

**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:**

**Завідувач(ка) кафедри,
д.держ.упр., проф.
_____ Наталія БОНДАРЧУК
« ____ » _____ 2025 р.**

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

**на тему: УДОСКОНАЛЕННЯ МЕХАНІЗМІВ ПУБЛІЧНОГО
УПРАВЛІННЯ ДЛЯ ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ
ТЕРИТОРІАЛЬНОЇ ГРОМАДИ**

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

Здобувач

Ігор ЛЯХ

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

Віктор СИЧЕНКО

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 _____

« _____ » _____ 202_ р.

ЗАВДАННЯ

на підготовку кваліфікаційної роботи

Ляху Ігорю Ігоровичу

(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема роботи: Удосконалення механізмів публічного управління для підвищення конкурентоспроможності територіальної громади _____

Науковий керівник: Сиченко В.В., д.н.держ.упр., професор
(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

затверджені наказом по ДДАЕУ від _____

2. Термін подання здобувачем роботи: 02 грудня 2025 року

3. Вихідні дані до роботи: Закони України, Постанови КМУ, Укази Президента України та інші нормативні документи, навчальні посібники, підручники, періодична література, праці провідних вчених

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

1. Теоретико-методичні засади конкурентоспроможності територіальної громади. 2. Аналіз стану та проблем функціонування механізмів публічного управління у територіальній громаді. 3. Напрями удосконалення механізмів публічного управління для підвищення конкурентоспроможності територіальної громади. Висновки і пропозиції

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

Структура конкурентоспроможності територіальної громади. Структурні компоненти та механізми забезпечення конкурентоспроможності територіальної громади. Чинники, що визначають конкурентоспроможність територіальної громади. Класифікація чинників формування конкурентоспроможності територіальної громади

6. Консультанти розділів роботи

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

7. Дата видачі завдання _____ 12 жовтня 2024 р. _____

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-методичні засади конкурентоспроможності територіальної громади	січень - березень 2024 р.	
4.	Аналіз стану та проблем функціонування механізмів публічного управління у територіальній громаді	квітень - травень 2025 р.	
5.	Напрями удосконалення механізмів публічного управління для підвищення конкурентоспроможності територіальної громади	червень - вересень 2025 р.	
6.	Вступ	жовтень 2025 р.	
7.	Висновки	листопад 2025 р.	
8.	Оформлення роботи	листопад 2025 р.	

Здобувач _____

(підпис)

Ігор ЛЯХ

(прізвище та ініціали)

Науковий керівник _____

(підпис)

Віктор СИЧЕНКО

(прізвище та ініціали)

РЕФЕРАТ

Тема: Удосконалення механізмів публічного управління для підвищення конкурентоспроможності територіальної громади.

Кваліфікаційна робота містить: 77 с., 8 табл., 7 рис., 54 літературних джерела, 2 додатки.

Об'єкт дослідження – процес удосконалення механізмів публічного управління для підвищення конкурентоспроможності територіальної громади.

Предметом дослідження є дослідження виступають соціально-економічні закономірності вдосконалення механізмів забезпечення конкурентоспроможності територіальних громад.

Метою роботи є теоретичне обґрунтування та розробка практичних рекомендацій щодо покращення механізмів публічного управління для підвищення конкурентоспроможності територіальної громади.

Методи дослідження. Методика дослідження спирається на системний, інституційний і процесний підходи з використанням аналізу, моделювання та SWOT-оцінювання.

У результаті дослідження узагальнено теоретичні підходи до розуміння поняття конкурентоспроможності територіальної громади. Проаналізовано основні фактори формування конкурентоспроможності територіальної громади. Досліджено нормативно-правову та стратегічну основу забезпечення конкурентоспроможності територіальних громад в Україні. Надати організаційно-управлінську характеристику Магдалинівської територіальної громади та виявлено ключові проблеми й бар'єри, що стримують підвищення конкурентоспроможності громади. Систематизовано міжнародні підходи та моделі конкурентного розвитку територій. Обґрунтовано шляхи вдосконалення інституційних, організаційних та управлінських механізмів розвитку громади. Розробити практичні рекомендації щодо підвищення конкурентоспроможності Магдалинівської ТГ.

КЛЮЧОВІ СЛОВА

КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЬ, ТЕРИТОРІАЛЬНА ГРОМАДА,
ПУБЛІЧНЕ УПРАВЛІННЯ, МЕХАНІЗМИ, ДЕЦЕНТРАЛІЗАЦІЯ, МІСЦЕВЕ
САМОВРЯДУВАННЯ

KEYWORDS

COMPETITIVENESS, TERRITORIAL COMMUNITY, PUBLIC
ADMINISTRATION, MECHANISMS, DECENTRALIZATION, LOCAL SELF-
GOVERNMENT

ЗМІСТ

ВСТУП	5
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ТЕРИТОРІАЛЬНОЇ ГРОМАДИ	9
1.1. Теоретичні основи конкурентоспроможності територіальної громади	9
1.2. Фактори підвищення конкурентоспроможності територіальних громад	13
1.3. Нормативно-правові та стратегічні основи забезпечення конкурентоспроможності територіальних громад в Україні	21
Висновки до розділу 1	26
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СТАНУ ТА ПРОБЛЕМ ФУНКЦІОНУВАННЯ МЕХАНІЗМІВ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ У ТЕРИТОРІАЛЬНІЙ ГРОМАДІ	29
2.1. Організаційно-управлінська характеристика територіальної громади	29
2.2. Соціально-демографічна ситуація територіальної громади	34
2.3. Виявлення ключових проблем та бар'єрів підвищення конкурентоспроможності громади	41
Висновки до розділу 2	47
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ МЕХАНІЗМІВ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ДЛЯ ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ТЕРИТОРІАЛЬНОЇ ГРОМАДИ	50
3.1. Зарубіжні моделі та сучасні підходи до конкурентного розвитку територій: можливості адаптації для українських громад	50
3.2. Удосконалення інституційних, організаційних та управлінських механізмів розвитку громади	55
3.3. Практичні рекомендації щодо удосконалення механізмів забезпечення конкурентоспроможності територіальних громад	61
Висновки до розділу 3	64
ВИСНОВКИ	66
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	71
ДОДАТКИ	77

ВСТУП

Актуальність дослідження. Актуальність теми кваліфікаційної роботи зумовлена тим, що здатність територіальних громад конкурувати за ресурси, інвестиції та людський потенціал потребує системного вдосконалення умов і факторів, які забезпечують їхній розвиток. Це означає, що громадам необхідна не разова, а постійна, послідовна та керована діяльність, спрямована на зміцнення власних конкурентних позицій. Відповідно до цього виникає потреба у формуванні та впровадженні стратегічного підходу до підвищення конкурентоспроможності, який би враховував наявний потенціал громади, особливості її функціонування та пріоритети розвитку.

Сучасний етап реформування системи місцевого самоврядування та трансформації економічної політики органів влади, що відбувається в Україні, вимагає нового погляду на ключові чинники, які визначають діяльність місцевого рівня управління. У цих умовах принципово важливим елементом стають територіальні громади, сформовані внаслідок реалізації державної політики децентралізації, яка спрямована на посилення ролі місцевих органів влади у забезпеченні соціально-економічного розвитку відповідних територій.

Впровадження адміністративно-територіальної реформи та фінансової децентралізації актуалізує потребу у вирішенні низки складних завдань, пов'язаних зі створенням комфортного життєвого середовища, забезпеченням доступності та якості соціальних, адміністративних та інших послуг, а також формуванням сприятливих умов для економічної активності. Водночас наявна система управління не повною мірою відповідає цим викликам, що зумовлює необхідність подолання значних дисбалансів між територіальними громадами та формування фінансово спроможних адміністративних одиниць, здатних забезпечувати стабільний розвиток. Досягти цього можливо лише через системне підвищення їх конкурентоспроможності.

Питання підвищення конкурентоспроможності громади та забезпечення її фінансової стабільності широко розглядається у працях як зарубіжних, так і українських учених. Концептуальні підходи до визначення сутності конкуренції та конкурентоспроможності закладені у дослідженнях І. Ансоффа, П. Друкера, М. Портера, Г. Гамела, К. Прахалада, Ф. Гайєка, Й. Шумпетера та інших відомих економістів. У вітчизняній науковій літературі значний внесок у розроблення теоретико-методологічних засад конкурентного розвитку зробили Б. Андрушків, І. Бланк, О. Гавриш, С. Войтко, А. Гальчинський, В. Геєць, О. Кузьмін, С. Співак, В. Шарко та інші.

Проблематика забезпечення конкурентоспроможності територіальних громад усе активніше обговорюється в українському науковому середовищі. Суттєвий внесок у розвиток сучасної концепції функціонування та розвитку територіальних громад зробили О. Амоша, І. Буднікевич, З. Варналій, С. Вовканич, В. Воротін, З. Герасимчук, О. Гонта, М. Долішній, В. Дубіщев, І. Єресько, С. Іщук, Л. Ковальська, В. Кравців, І. Манцуров, Н. Мікула, Т. Носова, Я. Олійник, М. Олієвська, М. Орлатий, В. Пила, Н. Різник, С. Романюк, Д. Стеченко, Я. Хоменко, О. Чмир, В. та інші науковці.

