

Міністерство освіти і науки України
Дніпровський державний аграрно-економічний університет
Факультет менеджменту і маркетингу
Кафедра менеджменту, публічного управління та адміністрування

**ДОПУСТИТИ ДО ЗАХИСТУ
В ЕКЗАМЕНАЦІЙНІЙ КОМІСІЇ:**

**Завідувачка кафедри,
д.держ.упр., проф.**
_____ **Наталія БОНДАРЧУК**
« _____ » _____ **2025 р.**

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
на тему: РОЗВИТОК ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД В УМОВАХ
ДЕЦЕНТРАЛІЗАЦІЇ ВЛАДИ В УКРАЇНІ

Освітньо-професійна програма «Публічне управління та адміністрування»
Спеціальність 281 «Публічне управління та адміністрування»
Ступінь вищої освіти: Магістр

Здобувачка

Аріана МАТЯЖ

**Науковий керівник,
д.держ.упр., проф.**

Наталія БОНДАРЧУК

Дніпро – 2025

ДНІПРОВСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ АГРАРНО-ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет: Менеджменту і маркетингу

Кафедра: Менеджменту, публічного управління та адміністрування

Освітньо-професійна програма: «Публічне управління та адміністрування»

Спеціальність: 281 «Публічне управління та адміністрування»

Ступінь вищої освіти: Магістр

ЗАТВЕРДЖУЮ

Зав. кафедри _____

« _____ » _____ 2025 р.

ЗАВДАННЯ

на підготовку кваліфікаційної роботи

Матяж Аріані Ігорівні

1. Тема роботи: «Розвиток територіальних громад в умовах децентралізації влади в Україні»

Науковий керівник: Бондарчук Наталія Володимирівна, д. держ.упр., проф.
затверджені наказом по ДДАЕУ від « _____ » _____ 2022 року № _____

2. Термін подання здобувачем роботи: _____

3. Вихідні дані до роботи:

Закони України, Бюджетний кодекс України, Конституція України, урядові постанови, офіційні статистичні дані Міністерства фінансів України, аналітичні матеріали програм та міжнародних проєктів, документи стратегічного планування Піщанської громади, наукові джерела вітчизняних та зарубіжних дослідників, матеріали офіційних веб-ресурсів органів державної влади та місцевого самоврядування.

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити)

1. Теоретико-правові засади розвитку територіальних громад в умовах децентралізації. 2. Особливості розвитку територіальних громад в сучасних умовах. 3. Удосконалення механізмів розвитку територіальних громад в умовах децентралізації. Висновки

5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень)

Система місцевого самоврядування в Україні. Соціально-демографічні показники Піщанської громади, 2020-2024 роки. Розподіл інвестицій у розвиток громади. SWOT-аналіз для Піщанської громади. Основні напрями удосконалення соціального розвитку у Піщанській територіальній громаді.

6. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада Консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв

7. Дата видачі завдання _____ 2024 _____

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної Роботи	Термін виконання етапів роботи	Примітка
1	Вибір теми і об'єкта дослідження, розробка завдання і графіка робіт	жовтень 2024 р.	
2	Пошук та опрацювання літературних джерел	листопад-грудень 2024 р.	
3	Теоретико-правові засади розвитку територіальних громад в умовах децентралізації	квітень-травень 2025 р.	
4	Особливості розвитку територіальних громад в сучасних умовах.	червень-липень 2025 р.	
5	Удосконалення механізмів розвитку територіальних громад в умовах децентралізації.	серпень-вересень 2025 р.	
6	Вступ	жовтень 2025 р.	
7	Виновки	листопад 2025 р.	
8	Оформлення роботи	листопад 2025 р.	

Здобувач (ка) _____
(підпис)

Аріана МАТЯЖ
(прізвище та ініціали)

Науковий керівник _____
(підпис)

Наталія БОНДАРЧУК
(прізвище та ініціали)

РЕФЕРАТ

Тема: «Розвиток територіальних громад в умовах децентралізації влади в Україні»

Кваліфікаційна робота містить: 68 с., 1 рис., 4 табл, 71 літературне джерело.

Метою роботи є обґрунтування теоретичних засад та розробка практичних пропозицій щодо удосконалення організаційно-функціональних механізмів розвитку територіальних громад України під час війни та децентралізаційних трансформацій.

Об'єкт дослідження – процес розвитку територіальних громад в умовах децентралізації влади в Україні.

Предмет дослідження – організаційно-функціональні механізми розвитку територіальних громад України в умовах децентралізації влади.

Методи дослідження. Використано методи аналізу і синтезу, порівняльний аналіз, статистичний метод, метод SWOT-аналізу, системного аналізу, узагальнення та класифікації інформації, контент-аналізу, логічного моделювання, експертного оцінювання та прогнозований метод.

В результаті проведеного дослідження сформовано комплекс практичних пропозицій щодо удосконалення організаційно-функціональних механізмів розвитку територіальних громад України в умовах децентралізації та воєнного стану.

КЛЮЧОВІ СЛОВА

ПУБЛІЧНЕ УПРАВЛІННЯ, ОРГАНИ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ, ТЕРИТОРІАЛЬНА ГРОМАДА, ДЕЦЕНТРАЛІЗАЦІЯ, ВОЄННИЙ СТАН, ЕКОНОМІЧНИЙ РОЗВИТОК, СОЦІАЛЬНИЙ РОЗВИТОК, КЛЮЧОВІ ВИКЛИКИ

KEYWORDS

PUBLIC ADMINISTRATION AND ADMINISTRATION, LOCAL GOVERNMENT BODIES, TERRITORIAL COMMUNITY, DECENTRALIZATION, MARTIAL STATE, ECONOMIC DEVELOPMENT, SOCIAL DEVELOPMENT, KEY CHALLENGES

ЗМІСТ

ВСТУП	5
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИКО-ПРАВОВІ ЗАСАДИ РОЗВИТКУ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД В УМОВАХ ДЕЦЕНТРАЛІЗАЦІЇ	10
1.1. Поняття, сутність та принципи функціонування територіальних громад	10
1.2. Нормативно-правове регулювання розвитку територіальних громад в Україні	14
1.3. Організаційно-управлінські особливості функціонування територіальних громад	20
Висновки до розділу 1	24
РОЗДІЛ 2 ОСОБЛИВОСТІ РОЗВИТКУ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД В СУЧАСНИХ УМОВАХ	25
2.1. Аналіз впливу децентралізації на економічний розвиток територіальних громад	25
2.2. Соціальний розвиток громад: кадрове забезпечення, освіта, соціальні послуги	30
2.3. Ключові бар'єри та виклики розвитку територіальних громад у сучасних умовах	33
Висновки до розділу 2	40
РОЗДІЛ 3 УДОСКОНАЛЕННЯ МЕХАНІЗМІВ РОЗВИТКУ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД В УМОВАХ ДЕЦЕНТРАЛІЗАЦІЇ	41
3.1 Удосконалення економічних механізмів розвитку територіальних громад в умовах децентралізації	41
3.2. Напрями підвищення якості соціального розвитку територіальних громад	44
3.3. Запровадження інноваційних моделей управління та адаптація кращих зарубіжних практик у діяльності громад	48
Висновки до розділу 3	52
ВИСНОВКИ	54
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	60

ВСТУП

Актуальність теми. Реформа децентралізації, що активно реалізується в Україні з 2014 року, стала однією з найбільш ключових процесів трансформації системи публічного управління. Основною метою децентралізації є перерозподіл функцій, повноважень та відповідальності від центрального управління до нижчих рівнів, що робить владу більш наближеною до громадян та забезпечує спроможність органів місцевої влади самостійно вирішувати питання міського значення. Таким чином, ми можемо спостерігати створення територіальних громад, фінансової децентралізації, нові можливості для розвитку, підвищення якості місцевих послуг.

Сучасний стан українських громад показує, що ефективність місцевого самоврядування визначається не лише наявністю нормативно-правової бази та обсягом ресурсів. Основне значення це здатність громад формувати довгострокове стратегічне бачення, раціонально використовувати власний потенціал, формувати високий рівень довіри та прозорості між громадянами та владою, а також вчасно реагувати на зовнішні та внутрішні виклики, які щодня виникають в умовах сучасності.

Актуальність теми зумовлюється тим, що розвиток територіальних громад формує основу сталого регіонального розвитку, підвищує конкурентоспроможність територій та забезпечує кращу якість життя населення.

Питання децентралізації в Україні та розвитку територіальних громад в її умовах, зокрема під час воєнного стану, вивчають: О. Батанов, О. Бориславська, І. Заверуха, Е. Захарченко, В. Градівський, О. Кочерга, О. Хандій, Ю. Кобець, М. Горбатюк, А. Ткачук, Ю. Ганущак, Т. Кравченко, Г. Хіллері, М. Баймуратов, Д. Чевіс, Л. Савранчук.

Мета роботи полягає в обґрунтуванні теоретичних засад та розробка практичних пропозицій щодо удосконалення організаційно-функціональних

механізмів розвитку територіальних громад України під час війни та децентралізаційних трансформацій.

Для досягнення поставленої мети було сформульовано такі основні **завдання:**

- розкрити поняття, сутність територіальних громад та охарактеризувати принципи функціонування територіальних громад;
- дослідити стан нормативно-правового регулювання розвитку територіальних громад;
- охарактеризувати організаційно-управлінські особливості функціонування територіальних громад;
- проаналізувати вплив децентралізації на економічний розвиток територіальних громад;
- провести дослідження соціального розвитку громад за напрямками: кадрове забезпечення, освіта, соціальні послуги;
- узагальнити ключові бар'єри та виклики розвитку територіальних громад у сучасних умовах;
- розробити практичні пропозиції щодо удосконалення економічних механізмів розвитку територіальних громад в умовах децентралізації
- розробити алгоритми напрямів підвищення якості соціального розвитку територіальних громад;
- запропонувати інноваційні методики управління для покращення функціонування територіальних громад, використовуючи зарубіжний досвід.

Об'єкт дослідження – процес розвитку територіальних громад в умовах децентралізації влади в Україні..

Предмет дослідження – організаційно-функціональні механізми розвитку територіальних громад України в умовах децентралізації влади.

Методи дослідження. Дослідження базувалось на використанні теоретичних і практичних методів, що дозволило комплексно проаналізувати особливості розвитку територіальних громад в умовах децентралізації.

Зокрема, використано такі методи: системний аналіз, який дав змогу розглянути розвиток Піщанської сільської ради як цілісну багатокomпонентну систему, визначити взаємозв'язки між управлінськими, фінансовими та соціально-економічними елементами її функціонування; структурно-функціональний підхід, який дозволив охарактеризувати діяльність органів місцевого самоврядування, визначити їх функції, компетенції та роль у забезпеченні розвитку громади; метод порівняння, що застосовувався для співставлення показників розвитку Піщанської громади з іншими територіальними громадами, а також для аналізу відповідності реальних практик вимогам державної політики децентралізації; статистичний аналіз, який використано для обробки соціально-економічних даних, демографічних показників, бюджетних показників і динаміки розвитку громади; контент-аналіз нормативно-правових документів та стратегічних програм громади, що дозволив дослідити регуляторні засади діяльності Піщанської сільської ради, визначити її пріоритети розвитку та управлінські підходи; експертне оцінювання, застосоване для виявлення актуальних проблем і потенційних напрямів вдосконалення механізмів розвитку громади на основі думок посадових осіб, спеціалістів сфери місцевого самоврядування та учасників практики; елементи кейс-аналізу, що дали змогу дослідити практичний досвід функціонування Піщанської громади, виявити її сильні й слабкі сторони, загрози та можливості за допомогою SWOT-аналізу, а також конкретні управлінські рішення, що впливають на спроможність території.

Інформаційною базою дослідження виступають: нормативно-правові акти України, аналітичні звіти урядових інституцій, дані офіційного сайту Піщанської сільської ради, статистичні матеріали, наукові публікації, в тому числі статті, а також публікації вітчизняних та зарубіжних дослідників.

Наукова новизна полягає у системі заходів удосконалення організаційно-функціональних механізмів розвитку територіальних громад України в умовах децентралізації та воєнного стану, що дозволяють

підвищити фінансову, економічну та соціальну спроможність громад. Вони підвищують здатність адаптації до сучасних викликів та змін.

Основні положення, що мають елементи новизни, полягають у такому:

вперше:

– сформовано комплекс заходів з удосконалення організаційно-функціональних механізмів розвитку територіальних громад в умовах децентралізації та воєнного стану, що поєднує інструменти фінансової спроможності, управління ресурсами, підтримки малого бізнесу та надання соціальних послуг.

удосконалено:

– механізми удосконалення управління соціальної та економічної сфер територіальних громад зокрема для ефективного та своєчасного вирішення проблем територіальної громади, в тому числі для внутрішньо-переміщених осіб.

набуло подальшого розвитку:

– науково-практичні засади формування стратегічних документів розвитку громад із урахуванням сучасних ризиків та викликів та підходи використання зарубіжного досвіду у системі публічного управління в Україні.

Апробація результатів роботи. Основні теоретичні положення і практичні результати кваліфікаційного дослідження доповідались та обговорювались на IV Міжнародній науково-практичній інтернет-конференції «Актуальні проблеми економіки, управління та маркетингу в аграрному бізнесі» (м. Дніпро, 2 – 3 жовтня 2025 року) та XIII Всеукраїнській науково-практичній конференції викладачів, молодих вчених і студентів «Розвиток форм і методів сучасного менеджменту в умовах глобалізації» (м. Дніпро, 8-9 листопада 2025 року).

Практичне значення одержаних результатів полягає у можливості подальшого використання розроблених рекомендацій органами місцевого самоврядування для вдосконалення стратегій розвитку, планування бюджету

та управління ресурсами.

Структура та обсяг роботи. Дипломна магістерська робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел (71 найменування). Робота викладена на 68 сторінках, містить 4 таблиці, 1 рисунок.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-ПРАВОВІ ЗАСАДИ РОЗВИТКУ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД В УМОВАХ ДЕЦЕНТРАЛІЗАЦІЇ

1.1. Поняття, сутність та принципи функціонування територіальних громад

Територіальна громада являє собою первинну адміністративно-територіальну одиницю місцевого самоврядування України, що сформувалася у наслідок добровільного об'єднання мешканців кількох сіл, селищ, міст, що мають єдиний адміністративний центр. Діяльність територіальної громади спрямована на самостійне розв'язання місцевих питань, розвитку інфраструктури, надання соціальних послуг, підтримання безпеки та благоустрою - з метою захисту прав, свобод і підвищення добробуту мешканців, що здійснюється через органи місцевого самоврядування.

