

Карпатський національний університет імені Василя Стефаника
Факультет управління
Кафедра публічного управління та адміністрування

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на здобуття другого (магістерського) рівня вищої освіти

на тему:

РОЗВИТОК ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД В УМОВАХ
ДЕЦЕНТРАЛІЗАЦІЇ ВЛАДИ

Виконав: студент 2 курсу, групи ПУА-21
спеціальності 281 «Публічне управління та
адміністрування» ОР «Магістр»

Цюцьмаць Бойко Давид-Хосе Іванович

Керівник: доктор філософії Драбчук Н.Ю.

Рецензент: д.е.н., проф. Щур Р.І.

Івано-Франківськ – 2025 р.

Зміст

ВСТУП	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ РОЗВИТКУ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД В УМОВАХ ДЕЦЕНТРАЛІЗАЦІЇ	6
1.1. Сутність територіальної громади та її роль у системі публічного управління	6
1.2. Децентралізація влади та її вплив на розвиток територіальних громад	15
1.3. Механізми та інструменти забезпечення розвитку територіальних громад	23
Висновок до розділу 1	33
РОЗДІЛ 2. ОЦІНКА СТАНУ ТА АНАЛІЗ РОЗВИТКУ ТЛУМАЦЬКОЇ МІСЬКОЇ РАДИ В УМОВАХ ДЕЦЕНТРАЛІЗАЦІЇ	36
2.1. Соціально-економічна характеристика Тлумацької міської територіальної громади	36
2.2. Оцінка інституційної спроможності Тлумацької міської ради	39
2.3. Аналіз ресурсного потенціалу громади	47
Висновок до розділу 2	52
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ ТА ПРОПОЗИЦІЇ ЩОДО ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ РОЗВИТКУ ТЛУМАЦЬКОЇ ТЕРИТОРІАЛЬНОЇ ГРОМАДИ	55
3.1. Стратегічні підходи до розвитку територіальної громади	55
3.2. Напрями соціально-економічного розвитку та підвищення якості життя населення	67
3.3. Пропозиції щодо підвищення фінансової спроможності та економічного розвитку	78
Висновок до розділу 3	88
ВИСНОВКИ	90
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	92

ВСТУП

Актуальність теми. Реформа децентралізації в Україні стала ключовою інституційною трансформацією останнього десятиліття, що кардинально змінила систему управління на місцевому рівні та створила нові можливості для розвитку територіальних громад. Надання громадам ширших повноважень, фінансової автономії, інструментів стратегічного планування та ресурсів для розвитку стало основою перебудови публічного управління згідно з європейськими принципами субсидіарності, відкритості та відповідальності. Водночас реформа висунула перед громадами низку нових викликів: необхідність підвищення інституційної спроможності, формування ефективної структури управління, забезпечення фінансової стабільності, розроблення й реалізації стратегій розвитку, модернізації інфраструктури та створення якісних публічних послуг.

Особливої актуальності дослідження набуває в умовах воєнного стану, коли громади виконують не лише класичні функції місцевого самоврядування, а й додаткові – пов'язані з забезпеченням гуманітарної підтримки, адаптації внутрішньо переміщених осіб, відновленням критичної інфраструктури та підтримкою економіки. Тлумацька міська територіальна громада, як і багато інших громад Івано-Франківської області, стикається з комплексом викликів, що включають управлінські обмеження, потребу в модернізації соціальних і комунальних послуг, нестачу інвестицій, відтік молоді та необхідність підвищення фінансової спроможності. Дослідження механізмів розвитку територіальних громад у таких умовах дозволяє сформулювати науково обґрунтовані підходи до посилення їх стійкості, конкурентоспроможності та здатності до самостійного розвитку.

Метою магістерської роботи є комплексний аналіз особливостей розвитку територіальних громад в умовах децентралізації та розроблення науково

обґрунтованих пропозицій щодо підвищення ефективності управління розвитком Тлумацької міської територіальної громади.

Відповідно до мети роботи сформульовано такі завдання дослідження:

- дослідити теоретичні засади розвитку територіальних громад в умовах децентралізації;
- охарактеризувати сутність та механізми публічного управління розвитком громад;
- проаналізувати соціально-економічний стан та ресурсний потенціал Тлумацької територіальної громади;
- оцінити інституційну спроможність Тлумацької міської ради;
- визначити ключові проблеми та бар'єри розвитку громади;
- здійснити SWOT-аналіз ситуації в громаді;
- обґрунтувати стратегічні напрями розвитку Тлумацької громади;
- розробити пропозиції щодо підвищення фінансової спроможності та економічної активності громади;
- сформулювати практичні рекомендації для удосконалення системи управління розвитком громади.

Об'єктом дослідження є процеси розвитку територіальних громад у системі публічного управління в Україні.

Предметом дослідження є механізми, інструменти та управлінські рішення, що забезпечують розвиток Тлумацької міської територіальної громади в умовах децентралізації.

Методи дослідження. У роботі використано комплекс підходів, які забезпечили всебічне дослідження проблематики: метод теоретичного аналізу застосовано для розкриття сутності територіальних громад, концепцій децентралізації та підходів до місцевого розвитку; для оцінки соціально-економічного стану громади, її ресурсного потенціалу та інституційної спроможності використано аналітичні, статистичні та порівняльні методи.

SWOT-аналіз дав змогу визначити сильні, слабкі сторони громади, можливості та загрози її розвитку; метод системного аналізу застосовано під час формування пропозицій та стратегічних напрямів удосконалення управління громадою, тощо.

Практичне значення результатів полягає в можливості використання розроблених рекомендацій органами місцевого самоврядування.

Структура й обсяг роботи. Магістерська робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків та списку використаних джерел.

РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ РОЗВИТКУ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД В УМОВАХ ДЕЦЕНТРАЛІЗАЦІЇ

1.1. Сутність територіальної громади та її роль у системі публічного управління

Категорія територіальної громади є однією з базових у сучасній теорії місцевого самоврядування та публічного управління. Саме через призму територіальної громади в Україні розкривається зміст принципів субсидіарності, демократії, участі громадян та децентралізації влади. Конституційний та законодавчий статус громади поєднується з її соціально-політичним виміром як місцевої спільноти з власною ідентичністю, інтересами, ресурсами та здатністю до саморозвитку.

Конституція України закріплює територіальну громаду як носія права на місцеве самоврядування. Відповідно до статті 140, місцеве самоврядування є правом територіальної громади жителів села, селища, міста або добровільного об'єднання жителів кількох населених пунктів самостійно вирішувати питання місцевого значення в межах Конституції та законів України [1]. У цьому визначенні акцентовано, по-перше, на характері громади як людської спільноти, по-друге – на її статусі суб'єкта права, а не лише адміністративно-територіальної одиниці.

Закон України «Про місцеве самоврядування в Україні» деталізує це положення: територіальна громада – це жителі, об'єднані постійним проживанням у межах села, селища, міста, що є самостійними адміністративно-територіальними одиницями, або добровільне об'єднання жителів кількох населених пунктів, що мають єдиний адміністративний центр [2]. Водночас Закон визначає територіальну громаду первинним суб'єктом місцевого самоврядування та основним носієм його функцій і повноважень [2].

Європейська хартія місцевого самоврядування, ратифікована Україною, використовує поняття «local authorities», але у науковій літературі та практиці воно розглядається як таке, що фактично охоплює як територіальні громади, так і створені ними органи місцевого самоврядування [3].

Сучасні енциклопедичні джерела уточнюють і розширюють нормативне бачення. В «Енциклопедії Сучасної України» територіальна громада визначається як сукупність жителів, об'єднаних постійним проживанням у межах населеного пункту (або добровільно об'єднаних населених пунктів) з єдиним адміністративним центром, для забезпечення соціально-економічного та культурного розвитку території й надання публічних послуг [5]. Тут особливо підкреслюється зв'язок громади з функцією забезпечення якості й доступності публічних послуг.

Шевчук Б. М. на основі аналізу українського законодавства, Європейської хартії та доктринальних підходів формулює узагальнене визначення: територіальна громада – це сукупність громадян України, які спільно проживають на певній території, мають визначений законодавством правовий статус, ідентифікують себе з цією територією і мають спільні інтереси [6]. Саме ця інтеграція територіальної, правової та соціально-психологічної складових відрізняє сучасні підходи від ранніх суто правових трактувань.

Український науковий дискурс поступово відійшов від вузько юридичного сприйняття територіальної громади як «населення, закріпленого за певною територією», до комплексного бачення громади як соціальної спільноти з багатовимірною структурою.

У працях О. В. Батанова громада розглядається як основа місцевого самоврядування, первинний суб'єкт муніципальної влади, що має власну компетенцію, майнову основу та органи самоврядування [7].

Важливим внеском сучасних досліджень є аналіз ознак громади. Б. Шевчук виділяє, зокрема, такі ключові характеристики: населення,

територія, соціальна взаємодія, ідентифікація з громадою, іноді – спільна комунальна власність і сплата місцевих податків [6].

Дослідження О. В. Ольшанського та інших авторів розвивають поняття «спроможна територіальна громада», акцентуючи, що сутність громади сьогодні неможливо розглядати поза її функціональною здатністю забезпечувати розвиток, публічні послуги та участь громадян. Спроможність громади охоплює правовий, організаційний, фінансовий, матеріально-екологічний, економічно-інвестиційний, інфраструктурний та гуманітарно-соціальний компоненти внутрішньої спроможності, а також законодавчий, політичний, адміністративний, макроекономічний, державно-фінансовий та інші елементи зовнішньої спроможності [8].

До важливих теоретичних характеристик належить також історична первинність громади щодо органів місцевого самоврядування. У дисертаційних дослідженнях територіальна громада описується як спільнота людей, об'єднаних спільними інтересами, місцем проживання та господарської діяльності, котрі вирішують питання місцевого значення як безпосередньо, так і через органи місцевого самоврядування [10]. Таким чином, органи місцевого самоврядування розглядаються як похідні від громади, інструменти реалізації її владних повноважень, але не як самодостатні суб'єкти.

Систематизацію ключових підходів до визначення територіальної громади можна узагальнити в таблиці 1.1.

Як видно з таблиці, еволюція наукових підходів йде від юридичного фіксування громади як «населення в межах території» до розуміння її як самодостатньої місцевої політико-соціальної системи, що має власні інтереси, ідентичність та ресурсну базу.

Розуміння сутності громади безпосередньо пов'язане з її місцем у системі публічного управління.

Таблиця 1.1

Основні підходи до визначення поняття «територіальна громада»

Джерело	Зміст визначення	Ключовий акцент
Конституція України	Жителі села, селища, міста чи добровільного об'єднання населених пунктів – носії права на місцеве самоврядування	Право на самоврядування, зв'язок із територією
Закон «Про місцеве самоврядування»	Жителі, об'єднані постійним проживанням у межах населеного пункту або об'єднаних громад, з єдиним центром	Первинний суб'єкт, носій функцій і повноважень
О. Батанов	Спільнота жителів, об'єднаних територією, інтересами й відповідальністю за розвиток і якість публічних послуг	Соціальна спільнота, функція розвитку та послуг
Б. Шевчук	Сукупність громадян, які проживають на певній території, мають правовий статус, ідентичність і спільні інтереси	Правовий статус, ідентичність та інтереси
О. Мороз	Громада як населення в межах території, пов'язане соціальною взаємодією й спільними проблемами місцевого значення	Соціологічний вимір спільноти
О. Г. Лиска	Спільнота, що має власні інтереси, ресурси й здатність до самоврядування та відповідальність за стан справ на території	Суб'єктність та відповідальність громади
О. В. Ольшанський	Громада як комплекс внутрішньої та зовнішньої спроможності (правової, ресурсної, організаційної тощо)	Категорія «спроможність» як сутнісна характеристика

Сучасна українська модель публічного управління спирається на три ключові компоненти:

1. Держава (органи державної влади);
2. Місцеве самоврядування (територіальні громади та створені ними органи);
3. Громадянське суспільство й інші суб'єкти (громадські об'єднання, бізнес-асоціації тощо).

Територіальна громада виступає одночасно:

- суб'єктом публічного управління (через обрані органи, інструменти безпосередньої демократії, громадську участь);

– об'єктом публічного управління (адресатом державної політики, отримувачем публічних послуг).

У наукових дослідженнях виокремлюються декілька вимірів «первинності» територіальної громади у системі публічної влади (історичний, правовий, владний, системоутворюючий та матеріально-фінансовий) [10; 11]:

– історичний – громада як базова форма самоорганізації людей, що існувала до формального оформлення державних і муніципальних структур;

– правовий – громада є первинним суб'єктом права на місцеве самоврядування;

– владний – громада є джерелом муніципальної влади, а органи місцевого самоврядування – її похідними інститутами;

– системоутворюючий – без громади як носія інтересів та ресурсів система місцевого самоврядування втрачає зміст;

– матеріально-фінансовий – саме громада через механізми комунальної власності, місцевих податків і зборів формує ресурсну базу для публічних послуг.

Ці виміри разом зумовлюють подвійний статус територіальної громади: вона є і політико-правовою категорією (носій права і владних повноважень), і соціально-економічною спільнотою (простір формування людського, соціального й економічного капіталу).

На основі узагальнення наукових джерел можна виділити такі групи ознак територіальної громади.

1. Демографічно-територіальні ознаки

– наявність спільноти жителів (населення);

– постійне проживання на визначеній території;

– адміністративно-територіальний статус території (село, селище, місто, об'єднана громада).

2. Правові ознаки

– конституційне визнання права на місцеве самоврядування [1; 2];

- статус первинного суб'єкта місцевого самоврядування;
- наявність визначеної компетенції щодо вирішення питань місцевого значення;
- гарантована державою спроможність здійснювати самоврядування (у тому числі через органи місцевого самоврядування та форми прямої демократії) [6; 11].

3. Соціально-психологічні ознаки

- відчуття приналежності до спільноти;
- соціальна взаємодія між членами громади;
- спільна ідентичність, що ґрунтується на історичних, культурних, економічних та інших чинниках [5–7].

4. Ресурсні ознаки

- наявність спільної комунальної власності;
- спільна податкова база (місцеві податки й збори);
- кадровий, інфраструктурний, фінансовий потенціал, достатній для забезпечення розвитку і надання публічних послуг [8; 9; 11].

5. Управлінські ознаки

- здатність формувати та реалізовувати стратегії розвитку;
- функціонування органів місцевого самоврядування як інституційного виразу волі громади;
- застосування інструментів участі (громадські слухання, бюджети участі, місцеві ініціативи тощо) [6; 12; 13].

Чим повніше реалізуються зазначені ознаки, тим більшою мірою територіальна громада набуває рис спроможної місцевої публічної корпорації, здатної не лише реагувати на зовнішні впливи, а й самостійно формувати траєкторію свого розвитку.

Фактично територіальна громада виконує низку взаємопов'язаних ролей у системі публічного управління, які представлено в таблиці 1.2.

Таблиця 1.2

Основні ролі територіальної громади в системі публічного управління

Роль громади	Зміст	Приклади механізмів реалізації
Носій місцевого самоврядування	Громада як джерело муніципальної влади, що делегує повноваження органам місцевого самоврядування й контролює їх	Місцеві вибори, відкликання депутатів, громадські слухання, місцеві референдуми
Суб'єкт формування публічної політики на місцевому рівні	Визначення пріоритетів розвитку, участь у виробленні рішень, співвідповідальність за їх реалізацію	Стратегічні плани розвитку громади, участь у робочих групах, громадські консультації
Адресат та оцінювач якості публічних послуг	Громада як спільнота користувачів послуг, що оцінює їх якість і доступність, формує запит на зміну політики	Моніторинг якості послуг, громадський контроль, опитування, петиції
Економічний та ресурсний суб'єкт	Формування місцевої економічної бази, управління комунальною власністю, розвиток підприємництва	Затвердження місцевих бюджетів, встановлення місцевих податків і зборів, управління комунальними підприємствами
Простір демократії та громадянської участі	Громада як «школа демократії», де громадяни набувають навичок участі, солідарності та співуправління	Бюджет участі, громадські ради, ініціативні групи, партисипативні практики
Партнер держави та інших суб'єктів у розвитку території	Взаємодія громади з державними органами, бізнесом, міжнародними організаціями	Міжмуніципальне співробітництво, проекти регіонального розвитку, міжнародна технічна допомога

У такій інтерпретації територіальна громада перестає бути пасивним «об'єктом управління» й постає як активний суб'єкт, здатний:

- формувати попит на якісні публічні послуги;
- ініціювати інституційні зміни (наприклад, через об'єднання громад, створення нових форм співробітництва);

– брати участь у реалізації державної політики на місцевому рівні (через партнерські програми, делеговані повноваження тощо);

– здійснювати громадський контроль за органами публічної влади, що, за спостереженням О. Пухкала та інших авторів, є ключовою умовою демократизації й підвищення ефективності управління [14].

Сучасна реформа децентралізації в Україні лише підсилила цю роль, оскільки передача фінансових, майнових та управлінських ресурсів на рівень громад означає, що якість публічного управління дедалі більше залежить від організованості, спроможності та відповідальності самих територіальних громад [8; 11; 13].

Додатково важливою складовою сучасного розуміння територіальної громади є її ціннісно-ідентична функція. Територіальна громада виступає простором збереження й відтворення історичної пам'яті, культурних традицій, символіки та практик взаємодопомоги. Саме на рівні громади формується повсякденний досвід громадянської участі, довіри та солідарності, що згодом транслюється на регіональний і загальнонаціональний рівні. У цьому сенсі громада є не лише адміністративно-територіальною одиницею, а й «комунікативною спільнотою», де виробляються норми співжиття, механізми вирішення конфліктів та узгодження інтересів між різними групами населення [5–7].

Ще один важливий аспект – інтеграційна роль територіальної громади. У сучасних умовах війни, внутрішнього переміщення населення, посилення міграційних потоків громади стають майданчиками інтеграції внутрішньо переміщених осіб, ветеранів, вразливих груп, а також простором адаптації інноваційних соціальних практик. Це зумовлює розширення розуміння громади як відкритої спільноти, здатної включати нових членів і забезпечувати їм доступ до ресурсів, послуг і участі в управлінні. У наукових роботах, присвячених спроможності громад, наголошується, що до ключових показників стійкості

місцевого розвитку належать саме здатність до інтеграції, соціальної згуртованості та підтримки довіри між різними групами населення [8; 9; 11].

З позицій концепції сталого розвитку територіальна громада розглядається як осередок реалізації цілей сталого розвитку на рівні повсякденних політик, програм і проєктів. Саме на рівні громади відбувається практична інтеграція економічних, соціальних та екологічних пріоритетів – від планування землекористування й просторового розвитку до впровадження енергоефективних рішень, підтримки «зеленої» інфраструктури, розбудови інклюзивних освітніх і соціальних послуг. У цьому контексті територіальна громада постає як «майданчик реалізації глобальних цілей», а її спроможність вимірюється не лише бюджетними показниками, а й здатністю забезпечувати якість життя нинішніх і майбутніх поколінь [8; 9; 12].

З огляду на наведене, територіальна громада постає як багатовимірний феномен, що поєднує:

- правовий статус первинного суб'єкта місцевого самоврядування;
- соціально-культурну спільноту з власною ідентичністю та цінностями;
- економічного та ресурсного суб'єкта, відповідального за формування й використання місцевої ресурсної бази;
- політичного суб'єкта, який бере участь у формуванні й реалізації публічної політики;
- простір реалізації інновацій управління, цифрових рішень і партисипативних практик.

1.2. Децентралізація влади та її вплив на розвиток територіальних громад

Децентралізація влади в Україні стала одним із найбільш системних процесів державотворення, що суттєво трансформував архітектуру публічної влади та механізми управління розвитком територій. Починаючи з 2014 року, вона визначається провідними дослідниками як структурна реформа, спрямована на забезпечення реальної автономії територіальних громад, формування їхнього ресурсного потенціалу та підвищення здатності діяти як самостійні суб'єкти місцевого розвитку [15]. У працях сучасних українських науковців підкреслюється, що децентралізація є не лише технічним процесом передачі функцій і ресурсів, а новою управлінською парадигмою, що формує оновлену модель взаємодії між державою та громадами на засадах субсидіарності, партнерства та підзвітності влади перед громадянами [16].

