.2011 р. «Про затвердження Порядку проведення громадських слухань щодо врахування громадських інтересів під час розроблення проєктів містобудівної документації». URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/555-2011-п>.

58. Постанова Кабінету Міністрів України № 996 від 03.11.2010 р. «Про забезпечення участі громадськості у формуванні та реалізації державної політики». URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/996-2010-п>.

59. Про затвердження Методики формування спроможних територіальних громад : постанова Кабінету Міністрів України від 8 квітня 2015 р. № 214 [Електронний ресурс]. Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/214-2015-%D0%BF>

60. Про схвалення Концепції реформування місцевого самоврядування та територіальної організації влади в Україні: Постанова КМУ № 333-р. URL: <http://zakon4.rada.gov.ua>.

61. Програма розвитку ООН (ПРООН). Звіт про впровадження партисипативного бюджету у громадах східної України. – Режим доступу: <https://www.ua.undp.org>.

62. Роль громадських організацій у місцевому самоврядуванні. URL: <https://niss.gov.ua/doslidzhennya/>

63. Романенко Є. А. Інституційні основи організації мережевих взаємодій у публічному управлінні. Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Політологія. Соціологія. Філософія. 2021. № 4(32). С. 45–53.

64. Соколовська О. М. Концептуальні засади побудови системного оцінювання діяльності територіальних громад. Вісник державної служби України. 2021. № 4. С. 23–29.

65. Статус старост у територіальних громадах. URL: <https://decentralization.gov.ua/news/13649>

66. Стратегічне планування розвитку територіальних громад – шлях України до Європейського Союзу. URL:

<https://www.kmu.gov.ua/news/stratehichne-planuvannia-rozvytku-terytorialnykh-hromad-shliakh-ukrainy-do-ievropeiskoho-soiuzu>

67. Ткаченко В. Удосконалення мережевих форм міжмуніципальної співпраці. Ефективність державного управління: зб. наук. пр. 2022. Вип. 3(75). С. 111–119.

68. Указ Президента України №487/2021 «Про Національну стратегію сприяння розвитку громадянського суспільства на 2021–2026 роки». URL: <https://www.president.gov.ua/documents/4872021-40193>

69. Центр розвитку місцевого самоврядування. Аналітичний звіт про узгодження стратегічних документів у громадах. – Режим доступу: <https://decentralization.gov.ua>.

70. Шпак Н. М. Функціональність локальних інституцій у контексті оцінювання ефективності територіальних громад. Ефективність державного управління: зб. наук. пр. 2021. Вип. 2(70). С. 66–74.

71. Щербина В. С. Місцеве самоврядування в Україні: становлення та розвиток: монографія. Київ: Атіка, 2002. 368 с.