Класики науки публічного управління та адміністрування визнали, що територіальна громада є товариством місцевих жителів, утворена спільною територією та інтересами, яка самостійно організовує управління і формує основу демократичного самоврядування. На цьому у своїх роботах наголошували такі іноземні та вітчизняні вчені, як Г. Хіллері, М. Баймуратов, Д. Чевіс, Л. Савранчук, Т. Кравченко.

Поняттям «територіальна співдружність» у своїх роботах Г. Хіллері характеризує територіальні громади, стверджуючи що вони являють собою групу осіб, які або самі себе ототожнюють із певною спільністю, або визначені такими ззовні. Вони взаємодіють між собою, мають спільне історичне чи інше підґрунтя, задовольняють взаємні потреби, поділяють однакові цінності й проживають на одній території. Г. Хіллері проаналізував складові частини 94 визначень територіальних співдружностей. На думку науковця, тільки одна з них має місце в усіх

поняттях. Це твердження доводить, що спільнота складається з людей [62,с.44].

Дослідження М. Баймуратова доводять, що формування територіальної громади є найбільш сприятливим для впливу глобальних чинників, що спрямовані на нівелювання її особливих рис, виникнення стереотипів форм соціального колективного, групового та індивідуального життя. Разом з тим, саме територіальна громада виступає основоположним суб'єктом спротиву впливу негативних чинників глобалізації, бо завдяки локальному інтересу, що нею продукується та реалізується в умовах повсякденності, саме вона формує, зберігає та примножує свою ідентичність. [63,с.121-132]

У наукових дослідженнях Т. Кравченко згадується, що основою місцевого самоврядування мають стати територіальні громади, які будуть об'єднані спільною діяльністю, інтересами та цілями щодо задоволення місцевих потреб, пов'язаних із побутом, середовищем проживання, відпочинком, навчанням і тощо. [64,с.70]

За словами Д. Чевіса, дослідження та практика свідчать, що територіальна громада ґрунтується на п'яти основних складових, а саме

- задоволення потреб її жителів;
- спільних цінностях, відчутті приналежності, можливості впливати на життя громади;
- наявність спільних емоційних зв'язків. [65,с.2]

Науковець Л. Савранчук проаналізувавши думку зарубіжних вчених з огляду на встановлення сутності поняття територіальних громад запропонував застосовувати комплексний підхід, а саме розглядати питання «територіальної громади» за наступними аспектами :

- відобразити легітимність громади як історично сформованої спільноти. Тобто така яка має спільну культуру, звичаї і традиції.
- існування цієї спільноти як системи відносин між її членами співіснування у спільному просторі, належність до певної соціальної групи

тощо);

- функціонування громади як колективного споживача різноманітних суспільно економічних благ;

- необхідність розвитку громади з метою забезпечення надання громадських послуг, участь місцевих інститутів громадянського суспільства у життєзабезпеченні населення та виробничих процесах;

- існування громади як представника місцевого населення у політичних процесах і як безпосереднього суб'єкта процесу управління.

Таким чином, територіальна громада формує поняття не просто про адміністративно-територіальну одиницю місцевого самоврядування, а є важливим аспектом розвитку інфраструктури, суб'єктом збереження локальної ідентичності та може протидіяти негативним глобальним впливам. Територіальні громади не тільки посилюють розвиток своїх територій, а й закарбовують дух єдності та підтримки серед їх жителів.

Досліджуючи розвиток територіальних громад в Україні, можна зазначити, що він ґрунтується на системі принципів, що забезпечують ефективне функціонування та спрямованість політики органів місцевого самоврядування на задоволення потреб населення. У науковій літературі вказується, що базою сучасної моделі розвитку громад є принцип служіння інтересам населення, відповідно до якого місцева влада повинна ухвалювати рішення, орієнтовані на підвищення якості життя мешканців та створення сприятливого середовища для їхньої діяльності.

Важливим є принцип демократизму та участі, який передбачає залучення громадян до управлінських процесів через громадські слухання, консультації, електронні петиції та інші інструменти громадської участі. Як наголошує Ю. Кобець у своїй статті «Процес децентралізації як фактор розвитку місцевого самоврядування», саме активність мешканців формує здатність громади впливати на розподіл ресурсів, визначення стратегічних пріоритетів та оцінку діяльності органів влади [11, с.3]. Автор підкреслює, що інституційна спроможність громади значною мірою залежить від рівня

інформаційної відкритості та доступності управлінських процесів для мешканців.

Значну увагу науковці приділяють принципу сталого розвитку. Реформа децентралізації, на їх думку, повинна забезпечувати збалансоване використання природних ресурсів, розвиток інфраструктури та економіки з урахуванням екологічних та соціальних аспектів. От до прикладу ,дослідження М. Горбатюка підкреслює, що громади мають інтегрувати екологічні стандарти та енергоефективні технології у місцеві програми, адже це є одним із критеріїв їхньої спроможності [12,с.12].

Принцип інноваційності та адаптивності є особливо важливим у сучасних умовах цифрової трансформації. Офіційні документи Міністерства розвитку громад та територій України ,зокрема «Дорожня карта децентралізації 2024–2027», акцентують на впровадженні електронного врядування, цифрових реєстрів, GIS-систем, онлайн-послуг для населення. Ці інструменти забезпечують оперативність комунікації, прозорість процедур та зручність отримання послуг [13]. Окрему групу становлять принципи партнерства і співпраці. Дослідники відзначають, що ефективний розвиток громад неможливий без взаємодії з бізнесом, громадськими організаціями, міжнародними установами та сусідніми громадами. Зокрема, у матеріалах Порталу «Децентралізація» підкреслюється, що міжмуніципальне співробітництво дозволяє реалізовувати масштабні інфраструктурні проекти, оптимізувати ресурси та зменшити витрати громад [14].

На основі зазначених принципів формуються функції розвитку територіальних громад, до яких належать:

- підвищення якості соціальних послуг, зокрема освіти, медицини, соціального захисту, культурних та рекреаційних послуг;
- розвиток місцевої економіки, що включає підтримку підприємництва, залучення інвестицій, створення робочих місць;
- модернізація інфраструктури (транспортної, інженерної, комунальної), що є основою комфортного проживання;

- екологічна стабільність та безпека;
- культурний та громадянський розвиток, спрямований на формування активної громади.

Як зазначає М. Горбатюк, ці завдання стають досяжними тоді, коли громада володіє необхідним інституційним, кадровим та фінансовим потенціалом і правильно застосовує доступні інструменти розвитку [12,с.14].

До основних інструментів розвитку територіальних громад належать:
– стратегічне планування (стратегія розвитку громади, план просторового розвитку);

- фінансові інструменти (місцевий бюджет, субвенції, міжбюджетні трансфери, інвестиції, гранти ЄС та ПРООН);

- електронне врядування та цифрові сервіси;

- партнерські механізми (державно-приватне партнерство, міжмуніципальне співробітництво);

- освітні та інформаційні інструменти для підвищення компетентності працівників та залучення населення.

Отже, науковці схиляються до думки, що розвиток територіальних громад є результатом комплексної взаємодії принципів, завдань і інструментів управління.

1.2. Нормативно-правове регулювання розвитку територіальних громад в Україні

Процес децентралізації в Україні розпочався після 2014 року та є основною частиною нової реформи місцевого самоврядування, яка передбачає передачу значної частини повноважень від державних органів до місцевих громад. Процес децентралізації надав органам місцевого самоврядування - самостійність та часткову незалежність у прийнятті рішень, що раніше виконувалися центральними органами влади.

Розглядаючи структуру нормативно-правової бази можна сказати, що вона включає в себе такі документи:

– Конституція України [4] - основний закон держави, який закріплює принципи місцевого самоврядування як невід'ємної частини демократичного устрою України. Тим самим він гарантує право територіальних громад на самоврядування, визначає організаційні основи місцевого самоврядування та його компетенцію, передбачає можливість об'єднання громад для ефективного управління територіями та ресурсами.;

– Закон «Про місцеве самоврядування в Україні»[5]- основний закон, який структурує механізми організації, повноважень і діяльності органів місцевого самоврядування. Він визначає структуру місцевих рад (сільських, селищних, міських) та виконавчих органів, закріплює компетенцію органів місцевого самоврядування у сферах: економічного планування та розвитку, управління комунальною власністю, встановлення місцевих податків та зборів, благоустрою, освіти, охорони здоров'я та соціального захисту. А також регулює механізми участі громадян у місцевому управлінні, що включає в себе громадські слухання, референдуми, електронні петиції;

– Закон «Про службу в органах місцевого самоврядування»[6] регулює правовий статус та складає умови служби працівників органів місцевого самоврядування. Основні функції закону полягають у визначенні прав та обов'язків посадових осіб місцевого самоврядування, закріплені до вимог професійної підготовки та добору кадрів, регламентуванні питань оплати праці, соціальних гарантій та відповідальності службовців.

– Закон «Про добровільне об'єднання територіальних громад»[7] є одним з ключовим у формуванні територіальних громад, адже створив правові умови для формування їх успішного формування через об'єднання населених пунктів. Ключові положення полягають на закріпленні регламенту порядку добровільного об'єднання сіл, селищ, міст у територіальну громаду;

– Бюджетний кодекс України [21] регулює бюджетні відносини та фінансову діяльність держави та територіальних громад в тому числі. Бюджетний кодекс після реформування 2020 року розширив дохідну базу громад за рахунок ПДФО, єдиного податку, плати за землю, акцизного податку та інших зборів, що формують фундамент для економічного розвитку. Основна функція полягає у формуванні фінансових умов для розвитку інфраструктури та соціальної сфери в громадах.

– Постанови Кабінету Міністрів щодо стратегічного планування та місцевого економічного розвитку, зокрема постанова КМУ № 932 від 11.10.2021, яка регламентує порядок розроблення стратегій розвитку громад, визначає механізми оцінки ефективності проектів та програм, а також сприяє узгодженню планів громад із державними пріоритетами розвитку регіонів. [24];

– Державна стратегія регіонального розвитку на період до 2027 Року-це стратегічний документ, що визначає економічні вектори розвитку територій та є основою для розроблення місцевих програм. Також формує пріоритети розвитку регіонів та спрямування інвестицій (державних або місцевих) [25].

Певні дискусії в науковому просторі викликає питання ефективності правових засад та темпів реалізації децентралізації. Один бік науковців наголошує на тому, що реформа децентралізації була реалізована переважно шляхом прийняття підзаконних актів та спеціальних законів без внесення відповідних змін до Конституції України, на їх думку, породжує невизначеність у правовому статусі об'єднаних територіальних громад та може перешкоджати остаточному закріпленню повноважень місцевого самоврядування. Таку позицію, зокрема, висловлює науковець Батанов О. у статті «Проблеми конституційно-правового забезпечення місцевого самоврядування в Україні» [1]. Автор наголошує, що реформа не досягла конституційного закріплення змін, а її правова основа залишається неповною. Батанов О. підкреслює, що для сталого місцевого самоврядування

потрібне не часткове коригування Конституції, а глибинне переосмислення концепції місцевого самоврядування як «феномена з комплексним характером» - одночасно публічно-правового і громадянсько-соціального. На думку науковця, Конституція має містити чіткі гарантії автономії громад, такі як принцип: «усе, що не заборонено — дозволено громаді», тобто відкритий перелік повноважень, який забезпечив би справжню самостійність у вирішенні питань місцевого значення.

Інший бік науковців, які досліджують процеси децентралізації, такі як Бориславська О., Заверуха І., Захарченко Е. вважають, що передача функцій та ресурсів від центральної влади до місцевого самоврядування є важливим етапом зміцнення громад, підвищення рівня публічних послуг і зменшення ролі районного рівня [2, с.14].

Водночас з цим, окремі аспекти децентралізації трактують по-різному залежно від змісту конкретного дослідження. Наприклад, дослідник Градівський В. вказує, що передача повноважень на місцевий рівень у контексті децентралізації дозволяє регіональній владі краще реагувати на потреби громад, зокрема у сферах освіти, охорони здоров'я, культури, соціальних послуг. Автор вважає, що децентралізація підвищує спроможність громад до гуманітарного розвитку, сприяє залученню громадян, полегшує доступ до соціальних сервісів і підсилює демократичну участь.[3, с.2]

Тому, узагальнюючи наведені погляди, можна зробити висновок, що в науковому середовищі існують два основні підходи до оцінки нормативно-правової бази децентралізації: одні вважають її недостатньою без конституційних змін, інші - наголошують на її повноті та відповідності європейській практиці. Полеміка між цими підходами свідчить про складність реформи та різні бачення шляхів подальшого розвитку місцевого самоврядування в Україні.

Оцінити ефективність нормативно-правових документів можна за допомогою думки фахівців, які досліджували питання децентралізації.

Науковець Хандій О. підкреслює проблеми з нестабільністю нормативно-правової бази, недостатнім інформаційним забезпеченням, нерівномірністю розвитку громад, а також слабку організаційну підтримку на етапах реформ [8,с.2-9]. У статті аналізуються сучасний стан децентралізації в Україні, проблеми нормативно-правового забезпечення, регіональні нерівності громад, питання інформаційного забезпечення реформи, а також розподіл повноважень між органами місцевого самоврядування та виконавчої влади. Однак, протилежної дотримується О.Кочерга, що бере за основу діючу законодавчу базу, яка надає можливість реалізовувати створення об'єднаних громад, їхню діяльність, управління майном, бюджетом, землекористуванням тощо - тобто юридичні передумови для спроможних громад фактично сформовані

Нормативно-правові акти визначають принципи побудови системи місцевої влади, порядок формування її органів, їхні повноваження, а також регулюють кадрові, управлінські та процедурні аспекти діяльності територіальних громад. Сукупність цих законодавчих актів забезпечує правові механізми реалізації реформи децентралізації, спрямованої на підвищення автономії громад, прозорість їх діяльності та ефективність місцевого управління.