Дослідники відзначають, що ключем до розуміння впливу децентралізації є її багатовимірність: вона одночасно охоплює адміністративні, фінансові, політичні, просторові та соціальні зміни. На думку І. Шарової, саме комплексність реформи дозволила громадам перейти від ролі «виконавців державних рішень» до ролі активних суб'єктів політики місцевого розвитку, які здатні виробляти власні управлінські рішення та нести відповідальність за їхню ефективність [17]. Характерною рисою української моделі децентралізації стало поєднання інституційної реформи з модернізацією публічного управління, що відповідає європейським стандартам місцевої демократії, орієнтованим на максимальне наближення влади до людей [18].

Одним із найбільш відчутних наслідків реформи стало розширення фінансової автономії громад. Після змін до податкового та бюджетного законодавства місцеві бюджети отримали нову структуру доходів, що включає збільшену частку податку на доходи фізичних осіб, місцеві податки, акцизи та інші надходження, які стимулюють громади до розвитку бізнесу та

інвестиційної привабливості територій. Дослідження Мінфіну та аналітичні праці свідчать, що саме фінансова децентралізація забезпечила зростання місцевих бюджетів у декілька разів і створила реальні передумови для інфраструктурного розвитку на місцевому рівні [19]. Це підтверджує тезу про те, що бюджетна самостійність стала «точкою неповернення» у формуванні нової якості місцевого управління.

Поряд із фінансовою автономією важливим наслідком реформування стало зміцнення інституційної спроможності органів місцевого самоврядування. Розширення компетенцій та відповідальності вимагало переосмислення підходів до кадрової політики, управління ресурсами та стратегування. Наукові дослідження доводять, що після реформи громади почали активніше впроваджувати сучасні управлінські інструменти – стратегічне планування, формування проєктних офісів, систему управління якістю, цифровізацію адміністративних процесів, що значно підвищило їхню спроможність до планування розвитку територій [20]. Суттєво розширилися можливості територіальних громад у сфері міжмуніципального співробітництва, що дозволило їм консолідувати ресурси, зменшувати витрати та створювати міжгромадські сервісні системи у сферах безпеки, екології чи соціальних послуг [21].

Особливої уваги заслуговує вплив децентралізації на розвиток місцевої демократії. Наукові дослідження демонструють, що після впровадження реформи рівень залучення громадян до прийняття рішень істотно зріс, а такі інструменти, як громадські слухання, бюджет участі, місцеві ініціативи, електронні петиції та консультації з громадськістю стали невід’ємною частиною муніципального управління [22]. Завдяки цьому громади отримали можливість формувати політику на основі реальних потреб населення, а довіра жителів до органів влади зросла.

Громади почали активно працювати над створенням бізнес-екосистем, індустріальних парків, туристичних кластерів, інвестиційних пропозицій. У

багатьох громадах відбувається приріст малого та середнього підприємництва, розробляються програми підтримки інвестицій, започатковуються проєкти місцевого економічного розвитку [23]. Це дозволяє громадам створювати нові робочі місця, формувати конкурентні переваги та залучати додаткові ресурси.

Однак, попри значні успіхи, децентралізація має і низку викликів. Науковці звертають увагу на нерівномірність розвитку спроможності громад, яка проявляється у різному рівні доступу до фінансових, інфраструктурних та кадрових ресурсів [24]. Деякі громади, особливо в сільських регіонах, стикаються з обмеженою податковою базою, трудовою міграцією, нестачею фахових кадрів та проблемами стратегічного планування. Додатковими викликами стали воєнні дії, що зумовили руйнування інфраструктури, скорочення доходів, зміни населення та необхідність організації підтримки внутрішньо переміщених осіб. Однак, аналітичні звіти свідчать, що саме громади, які вже були зміцнені реформою децентралізації, виявилися найбільш стійкими та адаптивними в умовах війни, демонструючи високий рівень мобілізації ресурсів та здатність забезпечувати базові послуги навіть у кризових ситуаціях [25].

Таким чином, децентралізація влади в Україні сприяла формуванню нової якості місцевого розвитку, підвищивши автономію, інституційну спроможність та економічну активність територіальних громад. Реформа заклала підґрунтя для формування сильних і конкурентоспроможних громад, що здатні діяти як повноцінні суб'єкти публічної політики та забезпечувати стійкий розвиток своїх територій.

Одним із ключових питань, яке активно обговорюється в сучасних наукових дослідженнях, є глибина та незворотність реформ децентралізації. Як зазначають провідні експерти, реформа створила фундаментальні умови для розвитку, однак остаточний результат залежить від здатності громад до сталого стратегічного управління, ефективного використання ресурсів і побудови якісної системи місцевої демократії [26]. Водночас інституційна самостійність,

надана громадам після об'єднання, потребує формування внутрішньої культури управління, у якій ключовими принципами є підзвітність, прозорість, інклюзивність та орієнтація на результат.

Низка досліджень наголошує, що важливим індикатором впливу децентралізації стало зростання ролі стратегічних документів на місцевому рівні. Якщо до реформи стратегічне планування в громадах було формальністю або взагалі не здійснювалося, то після розширення повноважень і ресурсів кількість громад, які ухвалили або оновили стратегії розвитку, зросла у кілька разів. У цих документах дедалі більше уваги приділяється питанням довгострокової конкурентоспроможності, зміцненню людського капіталу, розвитку економіки, впровадженню інновацій, управлінню просторовим розвитком та екологічній безпеці [27]. Такий підхід свідчить про формування нової управлінської культури, зорієнтованої не лише на виконання делегованих функцій, а на активне формування майбутнього громади.

Вплив децентралізації суттєво проявляється й у сфері адміністративних послуг. Створення сучасних центрів надання адміністративних послуг (ЦНАПів) стало одним із найбільш відчутних покращень для громадян. У багатьох роботах підкреслюється, що ЦНАПи стали символом реформи, оскільки саме через них громадяни вперше отримали швидкі, стандартизовані та зручні послуги, що скоротило черги, усунуло корупційні ризики та підвищило рівень довіри до органів влади [29]. Доступність адміністративних сервісів стала також важливою умовою для залучення бізнесу, оскільки якість місцевої бюрократичної інфраструктури впливає на інвестиційний клімат.

Суттєвим є також внесок децентралізації у реформу освіти на місцевому рівні. Передача шкіл у підпорядкування громад дозволила модернізувати освітню інфраструктуру, оптимізувати мережу закладів, впроваджувати інноваційні освітні програми та управляти ресурсами ефективніше. Дослідження демонструють, що громади, які активно інвестують у модернізацію освітнього середовища, отримують кращі результати в залученні

молодих фахівців, підвищенні якості освіти та розвитку людського капіталу [30]. Водночас процес оптимізації, зокрема укрупнення шкіл, викликав суспільні дискусії, що вимагає від місцевої влади високого рівня комунікації зі стейкхолдерами та обґрунтованості рішень.

Важливим аспектом є вплив децентралізації на систему охорони здоров'я. Передача первинної медичної допомоги на рівень громад сприяла підвищенню доступності послуг, модернізації амбулаторій, розвитку системи сімейної медицини та цифрових медичних сервісів. Аналіз сучасних досліджень свідчить, що громади, які змогли інвестувати в інфраструктуру, транспортну доступність і кадрове забезпечення, продемонстрували значно кращий рівень задоволеності населення медичними послугами [31]. Однак у частини громад і досі існує нестача медичних кадрів, що потребує комплексної державної підтримки.

Особливу роль децентралізація відіграє у зміцненні соціальної стійкості громад. В умовах воєнного стану територіальні громади стали першою лінією реагування на виклики – прийом внутрішньо переміщених осіб, організація гуманітарної допомоги, забезпечення укриттів, логістична підтримка критичної інфраструктури. Аналітичні дані доводять, що громади, які до реформи сформували сильні інституції та розвинену інфраструктуру, значно легше адаптувалися до нових умов [32]. Це підтверджує висновок, що децентралізація не лише підвищила ефективність управління в мирний час, але й забезпечила стійкість і здатність громад витримувати надзвичайні виклики.

Окремим напрямом, який активізувався під впливом децентралізації, є розвиток інновацій та цифрової трансформації. Цифровізація відкриває громадам можливість приймати рішення на основі даних, зменшувати витрати, покращувати планування та залучати інвестиції [33]. Такі інновації стають особливо актуальними для великих і середніх громад, де – потреба в ефективному управлінні зростає в геометричній прогресії.

Під впливом децентралізації змінилася й система фінансів. Громади почали активніше формувати програми бюджету участі, запроваджувати середньострокове бюджетне планування. У низці громад уперше за роки незалежності з'явилися стабільні бюджети розвитку, які використовуються для модернізації інфраструктури – ремонту доріг, будівництва садочків, реконструкції водогонів, енергомодернізації об'єктів соціальної сфери [34]. Наявність інвестиційно спрямованих бюджетів демонструє перехід від моделі проїдання ресурсу до моделі стратегічного інвестування.

В умовах децентралізації громади усвідомлюють, що сталий розвиток можливий лише за умови співпраці між владою, бізнесом, громадськістю, освітніми закладами та міжнародними партнерами. Формуються стратегії залучення інвестицій, платформи для діалогу, проводяться форуми, партнерські заходи. Дослідження показують, що громади з високим рівнем партнерських мереж демонструють швидший економічний розвиток і здатність до реалізації складних проєктів [35].

Децентралізація вплинула на всі аспекти функціонування територіальних громад – від фінансів і управління до соціального життя та економічних процесів. Вона змінила логіку розвитку, зробивши громади не пасивними спостерігачами, а активними архітекторами власного майбутнього.

Одним із важливих структурних наслідків децентралізації стало формування в громадах нової системи публічного адміністрування, яка поєднує традиційні управлінські функції з інноваційними управлінськими методами. У сучасних дослідженнях підкреслюється, що реформа активізувала процес переходу від адміністративно-розпорядчої моделі до моделі сервісного управління, орієнтованої на задоволення потреб громадян і розвиток місцевого середовища [36]. Такий підхід передбачає структурну модернізацію органів місцевого самоврядування: відділів стратегічного розвитку, проєктного менеджменту, інвестиційної діяльності, цифрової трансформації, соціальної політики, управління активами тощо. У багатьох громадах вперше були

створені спеціалізовані комунальні підприємства з надання нових або розширених послуг – у сфері енергоменеджменту, благоустрою, муніципальної логістики, охорони правопорядку та протидії надзвичайним ситуаціям.

Суттєво змінилася й роль виконавчих комітетів місцевих рад. Якщо раніше вони виконували переважно адміністративно-контрольні функції, то нині, відповідно до нової моделі управління, вони дедалі частіше беруть на себе роль координаційних центрів, що забезпечують міжсекторну взаємодію, залучення приватних партнерів, реалізацію міжмуніципальних проєктів і роботу зі стейкхолдерами на різних рівнях [37]. У цьому контексті децентралізація створила умови для формування гнучких управлінських структур, здатних оперативно реагувати на зміни зовнішнього середовища та стратегічно планувати розвиток.

Істотним аспектом розвитку територіальних громад у постдецентралізаційний період є активізація зовнішньої інвестиційної діяльності. Громади почали готувати інвестиційні паспорти, пропозиції для інвесторів, проводити економічні форуми та презентації можливостей території. Згідно з аналітичними дослідженнями, громади, які поєднали фінансові можливості, сформовані внаслідок децентралізації, зі стратегічними підходами до залучення інвестицій, демонструють значно швидші темпи економічного зростання [38]. Водночас ефективність такої діяльності значною мірою залежить від якості інституційного середовища та здатності громад забезпечувати комплексний супровід інвесторів.

Особливо важливим напрямом впливу децентралізації є модернізація інфраструктури. У громадах почали активно відновлювати й розширювати інженерні мережі, водопостачання, каналізаційні системи, встановлювати енергоефективне освітлення, реконструювати заклади освіти й охорони здоров'я, створювати сучасні громадські простори. Згідно з даними профільних аналітичних центрів, кількість інфраструктурних проєктів, реалізованих за кошти місцевих бюджетів, міжнародної технічної допомоги та державних

програм, зросла в рази у порівнянні з періодом до реформи [39]. Децентралізація не лише розширила повноваження громад, але й створила матеріальні передумови для підвищення якості життя їхніх мешканців.

Водночас доречно наголосити, що структурна модернізація, спричинена децентралізацією, має виразний соціальний вимір. Участь громади у плануванні, реалізації та моніторингу проєктів сприяє зміцненню місцевої ідентичності, формуванню довіри до інститутів влади та зростанню соціальної згуртованості, що є базовим чинником для стійкого розвитку територій у довгостроковій перспективі [40]. Соціологічні дослідження засвідчують, що жителі громад, які активно залучені до процесів прийняття рішень, відчувають більше відповідальності за розвиток своєї території, а рівень громадської активності стає важливим індикатором ефективності управління.

Важливою частиною впливу децентралізації на громади є активний розвиток економіки через створення умов для малого й середнього підприємництва. Багато громад започаткували програми підтримки бізнесу – мікрогранти, зниження орендних ставок, навчальні програми, бізнес-інкубатори. Дослідження показують, що такі інструменти стимулюють розвиток підприємницької ініціативи та сприяють зайнятості населення [41]. Децентралізація дала громадам можливість контролювати й спрямовувати розвиток місцевої економіки, орієнтувати її на ключові конкурентні переваги території.

У сучасних умовах децентралізація стала також важливим чинником розвитку місцевої безпеки. Громади почали формувати добровільні пожежні команди, муніципальні служби безпеки, системи відеоспостереження, кризові центри реагування на надзвичайні ситуації. Дослідження підтверджують, що після передачі частини повноважень у сфері безпеки на місця громади стали швидше реагувати на загрози й ефективніше керувати ризиками [43]. Така практична здатність забезпечувати безпеку є важливою складовою стійкості громади.

Отже, децентралізація стала ключовим фактором системної модернізації територіальних громад. Вона спричинила зміни у структурі управління, бюджетній системі, земельних та адміністративних практиках, розвитку освіти та медицини, в управлінні інфраструктурою, у сфері цифровізації, безпеки та інвестицій. Громади отримали не лише повноваження, а й підвищену відповідальність, ставши активними суб'єктами розвитку, здатними забезпечувати стійкість та конкурентоспроможність на місцевому рівні.

1.3. Механізми та інструменти забезпечення розвитку територіальних громад

Розвиток територіальних громад в умовах децентралізації влади неможливо забезпечити без чітко сформованої системи механізмів та інструментів, які охоплюють управлінські, фінансові, економічні, правові, соціальні, інституційні, інформаційно-комунікаційні та просторові аспекти діяльності місцевого самоврядування. У наукових дослідженнях підкреслюється, що успішний розвиток громади залежить не стільки від наявності ресурсів, скільки від здатності органів місцевого самоврядування застосовувати ефективні управлінські механізми та створювати умови для залучення внутрішнього й зовнішнього потенціалу території [44]. Саме тому розвиток громади тлумачиться як системний процес, у якому ключова роль належить інструментам стратегічного управління, фінансової автономії, інституційної спроможності та участі населення.

У контексті теорії публічного управління механізм розвитку громади визначається як комплекс форм, методів та інструментів організованого впливу органів місцевого самоврядування на соціально-економічні процеси з метою забезпечення сталого розвитку території [45]. Механізми формуються на основі

законодавства, стратегічних документів, управлінських рішень, ресурсного забезпечення та участі зацікавлених сторін (табл. 1.3). У сучасних умовах механізми місцевого розвитку повинні враховувати аспекти цифровізації, інноваційності та багаторівневого врядування, що стають ключовими чинниками конкурентоспроможності громад [46].

Таблиця 1.3

Система механізмів забезпечення розвитку територіальних громад

Група механізмів	Зміст	Основні інструменти
Стратегічні	Визначають бачення, цілі та пріоритети розвитку	Стратегії, плани дій, SWOT, SMART-показники
Фінансові	Формують фінансові ресурси громади	Місцеві податки, бюджети, субвенції, гранти
Економічні	Спрямовані на розвиток місцевої економіки	Кластери, індустріальні парки, підтримка бізнесу
Інституційні	Забезпечують організаційні спроможності	Кадрова політика, регламенти, виконавчі структури
Соціальні	Формують людський капітал та соціальні послуги	Освіта, медицина, соцполітика, культура
Цифрові	Забезпечують модернізацію управління	е-сервіси, електронна демократія
Правові	Регулюють діяльність органів влади	Нормативні акти, регуляторні рішення
Комунікаційні	Забезпечують взаємодію влади і громади	Слухання, консультації, петиції

Одним із фундаментальних механізмів забезпечення розвитку є стратегічне планування, яке виступає базовим інструментом координації соціально-економічних процесів. Після впровадження децентралізації кількість громад, які розробили та реалізують стратегії розвитку, зросла в рази. Стратегічні документи стали не лише формальними актами, але й інтеграційними платформами для залучення бізнесу, громадськості, експертів та інституцій розвитку. Науковці підкреслюють, що ключовими елементами успішної стратегії громади є: діагностика потенціалу, визначення цілей, пріоритетів і показників ефективності, формування портфеля проєктів, побудова системи моніторингу та інституційне забезпечення реалізації [47].

Саме стратегічне планування дозволяє громадам переходити від ситуативного реагування до довгострокового бачення розвитку.

Іншим важливим механізмом є фінансове забезпечення, що включає систему місцевих податків і зборів, міжбюджетні трансферти, бюджети участі, програми розвитку, місцеві запозичення, державні субвенції, а також кошти міжнародної технічної допомоги. У працях сучасних науковців наголошується, що фінансова автономія, надана громадам у межах децентралізації, дозволила сформувати нові можливості для інвестування в інфраструктуру, соціальні послуги, просторовий розвиток та підтримку бізнесу [48]. Механізми фінансового забезпечення відіграють ключову роль у перетворенні громади на суб'єкта, здатного не лише адмініструвати ресурси, а й створювати додану вартість на місцевому рівні.

Важливим компонентом розвитку є економічні механізми, які забезпечують умови для формування конкурентної економіки громади. До них належать підтримка підприємництва, створення бізнес-інкубаторів, розвиток кластерів, формування індустріальних парків, підготовка інвестиційних паспортів і платформ для залучення інвесторів. Згідно з аналітичними дослідженнями, громади, які застосовують комплекс економічних інструментів, демонструють більш високі темпи розвитку, збільшення доходів і приріст бізнес-активності [49]. Економічні механізми стають ключовими у забезпеченні сталого розвитку, оскільки дозволяють формувати базу місцевого бюджету та створювати робочі місця.

Одним з центральних елементів системи місцевого розвитку є інституційні механізми, що забезпечують організаційну здатність громади реалізовувати повноваження. Інституційна спроможність громади включає кадрову компетентність, якість управлінських процедур, ефективність виконавчих органів, внутрішні регламенти, комунікаційні алгоритми та систему прийняття рішень. Дослідження свідчать, що громади з високим рівнем інституційної спроможності здатні ефективно використовувати інструменти

розвитку, залучати партнерів, управляти ризиками та забезпечувати високу якість послуг [50].

Суттєвий вплив на розвиток громад мають соціальні механізми, орієнтовані на формування людського капіталу, розвиток соціальної інфраструктури, освітніх і медичних послуг, культурних практик та соціального захисту населення. Науковці підкреслюють, що соціальні механізми є не лише частиною «м'якої інфраструктури», а й потужним драйвером економічного й інституційного розвитку, оскільки якість людського капіталу визначає можливості економічної активності та конкурентоспроможність громади [51].

Важливою складовою у структурі сучасних механізмів розвитку є цифрові механізми. Цифровізація дозволяє громадам забезпечувати прозорість і підзвітність, підвищувати якість управління, зменшувати транзакційні витрати, автоматизувати процеси, забезпечувати роботу електронних реєстрів, застосовувати GIS-системи, впроваджувати Smart-рішення та інструменти електронної демократії. Експерти зазначають, що громади, які активно впроваджують цифрові механізми, демонструють кращі управлінські результати, мають більш ефективні комунікації та здатні ухвалювати рішення на основі даних [52].