Метою кваліфікаційної роботи є теоретичне обґрунтування та розробка практичних рекомендацій щодо покращення механізмів публічного управління для підвищення конкурентоспроможності територіальної громади.

Для досягнення мети сформульовано такі завдання дослідження:

- узагальнити теоретичні підходи до розуміння поняття конкурентоспроможності територіальної громади;
- проаналізувати основні фактори формування конкурентоспроможності територіальної громади;
- дослідити нормативно-правову та стратегічну основу забезпечення конкурентоспроможності територіальних громад в Україні;
- надати організаційно-управлінську характеристику Магдалинівської територіальної громади;

- проаналізувати соціально-демографічну ситуацію громади та оцінити її вплив на рівень конкурентоспроможності території;
- виявити ключові проблеми й бар'єри, що стримують підвищення конкурентоспроможності Магдалинівської громади;
- систематизувати міжнародні підходи та моделі конкурентного розвитку територій;
- обґрунтувати шляхи вдосконалення інституційних, організаційних та управлінських механізмів розвитку громади;
- розробити практичні рекомендації щодо підвищення конкурентоспроможності Магдалинівської ТГ.

Об'єктом дослідження є процес удосконалення механізмів публічного управління для підвищення конкурентоспроможності територіальної громади.

Предметом дослідження виступають соціально-економічні закономірності вдосконалення механізмів забезпечення конкурентоспроможності територіальних громад.

Методи дослідження. Теоретико-методичною основою дослідження є положення теорії публічного управління, економічної науки та сучасних стратегічних підходів. У роботі застосовано комплекс загальнонаукових та спеціальних методів: теоретичного аналізу й узагальнення, порівняльного та структурно-функціонального аналізу, методи регресійно-кореляційного моделювання, аналіз головних компонент, багатовимірні статистичні методи, інструменти стратегічного аналізу.

Інформаційну базу дослідження сформували нормативно-правові акти України, дані органів державної статистики, стратегічні документи центральних і місцевих органів влади, матеріали міжнародних організацій, наукові публікації, матеріали конференцій, аналітичні звіти та електронні ресурси.

Наукова новизна проведеного дослідження полягає в тому, що обґрунтовано напрями удосконалення механізмів публічного управління для

підвищення конкурентоспроможності територіальної громадам. Основні положення наукової новизни полягають у наступному:

удосконалено:

- підхід до системної оцінки конкурентоспроможності територіальної громади, який поєднує інституційні, організаційні, управлінські, економічні та соціально-демографічні чинники;

- механізми стратегічного управління розвитком громади, які доповнено елементами системного моніторингу, проектного менеджменту та цифрових інструментів оцінювання результативності;

набуло подальшого розвитку:

- підходи до організаційно-управлінської модернізації громади, які розширено включенням: оптимізації структури виконавчих органів, впровадження компетентісного управління кадрами, формування аналітичних центрів та агенції розвитку громади, удосконалення механізмів управління комунальними підприємствами;

- практичні інструменти підвищення конкурентоспроможності Магдалинської територіальної громади, які набули подальшого розвитку через формування системи економічної диверсифікації, розвиток агропереробного кластеру, створення індустріальних майданчиків, механізмів підтримки МСП, міжмуніципальної кооперації та цифрових сервісів.

Апробація результатів роботи. Основні результати кваліфікаційної роботи були представлені на таких комунікаційних заходах: XIII-й науково-практичній Інтернет - конференції «Розвиток форм і методів сучасного менеджменту в умовах глобалізації» (м. Дніпро 8-9 листопада 2025 р).

Кваліфікаційна робота складається із вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел, що нараховує 54 найменування, містить 7 рисунків, 8 таблиць. Основний зміст кваліфікаційної роботи магістра викладено на 77 сторінках друкованого тексту.

РОЗДІЛ 1.

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ

КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ТЕРИТОРІАЛЬНОЇ ГРОМАДИ

1.1. Теоретичні основи конкурентоспроможності територіальної громади

Дослідження конкурентоспроможності територіальних громад (далі - ТГ) спирається на глибоку історію економічної думки, яка поступово адаптувала поняття, що стосувалися класичної конкуренції між фірмами, до рівня територіальних одиниць. Вже у працях класичних економістів, зокрема Дж. Стюарта Мілля, конкуренція була визначена як один із ключових факторів ринкового ціноутворення, що справляє позитивний вплив як на виробників так і на споживачів. На рівні ТГ ця ідея трансформувалася у конкуренцію за мобільні ресурси, такі як інвестиційний капітал, кваліфікована робоча сила та державні або грантові фінансові потоки [37].

Значним етапом у формуванні регіональної конкурентоспроможності стала розробка моделі Майкла Портера “Діамант”. Ця модель висвітлила генезис та еволюцію теорії локальної інтеграції спеціалізованих галузей промисловості, розкриваючи зміст її основних нормативних положень. Модель Портера використовується для пояснення процесів промислової кластеризації, аналізуючи сильні та слабкі сторони конкурентного середовища на місцевому рівні, однак, незважаючи на її значущість, класична портерівська модель є переважно фірмово-центричною. Сучасна концепція конкурентоспроможності територіальних громад, особливо в контексті децентралізації, вимагає ширшого підходу [15].

На сучасному етапі розвитку конкурентоспроможність ТГ розглядається як синтез головних ідей нової теорії зростання, теорії мережових форм економічного управління та концепції ланцюжка приросту вартості. Це підтверджує, що конкурентна перевага територій зміщується від

статичного накопичення ресурсів до здатності ефективно функціонувати як мережева структура. Успіх громади залежить від її інституційної архітектури та здатності забезпечувати високий рівень координації та співпраці між різними економічними суб'єктами. Таким чином, ТГ отримує критичну перевагу, коли вона діє як ефективний інтегратор та модератор внутрішніх економічних мереж [15].

У сучасних умовах посилення конкуренції між регіонами та локальними спільнотами визначення сутності територіальної громади та її конкурентоспроможності залишається дискусійним питанням. Різні наукові школи наголошують на різних компонентах: одні - на правовій природі громади; інші - на її управлінській спроможності; треті - на соціальному капіталі та рівні самоорганізації. Це формує широку полеміку щодо того, що саме є базою конкурентних переваг громад. Правове визначення територіальної громади в Україні закріплено в Законі України “Про місцеве самоврядування в Україні”, де громада трактується як “спільнота жителів об'єднаних постійним проживанням на певній території”. Це визначення підкреслює що основою громади є місцева співтовариство, яке володіє правом самоврядування [38].

Одним із найбільш авторитетних сучасних дослідників місцевої демократії Ж. Регульський у своїх роботах, підготовлених для ОЕСД визначає територіальні громади як місце в спільноті, що має право і спроможність управляти суттєвою частиною публічних прав у власних інтересах. Він наголошує, що ключовою ознакою громади є спроможність, а не лише факт проживання на певній території [49]. У працях українських науковців, зокрема В. Куйбіди, територіальної громади розглядаються як публічна управлінська система, яка здатна формувати політику розвитку та відпадати за їх реалізацію. Підкреслюється, що саме інституційна автономія та управлінська компетентність визначає реальний зміст самоврядування [19].

Соціологічний підхід представлений роботами Роберта Патнема, який аналізує локальні спільноти як середовище формування соціального капіталу. [50]. Патнем доводить, що ефективність місцевих інститутів на пряму залежить від горизонтальних зв'язків, довіри та активності громадян.

Виходячи з існуючих підходів виділимо ключові характеристики конкурентоспроможності ТГ:

1. Багатоаспектність, а саме необхідність одночасного розвитку та оцінки економічної, інституційної, соціальної, інфраструктурної та екологічної сфер.

2. Динамічність, тобто здатність до інноваційних трансформацій та здійснення невідкладних кардинальних реформ для забезпечення швидкого зростання.

3. Зв'язок з інвестиційною привабливістю, тобто конкурентні переваги території істотно позначаються на її інвестиційній привабливості, яка складається з інвестиційного потенціалу, інвестиційного клімату та рівня ризиків [37].

Отже, у сучасних умовах конкурентоспроможність територіальної громади розглядається як комплексна, багатоаспектна категорія. Серед вітчизняних та зарубіжних науковців досі відсутня єдина уніфікована дефініція, що зумовлено складною природою ТГ як об'єкта управління. Однак більшість підходів сходиться на її комплексному соціально-економічному характері.

Конкурентоспроможність ТГ визначається як здатність ефективно використовувати власний потенціал та ресурси для забезпечення стійкого економічного зростання, створення привабливого інвестиційного клімату, підвищення якості життя населення та зайняття вигідних позицій на національному та міжнародному рівнях порівняно з іншими територіями.