Як показано на рис. 1.1 [10], система місцевого самоврядування в Україні включає представницькі та виконавчі органи, а також органи самоорганізації населення. На рис. 1.1. зображено взаємодію всіх рівнів місцевого самоврядування та підкреслює, що ефективна робота громади залежить не лише від інституційної структури, а й від залучення населення до управлінських процесів.

Відповідно до законодавства, виконавчі органи мають власні та делеговані повноваження, що дозволяє ефективно здійснювати управління на місцевому рівні:

- власні: прийняття місцевих програм, управління комунальною власністю, реалізація проєктів розвитку;

– делеговані: виконання функцій держави у межах території громади.

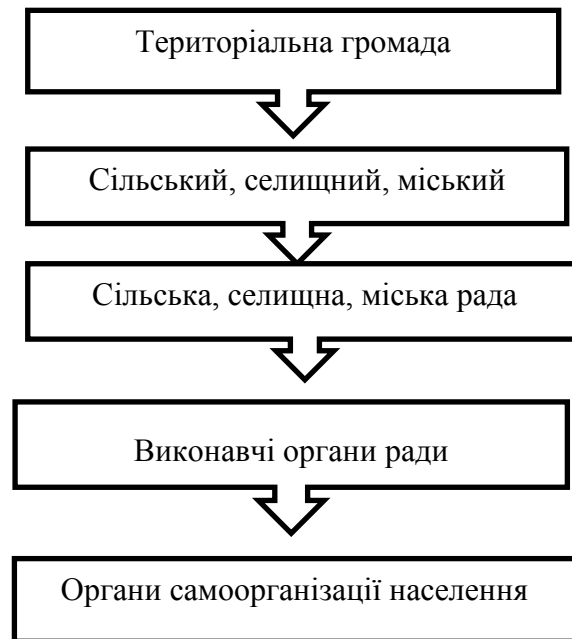


Рис. 1.1. Система місцевого самоврядування в Україні

Прим.: складено автором на основі джерел [10]

Незважаючи на розширення повноважень місцевих громад, існують прогалини в нормативно-правовому регулюванні, суперечності у розподілі компетенцій між місцевою та центральною владою, а також недостатня фінансова автономія. Полеміка вище представлених авторів, дозволяє зробити висновок про ефективне нормативно-правове регулювання процесів децентралізації в Україні та про її стрімке використання. Дослідження доводить, що не існує досконалої думки про процеси децентралізації в Україні, адже кожен науковець має досліджувати як прогалини системи так і сильні сторони.

Проте, на мою думку, реформа децентралізації у такий складний період війни показує свою більшу частину переваг, найголовніша серед них - автономія для функціонування та розвитку громад. Завдяки використанню нормативно-правових актів, маємо основу для

організації та функціонування місцевого самоврядування в Україні та забезпечення ефективної реалізацію реформи децентралізації.

1.3. Організаційно-управлінські особливості функціонування територіальних громад

Організаційно-управлінська структура місцевого самоврядування в Україні складається з територіальної громади, виборних органів (сільські, селищні, міські ради), голови, старости, виконавчих органів, а також районних та обласних рад як представників спільних інтересів громад та органів самоорганізації населення, що забезпечує самостійне вирішення питань місцевого значення, як це визначено Законом України «Про місцеве самоврядування».[5]

Основні організаційно-управлінські особливості функціонування територіальних громад полягають у:

- самостійності прийнятті місцевих рішень (територіальні громади мають право самостійно приймати рішення щодо благоустрою, розвитку інфраструктури, організації соціальних та комунальних послуг, встановлення місцевих податків та зборів. Це право реалізується через місцеві ради та їх виконавчі органи відповідно до законодавства);

- легітимності органів влади (органи місцевого самоврядування формуються на основі виборів, що забезпечує їхню відкритість та прозорість дій перед громадянами.);

- правовому статусі та наданні повноважень (правовий статус місцевого самоврядування визначено Конституцією України й Законом «Про місцеве самоврядування в Україні», які закріплюють сферу повноважень територіальних громад, порядок їх діяльності, умови участі громадян у прийнятті рішень та механізми їх реалізації) [4, 5];

- сформованій структурі управління (ефективне функціонування громади забезпечується взаємодією між представницькими та виконавчими

органами, де рада встановлює стратегічні цілі, а виконавчі структури реалізують рішення від фінансування місцевих програм до роботи з інфраструктурою та послугами для населення);

– активній участі населення (громадяни можуть впливати на місцеве управління не лише через вибори, а й за допомогою місцевих ініціатив, громадських слухань, консультацій, референдумів та інших механізмів прямої демократії, що укріплює довіру між владою і людьми);

– гнучкості у розподілі повноважень (законодавство дозволяє громадам адаптувати організаційну структуру під свої реальні потреби: за рішенням ради або громади можуть створюватися додаткові органи самоорганізації, уповноважені виконувати певні завдання або делеговані повноваження).

Організаційно-управлінська модель територіальної громади є ключовою умовою забезпечення ефективного місцевого самоврядування. Реформа децентралізації в Україні стала одним із ключових інструментів модернізації системи місцевого самоврядування та підвищення спроможності територіальних громад. Починаючи з 2014 року, політика передачі повноважень і ресурсів спрямована на формування більш ефективного, самостійного та відповідального управління. Децентралізація дозволила громадам отримати фінансову автономію, самостійно планувати розвиток і реалізовувати локальні економічні ініціативи.

На думку українських дослідників, саме фінансова децентралізація стала базовим фактором економічного зміцнення громад. Зокрема, А.Ткачук підкреслює, що передача частини податкових надходжень до місцевих бюджетів дала громадам можливість впливати на власну дохідну базу та інвестувати кошти у розвиток інфраструктури, бізнес-середовища та соціальних послуг [15,с.7-8]. Схожої думки дотримується Ю. Ганущак, один із дослідників реформи, який наголошує, що економічний ефект децентралізації проявляється не лише у зростанні бюджетів, а й у зміні поведінки місцевої влади, що стала більш зацікавленою у залученні

інвестицій, партнерств та раціональному використанні ресурсів [16].

Дослідження Офісу реформ при Мінрегіоні підтверджують: громади зі збільшеними бюджетами активніше інвестують у модернізацію інфраструктури, що стимулює локальний економічний розвиток, покращує якість послуг та привабливість території для бізнесу [17].

Також цікаві аналітичні висновки пропонує Асоціація міст України, яка стверджує, що за перші 5 років реформи власні доходи місцевих бюджетів зросли більш ніж у 3,2 рази, що демонструє реальний економічний ефект децентралізації [18].

Сучасні дослідники міжнародного рівня також звертають увагу на зв'язок між децентралізацією та економічним розвитком. У звітах ОЕСД (Organisation for Economic Co-operation and Development) наголошується, що країни з високим рівнем місцевої автономії мають більш збалансовані територіальні економіки, швидшу адаптацію до локальних викликів і вищу ефективність управління [19].

На момент реформи це вплинуло на такі зміни в Україні:

- зростанні інвестицій у громадах, які змогли створити прозорі та сприятливі умови для бізнесу;
- розвитку локальної інфраструктури (дороги, ЦНАПи, школи, медичні заклади);
- збільшенні зайнятості завдяки підтримці малого та середнього підприємництва;
- покращенні якості планування, оскільки громади отримали можливість формувати стратегії розвитку з реальним фінансовим забезпеченням.

Згідно з аналітичними звітами U-LEAD with Europe, які системно досліджують розвиток місцевого самоврядування, децентралізація стала каталізатором формування конкурентних громад, де економічний розвиток базується на раціональному використанні ресурсів, партнерських проєктах та інноваційних локальних рішеннях [20].

Загалом, реформування місцевого самоврядування дало громадам інструменти для економічного зростання, а сучасні дослідження свідчать, що успішність децентралізації безпосередньо пов'язана з ефективністю управління на місцевому рівні. Чим якісніше організоване управління - тим швидше громада демонструє економічні результати, зміцнює інвестиційний потенціал та підвищує рівень життя населення. Важливим елементом управлінської структури територіальних громад є діяльність відділів та управлінь. Вони забезпечують реалізацію політик у сферах освіти, охорони здоров'я, соціального захисту, благоустрою, правового супроводу та комунального господарства. Дослідники визначають, що саме функціональні підрозділи відіграють ключову роль у виконанні делегованих та власних повноважень громади, формуванні місцевих програм та впровадженні державної політики на локальному рівні [17]. Фінансова система більшості територіальних громад ґрунтується на положеннях Бюджетного кодексу України [21], місцеві видатки спрямовуються на утримання закладів освіти та культури, соціальний захист, благоустрій, інфраструктурні проекти та адміністративні послуги.

У науковій літературі також звертають увагу на взаємодію органів влади з населенням. Як підкреслює Т. Кравченко, ефективне управління територіальною громадою неможливе без активної участі мешканців у процесах прийняття рішень та реалізації локальної політики.

Організаційно-управлінські особливості функціонування територіальних громад в Україні формуються через поєднання демократичних засад місцевого самоврядування, чітко визначених повноважень органів влади, їх легітимності та активної участі населення у прийнятті рішень. Реалізація цих особливостей сприяє ефективному вирішенню питань місцевого значення та підвищенню спроможності громад у сучасних умовах здійснення реформи децентралізації

Висновки до розділу 1

1. Територіальна громада виступає первинним суб'єктом місцевого самоврядування, що об'єднує мешканців спільної території з метою самостійного вирішення питань місцевого значення, а також здійснює низку важливих функцій спрямованих на реалізацію інтересів місцевого населення та забезпечення сталого розвитку своїх територій. Функціонування територіальних громад ґрунтується на чітко визначених принципах місцевого самоврядування: народовладдя, законність, гласність, поєднання місцевих і державних інтересів, виборність, правова, організаційна та фінансова самостійність.

2. Нормативно-правове регулювання розвитку територіальних громад в Україні складається з цілісної системи законодавчих актів, що створюють правову основу для реалізації реформи децентралізації, передачі повноважень і фінансових ресурсів місцевим громадам, а також визначають порядок організації, діяльності і відповідальності органів місцевого самоврядування. Відповідно до законодавства, виконавчі органи мають власні та делеговані повноваження, що дозволяє ефективно здійснювати управління на місцевому рівні.

3. Організаційно-управлінські особливості функціонування територіальних громад в Україні формується через поєднання демократичних засад місцевого самоврядування, чітко визначених повноважень органів влади, їх легітимності та активної участі населення у прийнятті рішень.

РОЗДІЛ 2

ОСОБЛИВОСТІ РОЗВИТКУ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД В СУЧАСНИХ УМОВАХ

2.1. Аналіз впливу децентралізації на економічний розвиток територіальних громад

Запровадження реформи децентралізації в Україні створило нові підходи до організації місцевого розвитку, насамперед в економічній сфері. Передача значної частини адміністративних і фінансових повноважень на місцевий рівень дозволила територіальним громадам самостійно визначати пріоритети, управляти ресурсами та формувати економічну політику, орієнтовану на власні потреби й можливості. Внаслідок цього громади отримали реальні механізми впливу на локальний економічний розвиток через ефективне використання майна, земельних ресурсів, бюджету та інвестиційного потенціалу.

Одним із найважливіших результатів децентралізації стало посилення фінансової спроможності територіальних громад. Передача частини податкових надходжень на місцевий рівень створила стабільну економічну основу для розвитку. За даними Мінфіну, доходи місцевих бюджетів після завершення укрупнення громад зросли в середньому на 30–45 %, що дозволило громадам розпочати масштабні інфраструктурні, соціальні та економічні проєкти [26].

Передача значної частини фінансових, адміністративних та управлінських повноважень на місця створила передумови для зміцнення економічного потенціалу територіальних громад, підвищення їх бюджетної самодостатності та розширення можливостей для стратегічного планування. Піщанська територіальна громада не стала винятком: саме реформа децентралізації дала можливість громаді перейти до стабільного розвитку та впровадження соціально значущих проєктів.

Піщанська громада об'єднує 11 населених пунктів, має понад 19,5 тис. мешканців станом на 2024 рік, з яких близько 10,8 тис. – працездатні. За останні роки спостерігається незначне, але стабільне зменшення чисельності населення (приблизно на 300 осіб за 5 років), що є типовою демографічною тенденцією для більшості сільських громад України [27].

Економічна структура Піщанської громади має аграрну орієнтацію, при цьому близько 65% працездатного населення зайнято в сільському господарстві, переважно в вирощуванні зернових культур та овочів, а також у тваринництві. Інші сектори, такі як торгівля, транспорт, освіта та сфера послуг, залучають меншу частину населення, проте їх роль зростає в умовах активного розвитку малого бізнесу та реалізації місцевих соціальних проєктів. Зростання обсягів інвестицій у громаду відзначається переважно у сфері модернізації інженерної інфраструктури, благоустрою населених пунктів та будівництва соціальних об'єктів.[28]Зобразимо динаміку соціально-демографічних показників наглядно у таблиці 2.1:

Таблиця 2.1.

Соціально-демографічні показники Піщанської громади, 2020–2024 роки

Показник	2020	2021	2022	2023	2024
Населення, осіб	19 700	19 600	19 500	19 450	19 400
Працездатне населення, %	60	60,5	60,2	60	59,8
Дитяче населення, %	18	17,8	17,7	17,5	17,3
Особи пенсійного віку, %	22	21,7	22,1	22,5	22,9
Чисельність жінок, %	52	52,1	52,2	52,3	52,4

Прим.: складено автором на основі джерела [28]

Аналіз динаміки населення та його вікової структури дозволяє зробити висновок про необхідність активізації соціальної політики громади, спрямованої на підтримку дітей та молоді, стимулювання народжуваності та

залучення молодих спеціалістів до місцевого ринку праці. Крім того, старіння населення вимагає удосконалення системи соціального захисту та охорони здоров'я, що безпосередньо впливає на рівень задоволеності життям у громаді.

Економічна активність громади характеризується середнім рівнем зайнятості населення та невисоким рівнем безробіття, який у 2024 році становив 5,2% від загальної чисельності працездатного населення. Станом на кінець року в громаді зареєстровано 450 суб'єктів малого та середнього бізнесу, з яких понад 60% займаються аграрною діяльністю. Активність громадян у сфері підприємництва та реалізації інвестиційних проєктів поступово зростає, що підтверджується кількістю поданих місцевих ініціатив щодо благоустрою та розвитку інфраструктури.