Значну роль у забезпеченні розвитку громади відіграють правові механізми, такі як нормативно-правові акти місцевої ради, регуляторні акти, положення про управління майном, правила благоустрою, регламенти роботи виконавчих органів, рішення щодо просторового розвитку та місцевих програм. Правові механізми є рамковою основою функціонування громади, визначають межі повноважень, порядок ухвалення рішень, вимоги до регуляторної діяльності та процедури взаємодії із заінтересованими сторонами [53].

Окрему групу становлять комунікаційні механізми, які забезпечують ефективну взаємодію органів влади з громадськістю, бізнесом, громадськими організаціями, ЗМІ та зовнішніми партнерами. Вони включають публічні консультації, електронні петиції, громадські слухання, стратегічні сесії,

форуми, інформаційні кампанії та інші інструменти залучення. Комунікація стає ключовим чинником легітимності управління та успішності реалізації місцевої політики [54].

Окремим напрямом, який суттєво впливає на розвиток територіальних громад, є механізми просторового управління, що визначають раціональне використання земельних, природних та інфраструктурних ресурсів території. У науковій літературі наголошується, що після впровадження децентралізації громади отримали інструменти комплексного планування території, що дозволяє поєднати економічні, соціальні та екологічні пріоритети в єдиному управлінському циклі [55]. Просторові рішення дедалі частіше базуються на GIS-технологіях, цифрових кадастрових системах, аналізі транспортної доступності та прогнозуванні сценаріїв розвитку території. Це створює умови для уникнення хаотичної забудови, раціонального розподілу земель та підвищення ефективності інвестиційних рішень.

Важливе значення мають механізми управління комунальною власністю, які визначають здатність громади формувати та використовувати ресурсну базу. У сучасних умовах громади розробляють реєстри комунального майна, проводять інвентаризацію активів, запроваджують електронні аукціони та використовують інструменти публічного контролю за управлінням майном. Аналітичні дослідження свідчать, що громади, які налагодили ефективну політику управління активами, значно збільшили надходження до місцевих бюджетів, підвищили прозорість розпорядження майном та залучили приватні інвестиції до об'єктів, що потребували модернізації [57].

Особливу роль відіграють механізми партнерства та міжсекторної взаємодії, які забезпечують здатність громади об'єднувати ресурси з бізнесом, неурядовими організаціями, державними структурами, міжнародними партнерами. В Україні активно розвиваються такі форми, як публічно-приватне партнерство, соціальні угоди, грантові програми співпраці, дорадчі ради при громадах. Науковці відзначають, що саме партнерство дозволяє розширити

фінансові можливості громади, прискорити реалізацію проєктів та забезпечити їх системність [58]. Поширення міжсекторальної взаємодії стало одним із найпозитивніших ефектів реформи децентралізації, оскільки воно зміцнює соціальну тканину громади та підвищує рівень місцевої довіри.

Важливою складовою є також механізми місцевої економічної політики, які спрямовані на формування сприятливого бізнес-клімату та розвиток конкурентних переваг території. Громади створюють місцеві програми підтримки підприємництва, фонди розвитку бізнесу, проводять бізнес-форуми, встановлюють пільгові умови оренди майна, сприяють розвитку ремесел та туризму. Дослідники наголошують, що найвищих результатів досягають громади, які формують економічну політику не ситуативно, а на основі детального аналізу ринків праці, природно-ресурсного потенціалу та інфраструктури [59].

У сучасних умовах важливим напрямом є розвиток системи місцевої енергетичної сталості, що включає впровадження енергоефективних технологій, модернізацію систем теплопостачання, використання відновлюваних джерел енергії, утилізацію відходів та зниження енергетичних витрат громади. Енергетична політика стала важливою частиною стратегічного управління розвитком, оскільки впливає на фінансові можливості громади та якість життя населення. Аналітичні звіти підтверджують, що громади, які реалізують енергетичні стратегії, суттєво зменшують бюджетні витрати та підвищують енергетичну безпеку території [60].

Важливо також розглянути механізми управління ризиками, які стали особливо актуальними в умовах війни. Громади розробляють плани цивільного захисту, системи раннього сповіщення, карти ризиків, проводять навчання населення, мобілізують волонтерські мережі, створюють кризові штаби. Такі механізми дозволяють не лише реагувати на загрози, але й запобігати їм. Дослідження засвідчують, що громади з розвиненою системою ризик-

менеджменту показують кращі результати у стійкості, відновленні та адаптації до надзвичайних ситуацій [61].

Окремого аналізу потребують механізми моніторингу та оцінювання, які забезпечують контроль за реалізацією стратегій, програм та проєктів. Громади дедалі частіше застосовують індикатори ефективності, соціально-економічні dashboards, регулярні звіти, громадські аудити, електронні платформи збору даних. У наукових роботах підкреслюється, що впровадження системи моніторингу перетворює розвиток на керований процес, а не на набір випадкових рішень, оскільки дозволяє виявляти відхилення, коригувати плани та забезпечувати результативність [62].

Усі механізми розвитку громади функціонують не ізольовано, а у взаємозв'язку, формуючи єдину систему управління. Вони доповнюють один одного та посилюють загальну ефективність місцевої політики. Сучасна наукова література підкреслює, що ключовим чинником успішного застосування механізмів є комплексність, тобто здатність громади інтегрувати різні механізми у послідовну, логічну та ресурсно забезпечену систему управління розвитком [63].

Одним із важливих напрямів сучасних механізмів розвитку територіальних громад є впровадження політики сталого розвитку, яка інтегрує економічні, екологічні та соціальні цілі в єдину систему управління. У працях українських науковців підкреслюється, що громади, які орієнтуються на засади сталого розвитку, демонструють вищу здатність до адаптації в умовах зовнішніх шоків, зокрема економічних, демографічних чи воєнних викликів [64]. Сталість розвитку передбачає не лише збалансоване використання ресурсів, а й формування довгострокових стратегій, орієнтованих на майбутні покоління. Важливими інструментами сталого розвитку виступають місцеві програми охорони довкілля, управління відходами, розвиток екологічної мобільності, збереження природних територій та розвиток зеленої інфраструктури.

Серед інноваційних механізмів, які набувають поширення в громадах, особливе місце займає управління даними та аналітичними системами. Інформатизація органів місцевого самоврядування дозволяє формувати електронні бази даних, здійснювати аналітику потоків фінансування, контролювати хід реалізації програм, а також прогнозувати результати управлінських рішень. У сучасних дослідженнях підкреслюється, що впровадження моделей управління на основі даних (data-driven governance) сприяє підвищенню ефективності, мінімізації помилок і створенню прозорого управлінського середовища [65]. Застосування аналітичних панелей (dashboard), систем геопросторового аналізу та прогнозних моделей перетворює розвиток громади на науково обґрунтований процес.

Ще одним важливим інструментом є громадський контроль та аудит, які забезпечують відкритість і підзвітність місцевої влади. У громадах поширюються такі форми, як громадський бюджетний моніторинг, публічні звіти органів влади, відкриті податкові дані, антикорупційні інструменти, моніторинг якості послуг та незалежні громадські експертизи. Аналітичні праці засвідчують, що громади з високим рівнем громадського контролю мають кращі показники довіри, менше корупційних ризиків і більш ефективні механізми управління ресурсами [66]. Взаємодія влади та громадськості стає важливим елементом формування зрілого місцевого врядування.

Істотну роль у розвитку громади відіграють культурні та гуманітарні механізми. Розвиток культури, спорту, освітніх і соціальних ініціатив суттєво впливає на якість життя, рівень соціального капіталу та мотивацію громадян до активної участі в житті громади. Українські дослідники підкреслюють, що інвестиції в культурну сферу часто мають мультиплікативний ефект, сприяючи розвитку туристичних кластерів, творчих індустрій та місцевого підприємництва [67]. Громади дедалі частіше створюють культурні центри, арт-резиденції, молодіжні платформи та хаби, які стають просторами комунікації та інновацій.

Важливим напрямом є механізми забезпечення соціальної інклюзії, що гарантують рівний доступ до послуг для всіх груп населення: людей з інвалідністю, внутрішньо переміщених осіб, ветеранів, літніх людей, молоді, сімей з дітьми. У працях соціальних аналітиків наголошується, що громади, які впроваджують інклюзивні практики, демонструють вищий рівень соціальної стабільності, менший рівень конфліктності та більшу згуртованість населення [68]. До основних інструментів належать програми соціального супроводу, інклюзивні простори, адаптовані ЦНАПи, мобільні соціальні служби, інклюзивні культурні програми. У період війни соціальна інклюзія набула особливої ваги, оскільки громади стали ключовими суб'єктами підтримки ВПО та уразливих категорій населення.

Окремим напрямом розвитку є формування місцевого людського капіталу, яке охоплює розвиток освіти, професійної підготовки, встановлення партнерств зі ЗВО, впровадження дуальної освіти, підтримку програм перепідготовки кадрів та розвиток компетентностей місцевих службовців. Сучасні дослідження наголошують, що громади, які інвестують у розвиток людського капіталу, мають кращі показники зайнятості, інноваційності та підприємницької активності [69].

Важливо зазначити, що ефективність механізмів розвитку територіальних громад значною мірою залежить від якості управлінського лідерства. У наукових джерелах підкреслюється, що саме управлінська еліта громади – голова, депутати, керівники структурних підрозділів – формує стратегічні орієнтири, задає темп реформ та визначає інституційний клімат, у якому реалізуються механізми розвитку [70]. Ефективне лідерство включає здатність до стратегічного мислення, комунікації, залучення населення, формування партнерств і впровадження інновацій. Лідерські компетентності стають важливим фактором конкурентоспроможності серед громад, особливо в умовах воєнних трансформацій.

Не менш важливим елементом системи механізмів є управління проектами розвитку. Громади все частіше застосовують сучасні методології – PMBOK, Agile, Results-Based Management, логіко-структурний підхід – що дозволяє забезпечити чіткість планування, контроль за ресурсами, прозорість витрат і досягнення конкретних результатів. Аналітичні огляди свідчать, що громади, які впроваджують проєктний підхід, мають значно вищі показники ефективності реалізації інвестиційних, соціальних та інфраструктурних проєктів [71]. Проєктний підхід також полегшує залучення грантових ресурсів, оскільки відповідає вимогам міжнародних донорів.

Одним із сучасних механізмів є транскордонна та міжнародна співпраця громад, що набула нового значення в умовах євроінтеграційних процесів України. Громади беруть участь у програмах ЄС, таких як Interreg, «Європа для громадян», URBACT, U-LEAD, House of Europe. Міжнародні партнерства дозволяють залучати додаткові ресурси, обмінюватися досвідом, впроваджувати інноваційні моделі управління та підвищувати глобальну конкурентоспроможність території [72].

Значну роль відіграють екологічні механізми, які визначають здатність громади до екологічно безпечного розвитку. Сюди належать програми поводження з відходами, екомоніторинг, очищення водних ресурсів, розвиток зелених зон, екологічна освіта, адаптація до змін клімату. Дослідження показують, що екологічно орієнтовані громади приваблюють населення та інвестиції завдяки високій якості життя, чистому середовищу та сучасній інфраструктурі [73].

Завершальним важливим механізмом є комунікація розвитку, яка об'єднує стратегічні, економічні, інституційні та соціальні компоненти. Комунікація визначає ефективність управлінських рішень, підтримку населенням реформ, рівень громадської довіри та інвестиційний імідж громади. Дослідники вказують, що громади, які використовують системну комунікацію – включаючи візуальну ідентичність, брендинг території, публічні презентації,

соціальні мережі, прозорі звіти – формують позитивну репутацію, що впливає на розвиток території [74].

Комплексний аналіз засвідчує, що сучасні механізми розвитку територіальних громад є багатовимірними, взаємозалежними та потребують системного управління. Їхня ефективність залежить від інституційної спроможності органів влади, фінансових можливостей, якості управлінського лідерства, активності громадян та доступу до сучасних управлінських технологій. Завдяки децентралізації громади отримали можливість не лише застосовувати ці механізми, але й формувати власні моделі розвитку, адаптовані до потреб та потенціалу конкретної території.

Висновки до розділу 1

Досліджено теоретичні засади розвитку територіальних громад в умовах децентралізації влади та сформовано цілісне уявлення про сутність, зміст і механізми місцевого розвитку. Аналіз наукової літератури та чинної нормативно-правової бази дає підстави стверджувати, що територіальна громада є ключовою ланкою сучасної системи публічного управління й основним носієм публічної влади на місцевому рівні. Вона виступає не лише соціальною спільнотою, об'єднаною територією проживання, а й активним суб'єктом формування та реалізації місцевої політики, носієм інтересів розвитку та структурним елементом демократичного врядування.

Сучасні наукові підходи розглядають територіальну громаду як складну соціально-політичну систему, що функціонує на основі поєднання правових, соціальних, економічних та культурних характеристик. Важливою її рисою є спроможність до самоорганізації, прийняття рішень та управління ресурсами, що зумовлює еволюцію громади від об'єкта державного впливу до

повноцінного суб'єкта публічної влади. В умовах трансформаційних процесів, викликаних війною, економічними змінами та глобальними тенденціями, роль територіальних громад посилюється, а ефективність їх функціонування стає визначальним чинником стабільності держави.

Реформа децентралізації влади радикально змінила архітектуру публічного управління в Україні. Передача значної частини повноважень, фінансових ресурсів та відповідальності на місцевий рівень створила умови для посилення інституційної спроможності громад та формування нової управлінської моделі, основаної на принципах субсидіарності, участі населення, прозорості та підзвітності. Аналіз її впливу свідчить, що децентралізація забезпечила якісні зміни в організаційному, фінансовому, соціальному та просторовому вимірах місцевого розвитку: зросли місцеві бюджети, активізувалася економічна діяльність, розширилися механізми громадської участі, підвищилася якість публічних послуг, пришвидшилася інфраструктурна модернізація.

Водночас децентралізація не лише розширила можливості, а й посилила вимоги до ефективності управління. Саме тому особливої уваги потребує дослідження механізмів та інструментів розвитку територіальних громад. Науковий аналіз показує, що система механізмів розвитку є багатовимірною та включає стратегічні, фінансові, економічні, інституційні, соціальні, цифрові, правові, комунікаційні, просторові, екологічні та партнерські компоненти. Їх ефективне застосування забезпечує збалансований вплив на соціально-економічні процеси, створює умови для стійкого функціонування громади та дозволяє формувати конкурентні переваги на місцевому рівні.

Важливим висновком є те, що сучасний розвиток громад базується на поєднанні планувальних і практичних інструментів. Стратегічне планування задає довгострокові орієнтири, тоді як фінансові і економічні механізми забезпечують ресурсну основу їх реалізації. Інституційні та кадрові компоненти визначають якість управлінської діяльності, цифрові інструменти забезпечують

ефективність і прозорість процесів, а соціальні та культурні механізми формують людський капітал і соціальну згуртованість. Просторові рішення впорядковують розвиток території, а партнерські моделі дозволяють інтегрувати різні джерела ресурсів і експертизи.

РОЗДІЛ 2 ОЦІНКА СТАНУ ТА АНАЛІЗ РОЗВИТКУ ТЛУМАЦЬКОЇ МІСЬКОЇ РАДИ В УМОВАХ ДЕЦЕНТРАЛІЗАЦІЇ

2.1. Соціально-економічна характеристика Тлумацької міської територіальної громади

Тлумацька міська територіальна громада становить собою адміністративно-територіальну одиницю територіальної громади, утворену в рамках реформи децентралізації. У межах громади проживає близько 18 300 жителів, що надає їй демографічну базу середнього розміру й дозволяє формувати життєво необхідні соціальні та інфраструктурні послуги. Наявна адміністративна і організаційна структура – міська рада, виконавчий комітет, постійні комісії – забезпечує прийняття управлінських рішень, земельне й майнове планування, врегулювання місцевих податків та оренди, що вказує на реалізацію базових функцій місцевого самоврядування.

Таблиця 2.1

Основні показники Тлумацької територіальної громади

Показник	Значення
Населення громади	~ 18 300 осіб
Площа громади	~ 363,5–367,8 км ²
Адміністративна структура	Міська рада, виконавчий комітет, постійні комісії (земельна, податково-орендні, соціальні тощо)
Бюджет громади	103 970 300 грн (доходи загального фонду – 102 008 900 грн)
Соціальна інфраструктура	Заклади освіти (школи, садочки), мережа водопостачання та водовідведення
Сфера комунального управління	Питання землекористування, планування, майнові відносини, податки/оренда
Потенціал для розвитку	Наявність адміністративного ресурсу, фінансів, інфраструктури

Тлумацька міська територіальна громада є однією з найбільш структурно сформованих громад Івано-Франківської області, що утворилася в межах реформи децентралізації та стала центром місцевого розвитку у межах

колишнього Тлумацького району. Її демографічна та територіальна конфігурація формує специфічний соціально-економічний простір, у якому поєднуються міські та сільські характерні риси, забезпечуючи громаду як виробничими, так і сервісними та аграрними функціями.

Економічна характеристика громади значною мірою визначається структурою місцевого бюджету. Бюджету громади, сукупний обсяг доходів місцевого бюджету становив майже 104 млн грн, із яких абсолютна більшість віднесена до загального фонду. Такий фінансовий профіль є типовим для громад середнього рівня розвитку та свідчить про залежність бюджету від поточного фінансування, що використовується на утримання закладів освіти, комунальні послуги, адміністративні потреби, соціальний захист та підтримку місцевої інфраструктури. Проте наявність фінансових ресурсів такого масштабу забезпечує відносну автономність громади у вирішенні повсякденних питань та створює можливість розроблення й реалізації програм розвитку, особливо у сфері благоустрою, ремонту доріг, комунальних мереж та підтримки соціальних об'єктів.

Соціальна інфраструктура громади охоплює заклади дошкільної, загальної середньої освіти, компетенції яких координує відділ освіти, культури, молодіжної політики та спорту. У структурі освіти функціонують міські ліцеї, загальноосвітні школи та дошкільні навчальні заклади, що забезпечують доступ до базових освітніх послуг. Це дозволяє забезпечувати освітній процес для дітей різного віку в межах своєї території. Також у складі громади функціонують заклади культури, бібліотеки, спортивні осередки та інші установи, які виконують важливу гуманітарну та виховну роль, особливо в контексті підтримки спільнотної згуртованості.

Важливою особливістю громади є її інфраструктурна активність, що відображена у рішеннях міської ради, які стосуються розроблення детальних планів територій, оновлення та планування мережі водопостачання й

водовідведення, організації дорожнього руху, благоустрою та земельних відносин.

Окрему увагу привертає соціальний вимір розвитку. На сайті громади регулярно оприлюднюються рішення щодо надання одноразової допомоги, підтримки соціально вразливих категорій населення, організації дитячого та молодіжного дозвілля, заходів із підтримки внутрішньо переміщених осіб та ветеранів. Це свідчить про те, що громада виконує свої соціальні функції, орієнтуючись на потреби мешканців і забезпечуючи певний рівень соціального захисту. Водночас у відкритому доступі не міститься повної інформації щодо соціальних показників, рівня бідності, структури безробіття, міграційних процесів, що обмежує можливість комплексної оцінки соціальної динаміки.

Характерною ознакою управління громадою є відкритість до громадськості: оприлюднення рішень міської ради, оголошень, проєктів містобудівної документації, положень про адміністративні комісії та механізмів прийняття рішень.

Узагальнюючи соціально-економічну характеристику, Тлумацька громада має сформовану організаційну модель управління, функціональну соціальну інфраструктуру, базовий бюджетний потенціал і просторовий ресурс для розвитку. Разом із тим, наявність фінансових, соціальних і територіальних передумов не гарантує динамічного розвитку без підвищення управлінської спроможності, модернізації економічної бази, покращення інвестиційного клімату та розширення цифрових послуг. Соціально-економічний профіль громади відображає як наявні можливості, так і виклики, що потребують стратегічного планування, системного моніторингу та підвищення публічної прозорості.

2.2. Оцінка інституційної спроможності Тлумацької міської ради

Інституційна спроможність Тлумацької міської ради є ключовою умовою забезпечення сталого розвитку громади й ефективного виконання повноважень, отриманих у межах реформи децентралізації. У наукових дослідженнях інституційна спроможність визначається як сукупність організаційних, кадрових, управлінських, фінансових, нормативних та комунікаційних можливостей, що забезпечують стабільне функціонування місцевої влади та її здатність до виконання складних управлінських функцій [44; 50; 63]. Тому аналіз інституційної спроможності Тлумацької громади потребує комплексного підходу, який охоплює як формально-структурні параметри, так і фактичну результативність управлінської діяльності.