Структура конкурентоспроможності ТГ є ієрархічною та багатокомпонентною, що дозволяє проводити всебічний аналіз та розробляти цільові стратегії розвитку.



Рис 1.1. Структура конкурентоспроможності ТГ [34]

Багатокомпонентна модель охоплює п'ять основних вимірів, які відображають вимоги сталого розвитку та децентралізації. Систематизація цих механізмів є основою для реалізації конкурентних стратегій (табл. 1.1.).

Таблиця 1.1.

Структурні компоненти та механізми забезпечення конкурентоспроможності ТГ [17]

Компонент	Стратегічна мета	Ключові механізми реалізації
Економічний/Інвестиційний	Посилення потенціалу, формування сприятливого клімату	ППП, регіональні інвестиційні фонди, податкові стимули
Інституційний/Управлінський	Оптимізація управління ресурсами та активами	Ефективне місцеве самоврядування, координаційні ради, правові інструменти
Соціальний/Людський Капітал	Розвиток людського капіталу, покращення рівня життя	Програми розвитку персоналу, соціальної сфери, сталий соціально-економічний розвиток
Інфраструктурний	Модернізація логістичної та інформаційної мережі	Розвиток транспортно-логістичної інфраструктури, інформаційні інструменти
Екологічний	Забезпечення сталого виробництва	Регулятивні інструменти, орієнтація на екологічні стандарти

1. Економічний та інвестиційний компонент. Цей компонент включає посилення економічного потенціалу, формування сприятливого інвестиційного клімату та диверсифікацію економіки. Акцент робиться на впровадженні інноваційних та високотехнологічних видів діяльності, орієнтованих на стале виробництво.

2. Інституційний та управлінський компонент, який визначає якість самоврядування та адміністративну спроможність. Це включає ефективне місцеве самоврядування, оптимізацію системи управління ресурсами та активами громад. Його реалізація забезпечується через правові та організаційно-управлінські інструменти.

3. Соціальний компонент (людський капітал) - стосується розвитку людського капіталу регіону як головної рушійної сили соціально-економічних трансформацій. За аналогією з оцінкою підприємств, цей вимір охоплює показники рівня персоналу та соціальної сфери.

4. Інфраструктурний компонент, що охоплює фізичну інфраструктуру та інформаційні мережі. Це розвиток транспортно-логістичної інфраструктури, що є критично важливим для регіональних громад, а також сучасної інфраструктури обміну інформацією, необхідної в інформаційному суспільстві.

5. Екологічний компонент – це здатність громади до сталого управління природними ресурсами та забезпечення сталого виробництва [34].

1.2. Фактори підвищення конкурентоспроможності територіальних громад

Дослідження розвитку територіальних громад передбачає обов'язковий аналіз чинників, що визначають їхню конкурентоспроможність. Нормативні акти, які регулюють створення об'єднаних громад, зокрема законодавство щодо добровільного об'єднання та методичні підходи до формування

спроможних громад, окреслюють ключову ідею реформи децентралізації – формування територіальних об'єднань, здатних ефективно виконувати функції місцевого самоврядування та забезпечувати потреби населення.

Питання чинників, що визначають конкурентоспроможність територіальної громади, є одним із найбільш дискусійних у сучасній науковій літературі. У різних школах дослідників домінують різні пояснювальні моделі: економічні, інституційні, ресурсні, соціальні та комплексні. У межах публічного управління особливо важливо враховувати взаємодію чинників, адже конкурентоспроможність громади формується не однією домінуючою складовою, а системною взаємодією внутрішніх і зовнішніх умов розвитку.

У методичних документах підкреслюється, що спроможною вважається така громада, яка після об'єднання має достатні ресурси й можливості для самостійного виконання завдань місцевого рівня. Йдеться про здатність забезпечувати освітні, культурні, медичні, соціальні та житлово-комунальні послуги на належному рівні, спираючись на власний кадровий потенціал, інфраструктуру та фінансову базу.

Сутність спроможності територіальної громади передусім визначається сукупністю потенційних і функціональних чинників. До потенційних належать матеріальні, фінансові й людські ресурси, якими володіє громада. Це може бути виробничий та майновий комплекс, наявні інфраструктурні об'єкти, фінансові можливості, а також компетентні працівники, здатні забезпечити управлінські та сервісні функції.

Чинники, що визначають конкурентоспроможність ТГ (рис 1.2)

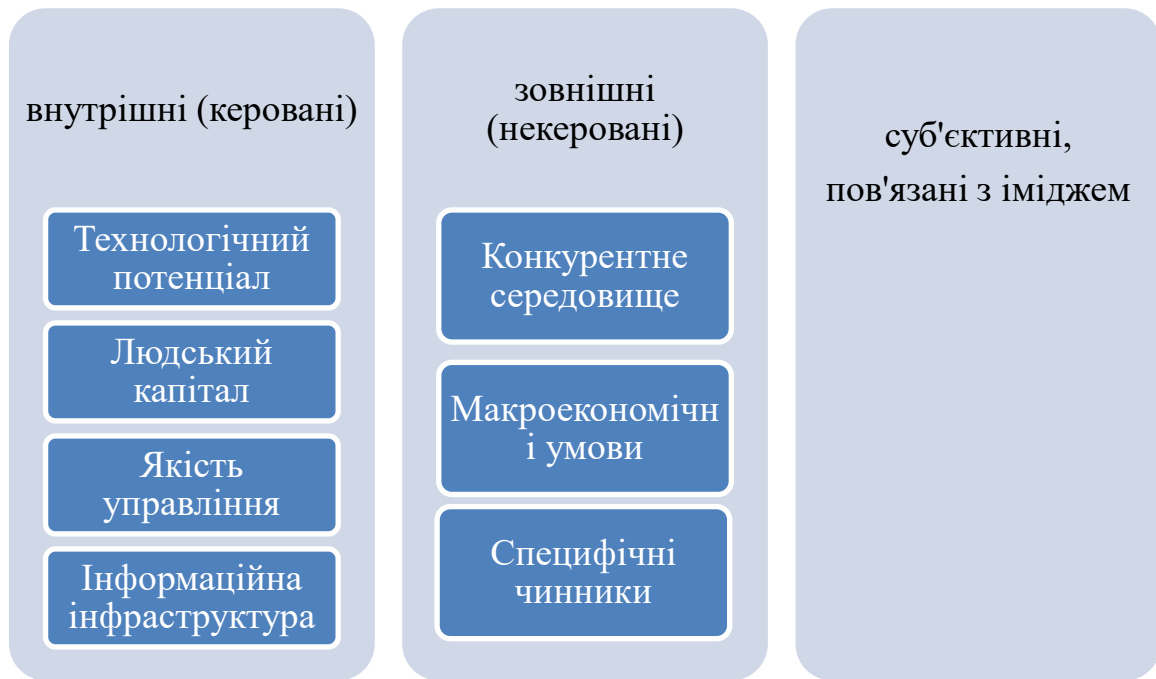


Рис. 1.2. Чинники, що визначають конкурентоспроможність ТГ [8]

Внутрішні (ендогенні) чинники є тими, що залежать від людського фактору і є керованими. Вони формуються на основі ресурсного підходу, який ґрунтується на унікальних комбінаціях матеріальних і нематеріальних ресурсів та управлінні ними [8].

Базові ресурсні чинники. Сюди входять переваги у ланцюжку створення цінності, що можуть базуватися на низьких витратах або диференціації продукції [8].

Ключові чинники вищого порядку (стратегічні) - це чинники, які створюють довгострокові переваги, але вимагають набагато більше вкладень, інвестицій, часу і людських ресурсів. До них належать:

1. Людський капітал - наявність висококваліфікованих кадрів та розвиток людського капіталу як ключової рушійної сили.
2. Технологічний потенціал, який включає високотехнологічне виробництво та використання високих інноваційних технологій.
3. Інформаційна інфраструктура, до якої входять сучасна інфраструктура обміну інформацією, що є необхідною умовою для розвитку конкурентоспроможності в інформаційному суспільстві.

4. Якість управління, яке представлене рівнем досконалості управління та забезпечення якості як найбільш важливого фактора [8].

Стратегічна орієнтація на чинники вищого порядку є єдиним способом забезпечення довгострокової конкурентоспроможності. Це вимагає від ТГ переходу від стратегій, заснованих на експлуатації існуючих базових ресурсів, до стратегій активного створення нових, нематеріальних та високотехнологічних ресурсів, що передбачає пріоритетне інвестування в освіту, інноваційні парки та центри підтримки кваліфікації.

Зовнішні чинники залежать від ряду об'єктивних умов і вимагають від ТГ пристосування [5]. Хоча окремі з них можуть бути частково підконтрольні підприємству, для громади в цілому вони є екзогенними.

1. Конкурентне середовище. Включає структуру ринку, основні сили конкуренції (за М. Портером), можливості і загрози, які існують на ринку.