Проведений аналіз соціально-демографічного та економічного стану Піщанської громади дозволяє зробити висновок, що громада має потенціал для розвитку, однак для його реалізації необхідне комплексне планування соціально-економічних програм, залучення інвестицій, активізація громадської участі та ефективне управління ресурсами на місцевому рівні. Ці висновки формують основу для подальшого аналізу розвитку громади та оцінки ефективності публічного управління, що розглядається у наступних розділах звіту.

Інвестиційна діяльність Піщанської територіальної громади, що є ключовим фактором сталого розвитку, оскільки спрямована на забезпечення соціальної стабільності, покращення інфраструктури та створення сприятливих умов для життя населення. Основними завданнями інвестиційної політики громади є модернізація інженерних мереж, розвиток дорожньої та комунальної інфраструктури, підтримка малого та середнього бізнесу, а також впровадження енергоефективних технологій. Реалізація цих завдань забезпечує підвищення якості життя жителів, сприяє створенню нових робочих місць і стимулює розвиток місцевої економіки [1].

За останні три роки обсяг інвестицій у громаду постійно зростає. Так, у

2022 році він складав 16,4 млн грн, у 2023 році — 17,9 млн грн, а у 2024 році - 18,5 млн грн. Це свідчить про активне використання можливостей децентралізації та ефективну координацію між місцевими органами влади, громадськими організаціями та приватними інвесторами. Основною частиною інвестицій є проекти з модернізації водопровідних та каналізаційних мереж, благоустрою населених пунктів, будівництва та ремонту шкіл, медичних закладів, закладів культури, а також створення умов для розвитку підприємництва [5].

У громаді діє відділ економічного розвитку та інвестицій, який координує залучення ресурсів, контролює реалізацію проектів та забезпечує їх прозорість. Фахівці відділу здійснюють моніторинг бюджетних витрат, проводять оцінку ефективності інвестицій, а також готують пропозиції для залучення додаткових джерел фінансування, зокрема грантів міжнародних донорів, державних субвенцій та пільгових кредитів. Така системна робота дозволяє не лише ефективно використовувати наявні ресурси, а й планувати стратегічний розвиток громади на середньо- та довгострокову перспективу [3].

Нижче наведена табл. 2.2, яка демонструє розподіл інвестицій Піщанської громади за основними напрямками протягом 2022–2024 років. Аналіз цих даних показує, що найбільший обсяг інвестицій у громаду спрямовується на розвиток інженерної та комунальної інфраструктури, що є природним пріоритетом для території з аграрним профілем. Інвестиції в освіту та спорт свідчать про соціальну орієнтацію громади, адже розвиток молоді є основою для створення кадрового потенціалу та підвищення продуктивності праці. Розвиток охорони здоров'я, культури та соціальних програм дозволяє підвищити якість життя населення та забезпечити соціальну стабільність. Підтримка малого та середнього бізнесу створює сприятливі умови для підприємництва, сприяє диверсифікації економіки та збільшенню надходжень до місцевого бюджету [5];[7].

Таблиця 2.2

Розподіл інвестицій у розвиток громади, млн грн

Напрямок інвестицій	2022	2023	2024
Благоустрій та комунальна інфраструктура	4,2	5,0	5,8
Освіта та спорт	3,5	4,0	4,5
Охорона здоров'я	2,8	3,0	3,5
Культура та соціальні програми	1,2	1,5	1,7
Підтримка малого та середнього бізнесу	1,0	1,2	1,5
Енергозбереження та модернізація	2,0	2,3	2,5

Складено автором на основі джерела [28]

Особливу увагу варто приділити проектам енергоефективності. Модернізація освітлення на LED у школах та медичних закладах дозволила зменшити споживання електроенергії на 18%, а витрати бюджету на енергоресурси скоротилися на 15% порівняно з 2022 роком. Це демонструє ефективне планування ресурсів та інтеграцію сучасних технологій у розвиток громади.

Крім того, інвестиційна діяльність громади тісно пов'язана з підтримкою місцевого бізнесу. Відділ економічного розвитку розробив програму стимулювання малого та середнього підприємництва, яка включає спрощення процедур реєстрації, консультаційну підтримку та надання субвенцій для започаткування нових виробництв або модернізації існуючих. Це сприяє формуванню робочих місць, зростанню податкових надходжень та активізації економічного життя.

Розвиток інфраструктури та інвестиційні проекти позитивно впливають на соціальну сферу громади. Наприклад, реконструкція шкіл та дитячих садків дозволила збільшити кількість учнівських місць на 12%, модернізація медичних закладів підвищила рівень доступності медичних послуг, а ремонт доріг сприяв поліпшенню транспортного сполучення між селами громади.

Розроблені заходи подолання фінансових ризиків для громади, а саме застосування системного підходу хочеться виокремити :

1. Впровадження сценарного бюджетування. Розробка трьох сценаріїв (кризового, базового та оптимістичного), що дозволить адаптувати бюджет до мінливих умов.

2. Формування Фонду стратегічного розвитку громади. Створення окремого бюджету для інфраструктурних проєктів зі стабільним фінансуванням навіть у кризових умовах.

3. Запровадження цифрових інструментів прозорості бюджету. Онлайн-портал з відкритими даними про доходи й видатки громади.

4. Створення відділу проєктного менеджменту. Підрозділ для координації грантів та міжнародної допомоги.

Партнерство з міжнародними програмами. Співпраця з програмами U-LEAD для отримання ресурсів і експертизи. [20]

Отже, аналіз інвестиційної діяльності Піщанської територіальної громади демонструє системний підхід до розвитку громади в умовах децентралізації влади. Місцева влада ефективно використовує доступні ресурси, реалізує пріоритетні проєкти та стимулює економічну активність населення. Водночас, для підвищення ефективності інвестиційної діяльності доцільно продовжувати розвиток механізмів державно-приватного партнерства, активніше залучати міжнародні гранти та інвестиції, а також посилювати інформаційний супровід проєктів, що реалізуються, щоб забезпечити прозорість та залучення громадян до процесу управління.

2.2. Соціальний розвиток громад: кадрове забезпечення, освіта, соціальні послуги

Соціальний розвиток територіальних громад є одним із ключових елементів їхньої спроможності та стійкості, особливо в умовах зовнішніх викликів та кризи. Ефективне кадрове забезпечення, продумана освітня

політика та якісна система соціальних послуг безпосередньо впливають на рівень життя населення, залучення інвестицій, інтеграцію внутрішньо переміщених осіб, а також на можливості громади щодо сталого відновлення та економічного зростання.

Якість соціальних, освітніх та гуманітарних послуг у громаді напряду залежить від кадрового потенціалу, який реалізує свої функції в умовах значних навантажень. Кадрові служби органів місцевого самоврядування відповідають за добір персоналу, організацію професійного навчання, оцінювання службовців, підтримку їхньої мотивації та адаптацію до сучасних викликів.

Соціальний розвиток територіальних громад України, зокрема Піщанської сільської ради Дніпропетровської області, є комплексним процесом, що охоплює ефективне кадрове забезпечення, належну організацію освітнього процесу, розвиток соціальних послуг і створення сприятливих умов для підвищення якості життя населення. У результаті децентралізації та передачі значної частини повноважень на місцевий рівень, на громади покладено суттєву відповідальність щодо формування соціальної інфраструктури, модернізації закладів освіти, розширення соціальних сервісів та впровадження інноваційних підходів до управління людським потенціалом. Саме тому аналіз соціального розвитку Піщанської громади є важливим елементом оцінки ефективності діяльності місцевого самоврядування в умовах сучасних викликів.

Кадрове забезпечення соціальної сфери в Піщанській громаді формується відповідно до потреб мешканців та функціонального навантаження на органи місцевого самоврядування. На офіційному порталі громади [27] представлено структуру управління, що включає відділ освіти, молоді та спорту; службу у справах дітей; Центр надання соціальних послуг; відділ культури; а також Центр первинної медико-санітарної допомоги, який виконує ключові завдання у сфері охорони здоров'я. Така структуризація свідчить про усталену модель кадрової роботи та забезпечення громади

необхідними фахівцями для виконання основних соціальних функцій. Окрему роль відіграють педагоги, соціальні працівники, працівники ЦНАПу, фахівці служби у справах дітей, адже саме вони забезпечують безперервність надання освітніх, соціальних і адміністративних послуг.

Освітня система громади представлена 14 закладами шкільної та дошкільної освіти, які охоплюють понад 2 тисячі дітей і відповідають сучасним вимогам до розвитку освіти. За даними Програми розвитку Піщанської громади, у дитячих садках виховується 448 діток, а у закладах загальної середньої освіти навчається 2 109 учнів [34]. Усі заклади мають доступ до Інтернету, що є важливою умовою як цифровізації освіти, так і впровадження дистанційних форм навчання. Наявність належної технічної інфраструктури дозволяє школам брати участь у державних цифрових програмах, впроваджувати електронні журнали, електронний документообіг і забезпечувати безперервний навчальний процес у разі надзвичайних ситуацій.

Особливої уваги заслуговує модернізація освітньої мережі громади. У 2025 році Піщанською сільською радою було винесено на громадське обговорення «План трансформації мережі закладів загальної середньої освіти», що передбачає створення Піщанського академічного ліцею на базі існуючого закладу освіти з 1 вересня 2027/2028 навчального року [35]. Такий підхід узгоджується із загальнонаціональними тенденціями реформування профільної старшої школи відповідно до стандартів НУШ. План трансформації освітньої мережі покликаний оптимізувати структуру закладів, створити умови для якісного профільного навчання, забезпечити доступ до сучасних освітніх ресурсів, а також раціонально використовувати бюджетні кошти. Важливою складовою зазначеної трансформації є створення дистанційних класів, що надає можливість здобувати освіту дітям, які не можуть відвідувати школу очно — через стан здоров'я, перебування за кордоном або воєнні обставини [35]. Такий підхід є інноваційним для сільських громад та свідчить про гнучкість освітньої політики Піщанської

сільської ради.

Соціальні послуги в громаді забезпечує Центр надання соціальних послуг, діяльність якого спрямована на підтримку найбільш вразливих категорій населення: осіб з інвалідністю, людей похилого віку, сімей з дітьми, малозабезпечених громадян. Центр організовує соціальний супровід, надає допомогу вдома, забезпечує грошову та натуральну підтримку, проводить профілактичну роботу з сім'ями у складних життєвих обставинах [36]. Наявність такого центру свідчить про інституційну спроможність громади реагувати на соціальні виклики та забезпечувати доступ громадян до важливих сервісів, гарантованих державою.

Важливим інструментом соціального забезпечення є Центр надання адміністративних послуг, який функціонує на території громади та забезпечує доступ мешканців до понад сотні державних і місцевих послуг у зручному форматі. Наявність ЦНАПу значно зменшує адміністративне навантаження на громадян та сприяє підвищенню ефективності взаємодії влади й населення. У межах соціального розвитку ЦНАП виконує функції з оформлення посвідчень, соціальних статусів, субсидій, довідок, а отже є важливим елементом місцевої соціальної інфраструктури.

2.3. Ключові бар'єри та виклики розвитку територіальних громад у сучасних умовах

Повномасштабне вторгнення РФ на територію України в лютому 2022 року негативно вплинуло на діяльність Піщанської громади, як і на більшість територій України. Основними викликами для більшості територіальних громад і Піщанської громади в тому числі є соціальні, економічні, інфраструктурні та управлінські. Після початку повномасштабної війни громади стикнулися з масовою міграцією населення, браком кадрів, зниженням доходів, пошкодженням інфраструктури, перевантаженням соціальних служб та труднощами в управлінні кризою.

У контексті вищезазначених викликів для оцінки діяльності Піщанської громади доцільно провести SWOT-аналіз, що дозволяє системно виявити сильні та слабкі сторони, можливості і загрози для громади в сучасних умовах, що слугуватиме базою для розробки пропозиції вдосконалення її діяльності. Зобразимо дослідження SWOT-аналізу у вигляді таблиці 2.3:

Таблиця 2.3

SWOT-аналіз для Піщанської громади

Сильні сторони	Слабкі сторони
1. наявна розвинена соціальна інфраструктура 2. трансформація освітньої мережі 3. активне стратегічне планування і наявність програми розвитку.	1. кадровий дефіцит у ключових сферах 2. демографічні проблеми 3. висока залежність від державного фінансування та обмежена внутрішня ресурсна база.
Можливості	Загрози
1. можливість залучення грантових, міжнародних і державних програм 2. підвищення ефективності управління 3. розвиток партнерства з бізнесом, громадськими організаціями та іншими громадами для реалізації спільних проектів і оптимізації ресурсів.	1. воєнний стан 2. нестабільність фінансування з державного бюджету 3. зростання соціального навантаження у вигляді підтримки вразливих груп населення.

Складено автором

Охарактеризуємо аспекти SWOT-аналізу для визначення основних бар'єрів та викликів. Розглянемо як переваги так і недоліки для загальної оцінки діяльності громади. Серед позитивних аспектів виділимо сильні сторони, а саме: розвинена соціальна інфраструктура, цифровізація освіти, застосування стратегії розвитку.

Піщанська громада має розвинену соціальну інфраструктуру, основна мета якої полягає у якісному наданні соціальних послуг. До її складу входять відділи освіти, що дбають про якісне навчання дітей і молоді, створюючи

умови для їхнього розвитку та самореалізації. ЦНАП(центр надання адміністративних послуг) забезпечує зручний і комфортний доступ до адміністративних послуг, роблячи взаємодію громадян із місцевою владою простою та зрозумілою. За інформацією розміщеною у звіті про роботу «Центру надання адміністративних послуг» Піщанської сільської ради за 2024 рік, який розміщено на головному сайті громади вказані успішні напрями роботи ЦНАПу [66]:

- за період функціонування Відділу перелік послуг, що надаються відділом ЦНАП збільшився з 210-ти до 370-ти адміністративних послуг;
- з початку повномасштабної війни ЦНАП взяв на себе роботу щодо реєстрації та обліку внутрішньо переміщених осіб;
- підписано Меморандум про співпрацю між обласними державними установами, органами місцевого самоврядування й ветеранськими структурами Дніпропетровщини, який передбачає узгоджену взаємодію для надання комплексної послуги «Я – Ветеран» через ЦНАП області. Комплексна послуга «Я - Ветеран» — це спеціальний сервіс у ЦНАПах та центрі «Я - Ветеран», який надає ветеранам, військовослужбовцям, членам їхніх родин та сімей загиблих широкий спектр адміністративних, соціальних і консультаційних послуг «єдиним вікном» без необхідності звертатися до багатьох різних установ окремо
- не зважаючи на військовий стан, працівники відділу щомісяця проходять навчання на платформах Zoom міжрегіонального управління юстиції та Дія Центр.