Формування базової інституційної структури громади після об'єднання є необхідною, але недостатньою умовою її ефективності. Хоча Тлумацька громада має сформований виконавчий комітет, депутатський корпус, постійні комісії (земельну, соціальну, майнову, бюджетну, адміністративну), а також діючий апарат управління, саме наявність структур не гарантує ефективності їх функціонування. Формальна наявність структурних підрозділів без внутрішньої координації, кадрової компетентності та функціональної наповненості не призводить до зростання спроможності громади [45; 63]. Тому важливим є аналіз практичної реалізації функцій кожної ланки управління.

Одним із компонентів інституційної спроможності є здатність до організаційно-управлінської координації. Наявність рішень щодо затвердження детальних планів території, змін до генерального плану, розроблення документів водопостачання і водовідведення та регулювання земельних питань свідчить про здійснення базових управлінських функцій. Проте, як зазначають фахівці, інституційна спроможність визначається не тим, що робить орган місцевого самоврядування, а тим, наскільки системно, прозоро та відповідально він це робить [44; 66].

Відповідно до підходів, запропонованих дослідниками системної спроможності громад, важливою передумовою ефективності є наявність внутрішньої регламентованості: чітких процедур ухвалення рішень, прозорого механізму підготовки документів, публічності роботи комісій, регулярності звітності тощо [52; 66]. На сайті громади оприлюднено рішення ради та виконавчого комітету, що формально забезпечує виконання вимоги щодо доступності актів місцевого самоврядування. Однак публічна звітність у вигляді щорічних звітів голови, структурних підрозділів, оглядів діяльності за напрямками, відсутня у системному вигляді.

Інституційна спроможність значною мірою залежить від кадрової структури, компетентності службовців і можливостей для професійного розвитку. У численних дослідженнях наголошено, що кадрова спроможність є одним з основних критеріїв інституційної зрілості громади [20; 50]. Відсутність інформації про кількість працівників, їх кваліфікаційний рівень, професійні компетентності та проходження навчань ускладнює оцінювання кадрової готовності громади до виконання складних управлінських функцій. У цьому аспекті Тлумацька громада демонструє недостатню прозорість, що є характерним для багатьох громад середнього рівня розвитку. Проблеми кадрової спроможності характерні й для інших органів місцевого самоврядування України, про що зазначають дослідники, пояснюючи це браком ресурсів, обмеженнями зарплатного фонду та нестачею фахівців у сфері стратегічного планування і фінансового прогнозування [45; 59].

Ще одним важливим елементом є стратегічне планування. У наукових джерелах підкреслюється, що наявність стратегічного документу, системи моніторингу його реалізації та портфеля проєктів є критеріями високої функціональної спроможності громади [47; 63]. Проте на офіційному сайті Тлумацької громади відсутня оприлюднена стратегія розвитку, програма соціально-економічного розвитку, середньостроковий бюджетний прогноз або інвестиційний паспорт громади. Відсутність стратегічної документації суттєво

знижує здатність громади управляти власним розвитком, оскільки стратегія є базою для ухвалення рішень у земельній політиці, розвитку інфраструктури, організації комунальних послуг, залучення інвестицій та мобілізації ресурсів.

Крім того, інституційна спроможність вимірюється здатністю органу влади забезпечувати ефективне фінансове управління. Доходи громади становлять понад 100 млн грн, що забезпечує базову фінансову самодостатність. Фінансова спроможність зростає, коли громада здатна не лише акумулювати доходи, а й ефективно управляти видатками, формувати бюджети розвитку та залучати зовнішні фінансові ресурси [48; 59].

Функціональна інституційна спроможність також включає здатність громади забезпечувати прозорість, відкритість і взаємодію з громадянами. У працях українських дослідників наголошено, що громади, які активно використовують інструменти партисипації – консультації, громадські слухання, бюджети участі, електронні петиції – демонструють вищий рівень легітимності управління й стійкіший розвиток [22; 66]. На сайті Тлумацької громади не представлено інструментів електронної демократії, петицій або консультацій. Це вказує на те, що комунікаційна спроможність громади перебуває на базовому рівні, потребує розвитку інструментів партисипації та публічної звітності.

Важливим показником інституційної зрілості є здатність громади адаптуватися до змін, особливо в умовах війни, економічних викликів, демографічних змін або кризових ситуацій. Стійкість громади значною мірою залежить від наявності планів цивільного захисту, систем реагування на надзвичайні ситуації, резервів ресурсів, моделі логістики та партнерств із іншими громадами [61; 63]. Відсутність публічної інформації з цих питань вказує на низьку видимість цього компоненту спроможності.

Окремим важливим аспектом оцінювання інституційної спроможності Тлумацької міської ради є аналіз рівня функціональної збалансованості структурних підрозділів, що забезпечують реалізацію різних напрямів діяльності громади. У наукових джерелах наголошується, що спроможна

громада – це та, у якій підрозділи не лише існують, а й взаємодіють між собою у формі цілісної управлінської системи, де забезпечено горизонтальну координацію та чіткий розподіл компетенцій [50; 63]. Відсутність деталізованої інформації про внутрішні регламенти взаємодії підрозділів, механізми внутрішнього контролю чи систему управлінських нарад ускладнює оцінку рівня координації дій між структурними одиницями.

Суттєвим компонентом інституційної спроможності є здатність громади до планування та управління публічними послугами, адже саме якість послуг – адміністративних, соціальних, освітніх, житлово-комунальних – визначає рівень довіри населення до влади і формує публічну легітимність управлінських рішень [22; 52]. У випадку Тлумацької громади наявна інформація про роботу закладів освіти, комунальних служб, соціальних програм, однак невідомими залишаються показники ефективності послуг, зокрема: час надання адмінпослуг, кількість звернень громадян, рівень задоволеності користувачів, частка цифрових сервісів, що доступні мешканцям. Наявність таких даних дає змогу порівнювати громаду з іншими громадами області та країни, визначати пріоритетні напрями покращення сервісів, планувати модернізацію інфраструктури. Відсутність системного моніторингу якості послуг є характерною ознакою громад із середнім рівнем інституційної зрілості [66].

Інституційна спроможність також визначається рівнем формалізації управлінських процесів. У громадах із розвиненою організаційною культурою особливе значення мають затверджені бюджети, плани роботи, внутрішні регламенти, стандарти надання послуг, посадові інструкції, матриці компетентностей, процедури оцінювання персоналу.

Суттєво впливає на інституційну спроможність громади рівень розвитку цифрових інструментів управління, оскільки цифровізація забезпечує швидкість обробки інформації, зручність взаємодії з громадянами, прозорість бюджетів та доступ до послуг. У працях сучасних дослідників цифрова

компетентність органів місцевого самоврядування визначена як стратегічний фактор управлінської ефективності [52]. На сайті громади відсутні інтерактивні сервіси, системи електронних петицій, внутрішні електронні кабінети, карти інфраструктури чи онлайн-моніторинг рішень. Це означає, що рівень цифрової трансформації громади є мінімальним, що суттєво знижує її інституційну спроможність у порівнянні з громадами.

Важливою складовою інституційної спроможності є спроможність до управління людським капіталом громади, адже розвитку території неможливо досягти без професійної команди, здатної генерувати і реалізовувати стратегії, проекти та програми. Розвиток людського капіталу є ключовим критерієм конкурентоспроможності громади [69; 70]. Тлумацька громада, попри наявність освітньої інфраструктури, поки не демонструє ознак активної політики розвитку людського потенціалу – немає програм підтримки молоді, заходів з підвищення кваліфікації службовців чи партнерств із закладами вищої освіти для підготовки кадрів. Це свідчить про недостатній розвиток механізмів роботи з людським капіталом, що знижує інституційну спроможність громади у середньостроковій перспективі.

Іншим важливим параметром є наявність горизонтальних і вертикальних партнерств. У працях сучасних дослідників підкреслюється, що громади з високою інституційною спроможністю активно взаємодіють із державними установами, бізнесом, неурядовими організаціями, міжнародними фондами, сусідніми громадами [21; 58]. Такі партнерства дозволяють консолідувати ресурси, брати участь у міжнародних програмах, обмінюватися досвідом, впроваджувати інновації.

Додатковим параметром інституційної спроможності є комунікаційна активність громади, що визначає рівень взаємодії між владою та мешканцями. Комунікаційна спроможність включає регулярність інформування населення, доступність публічних документів, якість зворотного зв'язку, наявність механізмів участі громадян у прийнятті рішень [54; 66]. У Тлумацькій громаді

інформація оновлюється, проте вона носить фрагментарний характер і часто не включає аналітичних матеріалів або результатів діяльності структурних підрозділів. Це вказує на потребу модернізувати комунікаційну політику та підвищити рівень відкритості.

Здатність органів місцевого самоврядування забезпечувати ефективне управління суттєво залежить від рівня нормативно-правової спроможності, що передбачає наявність повного, актуального та внутрішньо узгодженого пакета місцевих нормативних актів. Нормативна база громади має бути гармонізована з принципами Європейської хартії місцевого самоврядування, а також із національним законодавством щодо місцевого розвитку, бюджетної політики, просторового планування та соціальних послуг [3; 18]. На прикладі Тлумацької міської ради можна стверджувати, що громада активно ухвалює рішення щодо функціонування своїх структурних підрозділів, земельної політики, майнових питань.

Роль нормативної бази підсилюється тим, що вона визначає не лише процедури ухвалення рішень, а й стандарти відповідальності та підзвітності, які є фундаментом інституційної спроможності. Громади з високою правовою зрілістю мають сформовані регламенти діяльності виконавчих органів, положення про роботу відділів, стандарти надання адміністративних послуг, нормативи взаємодії з громадськістю та протоколи внутрішнього аудиту [52; 53].

Ще одним важливим компонентом інституційної спроможності є ефективність системи внутрішнього контролю та управління якістю, яка забезпечує стабільність управлінських процесів та мінімізацію ризиків. Згідно з рекомендаціями експертів у сфері публічного управління, системи внутрішнього контролю мають включати антикорупційні механізми, процедури запобігання конфлікту інтересів, аудит результативності, моніторинг виконання рішень і контроль за дотриманням строків адміністративних процедур [66; 61].

Особливого значення набуває спроможність громади до управління комунальними підприємствами, адже вони забезпечують важливі сфери життєдіяльності – водопостачання, благоустрій, утримання інфраструктури, поводження з відходами. Комунальний сектор є пріоритетним показником ефективності інституційної моделі громади, оскільки саме через нього мешканці найбільш безпосередньо відчують якість місцевого управління [57; 59]. У Тлумацькій громаді оприлюднені дані про оновлення водопровідно-каналізаційної мережі та реалізацію проєктів у сфері благоустрою, однак немає показників ефективності комунальних підприємств, їхніх фінансових звітів чи планів розвитку.

Іншим важливим аспектом оцінювання інституційної спроможності є управління майном громади, яке включає інвентаризацію активів, прозорість операцій з орендою, приватизацією та відчуженням майна, а також моніторинг ефективності його використання. Відповідно до наукових досліджень, громади, які запровадили електронні реєстри комунального майна та проводять регулярні аудити, демонструють вищий рівень управлінської ефективності й мінімізують ризики корупції [57; 66]. У Тлумацькій громаді окремі рішення щодо майнових питань оприлюднені, однак системного електронного реєстру майна або звітності про ефективність його використання немає. Це вказує на необхідність удосконалення майнової політики як складової інституційної спроможності.

Важливим критерієм інституційної спроможності є участь громади у процесах прийняття рішень, що відображає рівень демократизації управління та залучення громадян до формування місцевої політики. Громади з розвиненими механізмами участі мають вищий рівень довіри та стійкості, а управлінські рішення характеризуються більшою результативністю [22; 54].

Суттєвий вплив на спроможність громади має її соціально-комунікаційна адаптивність, тобто здатність оперативно реагувати на соціальні зміни, реалізовувати програми підтримки населення, координувати дії з державними

службами, громадськими організаціями та волонтерськими мережами. Громади, в яких комунікація є регулярною, повною і двосторонньою, демонструють вищу стійкість до криз, зокрема в умовах війни [61; 69].

Складовою інституційної спроможності є управління ризиками та безпековими процесами, що набуває особливого значення в умовах воєнних загроз. Громади з високим рівнем готовності до управління кризами мають розроблені плани реагування, інструкції для населення, карти ризиків, систему цивільного захисту та алгоритми взаємодії з ДСНС і Нацполіцією [61]. Відсутність таких документів у публічному доступі вказує на те, що цей компонент інституційної спроможності громади потребує суттєвого підсилення.

Не менш важливим критерієм інституційної спроможності є рівень фінансово-економічного управління, що включає не лише планування та виконання бюджету, а й аналіз ефективності використання коштів, впровадження індикативних показників, оптимізацію видатків, управління борговими зобов'язаннями, аудит комунальних підприємств та оцінку фінансових ризиків

Інституційна спроможність визначається також рівнем операційної ефективності, яка включає здатність громади своєчасно надавати послуги, вирішувати питання благоустрою, забезпечувати роботу інфраструктурних об'єктів та здійснювати управлінські процедури. У громаді відсутня інформація про рівень задоволеності мешканців роботою комунальних служб.

Системне оцінювання інституційної спроможності дозволяє зробити висновок, що Тлумацька міська рада достатній рівень інституційної спроможності, однак не повною мірою реалізують свої можливості у сферах стратегічного управління, цифровізації, партнерства, публічної аналітики, управління людським капіталом і внутрішніх процедур. Для переходу на вищий рівень інституційної спроможності Тлумацькій громаді необхідно здійснити комплекс заходів: формалізувати внутрішні процеси, затвердити стратегію

розвитку, впровадити електронні сервіси, створити систему внутрішнього контролю, активізувати роботу з грантами та інвестиціями, розвивати компетентності персоналу та підвищувати комунікаційну активність.

2.3. Аналіз ресурсного потенціалу громади

Ресурсний потенціал територіальної громади є важливим чинником її розвитку, визначаючи здатність забезпечувати економічну активність, соціальну стабільність, інституційне зростання та інфраструктурну модернізацію. У наукових джерелах ресурсний потенціал громади традиційно розглядається як сукупність фінансових, матеріальних, земельних, трудових, соціальних, природних та організаційних ресурсів, що можуть бути мобілізовані для досягнення цілей розвитку [48; 59; 63]. Застосування такого підходу дає змогу здійснити комплексну оцінку ресурсної бази Тлумацької громади, враховуючи її специфічний демографічний, економічний, територіальний і управлінський контекст.

Фінансовий компонент ресурсного потенціалу громади є одним із базових, адже саме фінансові ресурси визначають можливість модернізації інфраструктури, підтримки соціальних програм і реалізації розвитку. Громада має достатній запас стійкості для виконання основних функцій, однак їх розвиткова спроможність значною мірою залежить від уміння залучати додаткові ресурси, оптимізувати видатки та впроваджувати стратегії фінансової ефективності. Фінансовий потенціал громади є достатнім для забезпечення основних функцій, але потребує системного планування для розвитку.

Матеріально-технічний потенціал громади охоплює наявну інфраструктуру, комунальні мережі, будівлі, транспортну систему та об'єкти громадського призначення. На території громади функціонують освітні

заклади, дитячі садки, заклади культури й спортивні об'єкти, що формують соціальну інфраструктуру громади.

Земельний ресурсний потенціал громади є стратегічним активом, адже земля формує основу розвитку економічної діяльності, інвестиційних проєктів, просторового планування і житлового будівництва. Активна підготовка детальних планів території, ухвалення земельних рішень та здійснення просторового планування свідчить про прагнення раціоналізувати земельну політику.

Трудовий потенціал громади залежить від чисельності населення, кваліфікаційної структури, рівня зайнятості та соціально-демографічної динаміки. Наявність активної освітньої інфраструктури, мережі закладів культури та комунальних підприємств свідчить про наявність певного рівня трудового ресурсу. Разом з тим, імовірною є тенденція до міграції молоді в обласні центри або за кордон, що характерно для громад такого типу, і це становить загрозу довгостроковому трудовому потенціалу.

Природно-ресурсний потенціал громади пов'язаний із її територіальними особливостями, ландшафтом, водоймами, ґрунтовими ресурсами, рекреаційними можливостями.

У структурі ресурсного потенціалу важливе місце займає економічний ресурс, який визначає здатність громади формувати власну економічну активність, забезпечувати зайнятість населення, стимулювати підприємництво та створювати додану вартість. У громаді її економічна модель переважно базується на сільськогосподарських домогосподарствах, малих сервісних підприємствах, торгівлі та комунальному секторі. Відсутність великих промислових підприємств говорить про те, що громада не має центру генерування високих доходів чи масштабних робочих місць, що є типовим для громад середнього рівня розвитку Прикарпаття. Водночас сама структура місцевої економіки створює можливості для розвитку дрібного

підприємництва, переробної промисловості, місцевих кооперативів і аграрних проєктів.

Важливим аспектом аналізу є оцінка інвестиційного ресурсу. Підготовка Тлумацькою радою рішень щодо детальних планів території свідчить про кроки в напрямі формування інвестиційної привабливості.

До ресурсного потенціалу належить також інституційно-організаційний ресурс, який забезпечує управління іншими ресурсами громади. Цей ресурс включає якість управлінських практик, здатність координувати діяльність підрозділів, ефективність процедур ухвалення рішень та використання нормативно-правових актів.

Окремим елементом ресурсного потенціалу громади є соціальний ресурс, який охоплює мережу соціальних послуг, організації громадянського суспільства, рівень соціальної згуртованості, наявність активних груп населення, волонтерських ініціатив та молодіжних організацій. На території громади функціонують освітні та культурні установи, що створюють можливості для формування соціальної активності.

Не менш вагомим є культурний ресурс, який визначає здатність громади формувати унікальний культурний простір, розвивати місцеві традиції, підтримувати культурні інституції та генерувати туристичні можливості. На території громади працюють заклади культури, бібліотеки та інші культурні осередки, однак відсутня інформація про реалізацію культурних проєктів чи стратегій розвитку культурної сфери. Такий стан свідчить про потенційний, але не повністю реалізований культурний ресурс, який може відігравати суттєву роль у формуванні позитивного іміджу громади.

Оцінюючи ресурсний потенціал громади, важливо враховувати також просторово-транспортний ресурс, який визначає мобільність населення, здатність підприємств переміщати продукцію, доступ до ключових населених пунктів та транспортних вузлів. Наявність доріг місцевого значення, доступ до обласних автошляхів та близькість до Івано-Франківська, який виконує роль

регіонального транспортного вузла. Це створює сприятливі передумови для розвитку малого бізнесу, туризму та торгівлі, але не дає повної картини щодо внутрішніх логістичних можливостей.

Важливою складовою ресурсного потенціалу є комунікаційно-інформаційний ресурс, тобто здатність громади управляти інформаційними потоками, підтримувати інформаційну прозорість і забезпечувати цифрову доступність послуг для населення. Громада має офіційний вебсайт як базовий інструмент інформування.

Важливим елементом ресурсного потенціалу є нормативно-правовий ресурс, який визначає рамки та правила використання інших ресурсів громади. Наявність рішень про затвердження детальних планів територій, регулювання землекористування та ухвалення рішень у сфері благоустрою свідчить про роботу Тлумацької ради у цьому напрямі.

Важливим складником ресурсного потенціалу є технологічний ресурс, тобто рівень доступності сучасних цифрових і комунікаційних технологій, які можуть використовуватися для оптимізації управління та надання послуг.

Важливою складовою ресурсного потенціалу є соціально-психологічний ресурс, який охоплює рівень довіри між громадянами та владою, наявність спільних цінностей, ідентичність і мотивацію мешканців до участі у розвитку громади.

У структурі ресурсного потенціалу важливе місце займає потенціал природних ресурсів, який може включати водні ресурси, лісові масиви, рекреаційні зони, мінеральні ресурси, екосистемні послуги. Географічне розташування громади у межах Прикарпаття свідчить про наявність незадіяного природного потенціалу, який може бути використаний для формування нових напрямів розвитку.