2. Макроекономічні умови - сюди належать ємність ринку та рівень конкурентоспроможності відповідного сектору економіки у народногосподарському комплексі країни.

3. Специфічні чинники. Деякі чинники, наприклад, у сфері постачання агропромислового сектору, мають сезонний (тимчасовий) характер, створюючи цінові коливання. Для нівелювання цих ефектів громада може опосередковано сприяти укладенню ексклюзивних угод на купівлю сировини, що формує довгострокові переваги для місцевих підприємств [5].

Суб'єктивні чинники, пов'язані з іміджем території, відіграють критичну роль у формуванні її інвестиційної привабливості. Ці чинники, хоча й є зовнішніми за своїм впливом, значною мірою залежать від внутрішньої політики та якості управління.

Об'єктивна інвестиційна привабливість ґрунтується на інвестиційному потенціалі, інвестиційному кліматі та рівні ризиків.

Однак суб'єктивна картина образу території істотно підсилюється або руйнується її характеристикою в медіа. Позитивна інформація про успішний досвід інвестора чи виробничі потужності є потужним інструментом територіального маркетингу [3]. Натомість, негативна інформація про політичну ситуацію, соціальну напруженість чи економічні негаразди сприяє створенню стійкої негативної репутації громади.

Стійкість до зовнішніх ризиків визначається здатністю ТГ підтримувати сприятливе інформаційне поле. Оскільки інвестиції в чинники вищого порядку (інновації, кадри) є довготривалими та вимагають значного часу, поява негативної інформації про соціальну нестабільність може миттєво знецінити ці стратегічні зусилля.

Отже, забезпечення політичної стабільності та ефективна стратегічна комунікація, що є похідними від високої якості інституційного управління, стають найважливішим захисним механізмом конкурентоспроможності ТГ.

Таблиця 1.2

Класифікація чинників формування конкурентоспроможності територіальної громади [1]

Група чинників	Характеристика та керованість	Приклади (згідно з підходом ТГ)
Внутрішні (Ендогенні)	Керовані, залежать від людського фактору та управлінських рішень	Висококваліфіковані кадри, інноваційні технології, ефективність управління, фінансова стійкість, матеріальні/нематеріальні ресурси
Зовнішні (Екзогенні)	Об'єктивні, вимагають пристосування	Структура ринку, сили конкуренції (за Портером), ємність ринку, макроекономічна кон'юнктура, рівень конкурентоспроможності галузей країни
Суб'єктивні/Іміджеві	Частково керовані (через маркетинг), визначають інвестиційну привабливість	Інвестиційний клімат, рівень ризиків, політична стабільність, соціальна напруженість, позитивна/негативна репутація у медіа

Разом з тим становлення громад, які здатні конкурувати та діяти автономно, можливе лише за умов наявності ресурсної бази, достатньої для виконання основних функцій розвитку, а також за умов раціонального управління цією базою. Ключовими видами ресурсів, що визначають потенціал територіального утворення, виступають виробничі можливості,

пов'язані з діяльністю підприємств, використанням земельних угідь та природних багатств, а також фінансова спроможність громади. Саме доступ до фінансових ресурсів забезпечує можливість повноцінного залучення інших складових потенціалу та підвищує ефективність управлінських рішень.

Отже, стратегічний розвиток територіальних громад має спиратися на підходи, що враховують принципи конкурентоспроможності. Це є необхідною умовою успішного оновлення та зміцнення місцевого самоврядування в Україні.

Формування конкурентоспроможних громад передбачає не лише наявність відповідних ресурсів, але й ефективне управління такими видами потенціалу, як виробничий, фінансовий, науково-технічний, інноваційно-інвестиційний, майновий та кадровий. Тому процес створення громади має передбачати збалансоване поєднання різних елементів розвитку, що дає змогу запобігти виникненню слабких та неспроможних адміністративних утворень, які не зможуть задовольнити потреби населення і забезпечити прогрес території.

У найширшому значенні чинники конкурентоспроможності можна поділити на ресурсні, інституційні, економічні, соціальні, територіально-географічні, а також іміджеві та комунікаційні. Водночас існують різні підходи до їх трактування.

Одним із ключових чинників конкурентоспроможності є ресурсний потенціал територіальної громади. У дослідженнях Світового банку підкреслюється, що наявність людських, природних, фінансових та інфраструктурних ресурсів визначає базові можливості громади конкурувати за інвестиції, створювати робочі місця та підтримувати економічну активність. Водночас акцент робиться не лише на кількісних параметрах ресурсів, а й на здатності громади ефективно їх мобілізувати, перетворювати на економічну та соціальну цінність і забезпечувати їх відтворення в довгостроковій перспективі. Як зазначає Світовий банк у своїх відкритих матеріалах, громади з однаковими природними умовами можуть

демонструвати принципово різні результати через відмінності у використанні людського капіталу, рівні професійної підготовки населення та ефективності місцевої інфраструктури [51].

Разом з тим, значна частина дослідників наголошує, що наявність ресурсів не гарантує їх ефективного використання. Орлова Н. підкреслює, що ресурсна забезпеченість без належного управління не формує конкурентних переваг, адже громада може втрачати можливості через нераціональне планування, низьку прозорість та відсутність стратегічних підходів [35]. У цьому контексті ресурсні чинники мають розглядатися крізь призму інституційної спроможності громади.

Інституційні чинники конкурентоспроможності включають якість роботи органів місцевого самоврядування, наявність стратегічних документів, здатність впроваджувати сучасні управлінські практики, рівень цифрової трансформації та ефективність комунікацій між владою й громадою. У звіті Ради Європи «Local Democracy in Ukraine» підкреслено, що саме управлінська якість є визначальною для того, як громада реалізує свої повноваження, організовує надання публічних послуг та залучає зовнішні ресурси [49]. Інституційна неспроможність, корупційні ризики, слабкість процедур стратегічного планування та кадровий дефіцит значно знижують здатність громади конкурувати навіть за умов достатнього ресурсного потенціалу.

У підході Організації економічного співробітництва та розвитку (OECD) інституції розглядаються як складова, що перетворює ресурсний потенціал на економічні результати. У звітах OECD підкреслюється, що ефективність інститутів є критичним фактором довгострокового розвитку територій, а громади з високим рівнем управлінської компетентності здатні значно швидше реагувати на зовнішні кризи та залучати інвестиції незалежно від територіальних умов [50]. Такий підхід робить інституційну спроможність центральною ланкою у формуванні конкурентоспроможності.

Економічні чинники яскраво проявляються через динаміку місцевого бізнесу, рівень інвестицій, інноваційність економіки та структуру зайнятості. У «Regional Competitiveness Index» Європейської Комісії наголошується, що економічна результативність територій часто залежить від можливості створення сприятливого бізнес-клімату, розвитку підприємництва, підтримки МСП та наявності інноваційних секторів [53]. Для українських громад економічні чинники стали особливо актуальними після початку децентралізації, коли вони отримали більшу фінансову автономію та доступ до податкових надходжень, що дозволяє їм активніше конкурувати за інвесторів, гранти та проекти міжнародної технічної допомоги.

Соціальні чинники також відіграють визначальну роль у формуванні конкурентоспроможності громади, оскільки саме вони забезпечують якість життя населення, його рівень задоволеності публічними послугами та мотивацію залишатися на території. Роберт Патнем у своїй праці «Making Democracy Work» доводить, що соціальний капітал, довіра між жителями, активність громадських організацій та співпраця між владою й громадою є не просто вторинними чинниками, а фундаментальними передумовами ефективності інститутів та економічного розвитку [51]. У громадах із високим рівнем соціальної згуртованості краще працюють інституції, швидше впроваджуються реформи, а інвестиційні проекти реалізуються з меншими ризиками опору або суспільних конфліктів.

У контексті України соціальні чинники мають особливе значення з огляду на воєнні виклики, міграційні процеси та необхідність відновлення локальних спільнот. У звітах Програми розвитку ООН в Україні підкреслюється, що громади, які інвестують у якість освіти, доступність медичних послуг, публічну безпеку та розвиток інклюзивних практик, демонструють значно кращі показники відновлення та стійкості до зовнішніх загроз [54].

Не менш важливими є просторово-географічні чинники, що визначають розташування громади, доступ до транспортних коридорів, ринків праці,

логістичних вузлів та природних ресурсів. Як зазначається в OECD Regional Outlook, території, що мають вигідне розташування, за однакових інших умов демонструють вищі темпи економічного розвитку. Однак самі географічні умови не можуть бути єдиною перевагою, якщо громада не забезпечує належний рівень управління, інфраструктурного забезпечення та соціальних послуг [53].

У сучасних умовах особливу вагу набувають іміджеві та комунікаційні чинники конкурентоспроможності. Громада, яка має сильний бренд, прозору комунікаційну політику, активність у медійному середовищі та розвинуті міжнародні партнерства, здатна ефективніше залучати інвесторів і грантових донорів. У дослідженнях Bjornar S. наголошується, що імідж території часто визначає успішність її просування на інвестиційних ринках більше, ніж об'єктивні економічні параметри [48]. Саме тому громади, що працюють над пізнаваністю, брендингом території, розвитком культурних подій та підтримкою відкритої комунікації, мають суттєві конкурентні переваги.