Завдяки такій інфраструктурі жителі громади відчують турботу, увагу та мають можливість звернутися по допомогу чи потрібні послуги без зайвих труднощів.

Наступною сильною стороною громади є трансформація освітньої мережі. Органи місцевого самоврядування проводять громадські обговорення та планують трансформацію мережі шкіл і ліцеїв, щоб зробити їхню роботу

ефективнішою, сучасною та зручною для сімей громади. Громада також має дошкільні навчальні заклади (для дітей передшкільного віку) та можливості позашкільної освіти, що сприяють всебічному розвитку дітей, їхнім талантам і творчості. Також забезпечує матеріально-технічною базою освітні заклади для надання якісної освіти. [67]. Одним з останніх обговорень можна виділити Рішення сесії

від 01 серпня 2025р. № 12-62/VIII скликання «Про організацію та проведення громадських слухань щодо обговорення Плану трансформації мережі закладів загальної середньої освіти Піщанської сільської ради», на якій були прийняті наступні рішення:

Трансформація покликана вирішити важливі соціально-освітні завдання:

- створення ефективної мережі закладів загальної середньої освіти з урахуванням територіальних особливостей та демографічної ситуації;
- здійснення заходів щодо приведення типів закладів загальної середньої освіти у відповідність до вимог чинного законодавства;
- прогнозування підвищення якості освіти та економічної ефективності функціонування закладів освіти;
- сприяння покращенню доступу дітей і молоді до якісної освіти незалежно від місця проживання;
- забезпечення варіативності освітніх послуг з урахуванням індивідуальних запитів учнів зокрема осіб з особливими освітніми потребами, обдарованої молоді;
- забезпечення концентрації й ефективного використання матеріальних, кадрових та фінансових ресурсів громади для підвищення ефективності освітнього процесу.

Досягнуто висновку, що у процесі трансформації мережі закладів загальної середньої освіти громади буде максимально збережено початкові школи, буде організовано гарантований підвіз до найближчих базових шкіл, де будуть створені кращі умови для одержання учнями якісної освіти,

створені ліцеї, що забезпечить здобуття профільної освіти.

Активне залучення жителів громади є неабияк важливим для таких важливих рішень як розробка Стратегії розвитку громади на 2024-2027 рр.

Основні завдання які висвітлює громада у Стратегії розвитку є:

- покращення дорожнього покриття, вуличного освітлення та комунальних послуг;
- розвиток громадських просторів і об'єктів соціальної інфраструктури;
- залучення інвестицій, розвиток малого та середнього бізнесу;
- створення умов для розвитку сільського господарства та туризму.
- розвиток медичних і соціальних послуг для населення;
- забезпечення доступу до культури, спорту та дозвілля;
- залучення мешканців до планування та реалізації розвитку громади;
- підвищення прозорості діяльності органів місцевого самоврядування.
- впровадження заходів з охорони довкілля та енергоефективності.

Програма розвитку громади прямо зазначає, що демографічні показники напряму впливають на наповнюваність закладів освіти та формування мережі шкіл [37,с.96].

Ці завдання визначають пріоритети соціального та економічного розвитку громади до 2027 року та формують основу для планування проєктів і інвестицій. [68]

Можливості та потенціал розвитку, який має Піщанська громада можна охарактеризувати наступними пунктами:

- можливість залучення грантів та програм підтримки.

Громада має шанс отримувати підтримку від державних, міжнародних та грантових програм, що допоможе розвивати людський потенціал, покращувати соціальні ініціативи та оновлювати інфраструктуру.

- покращення управління через цифрові сервіси.

Впровадження сучасних цифрових рішень і електронних сервісів робить роботу органів самоврядування більш ефективною, прозорою та зручною для жителів, спрощує доступ до послуг і сприяє відкритому бюджетному процесу, який підвищує довіру жителів та створює прозорість влади.

- розвиток партнерства з бізнесом і громадою.

Активна співпраця з підприємцями, громадськими організаціями та іншими громадами дозволяє реалізовувати спільні проєкти, обмінюватися ресурсами та досвідом, що сприяє створенню нових можливостей для мешканців та залученню додаткових інвестицій у громаду.

Слабкі сторони громади характеризуються наступним чином:

- нестачею кваліфікованих спеціалістів, особливо в освіті, медицині та соціальних службах. Кадровий дефіцит у сферах освіти, соціальної роботи та медицини, що виникають внаслідок збільшення ВПО (внутрішньо-переміщених осіб). Використовуючи дані Міністерства соціальної політики, станом на 2025 рік в Україні офіційно зареєстровано вже понад 5 млн ВПО, велика частина яких проживає у сільських громадах центральних та східних областей. Піщанська сільська рада Самарського району прийняла понад 1,8 тис. внутрішньо переміщених осіб, що становить близько 15% усього населення громади.[70]

Молоді фахівці не завжди готові працювати у сільських закладах, що зумовлює необхідність створення додаткових мотиваційних механізмів, таких як забезпечення житлом, можливості професійного розвитку, участь у грантових програмах.

- еміграція молоді з громади. Населення поступово старіє, що ускладнює довгострокове планування та ускладнює процес розвитку громади через старіння громади. Виїзд за кордон свідчить про загрозу життєдіяльності мешканців в Україні через військові дії та приближення фронту. Також, відсутність робочих місць на вакантні посади з подальшим розвитком окрім аграрної сфери є мінімальною.

- інфраструктура потребує покращення: дороги, комунальні мережі та житловий фонд поступово погіршують свою роботу.
- фінансові ресурси громади обмежені, тому реалізувати власні проєкти розвитку стає дедалі складніше;
- громадська активність поки що низька, люди рідше залучаються до організації культурних та соціальних заходів, що у результаті утворює невдоволеність серед жителів.

Загрози, які заважають розвитку громади:

- тривалий воєнний стан створює тривалу невизначеність, підриває стабільність місцевої економіки та призводить до зниження активності малого і середнього бізнесу;
- нестабільність державного фінансування може виникнути через зміни політичних або бюджетних пріоритетів, що загрожує реалізації стратегічних проєктів громади [71];
- зростання соціального навантаження у вигляді підтримки вразливих груп населення може перевищити фінансові можливості бюджету громади та обмежити ресурс для розвитку інфраструктури й економіки.

Аналізуючи результати проведення SWOT-аналізу, можна стверджувати, що Піщанська громада стикається у своїй діяльності з бар'єрами та має певні виклики спричинені війною в країні, серед них основні це кадровий дефіцит, еміграція молоді, обмежені фінансові ресурси, нестабільність державного фінансування та тривалий воєнний стан, що ускладнює реалізацію стратегічних проєктів і підвищує соціальне навантаження. Незважаючи на складнощі, громада не втрачає віри та продовжує свою активну діяльність, розвиваючи соціальні, адміністративні сфери, що дозволяють ефективно надавати послуги населенню та підтримувати життєдіяльність громади. Сильні сторони громади надають можливість розвитку громади завдяки залученню грантових, державних і міжнародних програм, цифровізації управління та партнерство з бізнесом і громадськими організаціями.

Висновки до розділу 2

1. Децентралізація стала важливим аспектом для зміцнення економічного потенціалу Піщанської громади та відкрила широкі можливості для сталого розвитку, але для реалізації всього цього потенціалу необхідні комплексне планування, ефективне управління ресурсами, активна участь громади та залучення інвестицій, що створює основу для подальшого зростання та підвищення якості життя її мешканців. Найбільший обсяг інвестицій у громаду спрямовується на розвиток інженерної та комунальної інфраструктури, що є природним пріоритетом для території з аграрним профілем.

2. Організаційна структура Піщанської громади включає спеціалізовані підрозділи, а саме відділ освіти, молоді та спорту і служби у справах дітей, Центр надання соціальних послуг, відділу культури, медичної служби та ЦНАПу. Останній з переліку є важливою основою забезпечення якісної освіти, соціального захисту та доступних адміністративних сервісів для всіх мешканців Піщанської громади, що сприяє підвищенню рівня життя та соціальної стійкості громади. Ефективність соціального розвитку визначає не лише рівень життя населення, але й здатність громади адаптуватися до зовнішніх криз, інтегрувати внутрішньо переміщених осіб та забезпечувати сталий розвиток у довгостроковій перспективі.

3. Дослідження SWOT-аналізу Піщанської громади допомогло виокремити певні виклики та бар'єри розвитку, що спричинені війною в країні, серед них основні це кадровий дефіцит, еміграція молоді, обмежені фінансові ресурси, нестабільність державного фінансування та тривалий воєнний стан, що ускладнює реалізацію стратегічних проєктів і підвищує соціальне навантаження. До сильних сторін слід віднести розвинену соціальну інфраструктуру, трансформація освітньої мережі, розробка Стратегії розвитку громади.

РОЗДІЛ 3

УДОСКОНАЛЕННЯ МЕХАНІЗМІВ РОЗВИТКУ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД В УМОВАХ ДЕЦЕНТРАЛІЗАЦІЇ

3.1 Удосконалення економічних механізмів розвитку територіальних громад в умовах децентралізації

Ефективність економічного розвитку територіальних громад значною мірою залежить від здатності місцевого самоврядування складати власні фінансові ресурси, раціонально планувати бюджет та залучати інвестиції. За попереднім аналітичним розділом, можемо стверджувати, що Піщанська територіальна громада дійсно володіє достатнім потенціалом в плані економічного зростання, але стикається з викликами, які характерні в умовах війни та децентралізації для більшості сільських громад України. Серед головних недоліків, хочеться виокремити саме:

- обмежену дохідну базу;
- недостатню економічну диверсифікацію;
- низькі темпи залучення інвестицій;
- потреби у модернізації господарської інфраструктури.

В планах на післявоєнне відновлення та продовження процесів децентралізації, актуальним та важливим завданням є осучаснення механізмів економічного управління відповідно до вимог Закону України «Про місцеве самоврядування в Україні» [5] та положень Бюджетного кодексу України [21]. Це насамперед, створить нормативну базу, що дозволить громадянам запроваджувати особисті стратегії економічного розвитку, формувати проекти міжмуніципальної співпраці та залучати зовнішні фінансові інструменти.

Задля вдосконалення економічних механізмів, можна запропонувати низку рекомендацій.

По-перше, це оптимізація структури місцевого бюджету та підсилення

фінансової автономії громади, що дозволить:

- удосконалити структуру власних доходів відповідно до рекомендацій Міністерства фінансів України щодо планування місцевих бюджетів [26];
- активізувати роботи з підвищеним рівнем оплати земельного податку та орендної плати;
- проводити аудит земель та комунального майна, які затверджені Держгеокадастром [47].

У Піщанській громаді запровадження даних рекомендацій дозволить більш ефективно використовувати свій аграрний потенціал в с/г структурах, а також правильно розпоряджатися земельними ресурсами та їх запасами.

Наступна рекомендація – це диверсифікація місцевої економіки та створення умов для розвитку малого бізнесу. Це дозволить сформувати більш стійку економічну базу, яка не буде залежати від аграрного сектору, тому для цього пропонується:

- запровадження «єдиного вікна» для підтримки підприємців при ЦНАПІ громади-такий підхід міститься в Концепції реформування місцевого самоврядування та територіальної організації влади [48];
- залучити підприємців до розробки Стратегії розвитку громади, щоб більш точно оцінити саме потреби в розвитку малого бізнесу наглядно;
- здійснення підтримки несільськогосподарських напрямів малого бізнесу, що включає: логістику, переробку, побутові послуги, крафтове виробництво.

Такі дії для Піщанської громади відповідатимуть та братимуть за основу саме модель розвитку місцевої економіки, описаній у звітах Програми «U-LEAD з Європою» [20], де акцент йде на ролі спільного планування та партнерства з бізнесом, що неабияк створить з'єднання громади з жителями, в плані прийняття рішень на засіданнях та подальшого розвитку. Громада, де думка кожного є важливою та почутою, що несе за собою тільки краще

майбутнє та вдосконалення.

Для більш ефективного управління комунальними підприємства можна застосувати такі рішення:

- принципи корпоративного управління (визначених OECD) [41];
- впровадження електронного моніторингу діяльності комунальних підприємств;
- регулярний публічний аудит та звітування на офіційному сайті громади, що насамперед несе за собою доступність та прозорість до інформації.

На основі вище наданих рекомендацій, доцільно зобразити основні напрями вдосконалення економічних механізмів у Піщанській територіальній громаді у вигляді табл. 3.1.

Таблиця 3.1

Основні напрями удосконалення економічних механізмів у Піщанській територіальній громаді

Зміст	Очікуваний результат (чого прагнемо досягти)
Аудит земель, оптимізація бюджету, підвищення доходів від оренди	Зростання доходів (дохідної бази)
Створення нових напрямів зайнятості населення, підтримка малого бізнесу	Зменшення економічних ризиків
Залучення міжнародних інвесторів за рахунок представлених проєктів з ділянками, які мають фінансову спроможність та можуть зацікавити інвестора	Нові об'єкти інфраструктури
Електронний моніторинг, корпоративні стандарти, аудит	Підвищення прозорості, зменшення збитків

Складено автором

Отже, удосконалення економічних механізмів розвитку територіальних громад має базуватися на прозорості, доступності та залученні зацікавлених сторін (інвесторів). Ефективне управління розвитком Піщанської

територіальної громади ґрунтується на поєднанні стратегічного планування, сучасних цифрових інструментів, професійного кадрового забезпечення та активної участі громадськості. Громада може посилити свою економічну стійкість завдяки досягненню фінансової автономії, диверсифікації економіки, розвитку інвестиційних інструментів та менеджменту взаємодії з суспільством. Надані рекомендації базуються на чинній нормативній базі, аналітичному досвіді громади та практичному досвіді українських громад.