Формування повного уявлення про ресурсний потенціал громади можливе за умови застосування системного підходу, який охоплює різні види ресурсів, їх взаємодію та рівень реалізації.

Таблиця 2.2.

Структура ресурсного потенціалу Тлумацької громади

Тип ресурсу	Стан і можливості	Основні обмеження
Фінансовий	Бюджет понад 100 млн грн; базова фінансова стабільність	Відсутність інвестиційних програм, бюджету розвитку, брак фінансової аналітики
Матеріально-технічний	Освітні, культурні заклади; мережі ЖКГ	Невідомий технічний стан мереж; недостатня модернізація
Земельний	Велика площа громади; активність у плануванні	Немає відкритої кадастрової карти; не визначено комерційні зони
Економічний	Малі підприємства; аграрний сектор	Відсутність промисловості; слабкий МСП; низька інвестиційність
Інституційний	Сформовані органи влади	Брак стратегічних документів та внутрішніх регламентів
Соціальний	Розвинена мережа освіти та культури	Недостатня соціологічна аналітика; низька участь громадян
Інформаційний	Офіційний сайт громади	Обмежена комунікація; відсутність інтерактивних сервісів
Партнерський	Потенціал до співпраці	Відсутність програм міжнародного партнерства
Природний	Ландшафт	Відсутність оцінки природного капіталу

Важливою складовою ресурсного потенціалу є проєктна спроможність, тобто здатність громади розробляти, подавати та реалізовувати проєкти – як інфраструктурні, так і соціальні чи економічні. Відсутність проєктів свідчить про низький рівень проєктної спроможності, що обмежує можливість розвитку громади через зовнішні фінансові потоки.

Окремою частиною ресурсного потенціалу є кадровий ресурс, який охоплює кваліфікацію працівників, структуру апарату управління, можливості професійного розвитку та наявність сучасних компетентностей.

Особливої уваги заслуговує маркетинговий ресурс громади, який визначає здатність позиціонувати себе у зовнішньому середовищі, формувати інвестиційний імідж, просувати культурні та економічні особливості. У громаді відсутні офіційні інвестиційні презентації, маркетингові матеріали або бренд громади, що обмежує можливості її зовнішнього позиціонування.

Загалом аналіз ресурсного потенціалу громади свідчить, що вона має основні ресурси, необхідні для функціонування: громади. Проте їх якість, структура та рівень використання показують, що потенціал громади реалізовано не повністю.

Для повноцінного використання ресурсного потенціалу громаді необхідно:

- провести інвентаризацію ресурсів та створити повний реєстр активів (земля, майно, інфраструктура),
- розробити детальний інвестиційний паспорт і промоційні матеріали,
- підсилити кадровий ресурс шляхом навчання, залучення фахівців та управлінських команд,
- провести модернізацію соціальної та виробничої інфраструктури,
- посилити цифровізацію управлінських процесів,
- запровадити системний моніторинг використання ресурсів та оцінки результатів,
- активізувати роботу з міжнародними фондами, проектами та грантами.

Таким чином, ресурсний потенціал громади створює базу для розвитку, однак без поглибленої інституційної роботи, стратегічного управління та інвестиційних рішень він залишається частково нереалізованим.

Висновки до розділу 2

Проведений аналіз соціально-економічного стану, інституційної спроможності та ресурсного потенціалу Тлумацької міської територіальної громади дає підстави сформулювати системне уявлення про її реальний розвитковий профіль у контексті децентралізації. Результати дослідження свідчать, що громада має сформовані базові передумови функціонування –

територіальний, фінансовий, соціальний та інфраструктурний фундамент, який забезпечує виконання основних завдань місцевого самоврядування. Водночас рівень використання цього потенціалу недостатній, що зумовлює потребу у поглибленні управлінських підходів, модернізації інституційної моделі та підвищенні ефективності використання ресурсів.

Соціально-економічна характеристика громади показала, що Тлумацька громада має помірний демографічний потенціал, розгалужену мережу соціальної інфраструктури, базові заклади освіти та культури, а також мережі житлово-комунального господарства, необхідні для забезпечення життєдіяльності населення. Проте відсутність деталізованих статистичних даних щодо соціальних індикаторів, ринку праці, доходів населення, рівня міграції та доступності соціальних послуг ускладнює формування комплексної оцінки соціально-економічного розвитку громади. Це свідчить про недостатню експліцитність внутрішньої аналітики, що є характерною для громад, які перебувають на етапі зміцнення адміністративної системи.

Оцінювання інституційної спроможності громади виявило низку структурних і функціональних обмежень. Хоча в громаді сформована організаційна структура – рада, виконавчий комітет, постійні комісії, відділи, – відсутність стратегічної документації, деталізованих внутрішніх регламентів, кадрової політики та механізмів публічної підзвітності свідчить про базовий рівень інституційної зрілості. Недостатній рівень цифровізації, відсутність електронних сервісів, інструментів участі громадян і системи внутрішнього контролю знижує якість управління та обмежує можливості громади ефективно реалізовувати делеговані повноваження. Таким чином, інституційна спроможність громади наразі забезпечує виконання мінімальних функцій, але потребує суттєвого посилення для досягнення стабільного розвитку та залучення зовнішніх ресурсів.

Аналіз ресурсного потенціалу громади засвідчив наявність базових ресурсів у фінансовій, земельній, інфраструктурній, соціальній та

організаційній сферах. Фінансовий потенціал громади дозволяє забезпечувати базові видатки, однак його розвиткова складова використовується недостатньо, оскільки не сформована інвестиційна політика, відсутня програма залучення інвестицій та робота з грантовими інструментами. Земельний потенціал громади є значним, проте потребує оновленої містобудівної документації, кадастрової аналітики та стратегічного планування використання територій. Інфраструктурний потенціал підтримується за рахунок існуючих соціальних і комунальних об'єктів, проте технічний стан інженерних мереж та об'єктів громади потребує додаткових досліджень та інвестиційних рішень. Соціальний та культурний ресурси громади мають потенціал для розвитку, але вимагають модернізації відповідних інституцій та підтримки громадських ініціатив.

РОЗДІЛ 3 НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ ТА ПРОПОЗИЦІЇ ЩОДО ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ РОЗВИТКУ ТЛУМАЦЬКОЇ ТЕРИТОРІАЛЬНОЇ ГРОМАДИ

3.1. Стратегічні підходи до розвитку територіальної громади

Стратегічний розвиток територіальних громад в умовах децентралізації набуває особливого значення, оскільки саме він визначає здатність місцевої влади формувати довгострокове бачення, мобілізувати ресурси та забезпечувати стійкість громади перед зовнішніми викликами [44; 47; 63]. Для Тлумацької міської територіальної громади, описаної у розділі 2 як громади з базовою інституційною спроможністю, середнім рівнем фінансових можливостей та значним, але недостатньо використаним ресурсним потенціалом, стратегічний підхід є не просто інструментом розвитку, а необхідною умовою стабільності та конкурентоспроможності.

У сучасних підходах стратегічне планування громади розглядається як безперервний цикл, що складається з аналізу середовища, формування бачення, визначення стратегічних цілей, розроблення індикаторів, реалізації запланованих заходів та постійного моніторингу результатів [47; 62]. Такий підхід дозволяє громаді ефективно використовувати наявні ресурси та поступово створювати внутрішні механізми управління, необхідні для розвитку. У випадку Тлумацької громади це особливо важливо, оскільки аналіз стану (розділ 2) засвідчив наявність низки проблем: відсутність системної аналітики, невизначеність кадрових компетенцій, брак цифрових інструментів, обмеженість інвестиційної активності та недостатню прозорість управлінських процесів.

Першим кроком стратегічного підходу є чітке формування стратегічного бачення розвитку громади. Воно повинно бути реалістичним і відповідати ресурсним можливостям громади, але водночас – задавати напрямок

трансформаційних змін. Для Тлумацької громади стратегічне бачення може бути сформульоване як прагнення до створення інституційно спроможної, інноваційно орієнтованої, цифровізованої громади, здатної забезпечувати високий рівень життя населення, інтегрованої у регіональні та державні процеси розвитку.

Після формування бачення наступним етапом є визначення ключових стратегічних цілей. На основі аналізу сильних і слабких сторін громади, а також враховуючи науково обґрунтовані підходи до стратегічного управління, можна виокремити такі цілі:

1. Підвищення інституційної спроможності громади, включаючи модернізацію управлінських процедур, створення нових цифрових інструментів, підвищення прозорості та відповідальності [44; 50].

2. Розвиток місцевої економіки та підприємництва, орієнтований на підтримку малого бізнесу, розвиток аграрного сектору та активізацію інвестицій [59; 68].

3. Модернізація інженерної та соціальної інфраструктури, яка визначає якість життя населення [55; 57].

4. Цифровізація управління та впровадження е-сервісів, що суттєво підвищує ефективність управлінських процесів [52; 65].

5. Розвиток людського капіталу, включаючи якісну освіту, культурне середовище та молодіжні можливості [67; 69].

6. Формування інвестиційного середовища та партнерств, що дозволяють залучати додаткові ресурси [21; 72].

7. Екологічний та рекреаційний розвиток, що відповідає потенціалу ландшафту Прикарпаття [64; 73].

Однак стратегічні цілі будуть ефективними лише тоді, коли вони матимуть чіткі вимірювані індикатори, які дадуть змогу контролювати виконання, оцінювати прогрес та своєчасно коригувати діяльність. Саме це робить перехід до розроблення KPI логічним наступним кроком.

Потреба в індикаторах також зумовлена тим, що громада нині має низький рівень структурованої аналітики, тому стратегічні індикатори стануть базою для формування системи моніторингу, якої сьогодні практично немає. У науковій літературі підкреслюється, що саме вимірюваність є ключем до ефективності стратегії [47; 62].

Таблиця 3.1.

Ключові стратегічні індикатори розвитку Тлумацької громади (KPI)

Напрямок	Індикатор (KPI)	Строк
Інституційна спроможність	Стратегія розвитку	1–2 роки
Економіка	інвестиційний паспорт; бізнес-інкубатор	2–3 роки
Фінансова база	+5–7% власних доходів; >40% частка місцевих податків	1–3 роки
Інфраструктура	3–5 км доріг; модернізація мереж	2 роки
Соціальна інфраструктура	Молодіжний центр; оновлення 1 соцоб'єкта	2–3 роки
Цифровізація	GIS; е-документообіг	1–2 роки
Партнерства	3 проєкти ДФРР; 1 міжнародний проєкт	3 роки
Екологія	Рекреаційна зона; сортування відходів	2 роки

Подані індикатори не потребують значних інвестицій, оскільки більшість стосується управлінських процесів, цифровізації та організаційних змін. KPI є основою для подальших стратегічних рішень та дозволяють оцінити, наскільки успішно громада впроваджуватиме запропоновані напрями розвитку.

Формування стратегічних індикаторів є лише початковим кроком у розбудові ефективної моделі стратегічного управління. Щоб забезпечити реалістичність запропонованих KPI та визначити оптимальні стратегічні напрями, необхідно здійснити всебічну діагностику сильних і слабких сторін громади, а також зовнішніх можливостей і загроз. Така діагностика традиційно проводиться за допомогою SWOT-аналізу. Логічність цього етапу очевидна: індикатори самі по собі не дають відповіді на запитання, чи здатна громада

реалізувати намічені цілі, а SWOT дозволяє співвіднести внутрішній потенціал та зовнішні чинники з обраними пріоритетами розвитку [55; 63].

SWOT-аналіз є одним із ключових інструментів стратегічного планування в органах місцевого самоврядування, оскільки дає змогу «побачити громаду зсередини й назовні» та сформуванати реалістичні, обґрунтовані, досяжні управлінські рішення [47; 50].

У цьому контексті SWOT-матриця не лише узагальнює результати аналізу, а й виконує функцію «містка», який з'єднує діагностику та проектування майбутньої стратегії громади (табл. 3.2).

Таблиця 3.2

SWOT-аналіз розвитку Тлумацької міської територіальної громади

S – Сильні сторони	W – Слабкі сторони
Сформована структура управління	Відсутність стратегії розвитку громади
Бюджет понад 100 млн грн	Нерозвинена цифрова інфраструктура
Соціальна інфраструктура (освіта, культура)	Відсутність інвестиційного паспорта
Значний земельний ресурс	Низька інституційна зрілість
Наявність мережі комунальних послуг	Низький рівень прозорості й аналітики
O – Можливості	T – Загрози
Програми, проекти, гранти	Міграція молоді, скорочення трудового ресурсу
Розвиток фермерства та МСП	Інфраструктурна зношеність
Розвиток рекреаційних функцій	Конкуренція за інвесторів
Партнерство з громадами, бізнесом	Кадровий дефіцит у сфері управління

Структура SWOT-матриці демонструє, що громада знаходиться у специфічному положенні: її сильні сторони переважно пов'язані з ресурсами (бюджет, територія, інфраструктура), тоді як слабкі – з управлінням (процеси, стратегія, прозорість, цифровізація). Це означає, що громада має достатній ресурсний потенціал, але недостатньо сформовану управлінську модель.

SWOT також показує, що стратегічні можливості громади дуже широкі. Значні зовнішні інструменти – державні програми розвитку, субвенції, міжнародна технічна допомога, гранти – створюють реальний потенціал для реалізації навіть масштабних проєктів. Разом із тим, загрози – зношення

інфраструктури, демографічні процеси, конкуренція за бізнес і кадри – можуть нівелювати позитивні зміни, якщо громада не почне діяти системно.

Отже, SWOT-аналіз підтверджує, що стратегія розвитку громади має бути сфокусованою на інституційній модернізації, відкритості, цифровізації, партнерствах, економічному стимулюванні, а вже потім – на великомасштабних проєктах.

На основі сформованих стратегічних орієнтирів, індикаторів та SWOT-аналізу необхідно розробити систему управлінських механізмів, що забезпечують реальну можливість виконання поставлених цілей. Механізми реалізації – це інструменти, які перетворюють стратегічні наміри на конкретні кроки. Вони є обов’язковою складовою стратегії, оскільки саме вони визначають «що саме має робити громада, щоб досягти результату».

Для структуризації механізмів доцільно застосувати матрицю реалізації стратегії, яка поєднує мету, механізм, індикатор та відповідального виконавця.

Таблиця 3.3

Матриця реалізації стратегії Тлумацької громади

Стратегічна мета	Механізм реалізації	Індикатор	Відповідальний
Стратегія розвитку	Робоча група, консультації	Стратегія ухвалена	Міська рада, виконком
Інституційна модернізація	Регламенти, навчання, цифрові процедури	3 регламенти; 2 е-сервіси	Виконком
Економічна активність	Інвестпаспорт, бізнес-платформа	+10% ФОП	Економічний відділ
Інфраструктура	Аудит мереж, ДПТ, кошториси	оновлені мережі	Відділ ЖКГ
Соціальний розвиток	Молодіжний простір, соцпроекти	Модернізований соцоб’єкт	Відділ соціалістики
Цифровізація	GIS, е-документообіг	GIS запущено	Відділ цифровізації
Партнерства	Програми ДФРР, гранти	3 реалізовані проєкти	Виконком

Матриця логічно пов'язує стратегічні цілі з конкретними механізмами. Це дозволяє:

- структурувати управлінські дії;
- уникнути дублювання заходів;
- забезпечити персональну відповідальність;
- сформувати систему моніторингу;
- перетворити стратегію з декларації на інструмент управління.

Узагальнюючи, механізми реалізації доводять, що стратегічний розвиток громади можливий навіть в умовах обмежених ресурсів, якщо управлінська діяльність буде організована системно і послідовно.

Побудова стратегічної моделі розвитку громади вимагає не лише визначення цілей, індикаторів та механізмів реалізації, а й формування системного підходу, який поєднує інституційне, фінансове, інфраструктурне, соціальне та інноваційне підґрунтя майбутніх змін. Для громади, яка має значний ресурсний потенціал, але недостатньо розвинену управлінську основу, важливо забезпечити взаємодію всіх елементів управління, щоб стратегія була життєздатною.

У напрямі інституційної модернізації доцільно передбачити такі стратегічні інструменти:

- запровадження внутрішніх положень про структуру управління, ухвалення рішень та внутрішньої комунікації;
- впровадження системи електронного документообігу;
- розроблення стандартів надання адміністративних послуг;
- підвищення кваліфікації працівників через тренінги, навчальні програми, участь у «U-LEAD» та інших ініціативах;
- створення механізмів внутрішнього аудиту й контролю якості управлінських рішень.

Ці заходи можуть здаватися технічними, однак саме вони забезпечують структурованість, «передбачуваність» і керованість усієї системи управління, що є базою для реалізації інших стратегічних цілей.

Важливим напрямом стратегічних підходів є розвиток місцевої економіки, який має ґрунтуватися не на залученні великих підприємств, що є малоймовірним у громаді подібного типу, а на підтримці малого й середнього підприємництва, фермерських господарств, сімейного бізнесу та переробних виробництв. Для цього важливими є створення сприятливого регуляторного середовища, прозорих процедур оренди землі й комунального майна, стимулювання кооперації та підготовка інвестиційного паспорта громади. Міжнародний досвід показує, що громади з обмеженим промисловим потенціалом досягають сталого зростання саме завдяки розвитку дрібних та середніх секторів економіки, диверсифікації економічних активностей і стимулюванню місцевої ініціативності [59; 68].

Стратегія розвитку Тлумацької громади має передбачати:

- запровадження місцевих програм підтримки ФОП та аграріїв;
- створення консультаційної платформи для підприємців;
- налагодження комунікації з місцевим бізнесом;
- підготовку банку інвестиційних ділянок;
- запуск ініціатив зі створення місцевих кластерів (деревообробка, ягідництво, переробка харчових продуктів тощо).

Ці заходи дозволять поступово сформувати економічний осередок громади, який стане джерелом зростання бюджетних надходжень і зайнятості.

Не менш важливим є модернізація інженерної та соціальної інфраструктури, що визначає якість життя та інвестиційну привабливість громади. Стратегія має включати план відновлення та модернізації інженерних мереж, водопостачання, каналізації, комунальних підприємств, а також інфраструктури освіти та культури. Наукові джерела наголошують, що громади, які інвестують у модернізацію інфраструктури, отримують не лише соціальні, а

й економічні ефекти – від зростання кількості підприємств до підвищення вартості нерухомості [55; 57]. Важливо також передбачити заходи з енергомодернізації об'єктів соціальної інфраструктури, що дозволить зменшити витрати бюджету громади у довгостроковій перспективі.

У стратегії розвитку громади потрібно врахувати й інноваційний компонент – цифрову трансформацію. Для громад середнього типу, таких як Тлумацька, цифровізація є не лише інструментом оптимізації управління, а й умовою формування сучасного, відкритого та підзвітного місцевого самоврядування [52; 65]. Важливими елементами цифрової трансформації можуть стати: запуск геоінформаційної системи земель громади; впровадження електронного документообігу; цифрові кабінети для мешканців; публічний доступ до даних; електронні петиції та консультації. Це також посилює інституційну спроможність, оскільки цифрові інструменти забезпечують прозорість, зменшують корупційні ризики та спрощують адміністративні процедури.

Одним із ключових стратегічних ресурсів громади є людський капітал – населення громади, його освітній, професійний, соціальний та культурний потенціал. Стратегія розвитку Тлумацької громади має включати заходи з підтримки молоді, розвитку освіти, культури та спорту, стимулювання громадських ініціатив. Як зазначає низка дослідників, громади, які формують молодіжні політики, створюють креативні простори, підтримують культурні ініціативи, отримують стабільну динаміку розвитку та підвищують соціальну згуртованість [67; 69]. Доцільним є створення молодіжного простору, організація тренінгів, клубів і творчих програм, що сприятимуть розвитку компетентностей молоді та її інтеграції в місцеві процеси.

Не менш важливим напрямом є розвиток партнерств. Участь у міжмуніципальній співпраці, програмах ДФРР, ініціативах «U-LEAD з Європою» і міжнародних грантах дозволить громаді залучати зовнішні ресурси, яких сьогодні об'єктивно бракує. Наукові джерела наголошують, що

партнерства є одним із ключових чинників успішного місцевого розвитку, особливо для громад з середнім ресурсним потенціалом [21; 72]. Важливо включити у стратегічну модель механізми співпраці з сусідніми громадами, інституціями розвитку, підприємствами та міжнародними організаціями.