Комплексне поєднання цих чинників формує системну конкурентоспроможність громади. Вони не діють ізольовано, а взаємодіють у рамках цілісної управлінської моделі. Ресурси створюють потенціал, інституції перетворюють потенціал у стратегічні дії, економіка забезпечує результативність, соціальна сфера підсилює стійкість, а комунікації формують позитивне зовнішнє сприйняття. Саме така багаторівнева взаємодія визначає, наскільки громада здатна розвиватися в умовах децентралізованої системи публічного управління, конкурувати за ресурси і залишатися спроможною навіть за умов кризових обставин.

1.3. Нормативно-правові та стратегічні основи забезпечення конкурентоспроможності територіальних громад в Україні

Сучасний етап розвитку системи публічного управління в Україні характеризується глибокими інституційними трансформаціями,

спрямованими на зміцнення місцевого самоврядування та формування спроможних територіальних громад. Першочерговим завданням децентралізаційної реформи стало створення умов, за яких громади здатні не лише забезпечувати базові потреби населення, а й конкурувати за інвестиції, людський капітал, ресурси розвитку та державну підтримку. Для цього необхідним є чітке нормативно-правове підґрунтя, яке визначає механізми формування територіальних громад, їхні повноваження, джерела ресурсної бази, стратегічні засади планування та інструменти стимулювання їх конкурентоспроможності.

Нормативно-правові основи конкурентоспроможності територіальних громад в Україні формувалися поступово, у відповідь на потреби реформи місцевого самоврядування та регіонального розвитку. Базовим документом у цій сфері є Конституція України, яка закріпила право громад на місцеве самоврядування та визначила його як основний інститут демократичного устрою. У статті 140 Основного Закону визначено, що місцеве самоврядування здійснюється територіальною громадою безпосередньо або через обрані органи, що створює передумови для автономного прийняття рішень у питаннях розвитку, бюджетного планування, управління комунальною власністю та соціально-економічного зростання [19].

Одним із ключових законів, що забезпечує правові рамки діяльності громад, є Закон України «Про місцеве самоврядування в Україні», який визначає компетенцію органів місцевого самоврядування, їхні власні та делеговані повноваження, порядок формування органів управління, принципи діяльності та механізми забезпечення розвитку. Норми закону суттєво впливають на конкурентоспроможність громад, оскільки регламентують питання управління земельними ресурсами, комунальною власністю, місцевими бюджетами, інфраструктурними проектами та соціальною сферою [38].

Вагомим нормативним кроком у напрямі формування конкурентоспроможних громад став Закон України «Про добровільне

об'єднання територіальних громад», який визначив критерії та порядок створення об'єднаних територіальних громад [39]. У межах цього Закону було розроблено Методика формування спроможних громад, що заклала основні параметри оцінювання потенціалу територій, їх фінансової самодостатності, кадрової забезпеченості та інфраструктурних можливостей [31]. Саме ця Методика стала основою для формування адміністративно-територіального устрою нового зразка, орієнтованого на створення громад, здатних ефективно виконувати функції місцевого самоврядування та забезпечувати конкурентні переваги.

Нормативне середовище конкурентоспроможності громад тісно пов'язане із Бюджетним кодексом України, який визначає принципи бюджетної децентралізації, розподіл повноважень і джерел доходів між рівнями влади, механізм міжбюджетних трансфертів та стимули фінансової самостійності. Прийняття змін до Бюджетного та Податкового кодексів у 2014–2015 рр. суттєво розширило дохідну базу місцевих бюджетів, що стало важливим чинником підвищення конкурентоспроможності громад, оскільки забезпечило їм можливість залучати інвестиції, фінансувати інфраструктурні проекти та впроваджувати стратегії розвитку.

Нормативно-правова основа формування конкурентних переваг громад включає також закони, які регулюють окремі сфери життєдіяльності територій: Закон України «Про регулювання містобудівної діяльності», Закон «Про засади державної регіональної політики», Закон «Про стратегічну екологічну оцінку», Закон «Про управління об'єктами державної та комунальної власності», Закон «Про державну допомогу суб'єктам господарювання». Кожен із них опосередковано впливає на можливості громади здійснювати управління ресурсами, підвищувати інвестиційну привабливість та створювати конкурентні умови для розвитку підприємництва.

У контексті стратегічного планування конкурентоспроможності важливе місце займають документи національного рівня. Державна стратегія

регіонального розвитку на 2021–2027 роки визначає пріоритети соціально-економічного розвитку регіонів, підходи до фінансування проєктів регіонального розвитку та механізми забезпечення рівномірного просторового розвитку [41]. У документі окреслено ключові вектори, спрямовані на посилення конкурентоспроможності громад: розвиток людського капіталу, модернізація інфраструктури, підвищення якості управління, посилення економічної активності та інноваційного потенціалу.

Державна стратегія також передбачає стимулювання економічної активності на рівні громад через інструменти регіональної політики, зокрема Державний фонд регіонального розвитку, секторальні підтримки ЄС, субвенції на розвиток інфраструктури громад, програми енергоефективності, цифровізації та інновацій. Таким чином, законодавчі та стратегічні засади створюють умови, за яких територіальні громади можуть формувати власні конкурентні переваги, орієнтуючись на розвиток економічного потенціалу, підвищення якості публічних послуг та зміцнення людського капіталу.

У межах стратегічного забезпечення конкурентоспроможності громади зобов'язані розробляти власні стратегії розвитку. Відповідно до Закону «Про засади державної регіональної політики», стратегія розвитку територіальної громади є обов'язковим документом довгострокового планування, який визначає напрями економічного, соціального, інфраструктурного, екологічного та управлінського розвитку. Наявність такої стратегії є не лише вимогою законодавства, а й необхідною умовою підвищення конкурентоспроможності, оскільки дає змогу громаді чітко визначити цілі та інструменти їх досягнення, залучати зовнішні ресурси, претендувати на державну підтримку та інвестиції.

Стратегічні документи громад мають відповідати принципам комплексного розвитку, просторового планування, сталого використання ресурсів, прозорості та участі громадськості. Практика свідчить, що громади, які розробили якісні стратегії з урахуванням локальних потреб та конкурентних переваг, демонструють кращі результати у сфері економічного

зростання, залучення інвестицій, розвитку соціальних послуг та підвищення якості життя населення. У цьому контексті важливим є використання методів стратегічного аналізу: SWOT, PEST, сценарного планування та бенчмаркінгу, що дозволяє громадам оцінити власний потенціал і визначити оптимальні напрями розвитку.

Значний вплив на конкурентоспроможність громад мають також нормативні документи, що регламентують розвиток цифрової інфраструктури, електронного врядування та відкритих даних. Постанова Кабінету Міністрів України «Про Концепцію розвитку цифрової економіки та суспільства України на 2018-2020 роки та затвердження плану заходів щодо її реалізації» передбачає необхідність впровадження цифрових рішень у діяльність органів місцевого самоврядування, що істотно підвищує ефективність управління, прозорість та швидкість взаємодії з громадянами і бізнесом [42]. Цифровізація стає важливим стратегічним чинником конкурентоспроможності, оскільки забезпечує можливість оптимізувати надання послуг, автоматизувати процеси, зменшити бюрократичні бар'єри та підвищити інвестиційну привабливість.

Крім того, нормативно-правові засади конкурентоспроможності громад охоплюють питання управління земельними ресурсами. Закон України «Про національну інфраструктуру геопросторових даних» створює основи для відкритості, прозорості та ефективності земельних і майнових відносин, що є важливим елементом підвищення конкурентоспроможності, оскільки дозволяє громадам формувати інвестиційні пропозиції на основі якісних геоданих [43].

Окреме місце серед стратегічних документів займають плани місцевого економічного розвитку, програми підтримки малого та середнього підприємництва, місцеві програми інвестиційного розвитку, енергетичні та екологічні плани. Хоч ці документи не є обов'язковими на законодавчому рівні, їхнє впровадження підвищує ефективність реалізації стратегій розвитку та забезпечує комплексний підхід до формування конкурентних переваг.

Таким чином, нормативно-правові та стратегічні основи забезпечення конкурентоспроможності територіальних громад формують розгалужену систему, яка поєднує базові закони місцевого самоврядування, бюджетного та податкового регулювання, регіональної політики, стратегічного планування, цифровізації та просторового розвитку. У сукупності ці акти створюють правове поле, яке дозволяє громадам діяти самостійно, ефективно управляти ресурсами, реалізовувати економічний потенціал, забезпечувати високий рівень якості публічних послуг та формувати конкурентні переваги в умовах сучасних викликів.