3.2. Напрями підвищення якості соціального розвитку територіальних громад

Соціальний розвиток територіальної громади є систематичним процесом, який охоплює кадрове забезпечення органів місцевого самоврядування, якість наданих освітніх послуг у школах, садках і т.д., доступність соціальної підтримки для малозабезпечених сімей та ВПО та рівень залучення населення до суспільного життя. Аналіз соціального аспекту Піщанської громади дозволив оцінити достатній рівень розвитку громади, однак попри наявність стабільної мережі, соціальних та освітніх установ, вона стикається з низкою виникаючих проблем на фоні війни. Серед основних викликів: кадровий дефіцит у сферах освіти та медицини, старіння населення, недостатня якість надання соціальних послуг, невпорядкованість функцій соціальної роботи та обмеження освітньої інфраструктури.

Відповідно до Закону України «Про освіту» [30] та Закону України «Про соціальні послуги» [29], органи місцевого самоврядування несуть неабияку відповідальність за формування мережі освітніх закладів та забезпечення доступу населення до соціальних послуг. Міністерство соціальної політики в Україні у «Стандартах соціальних послуг» [49] визначає такі складові як доступність та індивідуальний підхід основою для ефективної діяльності громад. Також важливу роль відіграє реалізація

Національної стратегії реформування системи соціальних послуг на період до 2030 року [50], яка прямо наголошує на необхідності зміцнення кадрового потенціалу соціальної сфери та розвитку соціальної інфраструктури.

Доцільно запровадити пропозиції щодо вдосконалення соціального розвитку громади, серед яких наступні

Так, однією з ключових проблем Піщанської громади є нестача фахівців у соціальних сферах таких як медицина, освіта та адміністративні служби.

Основними рішеннями можуть бути запропоновані саме такі:

- розробка Програми розвитку кадрового потенціалу громади відповідно до рекомендацій Національного агентства України з питань державної служби (далі -НАДС) [51];

- створення безперервної освіти для школярів за допомогою таких програм як U-LEAD, USAID, HOVERLA, ПРООН, що надають можливість участі у різних цікавих освітніх тренінгах;

- запровадження системи нематеріальної мотивації, що може включати: гнучкий графік, зручні умови праці, можливість працювати онлайн, премії за результат у вигляді нагород-запрошення на тренінги, навчання по підвищенню кваліфікації для вчителів, що дозволить розвинути свої навички роботи, а також понесе за собою позитивне відображення на якості наданих освітніх послуг.

- впровадження системи оцінювання роботи працівників за міжнародною програмою практики за назвою « Competency-based approach» [52].

Сутність практики «Competency-based approach» (укр. компетентно-базовий підхід) полягає у фокусуванні не стільки на знаннях працівника, скільки на реальних діях та результатах співробітника, оцінюючи його здатність застосовувати знання, вміння, навички, досвід та особистісні якості для ефективного виконання завдань і досягнення цілей компанії, створюючи практико-орієнтовані ситуації для оцінки. Це дозволяє зрозуміти, чи може

працівник діяти успішно в реальних умовах, а не просто знає теорію, покращуючи як індивідуальні, так і корпоративні показники.

Задля того аби Піщанська ОТГ могла підвищити якість надання соціальних послуг доцільно використати розроблені наступні рекомендації:

- створити Центр підтримки ВПО та ветеранів при громаді – мультифункціональний простір із соціальною, психологічною та юридичною допомогою (відповідно до Постанови Кабінету Міністрів України №99 від 2019 року)[53];

- розробити програму соціальної інтеграції, яка передбачає навчання, перекваліфікацію та сприяння зайнятості.

- залучити міжнародні проекти для фінансування будівництва або ремонту житла для ВПО [38].А також допомога у вигляді дозволу на можливість безкоштовного проїзду для переселенців у громадському транспорті, комунікаційних кампаній проти необґрунтованого підвищення орендної плати та відкриття центрів психологічної підтримки

- створення кампаній соціальної згуртованості - спільні культурні події, волонтерські ініціативи, які допоможуть налагодити комунікацію між старими мешканцями та переселенцями.

- упровадження системи електронного моніторингу потреб ВПО, що дозволить оперативно збирати дані про зайнятість, освіту, житло та стан здоров'я.[37,с.96]

Щоб підтримати освітню інфраструктуру та розвинути людський потенціал всередині громади бажано дотримуватись низки можливих рекомендацій таких як цифровізація освіти, модернізація інфраструктури та підвищення кваліфікації вчителів шкіл та дитячих садків, що існують у межах громади.

Наступні кроки доцільно використати задля досягнення мети модернізації освітнього процесу в Піщанській громаді :

- проведення навчання для викладачів для підвищення кваліфікації та покращення якості освіти. Це дозволить вмотивувати працівників

розвиватися та ставати більш ерудованими фахівцями. Даний метод можна віднести до методів нематеріальної мотивації працівників, адже участь у форумах є абсолютно безкоштовними саме для викладачів, їх оплачує громада. Так як вклад у розвиток освіти це вклад у майбутнє.

- осучаснення закладів освіти по концепції «Нова українська школа» (скор. «НУШ») [54]; доступність учнів та вчителів та активне використання цифрової платформи «Всеукраїнська школа онлайн». Таке рішення є доцільним в умовах війни та вже використовувалось на досвіді інших шкіл в умовах карантину з 2020 року через пандемію коронавірусної інфекції. Дана платформа є сучасною та простою, а найголовніше вона спрощує сприйняття складної інформації, якої так часто недостатньо учням на звичайних заняттях, які перериваються через повітряну тривогу, або відключення світла;

- участь шкіл у програмах енергоефективності (ДФРР, NEFCO) [55];
- поглиблення співпраці з батьківськими та молодіжними організаціями;
- створення простору психологічної підтримки в межах закладів освіти задля покращення якості стану як дорослих так і дітей.

Війна впливає на нервову систему досить негативно, тому потребує задля запобігання негативних наслідків для здоров'я жителів громади проведення семінарів по психологічній підтримці. Діти є найбільш чутливими жителями громади, тому вони особливо потребують індивідуального підходу до сприйняття ситуації в країні. Найбільш поширеним є прояв ПТСР (посттравматичний стресовий розлад) – це психічний розлад, що виникає після переживання або спостереження травмуючої події (війни, насильства, катастрофи, ДТП), яка загрожувала життю чи гідності.). Перша леді О. Зеленська, розповідаючи про травматичний досвід українських дітей через російську війну на одній з конференцій присвяченій психологічній підтримці дітям, виокремила, що саме 44% у 2025 році в середньому дітей мають ознаки ПТСР [69].

Основним рішенням можуть бути і самоорганізовані заходи в межах освітніх закладах з запрошеними спеціалістами, які зможуть вислухати і надати професійну допомогу використовуючи різні інтерактиви, ігри і т.д. для легшого сприйняття. Це позитивно вплине не тільки на якість у навчанні, а й на психологічний стан маленьких жителів.

3.3. Запровадження інноваційних моделей управління та адаптація кращих зарубіжних практик у діяльності громад

Сучасний розвиток територіальних громад потребує нових конкретних та інноваційних підходів до управління ,що слугує підвищенню ефективності роботи органів місцевого самоврядування,забезпечує прозорість та відкритість у своїх діях.

Європейський Союз (ЄЗ) у своїх рекомендацій щодо розвитку місцевого самоврядування,а саме U-LEAD підкреслює на тому,що саме інноваційність це ключовий аспект конкурентоспроможності громад при чому зберігає прозорість та добросовісність влади до громадян[56]. Аналітична частина роботи,доводить,що Піщанська ОТГ має окремі елементи цифровізації та відкритості,однак потенціал для використання сучасних управлінських технологій залишається вагомим.

На нормативному рівні інноваційні підходи до управління громадами підтримуються Концепцією розвитку цифрової економіки та суспільства України [57],Стратегією цифрової трансформації регіонів [58],а також за рекомендаціями Ради Європи щодо участі громадян у публічному управлінні.

Використання міжнародного досвіду для громади у поєднанні з суспільними локальними потребами дозволяє громадянам створювати набагато ефективніші сервіси,автоматизувати управлінські процеси та зміцнювати довіру населення про що і згадувалося раніше.

Задля покращення інноваційного управління запропоновано низку рекомендацій, які було б доцільно застосувати на практиці у Піщанській ОТГ

та інших територіальних громад зі схожими слабкими сторонами за рекомендаціями Міністерства цифрової трансформації України [59].

Основною запропонованою рекомендацією для покращення надання адміністративних послуг це саме вдосконалення сайту громади, яке полягає у:

- можливість електронного запису на прийом до ЦНАПу;
- можливість змінювати час запису на прийом для скорочення черг при наданні соціальних послуг (запис онлайн, або за телефоном);
- використання веб-порталу «Дія. Цифрова громада» [60], що спростила роботу з документообігом та поліпшила швидкість отримання необхідних документів при запитах громадян.

Запропоновані рішення взяті за основу з зарубіжного досвіду громад Естонії та Польщі, де громади активно використовують цифровізацію як основу у наданні адміністративних послуг.

Цифрові рішення є одним з головних елементів модернізації місцевого врядування. У Піщанській громаді активно впроваджуються онлайн-інструменти для комунікації з мешканцями, оприлюднення нормативних документів, подання звернень та отримання інформаційних послуг.

Цей процес відповідає загальноєвропейському підходу до побудови «відкритої цифрової громади», який підкреслюється у звітах ОЕСР про принципи good governance [41]. Наявність цифрових сервісів у громаді не лише спрощує взаємодію між владою та жителями, а й сприяє зменшенню адміністративного навантаження на працівників органу місцевого самоврядування. Відкритість і прозорість діяльності є обов'язковими умовами ефективного управління громадою. Піщанська сільська рада поступово розширює можливості участі громадськості:

- проводить консультації щодо стратегічних документів;
- забезпечує доступ до засідань сесій;
- публікує актуальні дані про бюджет і ключові рішення.

Це, насамперед, відповідає рекомендаціям Міністерства розвитку громад щодо участі населення у процесах стратегічного планування [42,с. 19–22]. Такий підхід дозволяє не лише враховувати думку жителів, а й формувати довіру до місцевої влади. Управління, що базується на фактичних даних, є характерною рисою сучасних громад. Піщанська громада використовує статистичні показники для моніторингу демографічної ситуації, стану соціальної інфраструктури та економічного розвитку.

У Стратегії розвитку [39,с. 11–14] наголошено, що оцінка динаміки розвитку є основою для визначення довгострокових пріоритетів. Громада прагне розширювати можливості співпраці з підприємцями, установами освіти, громадськими організаціями. Така взаємодія дозволяє залучати додаткові ресурси, реалізовувати соціальні та культурні проекти та формувати середовище для локального економічного розвитку. Для визначення перспективних напрямів розвитку громади проведено аналіз досвіду країн Європейського Союзу, які відзначаються високим рівнем місцевої автономії та ефективними управлінськими моделями.

Така країна як Польща є прикладом успішного реформування місцевого самоврядування, де гміни отримали значну автономію у розподілі ресурсів та плануванні розвитку. Дослідження польських реформ [43,с.204–215] підкреслюють важливість фінансової децентралізації, чіткої відповідальності органів влади та розвитку локальних стратегій. Піщанська громада може використати цей досвід для зміцнення фінансової самостійності та вдосконалення середньострокового планування.

Литва та Естонія є прикладами країн, де цифрові технології стали основою роботи всіх рівнів влади. Європейські звіти з електронного врядування [44,с. 18–21] і наголошують на:

- електронній ідентифікації;
- повністю цифрових послугах;
- відкритих даних для громадян;
- мінімізації бюрократії через автоматизацію.

Піщанська громада вже має базу для впровадження подібних практик, але досвід Литви та Естонії може допомогти систематизувати цифрові процеси.

Німецькі муніципалітети активно реалізують місцеві стратегічні програми у партнерстві з бізнесом, громадськими організаціями та донорськими фондами. У німецьких звітах [45,с.37–40] підкреслюється важливість інтегрованого підходу до розвитку, коли рішення ухвалюються на основі комплексних досліджень та діалогу з різними групами зацікавлених сторін. На основі аналізу сучасних тенденцій та міжнародних моделей можна визначити кілька стратегічних напрямів для Піщанської громади:

1. Створення платформи «цифрової громади», що включатиме:

- онлайн-доступ до послуг;
- електронний документообіг;
- інтерактивні карти інфраструктури;
- відкриті дані для жителів.

2) Упровадження громадського бюджету сприятиме активнішій взаємодії між владою та жителями та допоможе формувати прозоре середовище для розподілу [46,с.15–17], рекомендований програмами U-LEAD та ПРООН [20],[55].

3) Поглиблення співпраці з бізнесом. Це може включати програми підтримки малого підприємництва, залучення інвесторів та створення умов для розвитку локальних економічних кластерів.

4) Соціологічні дослідження потреб громад. Проведення регулярних опитувань, інтерв'ю та фокус-груп [47,с.89–91] допоможе краще відстежувати потреби та очікування жителів.

5) Залучення до участі молодіжних рад, громадських організацій до планування розвитку громади.

Успішне використання цих рекомендацій для Піщанської громади підвищать відчуття відповідальності серед мешканців та уникнуть перекидання відповідальності, з чим часто стикаються громади, де люди незадоволені прийнятими рішеннями, адже самі ніяк не впливають на їх хід.

Висновки до розділу 3

1. Удосконалення економічних механізмів розвитку територіальних громад має базуватися на прозорості, доступності та залученні інвесторів. Ефективне управління розвитком Піщанської територіальної громади ґрунтується на поєднанні стратегічного планування, сучасних цифрових інструментів, професійного кадрового забезпечення та активної участі громадськості.

2. Соціальний розвиток територіальної громади є систематичним процесом, який охоплює кадрове забезпечення органів місцевого самоврядування, якість наданих освітніх послуг у школах, садках і т.д., доступність соціальної підтримки для малозабезпечених сімей та ВПО та рівень залучення населення до суспільного життя. Розвиток кадрового потенціалу через підвищення кваліфікації та нематеріальної мотивації, створення Центру підтримки ВПО та ветеранів, впровадження програм соціальної інтеграції та залучення міжнародних проєктів, модернізація освітньої інфраструктури та цифровізація навчального процесу, а також розвиток психологічної підтримки дітей і дорослих та культурних і волонтерських ініціатив, є надзвичайно важливими для підвищення якості життя мешканців, зміцнення кадрового потенціалу громади та забезпечення ефективної соціальної допомоги в умовах сучасних викликів.