Для забезпечення екологічної стійкості громади необхідно передбачити розвиток рекреаційних зон, зелених територій, програм поводження з відходами та екологічної освіти. Екологічна складова розвитку громади не лише сприяє покращенню стану довкілля, а й створює умови для розвитку туризму, рекреації та підвищення якості життя населення [64; 73].

Таким чином, стратегічний підхід до розвитку Тлумацької громади має будуватися на поєднанні інституційного, економічного, соціального, інфраструктурного, інноваційного та екологічного компонентів. Логічним завершенням цього етапу стане формування цілісної концепції стратегії, яка слугуватиме рамкою для реалізації довгострокових ініціатив.

Стратегічний розвиток громади передбачає не лише визначення пріоритетів, а й формування адекватних інструментів їх реалізації. У цьому контексті важливо підкреслити, що стратегічні підходи мають ґрунтуватися на комплексності – тобто на взаємодії управлінських, фінансових, просторових, соціальних та інноваційних механізмів. Для Тлумацької громади, яка перебуває на етапі формування власної інституційної ідентичності, такий підхід є особливо важливим, адже дозволяє поступово усувати виявлені слабкі сторони через системні управлінські рішення.

Одним із ключових стратегічних інструментів є формування системи стратегічного управління, яка включає порядок розроблення стратегії, форми участі громадськості, механізми оцінки впливу рішень, процедури моніторингу та коригування стратегічних заходів. Створення такої системи має стати першочерговим завданням, оскільки вона забезпечує управлінську сталість, передбачуваність політики та логічність розвитку. У дослідженнях зазначається, що громади з належно організованим стратегічним циклом

демонструють стійкість у період соціально-економічних змін і здатні швидше адаптуватися до викликів [63; 70].

Важливим напрямом стратегічної діяльності є впровадження інструментів фінансового планування, яке забезпечує реалістичність стратегічних рішень. Як показав аналіз ресурсного потенціалу громади, її бюджет дозволяє покривати поточні потреби, проте розвиткова складова бюджету залишається обмеженою. Тому стратегічне фінансове планування повинно базуватися на:

- переході до середньострокового бюджетування;
- ширшому застосуванні програмно-цільового методу;
- формуванні бюджету розвитку з окремими статтями для інфраструктурних та інноваційних проєктів;
- розширенні бази власних доходів за рахунок підтримки малого бізнесу;
- активізації співпраці з міжнародними фондами та державними програмами;
- створенні внутрішнього фонду співфінансування проєктів.

Запровадження цих інструментів є особливо актуальним для громад, яким бракує інвестиційних ресурсів, але які прагнуть виходити на новий рівень соціально-економічного розвитку [48; 59].

Невід’ємною складовою стратегічних підходів є цифрова трансформація, оскільки саме цифрові рішення створюють основу для ефективного управління та модернізації місцевих послуг. Для Тлумацької громади перетворення цифровізації на стратегічний пріоритет є необхідністю, адже аналіз інституційної спроможності показав майже повну відсутність цифрових інструментів управління та сервісів. Включення цифрових рішень у стратегію розвитку передбачає:

- впровадження геоінформаційної системи земель громади;
- запуск електронного документообігу;
- створення онлайн-платформи «є-Громада» для мешканців;

- впровадження електронних консультацій, е-петицій та цифрових реєстрів;

- інтеграцію громади у державні цифрові сервіси.

Як показують дослідження, цифровізація стає каталізатором як інституційних змін (скорочення часу на прийняття рішень, прозорість, зменшення корупційних ризиків), так і розвитку бізнес-середовища [52; 65].

Ще одним важливим компонентом стратегічного підходу є формування сприятливого інвестиційного середовища. Оскільки Тлумацька громада має недостатньо розвинений сектор промисловості та обмежений місцевий бізнес, інвестиційний вектор можна спрямувати на розвиток сфери послуг, переробної галузі, логістики, фермерства, рекреації та туризму. Для цього необхідно:

- створити і оприлюднити інвестиційний паспорт громади;
- систематизувати вільні земельні ділянки і комунальні об'єкти;
- спростити процедури доступу до комунального майна;
- розробити інвестиційні пропозиції з урахуванням земельного і рекреаційного потенціалу;
- запустити інвестиційний портал громади;
- створити службу супроводу інвестора (інвестиційний офіс).

Такі кроки дозволять громаді стати більш привабливою для зовнішніх партнерів і підвищити рівень економічної активності [59; 68].

У контексті розбудови стратегічних підходів до розвитку громади слід особливо підкреслити роль партнерств і міжмуніципальної співпраці. Громада може значно посилити свій потенціал через участь у програмах Державного фонду регіонального розвитку, «U-LEAD з Європою», грантових програмах ЄС, USAID, UNDP, FAO та інших інституцій. Міжнародні дослідження доводять, що громади, які вибудовують стабільні партнерські мережі, отримують доступ до експертизи, фінансування та інноваційних практик, що забезпечує їхню стійкість і здатність до модернізації [21; 72]. Для Тлумацької громади

партнерства можуть стати одним із ключових інструментів розвитку, зважаючи на її фінансові та інституційні обмеження.

Стратегічна модель також повинна передбачати заходи з розвитку людського капіталу, який є важливим фактором довгострокової конкурентоспроможності. Для громади, яка стикається з ризиком демографічного скорочення та міграції молоді, важливо сформувати умови для її залучення: створення молодіжного центру, клубів, творчих просторів, освітніх програм, майстерень, підтримка ініціатив та соціальних стартапів. Особливу роль відіграє модернізація освітніх закладів, розвиток позашкільної освіти, формування центрів неформальної освіти та програм підвищення кваліфікації. Підтримка людського капіталу також передбачає розвиток сфери охорони здоров'я, соціальних послуг, інклюзивних програм та культурних ініціатив [67; 69].

Стратегічні підходи також мають включати екологічний вимір – важливо не лише зберігати природне середовище, а й використовувати його як основу для розвитку туризму, рекреаційних активностей та підвищення якості життя громадян. Для Тлумацької громади доцільним є облаштування рекреаційних зон, підтримка зелених ініціатив, розроблення екологічних маршрутів, впровадження практик сортування відходів та екомоніторингу. Це створює як соціальні, так і економічні ефекти.

Таким чином, стратегічні підходи до розвитку Тлумацької громади слід розглядати як багатокомпонентну систему, що включає інституційне зміцнення, цифровізацію, економічний розвиток, модернізацію інфраструктури, підтримку людського капіталу та партнерську взаємодію. Важливо підкреслити, що стратегія громади має бути не просто документом, а дієвим управлінським інструментом, який визначає послідовність дій, відповідальних виконавців, необхідні ресурси та систему моніторингу.

3.2. Напрями соціально-економічного розвитку та підвищення якості життя населення

Розвиток соціально-економічної сфери є ключовою складовою загальної стратегії розвитку Тлумацької міської територіальної громади. Саме соціально-економічні показники – рівень зайнятості, якість послуг, доступність інфраструктури, рівень добробуту населення, динаміка місцевого бізнесу – визначають здатність громади забезпечувати сталий розвиток та високий рівень життя її мешканців. Тлумацька громада має значний, але фрагментарно реалізований соціально-економічний потенціал, що потребує структурного підсилення, модернізації й підвищення ефективності використання ресурсів.

В умовах децентралізації громади отримали більше повноважень у сфері соціальної політики, освіти, охорони здоров'я, ЖКГ, місцевої економіки та розвитку територій. Це означає, що саме від ефективності місцевої влади залежить якість послуг і можливості розвитку. У наукових підходах підкреслюється, що соціально-економічний розвиток громад повинен поєднувати структурні економічні рішення з інвестиціями в людський капітал та соціальні послуги [59; 67; 69]. Для Тлумацької територіальної громади цей підхід є особливо важливим, оскільки аналіз показав значний дисбаланс між ресурсами громади та ефективністю їх використання.

Одним із ключових напрямів соціально-економічного розвитку є створення умов для економічної активності населення, зокрема розвитку малого та середнього підприємництва. У громаді відсутні великі промислові підприємства, тому основу місцевої економіки становлять дрібні підприємства, фермерські господарства, комунальні підприємства та сфера послуг. Для активізації економічної діяльності Тлумацькій громаді необхідно створити комплекс стимулюючих умов: прозорі процедури оренди землі та майна, інвестиційний паспорт, платформу підтримки підприємництва,

консультаційний центр, пільгові режими для початківців та програми співпраці з бізнесом.

Важливо підкреслити, що економічний розвиток не може відбуватися відокремлено від соціальної політики. У громадах, подібних до Тлумацької, саме соціальна інфраструктура – школи, дитячі садки, культурні заклади, спортивні об’єкти – створює передумови для формування людського капіталу. У наукових дослідженнях наголошується, що якість людського капіталу є головним фактором конкурентоспроможності територій [67]. Саме тому стратегія розвитку має включати заходи з оновлення соціальної інфраструктури та підвищення якості освітніх і культурних послуг. Для визначення ключових напрямів соціально-економічного розвитку доцільно узагальнити основні проблеми, потреби та потенціали громади, і на цій основі сформулювати пріоритетні дії.

Таблиця 3.4

Ключові напрями соціально-економічного розвитку Тлумацької територіальної громади

Напрямок розвитку	Основні завдання	Очікуваний ефект
Розвиток місцевої економіки	Підтримка МСП; створення бізнес-центру; інвестпаспорт	+зайнятість; +надходження; місцева економіка
Модернізація інфраструктури	Ремонт доріг; оновлення мереж; благоустрій	Покращення якості життя; інвестиційна привабливість
Соціальний розвиток	Розвиток освіти; молодіжна політика; спорт і культура	Зростання людського капіталу; зменшення міграції
Охорона здоров’я	Доступ до медпослуг; оновлення амбулаторій	Підвищення тривалості та якості життя
ЖКГ	Підвищення якості води; енергомодернізація; відходи	Зменшення витрат; комфорт; екобезпека
Розвиток цифрових послуг	е-документообіг; е-сервіси	Прозорість; ефективність управління
Соціальний захист	Програми підтримки вразливих груп	Соціальна згуртованість

Спільною рисою всіх напрямів є те, що їх реалізація не потребує радикальних фінансових ресурсів, але вимагає системної адміністративної роботи. Саме це відповідає реальному стану Тлумацької громади, яка має

базовий ресурсний потенціал, але недостатньо налагоджені управлінські процеси.

Важливо також враховувати, що соціально-економічний розвиток громади значною мірою залежить від залучення населення. Нині Тлумацькій громаді бракує механізмів участі мешканців у прийнятті рішень, що знижує ефективність політики. Тому стратегічні напрями мають бути орієнтовані на підсилення громади «знизу»: розвиток інструментів участі, бюджет участі, місцеві ініціативи, освітні і культурні проекти.

Соціально-економічний розвиток територіальної громади вимагає одночасного впливу на кілька взаємопов'язаних складових, серед яких ключовими є місцева економіка, інфраструктура, соціальна політика, охорона здоров'я, освіта, культура та цифровізація. Для Тлумацької громади, яка має середній рівень фінансової спроможності, середній обсяг населення та помірний соціальний потенціал, важливою є стратегія, побудована на принципах реалістичності, ефективності використання наявних ресурсів та орієнтації на потреби мешканців.

Для підсилення економічного потенціалу громади доцільно сформувати програму підтримки малих та середніх підприємств, яка включатиме консультаційні послуги для підприємців, сприяння кооперації фермерських господарств, розвиток крафтових та переробних виробництв, а також доступні механізми оренди землі та комунального майна. Особливо важливою є підготовка інвестиційного паспорта громади, який міститиме інформацію про інвестиційні ділянки, інфраструктуру, соціально-демографічні показники та потенційні сфери розвитку. Такий документ підвищує інвестиційну привабливість, оскільки зменшує інформаційну асиметрію між громадою та потенційними інвесторами [59; 72].

Ще одним важливим напрямом соціально-економічного розвитку є модернізація інфраструктури, зокрема транспортної, інженерної та комунальної.

Важливим елементом модернізації є впровадження енергоефективних рішень: утеплення соціальних об'єктів, встановлення енергоощадного освітлення, модернізація систем опалення. Це дозволяє зменшити навантаження на бюджет громади та одночасно створити комфортні умови для мешканців.

Окремо слід відзначити напрям підвищення доступності соціальних послуг, який охоплює освіту, охорону здоров'я, соціальну підтримку вразливих груп та створення умов для всебічного розвитку дітей і молоді. Наукові дослідження наголошують, що громади з розвиненою соціальною інфраструктурою мають вищий рівень довіри населення до місцевої влади, нижчу міграцію та вищий рівень людського капіталу [67; 69].

Для Тлумацької територіальної громади доцільно розробити:

- програму розвитку освіти з акцентом на цифрову підготовку учнів та вчителів;
- модернізацію існуючих освітніх закладів (ремонти, обладнання, інклюзивні умови);
- відкриття молодіжного простору як центру неформальної освіти, комунікації та громадських ініціатив;
- програму підтримки спортивних секцій та оздоровчих заходів;
- створення муніципальної програми підтримки сімей з дітьми;
- розвиток культурних програм і місцевих фестивалів.

Напрями у сфері охорони здоров'я мають включати оновлення матеріально-технічної бази амбулаторій, підсилення кадрового потенціалу сімейних лікарів, цифровізацію медичних систем і розвиток мобільних соціально-медичних послуг для осіб літнього віку або з обмеженими можливостями. Такі заходи дозволять підвищити доступність медичних послуг і покращити демографічні показники.

Важливою складовою соціально-економічного розвитку є розвиток житлово-комунального господарства. Низька якість водопостачання, застарілі

мережі, відсутність сучасних систем сортування відходів та утримання прибудинкових територій знижують якість життя населення та стримують економічний розвиток. Ефективні інструменти включають модернізацію ділянок мереж, створення місцевих станцій сортування відходів, впровадження зелених зон та удосконалення паспортів об'єктів ЖКГ.

Формування системи соціально-економічного розвитку потребує також деталізації у вигляді цільових напрямів і конкретних дій. З огляду на це доцільно представити перелік основних соціально-економічних напрямів у розширеному вигляді.

Таблиця 3.5.

Розширена структура соціально-економічного розвитку Тлумацької територіальної громади

Сфера	Стратегічні напрями	Конкретні дії	Очікуваний результат
Економіка	Підтримка малих та середніх підприємств.	Консультації, інвестпаспорт, бізнес-центр	Зайнятість, фінстійкість
Інфраструктура	Мережі, дороги, благоустрій	Ремонти, техобстеження, модернізація	Покращення якості життя
Освіта	Цифровізація, інклюзивність	Обладнання, ремонт, курси	Якісна освіта
Охорона здоров'я	Розвиток первинки	Оновлення амбулаторій, кадри	Здоров'я населення
Культура	Молодіжні та культурні центри	Мероприяття, фестивалі	Соціальна активність
ЖКГ	Водовідведення, енергоефективність	Модернізація, сортування	Комфорт і екобезпека
Соціальна політика	Підтримка вразливих груп населення	Програми допомоги	Соціальна згуртованість

Соціально-економічний розвиток громади має комплексний характер: один напрям неможливо реалізувати без іншого. Економіка потребує інфраструктури, соціальна сфера – фінансів, ЖКГ – інституційних рішень, освіта – цифровізації. Лише комплексний підхід дозволить сформувати модернізовану громаду.

Ефективний соціально-економічний розвиток громади залежить від здатності органів місцевого самоврядування забезпечити комплексність заходів, тобто синхронізацію економічних, інфраструктурних, соціальних і культурних рішень у рамках цілісної політики місцевого розвитку. У цьому контексті Тлумацька міська територіальна громада потребує формування такої системи управління, яка дозволить перейти від точкових рішень до стратегічно вивірених дій, спрямованих на покращення якості життя населення.

Одним із важливих напрямів є формування конкурентоспроможного економічного середовища, що передбачає не лише підтримку малого підприємництва, але й стимулювання економічної активності домогосподарств та місцевих виробників. Місцеві фермерські господарства, дрібні виробничі майстерні, сфера побутових послуг, торгівля та ремесла становлять основу економічної структури громади. У науковій літературі підкреслюється, що для громад з переважно сільським типом економіки ефективними є моделі «глибокої локалізації виробництва», які сприяють зменшенню витрат, мінімізації логістичних ризиків та створенню нових робочих місць [59; 68].

Для Тлумацької громади доцільними заходами у цій сфері можуть бути:

- створення бізнес-платформи «Підприємливий Тлумач», що надаватиме консультації, допомогу в підготовці бізнес-планів, юридичну підтримку;
- стимулювання кооперації фермерів через спільні закупівлі, логістичні рішення, переробку сільськогосподарських продуктів;
- розвиток крафтових і нішевих виробництв (виготовлення сирів, ягідництво, трав'яні чаї, деревообробка тощо);
- створення місцевих мікрогрантових програм для початківців;
- формування умов для розвитку зеленого туризму та агротуризму.

Наукові дослідження доводять, що громади, які підтримують малий бізнес у форматі інкубаційних програм, консультаційних центрів або партнерств між владою та бізнесом, досягають значно вищої динаміки економічного розвитку [59; 68; 72].

Вагомим напрямом соціально-економічного розвитку є покращення якості інфраструктури, адже інфраструктурні обмеження часто стають ключовими бар'єрами для бізнесу та населення. Стратегічні дії можуть включати:

- проведення технічного аудиту всіх комунальних мереж;
- пріоритизацію найпроблемніших ділянок водопостачання;
- поетапний ремонт місцевих доріг із залученням дорожніх служб області;
- підготовку проектної документації для участі у проєктах та інших програмах.

Згідно з дослідженнями, інфраструктурна модернізація є однією з найефективніших інвестицій у громадах, оскільки приносить мультиплікативний ефект для економіки, мобільності та якості життя [55; 57].

Особливе значення для соціально-економічного розвитку має модернізація житлово-комунальної сфери, яка визначає умови проживання, екологічну безпеку, комунальний комфорт і здоров'я мешканців. З огляду на реальний стан Тлумацької громади, до пріоритетних заходів у сфері ЖКГ варто віднести:

- модернізацію систем водопостачання і водовідведення;
- енергомодернізацію будівель соціальної інфраструктури;
- вдосконалення системи поводження з відходами;
- впровадження екологічних практик (сортування, окремі контейнери, станції вторсировини);
- оновлення вуличного освітлення на енергоефективне.

Ці заходи не лише підвищують якість життя, а й дозволяють заощаджувати бюджет громади, що є критично важливим для територій з обмеженими фінансовими можливостями.

Важливою складовою напрямів розвитку є розвиток людського капіталу, що включає освіту, культуру, спорт, охорону здоров'я та молодіжну політику.

Тлумацька громада має базову освітню та культурну інфраструктуру, проте вона потребує модернізації: устаткування шкіл, оновлення закладів культури, створення молодіжних просторів, підтримки творчих ініціатив та розширення позашкільної освіти.

Міжнародний досвід підтверджує, що громади, які активно інвестують у молодь, отримують ефект у вигляді зменшення міграції та підвищення соціальної активності населення [67; 69]. Зважаючи на це, доцільними заходами є:

- створення молодіжного центру як простору для комунікації, навчання та реалізації ініціатив;
- підтримка розвитку спортивної інфраструктури (майданчики, секції, клуби);
- модернізація бібліотек у формат «бібліотека-хаб»;
- підтримка мистецьких та етнокультурних подій;
- організація курсів цифрової грамотності для населення.

Таким чином, розвиток людського потенціалу має стати одним із центральних напрямів соціально-економічної стратегії, оскільки саме люди є основним фактором сталого розвитку громади.

Не можна оминути увагою й сферу охорони здоров'я – важливий елемент соціальної стабільності. У громадах подібного типу доступність первинної медичної допомоги є важливою для запобігання погіршенню демографічної ситуації. До стратегічних заходів можна віднести:

- оновлення матеріально-технічної бази амбулаторій;
- розвиток послуг сімейного лікаря;
- інвентаризацію потреб у медичних кадрах;
- партнерство з обласними медичними установами;
- впровадження електронної системи запису на прийом.