Висновки до розділу 1

1. Встановлено, що конкурентоспроможність територіальної громади у сучасних наукових підходах розглядається як складна, багаторівнева та багатоаспектна категорія, що поєднує економічні, інституційні, соціальні, інфраструктурні та екологічні виміри. Вона еволюціонувала від класичних уявлень про конкуренцію між підприємствами до трактування громад як суб'єктів, що змагаються за інвестиції, людський капітал, ресурси розвитку та зовнішню підтримку. У центрі уваги дослідників поступово опинилися не лише об'єктивні ресурси території, але й інституційна архітектура, якість управління, рівень соціального капіталу та спроможність громади діяти як мережевий інтегратор локальних економічних, соціальних та інфраструктурних систем. Структура конкурентоспроможності територіальної громади набуває ієрархічного характеру та охоплює економічно-інвестиційний, інституційно-управлінський, соціальний (людський), інфраструктурний та екологічний компоненти, кожен з яких має власні цілі, інструменти та показники результативності. У цілому конкурентоспроможність громади доцільно визначати як її здатність мобілізувати та ефективно використовувати наявний потенціал для забезпечення стійкого економічного зростання, привабливого

інвестиційного середовища, високої якості життя населення та посилення позицій у міжтериторіальному порівнянні.

2. Визначено, що фактори формування та підвищення конкурентоспроможності територіальних громад мають комплексний характер і не можуть бути зведені до домінування одного виду ресурсів чи окремої економічної характеристики. Їх доцільно класифікувати на внутрішні (ендогенні), зовнішні (екзогенні) та суб'єктивно-іміджеві. Внутрішні чинники визначаються ресурсною забезпеченістю громади, рівнем розвитку людського капіталу, якістю місцевого управління, інноваційністю економіки, розвиненістю соціальної та інженерної інфраструктури. Саме вони є керованими через інструменти місцевої політики. Зовнішні чинники пов'язані зі станом національної економіки, макроекономічною кон'юнктурою, структурою ринку, галузевою специфікою, просторово-географічними особливостями, а також із безпековими та політичними викликами, що об'єктивно впливають на можливості громади. Іміджеві чинники опосередковують сприйняття території потенційними інвесторами, партнерами та мешканцями, формуючи її інвестиційну привабливість через репутацію, публічні комунікації, медійну присутність та бренд громади. Визначальним є те, що конкурентоспроможність формується на перетині цих груп чинників, а її посилення потребує не стільки накопичення ресурсів, скільки здатності громади стратегічно управляти ними, мінімізуючи зовнішні ризики та посилюючи внутрішні переваги.

3. Нормативно-правові та стратегічні засади формування конкурентоспроможності територіальних громад в Україні створюють інституційне середовище, в межах якого громади можуть реалізовувати власний потенціал, зміцнювати фінансову спроможність та розвивати локальні переваги. Конституція України, базові закони «Про місцеве самоврядування в Україні», «Про добровільне об'єднання територіальних громад», Бюджетний і Податковий кодекси, закони у сфері містобудування, регіональної політики, управління державною та комунальною власністю,

цифровізації та просторового планування формують правову рамку діяльності громад, визначають їхні повноваження, джерела доходів та інструменти розвитку. Важливе значення мають стратегічні документи національного рівня, зокрема Державна стратегія регіонального розвитку, а також локальні стратегії розвитку територіальних громад, плани місцевого економічного розвитку, програми підтримки підприємництва, енергетичні та екологічні плани. Саме вони задають довгострокові орієнтири, координують використання ресурсів, відкривають доступ до державних і міжнародних інструментів фінансування. Таким чином, конкурентоспроможність громади є не лише результатом локальної ініціативи та ресурсної бази, а й похідною від якості нормативно-правового поля та здатності органів місцевого самоврядування використовувати надані їм законодавством можливості для стратегічного розвитку.

РОЗДІЛ 2.

АНАЛІЗ СТАНУ ТА ПРОБЛЕМ ФУНКЦІОНУВАННЯ МЕХАНІЗМІВ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ У ТЕРИТОРІАЛЬНІЙ ГРОМАДІ

2.1. Організаційно-управлінська характеристика територіальної громади

Магдалинівська селищна територіальна громада є однією з базових адміністративно-територіальних одиниць Дніпропетровської області, сформованою у результаті реформи децентралізації та добровільного об'єднання населених пунктів рішенням Магдалинівської селищної ради № 1287-33/VII від 30 березня 2018 року «Про добровільне об'єднання територіальних громад». До складу Магдалинівської об'єднаної територіальної громади ввійшли 36 населених пунктів: смт. Магдалинівка, села Жданівка, Веселий Гай, Виноградівка, Водяне, Грабки, Деконка, Дубравка, Дудківка, Євдокіївка, Запоріжжя, Казначеївка, Калинівка, Кільчень, Котовка, Крамарка, Малоандріївка, Мар'ївка, Новоіванівка, Новопетрівка, Олександрівка, Оленівка, Олянівка, Очеретувате, Першотравенка, Поливанівка, Почино-Софіївка, Січкарівка, Степанівка, Тарасівка (п), Тарасівка (т), Тарасівка (ш), Топчино, Трудолюбівка, Шевське, Шевченківка (Додаток Б). Адміністративний центр новоствореної ТГ - смт. Магдалинівка [44]. Вона розташована у центральній частині регіону, входячи до складу Дніпровського району. Географічне положення громади визначає як її соціально-економічні особливості, так і потенціал подальшого розвитку, оскільки територія знаходиться у відносній близькості до великих транспортних вузлів області, а також до обласного центру.

Сучасний стан громади формувався під впливом реформи децентралізації, зміни адміністративно-територіального устрою та зовнішніх викликів воєнного часу. Загальна територія Магдалинівської громади

становить 92 079 га, а чисельність населення на 1 січня 2024 року дорівнює 21 393 особам. Середня густина населення складає 23,2 осіб на квадратний кілометр. Громада має вигідне розташування — приблизно за 58,2 км від обласного центру, міста Дніпра [44].

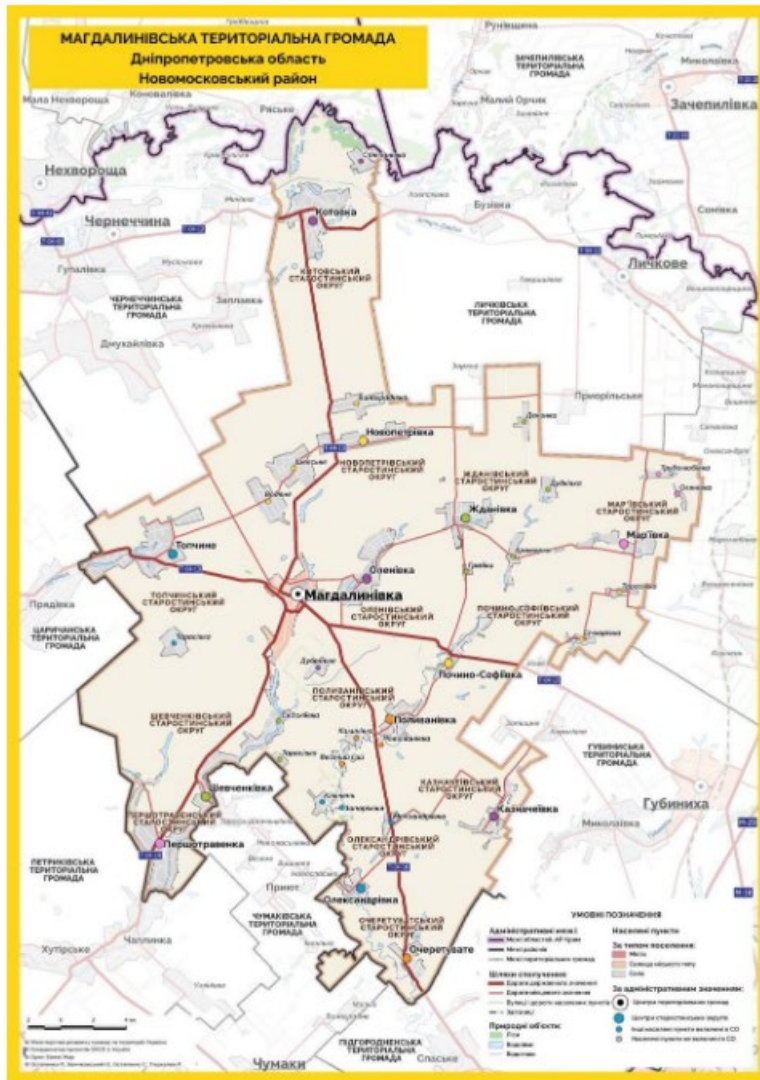


Рис. 2.1. Географічне розташування громади [44]

Упродовж 2024 року діяльність Магдалинівської територіальної громади була зосереджена на розв'язанні нагальних соціальних питань мешканців, підтримці внутрішньо переміщених осіб, поліпшенні стану благоустрою, розвитку житлово-комунального господарства, проведенні ремонтів дорожньої інфраструктури та інших ключових напрямів забезпечення життєдіяльності громади [45].