3. Використання естонської, польської та німецької моделей вплинуть не тільки на покращення процесів функціонування Піщанської ОТГ, а й в цілому на діяльність інших українських територіальних громад через цифровізацію надання адміністративних, соціальних послуг, утворення

громадського бюджету, підтримку малого бізнесу, проведення опитувань для покращення життєдіяльності громади, а також залучення молоді до планування розвитку громади

ВИСНОВКИ

За результатами дослідження теоретичних засад та розробка практичних пропозицій щодо удосконалення організаційно-функціональних механізмів розвитку територіальних громад України під час війни та децентралізаційних трансформацій можна зробити такі висновки:

1. Визначено, що територіальна громада являє собою добровільне об'єднання жителів декількох населених пунктів в один адміністративний центр, виникла у результаті реформи децентралізації 2014 року, основа якої лежить у передачі частини повноважень та влади від центральних органів до місцевих. Діяльність територіальної громади спрямована на самостійне розв'язання місцевих питань, розвитку інфраструктури, надання соціальних послуг, підтримання безпеки та благоустрою - з метою захисту прав, свобод і підвищення добробуту мешканців, що здійснюється через органи місцевого самоврядування. Узагальнення наукових підходів показує, що сутність територіальної громади є багатовимірною та охоплює соціальний, економічний, управлінський, політичний і культурно-ідентифікаційний аспекти її існування. Доведено, що розвиток територіальних громад в Україні, ґрунтується на системі демократичних, соціальних, інноваційних і партнерських принципів, які визначають стратегічні напрями розвитку, сприяють наданню якісних послуг, формують локальну ідентичність та забезпечують стійкість громади до зовнішніх викликів

2. Доведено, що нормативно-правова база територіальних громад включає Конституцію України, закони про місцеве самоврядування, службу в органах місцевого самоврядування, добровільне об'єднання громад, Бюджетний кодекс, постанови уряду та державні стратегічні документи, які регламентують повноваження, права, обов'язки, фінансову діяльність та організаційні засади громад. Обґрунтовано основне значення цих документів, що полягає у забезпеченні правової основи для децентралізації влади, надання місцевим громадам автономії у прийнятті рішень, управлінні

ресурсами, бюджетом та розвитком інфраструктури, а також у створенні умов для участі громадян у процесах управління. Встановлено основні функції нормативно-правових: визначення структури та повноважень органів місцевого самоврядування; регулювання кадрових, фінансових і процедурних аспектів діяльності; формування правових умов для добровільного об'єднання громад та ефективного управління їх майном і ресурсами; забезпечення прозорості та контролю за діяльністю органів влади; сприяння стратегічному та економічному розвитку територій. Узагальнено, що у суперечності в розподілі повноважень між місцевою та центральною владою, нормативно-правові акти забезпечують основу для організації та функціонування місцевого самоврядування, дозволяють громадам здійснювати автономне управління, планувати розвиток і підвищувати ефективність публічних послуг, що особливо важливо в умовах сучасних викликів, зокрема воєнного стану.

3. Проаналізовано, що до складу організаційно-управлінської структури входять: виборні органи, голова, староста, виконавчі органи та органи самоорганізації населення, що забезпечує реалізацію повноважень місцевого значення. Виявлено, що особливості їх функціонування полягають у самостійності прийняття рішень щодо інфраструктури, благоустрою, соціальних та комунальних послуг, легітимності органів влади через вибори, чітко визначеному правовому статусі, взаємодії представницьких і виконавчих органів, активній участі населення та гнучкості у розподілі повноважень. Узагальнено, що децентралізація надала громадам фінансову автономію, можливість планування розвитку, залучення інвестицій і реалізації локальних економічних ініціатив, що підвищує ефективність управління. Обґрунтовано, що функціональні підрозділи забезпечують виконання власних і делегованих повноважень у сферах освіти, охорони здоров'я, благоустрою та соціального захисту, а активна участь населення зміцнює довіру до органів влади та стимулює розвиток громади, підвищуючи її спроможність і економічний потенціал.

4. Проаналізовано вплив реформи децентралізації на економічний розвиток Піщанської територіальної громади, яка об'єднує 11 населених пунктів і на 2024 рік налічує понад 19,5 тис. мешканців, з яких 10,8 тис. – працездатне населення. Встановлено, що передача адміністративних та фінансових повноважень на місцевий рівень забезпечила громадам можливість самостійно визначати пріоритети розвитку, ефективно використовувати майно, земельні ресурси та бюджетні кошти, а також залучати інвестиції. Децентралізація сприяла зміцненню фінансової спроможності, а саме доходи місцевого бюджету зросли на 30–45 %, що дало змогу реалізовувати інфраструктурні, соціальні та економічні проекти. Виявлено, що економічна структура громади переважно аграрна (65 % працездатного населення зайнято у сільському господарстві), однак зростає роль малого бізнесу та сфери послуг. Доведено, що інвестиційна діяльність громади є ключовим фактором сталого розвитку: за 2022–2024 роки обсяг інвестицій зріс з 16,4 млн грн до 18,5 млн грн. Основні напрямки інвестицій: модернізація інженерної та комунальної інфраструктури, освіта, охорона здоров'я, культура, підтримка малого бізнесу та енергозбереження. Зокрема, впровадження енергоефективних технологій дозволило скоротити витрати бюджету на енергоресурси на 15–18 %. Обґрунтовано, що системний підхід забезпечує ефективне використання ресурсів, прозорість управління та стимулює економічну активність населення. Узагальнено, що децентралізація позитивно вплинула на економічний розвиток Піщанської громади, підвищила її фінансову самодостатність, створила умови для модернізації інфраструктури, підтримки бізнесу та поліпшення соціальної сфери.

5. Проаналізовано стан соціального розвитку Піщанської територіальної громади. Встановлено, що якість соціальних, освітніх та адміністративних послуг напряму залежить від кадрового потенціалу. Кадрові служби органів місцевого самоврядування відповідають за підбір персоналу, професійне навчання, оцінювання службовців та підтримку їхньої мотивації. У громаді діє структурована система управління соціальною

сферою: відділ освіти, молоді та спорту, служба у справах дітей, Центр надання соціальних послуг, відділ культури та Центр первинної медико-санітарної допомоги. Ця модель забезпечує безперервність освітніх, соціальних та адміністративних послуг. Виявлено, що освітня система громади включає 14 закладів дошкільної та шкільної освіти, де навчаються понад 2 тис. дітей. Всі заклади мають доступ до Інтернету, що дозволяє впроваджувати дистанційне навчання та сучасні цифрові сервіси. Обґрунтовано, що модернізація освітньої мережі, зокрема план створення Піщанського академічного ліцею та дистанційних класів, спрямована на оптимізацію структури закладів, підвищення якості профільної освіти та забезпечення доступу до навчання всім категоріям дітей. Проаналізовано наявну систему соціальних послуг, а саме Центр надання соціальних послуг, що забезпечує соціальний супровід, допомогу вдома, грошову та натуральну підтримку, а також профілактичну роботу з сім'ями у складних життєвих обставинах. Узагальнено, що соціальний розвиток Піщанської громади забезпечує належне кадрове забезпечення, високий рівень освіти та доступ до соціальних послуг, що надає умови для підвищення якості життя населення, інтеграції внутрішньо переміщених осіб, стимулювання локальної економіки та сталого розвитку громади.

6. Проаналізовано ключові бар'єри та виклики розвитку Піщанської сільської ради Самарівського району Дніпропетровської області в умовах сучасних соціально-економічних та воєнних викликів. Встановлено, що основними проблемами громади є кадровий дефіцит у сфері освіти, медицини та соціальних послуг, демографічні зміни, зокрема старіння населення та еміграція молоді, обмежені фінансові ресурси, нестабільність державного фінансування та тривалий воєнний стан, що ускладнює реалізацію стратегічних проєктів. Виявлено, що водночас громада має значний потенціал розвитку завдяки наявності розвиненої соціальної та освітньої інфраструктури, активного стратегічного планування, цифровізації

управління та можливості залучення грантових, державних і міжнародних програм.

7. Проаналізовано, що Піщанська територіальна громада дійсно володіє достатнім потенціалом в плані економічного зростання, але стикається з викликами, які характерні в умовах війни та децентралізації для більшості сільських громад України. Запропоновано здійснити інвентаризацію земель і комунального майна з використанням даних Держгеокадастру, переглянути ставки земельного податку та орендної плати, а також запровадити середньострокове бюджетне планування. Для підтримки підприємництва доцільно створити «єдине вікно» при ЦНАПі, затвердити програму розвитку малого бізнесу та застосовувати місцеві податкові стимули. З метою залучення інвестицій варто розробити інвестиційний паспорт громади, пакет готових проєктів і використовувати грантові інструменти міжнародних програм. Управління комунальними підприємствами слід удосконалити через електронний фінансовий моніторинг, публічну звітність, аудит і впровадження принципів корпоративного управління.

8. Проаналізовано сучасний стан соціального розвитку Піщанської територіальної громади та виявлено системні проблеми такі як: кадровий дефіцит у сферах освіти та медицини, старіння населення, недостатня якість надання соціальних та освітніх послуг. Запропоновано алгоритм підвищення якості соціальних послуг, що включає створення Центру підтримки ВПО та ветеранів, запровадження електронного моніторингу соціальних потреб населення та реалізацію програм соціальної інтеграції й психологічної підтримки. Вважається за доцільне реалізувати алгоритм модернізації освітнього середовища через цифровізацію навчального процесу, що включає в себе оновлення матеріально-технічної бази закладів освіти відповідно до концепції «Нова українська школа». Нематеріальна мотивація фахівців завдяки проведенню навчання серед педагогів та фахівців ЦНАПу дозволить підвищити якість надання освітніх та соціальних послуг всередині громади.

9. Запропоновано інноваційні методики управління, використовуючи зарубіжний досвід інноваційного управління територіальними громадами таких країн як Польща, Естонія, Литва, Німеччина. Рекомендовано створення платформи «цифрової громади» з онлайн-доступом до послуг, електронним документообігом, інтерактивними картами та відкритими даними для мешканців; впровадження громадського бюджету для залучення жителів до розподілу ресурсів; поглиблення співпраці з бізнесом через програми підтримки малого підприємництва та локальних економічних кластерів; проведення соціологічних досліджень потреб громади та залучення молодіжних рад і громадських організацій до стратегічного планування. Доцільним є впровадження цих методик для підвищення прозорості, ефективності управління та активної участі громади у прийнятті рішень.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Батанов О. В. Проблеми конституційно-правового забезпечення місцевого самоврядування в Україні. *ГОЛОС УКРАЇНИ офіційне видання*. URL: <https://www.golos.com.ua/article/331993> (дата звернення: 20.11.2024)
2. Бориславська О., Заверуха І., Захарченко Е. Децентралізація публічної влади: досвід європейських країн та перспективи України /Швейцарсько-український проект «Підтримка децентралізації в Україні – DESPRO. – К.: ТОВ «Софія».- К.– 2012. 128 с. URL: [https://despro.org.ua/media/upload/decentral_zac_ua_publ_chno_vladi_dosv_d_ev_ropayskih_derzhav_ta_perspektivi_ukra_ni\(2\).pdf](https://despro.org.ua/media/upload/decentral_zac_ua_publ_chno_vladi_dosv_d_ev_ropayskih_derzhav_ta_perspektivi_ukra_ni(2).pdf) (дата звернення: 20.11.2024)
3. Градівський В. Децентралізація гуманітарної політики в Україні: шляхи удосконалення. Економіка. Управління. Інновації. Вип. №1(32), URL: <http://eui.zu.edu.ua/article/view/283010/277204> (дата звернення: 09.12.25)
4. Конституція України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/254к/96вр> (дата звернення: 20.11.2024)
5. Про місцеве самоврядування в Україні: Закон України від 10.10.2024 р. № 4017-IX. Відомості Верховної Ради України. 2025. № 11-14. ст.35. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/280/97-вр> (дата звернення: 20.11.2024)
6. Про службу в органах місцевого самоврядування: Закон України від 05.02.2021 р. № 1217-IX. Відомості Верховної Ради України. 2025. № 19. ст.171. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2493-14> (дата звернення: 20.11.2024)
7. Про добровільне об'єднання територіальних громад: Закон України від 05.12.2019 р. № 348-IX. Відомості Верховної Ради України. 2020. № 13, ст.69. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/157-19> (дата звернення: 20.11.2024)
8. Хандій О. Сучасний стан та особливості децентралізації влади в

Україні. Економіка та право. 2016 №2 (44). С.1-9. DOI: <https://doi.org/10.15407/econlaw.2016.02.137> (дата звернення: 20.11.2024)

9. Законодавство України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/main/index> дата звернення:25.11.2024)

10. Термінологія системи місцевого самоврядування. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/term/27289> (дата звернення:25.11.2024)

11. Кобець, Ю. Процес децентралізації як фактор розвитку місцевого самоврядування. Науково-теоретичний альманах Грані, 2022,№25(6), с.85-91. DOI: <https://doi.org/10.15421/172274> ((дата звернення:25.11.2024)

12. Горбатюк М..Реформа децентралізації в Україні: проблеми здійснення в умовах суспільної кризи. Політичні дослідження / Political Studies, 2021, 22–40. DOI: <http://pd.ipiend.gov.ua/article/view/235383> (дата звернення:25.11.2024)

13. Дорожня карта децентралізації:Реформа місцевого самоврядування та територіальної організації влади. Міністерство відновлення розвитку громад,територій та інфраструктури України.URL: <https://mindev.gov.ua/storage/app/sites/1/uploaded-files/doroznia-karta-decentralizacii.pdf> (дата звернення:25.11.2024)

14. Портал децентралізації. URL: <https://decentralization.ua/en/public> (дата звернення:25.11.2024)

15. Ганущак Ю. Територіальна організація влади. Стан та напрямки змін /ІКЦ. : Легальний статус, 2012. – 348 с. (дата звернення:20.11.2024)