Окремої уваги потребує соціальний захист та інклюзія, адже громада має забезпечити доступність послуг для кожної соціальної групи. Програми

підтримки людей похилого віку, людей з інвалідністю, ВПО, багатодітних сімей та дітей із особливими освітніми потребами мають бути включені до соціальної політики громади.

Для узагальнення та систематизації соціально-економічних напрямів доцільно представити їх у вигляді узгодженої таблиці, яка поєднує напрями, інструменти та результат.

Таблиця 3.6

Модель соціально-економічного розвитку громади

Сфера	Напрями	Інструменти	Очікуваний результат
Економіка	Малий та середній бізнес, фермерство	Консультації, інвестпаспорт, пільги	Економічне зростання
Інфраструктура	Дороги, мережі	Ремонти, ДФРР, техобстеження	Комфорт, мобільність
ЖКГ	Вода, енергозбереження	Модернізація, сортування	Екологічність і економія
Освіта	Цифровізація, інклюзія	Обладнання, хаби	Підвищення якості освіти
Молодь/Культура	Простір, хаби	Центри, заходи	Соціальна активність
Охорона здоров'я	Первинка	Оновлення амбулаторій	Здоров'я населення
Соціальна сфера	Захист населення	Програми підтримки	Соціальна згуртованість

Розвиток громади має відбуватися не через окремі, ізольовані проєкти, а через єдину узгоджену систему соціально-економічних рішень, які формують нову якість життя мешканців. Модель розвитку, запропонована у таблиці, враховує специфіку Тлумацької громади, її сильні та слабкі сторони, а також можливості, які відкриває сучасна децентралізація.

Комплексність соціально-економічного розвитку громади передбачає не лише вдосконалення управлінської, інфраструктурної та бізнес-сфери, але й посилення соціальної згуртованості, розвиток культурного середовища, безпекових чинників та зміцнення місцевої ідентичності. Для Тлумацької

громади це має особливе значення, оскільки соціальний капітал є одним із ключових ресурсів, здатних компенсувати обмежені фінансові або інституційні можливості.

Ступінь готовності населення брати участь у житті громади значною мірою визначає ефективність стратегічних змін. Аналіз інституційної спроможності засвідчив відсутність інструментів участі населення – електронних консультацій, відкритих обговорень, бюджету участі, системних публічних звітів. Натомість наукові джерела наголошують, що активна участь громадян підвищує легітимність рішень, пришвидшує реалізацію проєктів і формує відчуття належності мешканців до громади [54; 66].

Тому доцільно включити у соціально-економічний розвиток громади такі напрями:

- запровадження електронних консультацій та петицій;
- проведення регулярних зустрічей «влада–громада»;
- створення громадських дорадчих рад при виконавчих органах;
- підтримку місцевих ініціатив через мікрогранти;
- запуск бюджету участі з поступовим розширенням фінансування.

Ці заходи дозволяють зменшити соціальну дистанцію між громадянами та владою і забезпечують сталість стратегічних рішень.

Культура – це не лише сфера дозвілля, а один із факторів сталого розвитку. У Тлумацькій громаді наявні культурні заклади, але аналіз їхньої діяльності свідчить про потребу модернізації, оновлення обладнання, формування сучасних форматів роботи та інклюзивних ініціатив. Дослідження показують, що громади з розвиненим культурним середовищем мають вищий індекс якості життя, кращий психологічний клімат та активнішу молодь [67; 69].

Доцільними заходами є:

- модернізація культурного центру у форматі мультимедійного простору;
- створення єдиної культурної платформи громади;
- запуск тематичних фестивалів та культурних подій;

- підтримка етнокультурних груп та творчих колективів;
- перетворення бібліотек у «бібліохаби» з навчальними тренінгами.

Культурний розвиток також є важливим інструментом формування бренду громади, що підвищує її впізнаваність і привабливість для туристів та інвесторів.

Одним із важливих чинників якості життя є наявність спортивних, рекреаційних та оздоровчих можливостей для населення. У багатьох громадах саме розвиток спорту й активного відпочинку стає точкою тяжіння молоді та одним із способів протидії міграції. Зважаючи на це, доцільними є:

- облаштування спортивних майданчиків у ключових населених пунктах;
- створення молодіжно-спортивного центру;
- підтримка секцій та гуртків;
- розвиток рекреаційних зон із велосипедними та пішохідними маршрутами;
- проведення спортивних фестивалів, флешмобів та змагань.

Ці заходи також сприяють зміцненню соціальної згуртованості, підвищують рівень взаємодії в громаді та формують здоровий спосіб життя.

Охорона здоров'я є одним із найважливіших показників якості життя населення. Для Тлумацької громади, яка має лише первинний рівень медичної інфраструктури, пріоритетами є:

- оновлення обладнання амбулаторій;
- забезпечення доступності сімейних лікарів;
- створення лабораторного пункту;
- впровадження електронного запису на прийом;
- організація «днів профілактики» та медичних зустрічей у селах;
- розширення програм підтримки людей старшого віку.

Наукові джерела підкреслюють, що профілактика та первинна медична допомога є найбільш ефективними інвестиціями у здоров'я громадян [69].

Розвиток громади має ґрунтуватися на поєднанні економічних, інфраструктурних, соціальних та управлінських рішень. Соціально-економічний розвиток у громаді подібного типу не може бути концентрованим у одній сфері – лише синхронізована діяльність у сфері освіти, медицини, інфраструктури, культури, ЖКГ, безпеки та місцевої економіки дозволить створити конкурентоспроможне середовище та підвищити якість життя населення.

Громада має потенціал для розвитку – земельний, соціальний, територіальний, людський – однак його реалізація можлива лише за умов системної модернізації управління, цифрової трансформації, інституційної спроможності та формування сталої соціальної інфраструктури.

Тому подальший стратегічний розвиток має спиратися на координацію управлінських рішень, активізацію бізнесу, партнерську взаємодію, модернізацію ЖКГ, підвищення якості освіти та медичних послуг, а головне – на підвищення соціального добробуту та згуртованості громади.

3.3. Пропозиції щодо підвищення фінансової спроможності та економічного розвитку

Фінансова спроможність громади є фундаментом її соціально-економічного розвитку, оскільки саме вона визначає можливості фінансування інфраструктурних, соціальних, управлінських та інноваційних процесів. У наукових дослідженнях фінансова спроможність територіальної громади трактується як здатність формувати стабільну, диверсифіковану та прогнозовану дохідну базу бюджету, забезпечувати ефективність видатків, залучати зовнішні ресурси та управляти фінансовими ризиками [48; 59].

Щодо підвищення фінансової спроможності, завдання мають бути спрямовані на дві ключові групи:

- оптимізація та диверсифікація доходів місцевого бюджету,
- ефективне залучення зовнішніх ресурсів та розвиток місцевої економіки, яка формує фінансову базу громади.

Підвищення фінансової стійкості передбачає впровадження методів, які дозволяють збільшити власні надходження громади без додаткового фінансового навантаження на населення. Для Тлумацької громади пропонується кілька реалістичних інструментів:

1. Удосконалення адміністрування місцевих податків і зборів. Необхідно створити публічну базу місцевих податків, підвищити прозорість процедур їх сплати, запровадити інформаційно-роз'яснювальні кампанії для бізнесу.

2. Оновлення нормативної грошової оцінки земель. Для громад із великим земельним ресурсом оновлення НГО забезпечує додаткові надходження від орендної плати та земельного податку.

3. Аудит комунального майна та запровадження ефективної політики оренди. Систематизація майна, проведення його інвентаризації, визначення ринкової орендної ставки.

4. Активізація роботи комунальних підприємств. КП у Тлумацькій громаді можуть виконувати значно ширший спектр послуг – благоустрій, ремонт доріг, прибирання територій, енергосервісні послуги. Важливо запровадити КРІ діяльності КП та механізм внутрішнього контролю.

5. Розвиток підприємництва як бази для ПДФО. Підтримка бізнесу прямо впливає на надходження ПДФО, який є головним джерелом доходів громад. Підвищення кількості ФОП на 10% – реалістичний КРІ, який безпосередньо покращить бюджетну стійкість громади.

Підвищення фінансової спроможності громади неможливе без формування стійкої, диверсифікованої та гнучкої місцевої економіки, яка здатна генерувати стабільні доходи, створювати робочі місця та забезпечувати

економічну активність території. Для Тлумацької громади, ресурсний профіль якої визначений у розділі 2.3 як аграрно-домінантний з розгалуженою, але не модернізованою інфраструктурою та низьким рівнем місцевої підприємницької ініціативи, ключовим завданням є перехід до економіки малого бізнесу, переробки, місцевих виробництв і рекреаційних послуг.

1. Розвиток малого та середнього підприємництва як основи місцевої економіки

Малі та середні підприємства (МСП) становлять критичну частину місцевих економік європейських громад. Наукові дослідження доводять, що саме МСП формують до 60–80 % усіх робочих місць у громадах подібного типу [59; 68]. Для Тлумацької громади розвиток МСП має включати:

- створення Центру підтримки підприємництва «Підприємлиий Тлумач»;
- проведення тренінгів і консультацій для ФОП і фермерів;
- програми мікрогрантів на запуск сімейних бізнесів;
- спрощення доступу до комунального майна;
- формування місцевої бізнес-мережі та регулярних зустрічей «влада-бізнес»;
- підготовку інформаційних матеріалів про умови ведення бізнесу в громаді.

Такі інструменти не вимагають значних інвестицій, але забезпечують ефективний ріст МСП, а відтак – збільшення надходжень ПДФО, який є основним джерелом бюджету громади.

2. Розвиток аграрного сектору та кооперації

Земельний ресурс Тлумацької громади є одним із найбільших факторів економічного потенціалу. Однак цей ресурс наразі не використовується стратегічно. Становлення аграрного сектору має включати:

- створення фермерських кластерів (ягідництво, садівництво, городництво);
- навчання фермерів сучасним агротехнологіям;
- підтримку органічного виробництва;
- кооперацію дрібних землекористувачів у логістичних та збутових сферах;
- створення пункту місцевої переробки (міні-молокозавод, сушильня, цех переробки фруктів).

Міжнародний досвід підтверджує, що кооперація фермерів дозволяє громадам збільшувати доходи від сільського господарства в 1,5–2 рази завдяки об'єднаним закупівлям, спільній техніці, зниженню витрат і гарантуванню збуту продукції [59].

3. Створення місцевих виробничих та переробних майстерень

Оскільки великі інвестори малоімовірні в громаді з переважно сільським населенням, розвиток громади має ґрунтуватися на місцевих виробництвах малого масштабу:

- деревообробні майстерні;
- крафтові харчові виробництва;
- виробництво ягідних та трав'яних продуктів;
- ремонтно-сервісні центри;
- майстерні домашніх товарів.

Такі підприємства створюють робочі місця, утримують молодь на території, збільшують внутрішньогромадський товарообіг та наповнюють бюджет.

4. Розвиток рекреаційного та туристичного потенціалу

Природно-рекреаційні ресурси Тлумацької громади, притаманні територіям Прикарпаття, створюють основу для «м'якого туризму» – екологічного, етнотуризму, зелених маршрутів. Науковці вказують, що

рекреаційний сектор стає одним із ключових драйверів розвитку громад зі схожими характеристиками [64; 73].

Доцільно реалізувати:

- створення рекреаційних зон (набережні, парки, зелені маршрути);
- туристичні міні-маршрути (історичні стежки, етнолокації);
- цифровий туристичний каталог громади;
- розвиток садиб зеленого туризму;
- створення культурно-історичного бренду громади.

Туризм, навіть у скромних масштабах, приносить малим громадам відчутні економічні вигоди: підвищення зайнятості, розвиток бізнесу, збільшення податкових надходжень і формування позитивного іміджу.

5. Розвиток цифрової економіки та інновацій

Цифрова економіка – важливий елемент економічної модернізації. Для Тлумацької громади цифровізація може включати:

- запровадження GIS-системи, що дозволяє ефективно управляти землями, майном і простором;
- електронні сервіси для бізнесу – реєстри ділянок, онлайн-оренда, електронні дозволи;
- відкриті дані для підприємців;
- навчання цифрової грамотності для МСП.

Ці рішення дозволять не лише поліпшити управління, але й підвищити інвестиційну привабливість.

Систематизація економічних напрямів дозволяє побачити, що громада може отримати значний економічний ефект навіть без залучення великих інвесторів. Модель розвитку Тлумацької громади полягає у підсиленні місцевих секторів, створенні умов для малого бізнесу, розвитку аграрної кооперації та використанні рекреаційних можливостей.

6. Формування інвестиційної політики громади

Інвестиційна політика — один із ключових елементів фінансової спроможності. У Тлумацькій громаді вона практично відсутня,

Для цього необхідно:

- розробити інвестиційний паспорт,
- створити банк інвестиційних ділянок,
- сформулювати інвестиційні пропозиції у сферах МСП, аграрної переробки, туризму, логістики,
- створити інвестиційний портал громади,
- впровадити принцип «єдиного інвестиційного вікна»,
- організовувати зустрічі з бізнесом та інвесторами,
- брати участь у регіональних форумах.

Таблиця 3.7

Економічні пріоритети розвитку Тлумацької громади

Напрямок	Конкретні інструменти	Ефект
Підприємництво	Центр підтримки, мікрогранти	Робочі місця, ПДФО
Аграрний сектор	Кластери, кооперація, переробка	Доходи, зайнятість
Місцеві виробництва	Майстерні, сервісні центри	Інвестиційний мікроклімат
Туризм	Рекреаційні зони, маршрути	Надходження, імідж
Цифрова економіка	е-сервіси	Прозорість, інвестиції

Систематизація економічних напрямів дозволяє побачити, що громада може отримати значний економічний ефект навіть без залучення великих інвесторів. Модель розвитку Тлумацької громади полягає у підсиленні місцевих секторів, створенні умов для малого бізнесу, розвитку аграрної кооперації та використанні рекреаційних можливостей.

6. Формування інвестиційної політики громади

Інвестиційна політика — один із ключових елементів фінансової спроможності. У Тлумацькій громаді вона практично відсутня,

Для цього необхідно:

- розробити інвестиційний паспорт,
- створити банк інвестиційних ділянок,
- сформулювати інвестиційні пропозиції у сферах МСП, аграрної переробки, туризму, логістики,
- створити інвестиційний портал громади,
- впровадити принцип «єдиного інвестиційного вікна»,
- організовувати зустрічі з бізнесом та інвесторами,
- брати участь у регіональних форумах.

Це формує сприятливе середовище для зовнішніх інвестицій, яких громаді бракує через неповноту інформації та відсутність системного підходу.

Підвищення фінансової спроможності Тлумацької міської територіальної громади є можливим лише за умови системного вдосконалення підходів до управління місцевими фінансами, а також оптимізації бюджетної політики, яка має спиратися на принципи економності, адресності, прозорості та досягнення вимірюваних результатів. Аналіз попередніх розділів показав, що громада здатна забезпечувати базове функціонування, однак їй бракує стратегічності у використанні бюджетних ресурсів та диверсифікації джерел надходжень. За таких умов особливо важливим є перехід до сучасних моделей фінансового менеджменту, які передбачають поєднання середньострокового планування, результативного бюджетування та ефективного управління комунальними активами.

Раціоналізація видаткової частини бюджету повинна стати одним із ключових напрямів, оскільки саме якість видатків визначає можливості розвитку громади навіть у межах існуючої дохідної бази. Середньострокове планування дозволяє забезпечити більшу передбачуваність бюджетного процесу та уникнути хаотичного перерозподілу коштів, що є характерним для громад із невисокою інституційною спроможністю. Важливим елементом є також оцінювання ефективності бюджетних програм, що забезпечує контроль за досягнутими результатами, співвідношенням витрат і вигод, а також

виявленням сфер, які не забезпечують очікуваної суспільної користі. Запровадження внутрішньої системи бюджетного контролю та постійного моніторингу виконання кошторисів, зокрема у сфері діяльності комунальних підприємств, дозволяє усунути нераціональні витрати та підвищити прозорість бюджетних операцій.

Управління комунальним майном громади також потребує суттєвого вдосконалення. Станом на сьогодні комунальні активи використовуються неповною мірою, що знижує потенційний рівень доходів громади і створює ризики накопичення збиткових об'єктів. Ефективне управління майном ґрунтується на повній інвентаризації об'єктів, створенні відкритого електронного реєстру, забезпеченні прозорості операцій з орендою через електронні аукціони та встановленні об'єктивних критеріїв оцінки ефективності використання кожного об'єкта. Такий підхід широко застосовується у європейських громадах і доводить свою результативність, адже створює передбачуване середовище для інвесторів і зменшує корупційні ризики [52; 63].

Окремий напрям розвитку економічного потенціалу громади стосується створення невеликих переробних підприємств, які є оптимальними для громад із розосередженою сільськогосподарською діяльністю. Місцева переробка – сушильні комплекси, міні-молокозаводи, цехи з переробки фруктів – дозволяє не лише підвищити додану вартість продукції, але й утримати економічну активність у межах громади. Ефект від таких майстерень є кумулятивним: вони генерують податкові надходження, створюють нові підприємства та сприяють формуванню місцевої економічної ідентичності.

Ще одним важливим напрямом є розвиток рекреаційного та туристичного секторів, який може забезпечити альтернативні джерела доходів. Територіальні громади Прикарпаття мають потенціал для розвитку зеленого туризму, етнографічних маршрутів та рекреаційних локацій, що вимагає мінімальних інвестицій, але приносить значний соціально-економічний ефект. Для

Тлумацької громади актуальним є створення рекреаційних зон, популяризація історико-культурних об'єктів, розроблення пішохідних та велосипедних маршрутів. Рекреаційний сектор не створює повноцінної промислової економіки, однак має вагомий вплив на розвиток МСП, сферу послуг та місцевого бренду громади, що у свою чергу підвищує її інвестиційну привабливість [64; 73].

Важливо підкреслити, що економічний розвиток громади у сучасних умовах неможливо уявити без цифрової трансформації. Запровадження електронних сервісів, геоінформаційних систем, цифрових реєстрів та систем електронного документообігу не лише підвищує ефективність управлінських процесів, але й створює передумови для розвитку цифрової економіки, яка має значний потенціал навіть у малих громадах [52; 65]. Цифрові інструменти дозволяють зменшити транзакційні витрати для бізнесу, забезпечити прозорість земельних операцій, підвищити доступність послуг та інтегрувати громаду у державні цифрові платформи.

Загалом формування сучасної економічної політики громади має ґрунтуватися на взаємодії трьох компонентів: раціонального управління фінансами, розвитку місцевої економіки та залучення зовнішніх ресурсів. Лише за умови їх взаємодії громада може перейти від базового функціонування до сталого економічного зростання. Для цього потрібні не стільки великі інвестиції, скільки стратегічність управління, професійність кадрового складу та готовність громади до змін.

Підвищення фінансової спроможності громади потребує цілісного підходу, що включає модернізацію бюджетної політики, управління майном, розвиток місцевої економіки та залучення зовнішніх ресурсів у взаємодії з інституційними перетвореннями. Проте не менш важливим складником є формування довгострокової моделі фінансової стійкості, яка забезпечує не лише щорічне збалансування бюджету, а й створює стратегічний резерв для реалізації інфраструктурних, соціальних та інноваційних проєктів.

Завершальним етапом фінансової стратегії громади є створення узгодженої моделі фінансової стійкості, яка дозволяє поєднати розвиток підприємництва, ефективне використання майна, залучення зовнішніх ресурсів та оптимізацію бюджетного управління в єдину систему (табл. 3.8)

Таблиця. 3.8

**Інтегрована модель фінансової стійкості та економічного розвитку
Тлумацької територіальної громади**

Елемент моделі	Зміст та спрямованість	Результат
Стабільні доходи	Оптимізація податків, оренда	Зростання власних надходжень
Економічна активність	Мале і середнє підприємництво, аграрні кластери	Розширення податкової бази
Зовнішні ресурси	ДФРР, гранти, міжнародні програми	Інфраструктурні проекти
Управління майном	Аудит, е-аукціони, ефективність КП	Зменшення збитків, доходи
Інновації	Цифрові сервіси, аналітика	Прозорість і розвиток
Бюджетна політика	Середньострокове планування, ефективність видатків	Керованість і сталість

Таким чином, підвищення фінансової спроможності та економічного розвитку громади можливе лише за умови поєднання управлінської модернізації, цифрових інновацій, кадрового зростання, економічної диверсифікації та стратегічного використання зовнішніх ресурсів. Комплексність підходу, узгодженість рішень і поступовість у впровадженні змін формують основу для довготривалого розвитку та переходу громади до нового рівня фінансової та економічної стійкості.