Відомості про Магдалинівську селищну раду [44]

Юридична адреса ради	Електронна адреса	Веб-сайт
Дніпропетровська область, Дніпровський район, смт Магдалинівка, вул. Центральна, 3	magd.rada@ukr.net magd_smr@dp.gov.ua	https://magd-rada.gov.ua

Адміністративний центр громади - селище Магдалинівка, яке виконує функції управлінського, соціального та економічного ядра. За даними відкритих джерел, до складу Магдалинівської територіальної громади входять понад 20 населених пунктів, серед яких села Прядивка, Запоріжжя, Личкове, Новопетрівка, Шевченкове, Почино-Софіївка та інші. Загальна площа громади становить понад 600 кв. км, що робить її однією з територіально великих громад у межах району. Кількість населення перевищує 16 тисяч осіб, однак, як і більшість сільських громад України, вона стикається з тенденціями демографічного скорочення, міграції молоді та старінням населення (**Додаток Б**).

Система управління громадою організована відповідно до вимог Закону України «Про місцеве самоврядування в Україні», а також Статуту Магдалинівської селищної територіальної громади. На чолі громади стоїть селищний голова, який здійснює виконавчу владу в межах визначених законом повноважень, представляє громаду у взаємодії з державними органами, бізнесом, інвесторами та громадськими інституціями. Представницьким органом є селищна рада, до складу якої входять депутати, обрані за відповідними виборчими округами. Селищна рада затверджує місцевий бюджет, програми економічного і соціального розвитку, рішення щодо управління комунальною власністю, регуляторні акти та стратегії розвитку.

Керівний склад ради [44]

Посада	ПІБ
Селищний голова	Дробітько Володимир Анатолійович
Заступник селищного голови	Найко Володимир Володимирович
Секретар селищної ради	Черненко Ігор Геннадійович
Керуючий справами (секретар) виконавчого комітету	Прохода Таїса Адамівна

Виконавчий комітет Магдалинівської селищної ради є ключовою структурою, що забезпечує поточне управління громадою. До його складу входять керівники основних служб, відділів та управлінь, серед яких фінансовий відділ, відділ освіти, відділ соціального захисту, відділ економічного розвитку, відділ земельних ресурсів та комунальної власності, юридичний відділ, сектор цифрових трансформацій, а також комунальні підприємства, підпорядковані селищній раді. Кожен структурний підрозділ виконує окремі функції, пов'язані з реалізацією політики громади у відповідних сферах.

Громада має розгалужену мережу бюджетних установ, що забезпечують надання основних послуг населенню. До цієї мережі входять заклади освіти (ліцеї, загальноосвітні школи, дитячі садки), комунальні підприємства житлово-комунальної інфраструктури, заклади культури, амбулаторії первинної медичної допомоги та старостинські округи, що забезпечують управління на місцях. Важливою особливістю є наявність Центру надання адміністративних послуг, який виступає ключовою ланкою цифрової трансформації громади та забезпечує громадян найбільш затребуваними адміністративними сервісами.

Економічна характеристика громади базується на аграрній спрямованості території. На її землях функціонують сільськогосподарські підприємства різних форм власності, фермерські господарства, підприємства

з рослинництва та тваринництва. Земельний фонд громади включає значні площі родючих чорноземів, що створює передумови для виробництва зернових, технічних культур, овочівництва та розвитку локальних переробних підприємств. Розвинена мережа транспортних комунікацій полегшує логістичні зв'язки громади з іншими територіями.

Соціальна інфраструктура громади представлена мережами освітніх, культурних та медичних закладів. У структурі освіти функціонують ліцеї та дошкільні навчальні заклади, проте їх матеріально-технічне забезпечення потребує подальшої модернізації. У сфері охорони здоров'я ключову роль відіграють амбулаторії сімейної медицини та фельдшерсько-акушерські пункти, що забезпечують базові медичні послуги. Водночас громада стикається з проблемами кадрового забезпечення у майже всіх галузях соціальної сфери.

Управлінська діяльність громади ґрунтується на стратегічних документах, серед яких Стратегія розвитку Магдалинівської територіальної громади, Програма соціально-економічного розвитку, галузеві програми з енергозбереження, розвитку інфраструктури, підтримки підприємництва, благоустрою, цифровізації, культури та спорту. Стратегічні документи визначають ключові пріоритети, серед яких модернізація інфраструктури, створення сприятливих умов для малого та середнього бізнесу, підтримка агропромислового сектору, підвищення якості комунальних послуг, розвиток людського капіталу, цифрове врядування та екологічна безпека.

Організаційно-управлінська структура громади характеризується поєднанням централізованого та децентралізованого управління. Старостинські округи забезпечують оперативне вирішення локальних питань у селах, що дозволяє зменшити адміністративне навантаження на центральний апарат та забезпечує наближеність влади до мешканців. Проте ефективність функціонування старостатів значною мірою залежить від кадрової спроможності, матеріального забезпечення та рівня диджиталізації внутрішніх процесів.

Серед основних проблем управлінського характеру варто відзначити недостатню фінансову самостійність, нерівномірність розвитку населених пунктів, потребу в модернізації комунальної інфраструктури, кадровий дефіцит, низький рівень інноваційної активності та обмеженість інвестиційних ресурсів. Певні виклики створюють також труднощі із просторовим плануванням, що гальмує реалізацію великих інфраструктурних проектів.

Таким чином, Магдалинівська селищна територіальна громада характеризується значним територіальним потенціалом, аграрною економічною структурою, розгалуженою управлінською системою та наявністю базових інституцій, необхідних для стабільного функціонування. Водночас, з огляду на сучасні тенденції соціально-економічного розвитку, громада потребує посилення кадрового потенціалу, активізації інвестиційної діяльності, модернізації інфраструктури та впровадження інноваційних механізмів публічного управління.

2.2. Соціально-демографічна ситуація територіальної громади

Соціально-демографічна ситуація Магдалинівської територіальної громади має суперечливий характер: з одного боку, громада володіє достатнім людським ресурсом для розвитку, з іншого — стикається з демографічним старінням, відтоком молоді, нерівномірним розселенням та зростанням навантаження на соціальну сферу.

Станом на 01.01.2024 року населення громади становить 21 393 осіб, з них 793 внутрішньо переміщені особи. Густина населення громади становить 23,2 чол./ км². Найбільшими за чисельністю населення є с. Котовка, с. Оленівка, с. Жданівка, с. Поливанівка [45].

Демографічна ситуація в громаді у 2022–2024 роках зазнала істотних змін, що були зумовлені насамперед інтенсивними міграційними процесами, спричиненими повномасштабним вторгненням РФ. На чисельність населення

вплинув як виїзд місцевих жителів за кордон, так і одночасне збільшення кількості мешканців за рахунок внутрішньо переміщених осіб, серед яких переважають жінки з дітьми. Станом на 1 січня 2024 року у реєстрі громади обліковувалося 793 внутрішньо переміщені особи [45].

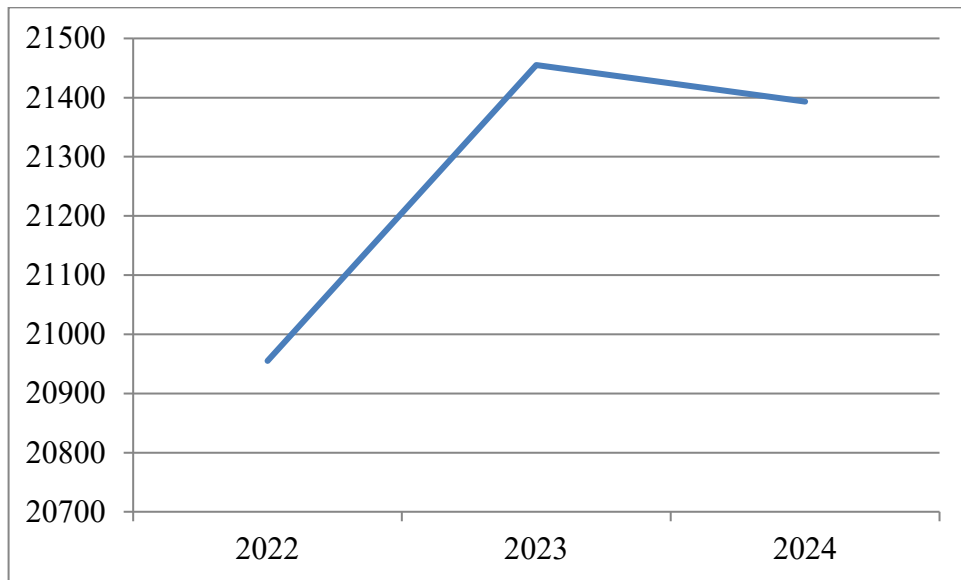


Рис. 2.2. Динаміка кількості населення протягом 2022-2024 років [45]

Статеві-віковий аналіз населення громади (рис. 2.2.) засвідчує, що основну його частину становлять особи працездатного віку - 58,1 %, серед яких частка жінок дорівнює 50,3 %, а чоловіків - 49,7 %. Водночас у структурі населення помітною є висока частка осіб старше працездатного віку - 25,5 %, що істотно перевищує частку дітей та молоді, яка становить лише 15,7 %. Така диспропорція свідчить про формування стійкої тенденції до від'ємного природного приросту населення та поступового старіння демографічної бази громади.