16.Ганущак Ю. Загальна інформація. Портал «Децентралізація», 2022.URL:<https://decentralization.ua/experts/hanushchak-yurii> (дата звернення:25.11.2024)

17. Звіт Мінрегіону. URL: <https://mindev.gov.ua/diialnist/zvity> (дата звернення:25.11.2024)

18. Аналітика АМУ. URL: <https://www.auc.org.ua> (дата звернення:15.12.24)

19. OECD Multi-level Governance Reports. URL:

<https://www.oecd.org/regional> (дата звернення:15.12.24)

20. Аналітичні звіти U-LEAD. URL: <https://u-lead.org.ua> (дата звернення:15.12.24)

21. Бюджетний кодекс України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2456-17> (дата звернення:15.12.24)

22. Кравченко Т. А. Інституційне забезпечення безпосередньої участі громадян України у місцевому самоврядуванні. Аспекти публічного управління, 3015. 3(10). С. 72-82. DOI: <https://doi.org/10.15421/151585>(дата звернення:15.12.24)

23. Про добровільне об'єднання громад:Закон України від 04.09.2015. № 676-VIII.2015. Відомості Верховної Ради України. 2015. № 37-38, ст.371. URL:<https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/157-19#Text> (дата звернення:15.12.24)

24. Про затвердження Порядку розроблення регіональних стратегій розвитку і планів заходів з їх реалізації, а також проведення моніторингу та оцінки результативності реалізації зазначених регіональних стратегій і планів заходів:*Постанова Кабінету Міністрів України* від 14.11.2018 № 959.URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/932-2015-п#Text> (дата звернення:09.09.25)

25. Про затвердження Стратегії розвитку Піщанської сільської об'єднаної територіальної громади на 2019-2027роки. Піщанська сільська рада Самарівський район Дніпропетровська область. *Рішення сесії* від 20 серпня 2019р. № 14-23/VII XXIII. URL: <https://pishchanska.otg.dp.gov.ua/diyalnist/rishennya-gromadi/pro-zatverdzhennya-strategiyi-rozvitku-pishchanskoyi-silskoyi-obyednanoyi-teritorialnoyi-gromadi-na-2019-2027roki-2> (дата звернення:15.12.24)

26. Міністерство фінансів України. URL: <https://www.mof.gov.ua/uk/> (дата звернення:15.12.24)

27. Піщанська сільська рада. Офіційний сайт. URL: <https://pishchanska.otg.dp.gov.ua/> (дата звернення:15.12.24)

28. Фінансова звітність Піщанської громади (2020–2024). URL:<https://pishchanska.otg.dp.gov.ua/diyalnist/byudzhet/vikonannya->

byudzhetu/2024-rik (дата звернення:15.12.24)

29. Про соціальні послуги:Закон України від 10.10.2024. № 4017-IX. . Відомості Верховної Ради України. 2025.№ 11-14, ст. 35.URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2671-19#Text> (дата звернення:15.12.24)

30. Про освіту:Закон України від 17.09.2020. № 910-IX Відомості Верховної Ради України. 2020. № 51, ст. 491.URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2145-19#Text> (дата звернення:15.12.24)

31. Про повну загальну середню освіту:Закон України від 02.11.2021. № 1839-IX. Відомості Верховної Ради України. 2022. № 4, ст. 25.URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/463-20#Text> (дата звернення:15.12.24)

32. Про запобігання корупції:Закон України від 02.09.2020. № 852-IX. Відомості Верховної Ради України. 2020. № 50, ст. 465.URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1700-18#Text> (дата звернення:15.12.24)

33. Про доступ до публічної інформації:Закон України від 13.12.2022. № 2849-IX. Відомості Верховної Ради України. 2023 № 47-50, ст.120.URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2939-17#Text> (дата звернення:15.12.24)

34. Програма розвитку Піщанської громади Самарівського району Дніпропетровської області. URL: <https://pishchanska.otg.dp.gov.ua/nasha-gromad%D0%B0/programa-rozvitku> (дата звернення:15.12.24)

35. Громадські слухання Піщанської громади Самарівського району Дніпропетровської області. URL: <https://pishchanska.otg.dp.gov.ua/diyalnist/rishennya-gromadi/pro-orhanizatsiiu-ta-provedennia-hromadskykh-slukhan-shchodo-obhovorennia-planu-transformatsii-merezhi-zakladiv-zahalnoi-serednoi-osvity-pishchanskoi-silskoi-rady> (дата звернення:05.09.2025)

36. Центр надання соціальних послуг Піщанської громади. URL: <https://pishchanska.otg.dp.gov.ua/>(дата звернення:25.10.2025)

37. Бондарчук Н.В., Матяж А. Виклики та трансформації територіальних громад в умовах війни. Наукові інновації та передові технології. Серія:Управління та адміністрування. 2025. №11(51).

DOI:10.52058/2786-5274-2025-11(51)-96-105 (дата звернення:01.12.25)

38. Гранти на проєкти інтеграцій для ВПО
URL:<https://houseofeurope.org.ua/opportunity/499> (дата звернення:01.12.25)

39. Стратегія розвитку Піщанської сільської ради 2021–2027.
<https://pishchanska.otg.dp.gov.ua/nasha-gromad%D0%B0/programa-rozvitku>
(дата звернення:01.12.25)

40. Терлюк О., Терлюк І. Феномен сучасного публічного управління. Вісник Національного університету. Львівська політехніка. Серія: Юридичні науки № 4 (44), 2024 .DOI: <https://doi.org/10.23939/law2024.44.265> (дата звернення:15.12.24)

41. Цифровізація для відновлення України. OECD Policy Responses on the Impacts of the War in Ukraine DOI: <https://doi.org/10.1787/7ab01ffd-uk> (дата звернення:15.12.24)

42. Про затвердження Методичних рекомендацій щодо порядку розроблення, затвердження, реалізації, проведення моніторингу та оцінювання реалізації стратегій розвитку територіальних громад: Наказ від 21.12.2022 .№ 265 URL: <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v0265914-22#Text>
(дата звернення:15.12.24)

43. *Перегуда Є., Згурська В.* Реформа місцевого самоврядування в Польщі як урок для України на післявоєнний період. Просторовий розвиток. 2022. № 2. С. 204–215.

44. EU e-Government Report 2022 .Synchronising Digital Governments.(Еталон електронного урядування,2022) с.1--
38.URL:file:///C:/Users/User/Downloads/eGovernment_Benchmark_2022_1_Insight_Report_D246JnMGMhNuyox4hB7uDeIRLCI_88517.pdf (дата звернення:15.12.24)

45. German Federal Ministry for Economic Affairs. Regional Development Strategy(сайт Федеральне міністерство економічного співробітництва та розвитку). URL: <https://www.bmz.de/en> (дата звернення:15.12.24)

46. Посібник ЄС з партисипативного бюджетування,с.1-

11,2021.URL:[https://www.europarl.europa.eu/RegData/etudes/BRIE/2024/762412/EPRS_BRI\(2024\)762412_EN.pdf](https://www.europarl.europa.eu/RegData/etudes/BRIE/2024/762412/EPRS_BRI(2024)762412_EN.pdf) (дата звернення:15.12.24)

47. Держгеокадастр України. URL: <https://land.gov.ua/> (дата звернення:15.12.24)

48. Концепція реформування місцевого самоврядування. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/333-2014-p#Text> (дата звернення:15.12.24)

49. Державний стандарт соціальної послуги. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0589-21#Text> (дата звернення:15.12.24)

50. Стратегія сталого розвитку України до 2030. URL: <https://ips.ligazakon.net/document/JH6YF00A> (дата звернення:09.12.25)

51. Національне агентство України з питань державної служби. URL: <https://nads.gov.ua/> (дата звернення:09.12.25)

52. Антонова О., Бірук Н. : Компетентнісні засади підготовки фахівців у контексті світового та вітчизняного досвіду: сучасні виклики та перспективи: збірник наукових статей . *Житомир: Вид-во ЖДУ*,293 с., 2025.

(дата звернення:01.12.25)

53. Про Реєстр надавачів та отримувачів соціальних послуг:Кабінет Міністрів України постанова від 27.01.2021. № 99 URL: <https://ips.ligazakon.net/document/KP210099> (дата звернення:15.12.24)

54. Про схвалення Концепції реалізації державної політики у сфері реформування загальної середньої освіти «Нова українська школа» на період до 2029 року:*Кабінет Міністрів України розпорядження* від 22.08.2018 № 592-р URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/988-2016-%D1%80#Text> (дата звернення:15.12.24)

55. Колосова В. П. Співпраця НЕФКО з Україною: стан і проблем.: Центр зовнішньополітичних досліджень Center for Foreign Policy Studies. Національний інститут стратегічних досліджень.URL: <https://niss.gov.ua/sites/default/files/2022-04/nefko.pdf>

56. Програма для України з розширення прав і можливостей на місцевому рівні, підзвітності та розвитку U-LEAD з Європою URL:

https://decentralization.ua/donors/u-lead?utm_source= (дата звернення:01.12.2025)

57. Про схвалення Концепції розвитку цифрової економіки та суспільства України на 2018-2020 роки та затвердження плану заходів щодо її реалізації: Кабінет Міністрів України розпорядження від 17 січня 2018 р. № 67-р.URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/67-2018-p#Text> (дата звернення:15.12.2024)

58. Про схвалення Стратегії цифрового розвитку інноваційної діяльності України на період до 2030 року та затвердження операційного плану заходів з її реалізації у 2025-2027 роках: Кабінет Міністрів України розпорядження від 31 грудня 2024 р. № 1351-р.URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1351-2024-p#Text> (дата звернення:01.12.2025)

59. Про внесення зміни до наказу Міністерства цифрової трансформації від 14 жовтня 2025 року №170 :Наказ від 3.11 .2025.№185 URL: <https://thedigital.gov.ua/documents> (дата звернення:01.12.2025)

60. Деякі питання функціонування веб-порталу «Дія. Цифрова громада»: Кабінет Міністрів України постанова від 2 червня 2023 р. № 556 URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/556-2023-%D0%BF#Text> (дата звернення:24.12.2024)

61. Погребняк І. Електронний уряд (e-government) і електронне урядування (e-governance): поняття та принципи функціонування. Право та інновації № 3 (7) 2014.с.26-35. URL: <https://ndipzir.org.ua/wp-content/uploads/2014/10/Pogrebnyak7.pdf> (дата звернення:24.12.2024)

62. Building on Assets and Mobilizing for Collective Action : Community Guide / J. Allen, S. Cordes, S. Covey et al. Lincoln : Center for Applied Rural Innovation ; Univ. of Nebraska, 2002. 44 р. (дата звернення:24.12.2024)

63. Баймуратов М. О. Територіальна громада у національному та міжнародному вимірах. Вісник Маріупольського державного університету. Серія: Право. 2017. Вип. 13. С. 121-132. (дата звернення:15.12.24)

64. Кравченко А. Територіальна громада як первинний суб'єкт місцевого самоврядування: аналіз сучасних наукових досліджень в Україні. Серія: Державне управління, 2015 р., № 1 (49).с/70Т URL : http://pa.stateandregions.zp.ua/archive/1_2015/15.pdf (дата звернення:15.12.24)

65. Chavis, D. Strategic Factors for Building Community : The Five C's Community, Connections, Control, Cash, Collective Action / David Chavis. – Baltimore : Campaign Consultation, 2006. – 6 р. (дата звернення:15.12.24)

66. Звіт про роботу відділу «Центр надання адміністративних послуг» за 2023 рік: Рішення Виконкому від 28 лютого 2024р. № 41.URL:<https://pishchanska.otg.dp.gov.ua/diyalnist/rishennya-gromadi/zvit-pro-robotu-viddil-tsentra-nadannia-administratyvnykh-posluh-za-2024-rik> (дата звернення:15.12.24)

67. Про організацію та проведення громадських слухань щодо обговорення Плану трансформації мережі закладів загальної середньої освіти Піщанської сільської ради: Рішення сесії від 01 серпня 2025р. № 12-62/VIII LXII сесія VIII скликання. URL:<https://pishchanska.otg.dp.gov.ua/diyalnist/rishennya-gromadi/pro-orhanizatsiiu-ta-provedennia-hromadskykh-slukhan-shchodo-obhovorennia-planu-transformatsii-merezhi-zakladiv-zahalnoi-serednoi-osvity-pishchanskoi-silskoi-rady> (дата звернення:01.12.2025)

68. Звернення до жителів громади для процесу - внесення змін до Стратегії сталого розвитку Піщанської сільської ради на 2019-2027 роки. У відповідності до Закону України «Про засади державної регіональної політики», Постанови Кабінету Міністрів України від 13 серпня 2024 р.№ 940 «Про внесення змін до Державної стратегії регіонального розвитку на 2021-2027роки».URL:https://pishchanska.otg.dp.gov.ua/novini-ta-podiyi/novini/shanovni-zhyteli-pishchanskoi-silskoi-terytorialnoi-hromady?utm_source= (дата звернення:01.11.2025)

69. Скільки українських дітей має ознаки потенційного ПТСР: Зеленська назвала відсоток. *ТОВ «Нове медіа»*.редакторка стрічки нови:

А.Скоробогатько. URL: <https://trueua.info/news/skilky-ukrayinskykh-ditey-maye-oznaky-potentsiynoho-ptsr-zelenska-nazvala-vidsotok> (дата звернення:01.12.2025)

70. Матяж А.І Ризики розвитку територіальних громад в умовах війни: соціальний аспект: Розвиток форм і методів сучасного менеджменту в умовах глобалізації: Матеріали 13-ї Всеукраїнської наук.-практ. конф. – Дніпро, 8-9.11.2025: тези доповідей. – Дніпро: Поліграфічний відділ ДДАЕУ, 2025. С. 143-144.

71. Матяж А.І Ризики розвитку територіальних громад в умовах війни: фінансовий аспект (на прикладі Піщанської сільської ради Самарського району): Актуальні проблеми економіки, управління та маркетингу в аграрному бізнесі: матеріали IV Міжнародної науково-практичної інтернет-конференції, м. Дніпро, 02-03 жовтня 2025 р. Дніпро, ДДАЕУ, 2025. С. 236-237.