Висновки до розділу 3

Визначено стратегічні підходи, що мають стати базою для довготривалого планування розвитку громади. Вони включають формування стратегічного бачення майбутнього, визначення ключових цілей, побудову системи індикаторів та впровадження реалістичних механізмів їх досягнення. Особливу увагу приділено інституційній спроможності, оскільки саме вона визначає здатність громади організовувати управлінські процеси, забезпечувати прозорість, координувати діяльність підрозділів та впроваджувати цифрові рішення. Запропонований SWOT-аналіз підтвердив, що сильні сторони громади пов'язані переважно з її ресурсною та соціально-інфраструктурною базою, тоді як слабкі – з управлінськими механізмами та недостатнім рівнем стратегічності. Це означає, що будь-яка стратегія розвитку повинна починатися з внутрішнього зміцнення інституційної структури.

Аналіз соціально-економічних напрямів, засвідчив, що якість життя населення безпосередньо залежить від збалансованості економічної, соціальної та інфраструктурної політики. Розвиток місцевого підприємництва, модернізація інженерної інфраструктури, оновлення соціальних закладів, розширення можливостей для молоді та підтримка культурних ініціатив формують основу для сталого соціального розвитку. У контексті Тлумацької громади особливої уваги потребують розвиток освіти, охорони здоров'я, соціального захисту, підсилення молодіжних і культурних просторів, оскільки саме ці сфери здатні мінімізувати ризики депопуляції та забезпечити якісні умови для життя мешканців. Водночас модернізація ЖКГ, впровадження енергозберігаючих технологій та розвиток рекреаційного потенціалу громади сприятимуть збільшенню її привабливості та зміцненню соціальної стійкості.

Фінансова складова розвитку, виявила, що фінансова спроможність громади є визначальним індикатором її життєздатності та здатності реалізовувати розвиткові ініціативи. Диверсифікація доходів, удосконалення

адміністрування податків, оновлення нормативної грошової оцінки земель, ефективне управління комунальними підприємствами та активізація зовнішніх джерел фінансування становлять основу фінансової стійкості. Крім того, стратегічний розвиток неможливий без якісних кадрових ресурсів, цифрових інструментів і впорядкованих управлінських процедур, що прямо впливає на ефективність економічної активності громади.

Комплексний характер запропонованих рекомендацій свідчить, що розвиток громади повинен здійснюватися не окремими ізольованими проєктами, а через інтеграцію соціальних, економічних, фінансових та інституційних рішень у єдину системну стратегію. Тлумацька громада має необхідні передумови для сталого розвитку, проте їх реалізація можлива лише за умов внутрішнього зміцнення управлінських структур, посилення економічної активності, модернізації інфраструктури, ефективного використання майнових і земельних ресурсів та активної співпраці з державними та міжнародними партнерами.

ВИСНОВКИ

Розкрито теоретичні засади розвитку територіальних громад, визначено їх місце в системі публічного управління, проаналізовано вплив децентралізації на посилення ролі місцевого самоврядування та окреслено механізми забезпечення розвитку громад. Теоретичний аналіз підтвердив, що ефективне місцеве самоврядування ґрунтується на принципах субсидіарності, автономності, відповідальності та підзвітності, а також на здатності громад формувати власні механізми розвитку. Децентралізація надала громадам значно ширші повноваження та фінансові можливості, однак їх результативність залежить від інституційної спроможності, наявності стратегічного планування, відкритості управлінських процесів і залучення громадян до прийняття рішень.

Здійснено оцінку соціально-економічного стану, інституційної спроможності та ресурсного потенціалу Тлумацької міської територіальної громади. Проведений аналіз засвідчив, що громада має базові ресурси для розвитку: сформовану структуру управління, розгалужену соціальну інфраструктуру, земельний потенціал, певну фінансову стабільність. Водночас виявлено низку системних проблем, зокрема недостатню інституційну зрілість, відсутність стратегічних документів розвитку, низький рівень цифровізації, обмежену інвестиційну активність, слабку аналітику бюджетних процесів і невикористаний потенціал комунальних підприємств. Ресурсний потенціал громади залишається задіяним лише частково, що зумовлює потребу в його структурному переосмисленні та модернізації підходів до його використання.

Розроблено стратегічні підходи та конкретні пропозиції щодо удосконалення управління розвитком громади. На основі SWOT-аналізу визначено стратегічні цілі громади, сформовано ключові індикатори (KPI), окреслено механізми реалізації стратегії та сфери, у яких необхідні першочергові зміни. Було запропоновано модель соціально-економічного розвитку громади, що поєднує підвищення інституційної спроможності,

розвиток місцевого підприємництва й аграрного сектору, модернізацію інженерної та соціальної інфраструктури, підтримку людського капіталу, цифровізацію управлінських процесів, активізацію партнерств та залучення зовнішніх ресурсів. Особлива увага приділена фінансовій спроможності громади: запропоновано модернізувати систему управління доходами, удосконалити використання комунального майна, розширити базу місцевих податків, підвищити ефективність діяльності комунальних підприємств, впровадити середньострокове бюджетування та посилити роботу з грантовими й інвестиційними проєктами.

Узагальнюючи результати дослідження, можна стверджувати, що розвиток Тлумацької міської територіальної громади можливий за умови реалізації комплексного, взаємопов'язаного та поетапного підходу, який охоплює організаційні, фінансові, економічні, соціальні та інфраструктурні рішення. Підвищення ефективності управління громади потребує зміцнення інституційної спроможності, формування стратегічних документів, розбудови цифрової інфраструктури, активної підтримки місцевого бізнесу, модернізації соціальних послуг і впровадження партнерських моделей розвитку.

Досліджено, що громада має значний потенціал для розвитку, але його реалізація залежить від ефективності управлінських рішень, координації зусиль органів влади, активності громадян та здатності інтегрувати зовнішні ресурси у місцеві стратегічні пріоритети. У підсумку запропоновані рекомендації можуть стати основою для формування стратегії розвитку Тлумацької громади та плану дій щодо її реалізації, що дозволить громаді досягти сталого зростання, підвищити якість життя населення та зміцнити свою конкурентоспроможність у регіональному середовищі.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Конституція України : Конституція України; Верховна Рада України від 28.06.1996 № 254к/96-ВР // База даних «Законодавство України» / Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/go/254%D0%BA/96-%D0%B2%D1%80> (дата звернення: 30.11.2025).
2. Про місцеве самоврядування в Україні : Закон України від 21.05.1997 № 280/97-ВР // База даних «Законодавство України» / Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/go/280/97-%D0%B2%D1%80>
3. Європейська хартія місцевого самоврядування : міжнародний документ Ради Європи від 15.10.1985 р. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/994_036
4. Клименко Л. В. Екологічна політика громад у контексті децентралізації. *Екологічна безпека*, 2022, № 1, с. 25–37.
5. *Енциклопедія Сучасної України* [Електронний ресурс] / редкол. : І. М. Дзюба та ін. – К. : Інститут енциклопедичних досліджень НАН України, 2023. URL: <https://esu.com.ua/article-879248>. esu.com.ua
6. Шевчук Б. М. Територіальна громада: поняття, статус та ознаки // *Ефективність державного управління*. 2019. Вип. 4 (61), ч. 1. С. 39–49. DOI: <https://doi.org/10.33990/2070-4011.61.2019.198494>. URL: <https://journals.indexcopernicus.com/api/file/viewByFileId/959512>
7. Батанов О. В. Сутність і види територіальної громади // *Business Inform.* 2021. № 7. URL: https://www.business-inform.net/article/?abstract=2021_7_0_134_145&lang=ua
8. Ольшанський О. В. Спроможність громад в аспекті теоретико-прикладної ідентифікації // *Теорія та практика державного управління*. 2016. Вип. 4 (55). URL: <http://www.kbuapa.kharkov.ua/e-book/tpdu/2016-4/doc/3/02.pdf>
9. Шевченко С. О. Місцеве самоврядування в системі публічного управління : метод. рекомендації. – Дніпро : ДДУВС, 2022. URL:

https://er.dduvs.edu.ua/bitstream/123456789/10650/1/%D0%9C%D0%A0_%D0%9C%D1%96%D1%81%D1%86%D0%B5%D0%B2%D0%B5%20%D1%81%D0%B0%D0%BC%D0%BE%D0%B2%D1%80%D1%8F%D0%B4%D1%83%D0%B2%D0%B0%D0%BD%D0%BD%D1%8F.pdf

10.Лиска О. Г. Територіальна громада як суб'єкт місцевого самоврядування : автореф. дис. ... канд. наук з держ. управління : 25.00.04. – Харків : ХарПІ НАДУ, 2009. URL: https://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe?I21DBN=EC&P21DBN=EC&Z21ID=&S21STN=1&S21REF=10&S21FMT=fullwebr&C21COM=S&S21CNR=20&S21P01=0&S21P02=0&S21P03=U%3D&S21STR=%D0%A5819%284%D0%A3%D0%9A%D0%A0%29011.201

11.Шевчук Б. М. Територіальна громада: поняття, статус та ознаки // *Ефективність державного управління*. 2019. Вип. 4 (61), ч. 1. С. 39–49 URL: <https://journals.indexcopernicus.com/api/file/viewByFileId/959512>

12.Покатаєв П. С., Латинін М. А., Степаненко С. В., Пасемко Г. П., Таран О. М. Основи публічного управління та адміністрування : навч. посіб. для здобув. спец. 281 «Публічне управління та адміністрування». Харків : ТОВ «Оберіг», 2024. 240 с. URL: https://duikt.edu.ua/uploads/1_1359_76599186.pdf

13.Шевченко С. О. Місцеве самоврядування в системі публічного управління URL: er.dduvs.edu.ua

14.Пухкал О. Г. Громадський контроль як важливий чинник демократизації та ефективності державного управління // *Інвестиції: практика та досвід*. URL: <https://www.researchgate.net/publication/388340874>

15.Заяць В. С. Децентралізація влади в Україні: проблеми та перспективи. *Публічне управління та адміністрування в Україні*, 2020, № 4, с. 45–52.

16. Мельниченко О. Ф. Місцеве самоврядування та децентралізація: нові підходи та управлінські практики. *Ефективність державного управління*, 2019, Вип. 2(59), с. 33–41.

17. Шарова І. О. Роль місцевого самоврядування в умовах децентралізації: переосмислення повноважень. *Державне управління: теорія і практика*, 2021, № 2. URL: <http://www.academy.gov.ua/pages/dop/143/files/20.pdf>

18. Council of Europe. *Local Democracy and Governance Standards*. Strasbourg: Council of Europe Publishing, 2018. URL: <https://www.coe.int/en/web/good-governance>

19.. Міністерство фінансів України. *Аналітичний звіт про виконання місцевих бюджетів у контексті фінансової децентралізації*. Київ: Мінфін, 2021.

20. Левченко Л. О. Кадрова спроможність органів місцевого самоврядування в умовах децентралізації. *Вісник Національної академії державного управління при Президентові України*, 2020, № 3, с. 112–120. Ткачук А., Карпукін М. *Міжмуніципальне співробітництво громад: українські практики*. Київ: ІКЦ «Легальний статус», 2019. 124 с.

21. Гончарук Н. Т. Партисипативні практики в українських громадах: аналітичний огляд. *Соціологія: теорія, методи, маркетинг*, 2022, № 1, с. 76–88.

Несторенко Ю. О. Економічний розвиток територіальних громад в умовах децентралізації. *Регіональна економіка*, 2021, № 3, с. 122–130.

22. Романюк С. А. Нерівномірність розвитку територіальних громад: причини та наслідки. *Проблеми економіки*, 2020, № 4, с. 56–64.

23. Центр розвитку місцевого самоврядування. *Аналітичний звіт про стійкість громад в умовах війни*. Київ: U-LEAD з Європою, 2023. URL: <https://u-lead.org.ua/resources>

24.Поважний О. М. Децентралізаційна реформа в Україні: досягнення та ризику. *Публічне управління та регіональний розвиток*, 2021, № 4, с. 22–33. URL: <https://public-management.com.ua>

25.Лубенець І. І. Стратегічне планування розвитку територіальних громад в умовах децентралізації. *Ефективність державного управління*, 2022, № 1(70), с. 41–53.

26.Марусей Т. О. Управління земельними ресурсами в об'єднаних територіальних громадах: сучасні практики та виклики. *Регіональна економіка*, 2021, № 4, с. 115–126.

27.Асоціація міст України. *Розвиток мережі центрів надання адміністративних послуг (ЦНАП) в Україні: аналітичний звіт*. Київ: АМУ, 2022. 58 с.

28.Ковальчук С. І. Розвиток освітньої інфраструктури територіальних громад у контексті децентралізації. *Освіта та управління*, 2021, Т. 24, № 2, с. 89–101.

29.Данилюк Г. О. Первинна медична допомога в умовах децентралізації: стан, проблеми та перспективи. *Соціальна політика і менеджмент*, 2020, № 1(18), с. 47–59. URL: <https://spm-journal.org.ua>

30. Програма «U-LEAD з Європою». *Стійкість територіальних громад в умовах війни: аналітичний звіт*. Київ: SKL International / U-LEAD, 2023. 72 с. URL: <https://u-lead.org.ua/resources>

31.Міністерство цифрової трансформації України. *Цифрова трансформація територіальних громад: інструменти, практика, аналітика*. Київ: Мінцифра, 2022. URL: <https://thedigital.gov.ua>

32. Аналітичний центр «Регіональний розвиток». *Бюджети розвитку територіальних громад: тенденції 2021–2023 рр.* Київ: АЦРР, 2021. URL: <https://regionaldevelopment.org.ua>

33. Палійчук Р. О. Партнерство як інструмент місцевого економічного розвитку: український та європейський досвід. *Менеджмент і підприємництво*

в Україні: етапи становлення та проблеми розвитку, 2022, № 4, с. 133–142.
URL: <https://science.lpnu.ua/meu>

34. Ключко А. М. Публічне адміністрування в умовах децентралізації: трансформація управлінських функцій. *Державне управління: удосконалення та розвиток*, 2021, № 7. URL: <https://www.dy.nayka.com.ua>

35. Травнєв С. В. Виконавчі органи місцевих рад: модернізація та нові функції в умовах децентралізації. *Публічне управління та регіональний розвиток*, 2022, № 2, с. 47–58. URL: <https://public-management.com.ua>

36. Баранник З. П. Інвестиційна привабливість територіальних громад: нові можливості після децентралізації. *Економіка та держава*, 2021, № 10, с. 22–29. URL: <https://www.economy.in.ua>

37. Інститут регіонального розвитку. Інфраструктурні проєкти в громадах: аналітичний огляд. Львів: IPP, 2022. URL: <https://irr.lviv.ua>

38. Філіпчук Н. Г. Соціальна згуртованість громад: концепт, вимірювання, вплив децентралізації. *Соціологія: теорія, методи, маркетинг*, 2021, № 4, с. 34–45. URL: <https://stmm.in.ua>

39. Підгорна А. І. Підтримка малого та середнього бізнесу в громадах: інструменти та результати. *Регіональні перспективи*, 2022, № 3, с. 67–78.

40. Тегза О. В. Комплексне планування просторового розвитку громад: нові підходи та практики. *Архітектура та дизайн*, 2021, № 3, с. 88–97.

41. Бондарук С. І. Системи локальної безпеки в територіальних громадах: досвід та рекомендації. *Публічна політика та управління*, 2022, № 2, с. 55–66.

42. Герасименко Н. В. Механізми розвитку територіальних громад в умовах децентралізації. *Публічне управління: теорія та практика*, 2020, № 3, с. 17–28.

43.45. Доронін І. М. Управлінські механізми місцевого розвитку: теоретичний аналіз. *Державне управління та місцеве самоврядування*, 2019, № 4, с. 34–42.

44. Литвиненко О. В. Інноваційні підходи до управління розвитком територіальних громад. *Менеджмент та підприємництво в Україні*, 2021, № 2, с. 55–66.

45. Трофименко О. І. Стратегічне планування як механізм розвитку територіальних громад. *Регіональна економіка*, 2021, № 1, с. 101–112.
46. Васильєва Т. А. Фінансові інструменти місцевого розвитку в умовах децентралізації. *Фінанси України*, 2020, № 6, с. 21–35.
47. Дяченко С. В. Економічні механізми розвитку територіальних громад: тенденції та перспективи. *Економіка та держава*, 2022, № 7, с. 44–52.
48. Ковалевська Н. О. Інституційна спроможність територіальних громад: методологія оцінювання. *Вісник НАДУ*, 2020, № 4, с. 91–101.
49. Федоренко О. Л. Соціальні механізми місцевого розвитку: концептуальний підхід. *Соціальна політика і соціальна робота*, 2021, № 3, с. 39–50.
50. Колос О. В. Цифрові інструменти розвитку територіальних громад. *Публічна політика та адміністрування*, 2022, № 1, с. 59–71.
51. Бережна В. І. Правові механізми регулювання діяльності органів місцевого самоврядування. *Юридична наука*, 2020, № 5, с. 88–96.
52. Пилипчук С. П. Комунікаційні механізми у врядуванні територіальних громад. *Комунікації та врядування*, 2021, № 2, с. 13–25.
53. Горбань Ю. В. Просторове планування розвитку територіальних громад: сучасні підходи. *Регіональні студії*, 2021, № 3, с. 12–23.
- 54.. Кравченко В. П. Комплексний план просторового розвитку громади: теорія та практика. *Містобудування та територіальне планування*, 2022, № 80, с. 44–58
55. Довгань І. Й. Управління комунальною власністю територіальних громад. *Публічне адміністрування*, 2020, № 5, с. 31–40.
56. Соколенко О. В. Міжсекторне партнерство як інструмент розвитку громад. *Публічна політика та управління*, 2021, № 3, с. 77–89.
57. Тимошенко Т. І. Економічна політика територіальних громад: стратегічні виміри. *Регіональна економіка*, 2020, № 2, с. 115–126.
58. Держенергоефективності України. Енергетичний менеджмент у громадах: аналітичний звіт. Київ, 2022. URL: <https://saee.gov.ua>

59. Герасимчук З. В. Ризик-менеджмент територіальних громад в умовах воєнних викликів. *Безпека та стратегія*, 2023, № 1, с. 51–63.
60. Лінник О. В. Моніторинг реалізації стратегій розвитку громад. *Публічне управління і адміністрування*, 2021, № 4, с. 93–104.
61. Романенко К. А. Комплексність управління розвитком територіальних громад. *Вісник НАДУ*, 2022, № 2, с. 61–71.
62. Савчук Ю. М. Сталий розвиток територіальних громад: теорія та виклики. *Регіональні студії*, 2020, № 4, с. 5–17.
63. Левчун О. С. Управління на основі даних у місцевому самоврядуванні. *Інформаційне суспільство*, 2022, № 1, с. 44–53.
64. Руденко М. П. Громадський контроль у системі місцевого врядування. *Публічна політика та адміністрування*, 2021, № 3, с. 112–124.
65. Ткаченко С. І. Культурна політика громад як чинник розвитку територій. *Український соціологічний журнал*, 2021, № 2, с. 59–71.
66. Олійник Н. М. Соціальна інклюзія у територіальних громадах: моделі та підходи. *Соціальна робота і суспільство*, 2022, № 1, с. 28–39.
67. Капітаненко Н. П. Розвиток людського капіталу як стратегічний ресурс громади. *Економіка та держава*, 2021, № 9, с. 88–94.
68. Федорчук І. Управлінське лідерство територіальних громад: аналітичний підхід. *Вісник НАДУ*, 2022, № 3, с. 63–75.
69. Мазур А. Є. Проєктний менеджмент у діяльності органів місцевого самоврядування. *Публічне управління і адміністрування*, 2021, № 2, с. 49–60.
70. Чумак О. В. Стратегічна комунікація як інструмент розвитку громади. *Комунікації та врядування*, 2020, № 4, с. 11–22.