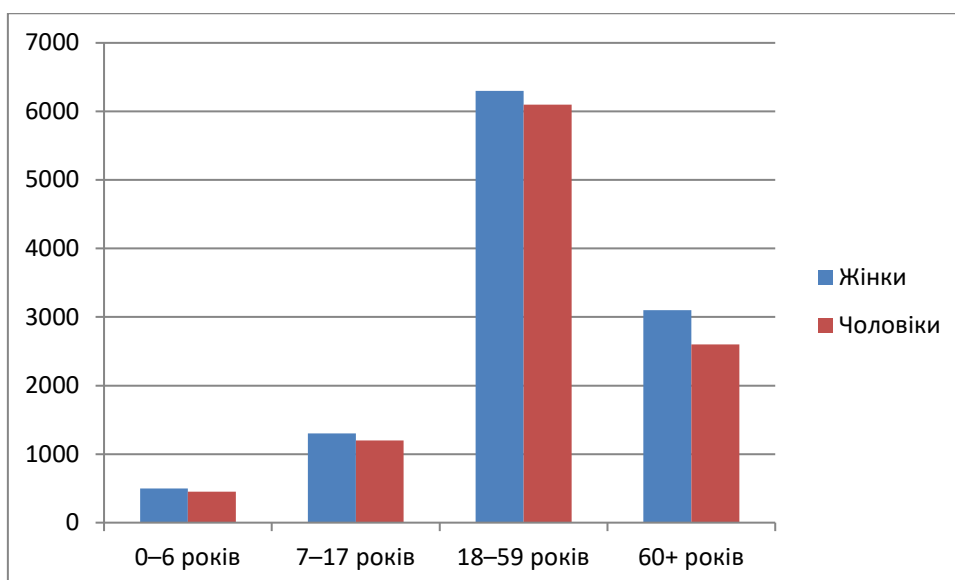


Рис 2.3. Статеві-віковий склад населення громади [45]

Станом на 01.01.2024 році кількість працездатного населення становить 12 430 осіб (що становить 58,1% від загальної кількості населення в громаді), з них 332 внутрішньо переміщені особи.

З червня 2024 року статус селища міського типу Магдалинівка переведено в статус селища, і отже, все населення громади має статус сільського.

Соціальна інфраструктура громади охоплює сукупність сфер, що забезпечують умови для відтворення трудового потенціалу та підтримання належної якості життя населення. До її складу входять освіта, охорона здоров'я, житлово-комунальні послуги, транспортне забезпечення, зв'язок, заклади культури та установи побутового обслуговування.

Освітня мережа Магдалинівської громади є доволі розгалуженою та включає 14 закладів загальної середньої освіти (ліцеї), 9 дошкільних закладів (табл. 3), комунальний заклад «Інклюзивно-ресурсний центр», комунальну установу «Центр професійного розвитку педагогічних працівників» та дві установи, що здійснюють бухгалтерське та господарське обслуговування освітніх закладів. На території громади також функціонують заклади обласного підпорядкування, зокрема ПТУ-88, а також два спеціальні заклади

освіти: КЗО «Магдалинівська спеціальна школа» та КЗО «Котовська спеціальна школа» Дніпропетровської обласної ради [45].

Динаміка кількості здобувачів освіти у громаді протягом останніх років має змішаний характер. Станом на 1 січня 2024 року у закладах загальної середньої освіти навчається 2301 учень, що на 39 осіб менше, ніж у 2023 році. Водночас у 2023 році порівняно з 2022 роком спостерігалось певне зростання чисельності учнів, що було зумовлено зарахуванням дітей з числа внутрішньо переміщених осіб. Подальше зниження кількості дітей дошкільного віку у найближчі роки може стати чинником зменшення учнівського контингенту та вплинути на рівень наповнюваності шкіл, що потребуватиме відповідного управлінського реагування з боку громади.

Таблиця 2.3

Динаміка кількості здобувачів освіти у громаді [45]

Показник	2020	2021	2022	2023	2024
Кількість дошкільних закладів, одиниць	10	10	9	9	9
Кількість дітей в дошкільних закладах, осіб	450	452	425	423	425
Завантаженість дошкільних закладів (дітей на 100 місць)	0,91	0,92	0,87	0,87	0,87
Кількість загальноосвітніх навчальних закладів, одиниць	14	14	14	14	14
Кількість учнів у загальноосвітніх навчальних закладах, осіб	2315	2322	2279	2340	2301
Кількість вчителів у загальноосвітніх навчальних закладах, осіб	285	281	270	262	276

Медичне забезпечення жителів Магдалинівської громади здійснюють два основні заклади: КП «Магдалинівська центральна лікарня» та КНП «Магдалинівський центр первинної медико-санітарної допомоги» Магдалинівської селищної ради. До структури первинної ланки входять шість амбулаторій, поліклініка сімейної медицини та тринадцять

фельдшерсько-акушерських пунктів, що забезпечують базову доступність медичних послуг у старостинських округах.

Одним із ключових кроків щодо покращення медичної інфраструктури громади стала реалізація проєкту Українського фонду соціальних інвестицій (УФСІ) «Капітальний ремонт Магдалинівського центру первинної медико-санітарної допомоги». Ремонтні роботи фінансуються за грантової підтримки уряду Німеччини через банк розвитку KfW, що дозволяє суттєво підвищити якість надання первинної медичної допомоги та комфорт пацієнтів.

Дані щодо роботи медичних закладів свідчать про значне навантаження на їхні структурні підрозділи. За добу до комунального підприємства «Магдалинівська центральна лікарня» звертається в середньому 125 пацієнтів амбулаторного профілю, а кількість хворих, що потребують госпіталізації, становить 15–20 осіб на добу. У структурі Магдалинівського ЦПМСД стаціонарне лікування не передбачене, за винятком денного стаціонару. Навантаження на амбулаторії та ФП варіюється: наприклад, Магдалинівська АЗПСМ приймає близько 125 осіб за зміну, Котовська - близько 100, Новопетрівська - до 150, окремі ФП — від 15 до 30 відвідувань [45].

Соціальні та адміністративні послуги є важливою складовою забезпечення потреб населення. Для цього функціонує комунальна установа «Центр надання соціальних послуг» загальною місткістю 12 місць. Станом на 1 січня 2024 року вона обслуговує близько 1600 отримувачів соціальних послуг. Додатково у структурі селищної ради працює відділ соціального захисту населення та сектор у справах дітей, що забезпечують реалізацію державної соціальної політики.

Важливе значення має діяльність Центру надання адміністративних послуг, який надає 403 види послуг, включно з паспортними, а також сервісами державних програм «Є-ветеран» та «Є-малютко». За 2023 рік ЦНАП надав 11 930 послуг, а лише за перший квартал 2024 року — 9 555, що

свідчить про високу інтенсивність звернень і потребу населення в доступних адміністративних сервісах.

Бюджет Магдалинівської селищної територіальної громади формується відповідно до Бюджетного та Податкового кодексів України. Динаміку доходів бюджету Магдалинівської громади у 2021-2025 роках представлено у таблиці 2.4.

Таблиця 2.4.

Динаміка доходів громади впродовж 2021 – 2025 рр. [45]

Показник	2021	2022	2023	2024	2025 (ПРОГНОЗ)
Разом доходів в тому числі:	142,759	150,478	183,267	183,438	191,026
Податок з доходів фізичних осіб	73,966	81,803	92,847	96,610	100,475
Рентна плата та плата за використання природних ресурсів	10,843	14,347	6,749	6,984	6,984
Акцизний податок	3,888	2,395	4,079	4,030	4,030
Податок на майно	2,803	3,468	4,901	4,900	4,950
Плата за землю	22,471	22,505	24,467	24,425	24,425
Єдиний податок	25,234	23,321	44,339	45,450	47,268
Екологічний податок	0,175	0,444	0,492	0,595	0,495
Неподаткові надходження	3,324	2,342	2,372	2,400	2,400

Наведені фінансові показники свідчать про загалом позитивну, але нерівномірну динаміку доходів Магдалинівської територіальної громади протягом 2021–2024 років із помірним зростанням, а також демонструють потенційні тенденції на 2025 рік.

Сумарні доходи громади зросли з 142,759 млн. грн. у 2021 році до 183,438 млн грн у 2024 році, що свідчить про загальне зміцнення фінансової бази. Прогноз на 2025 рік передбачає подальше збільшення до 191,026 млн. грн., тобто збереження позитивної динаміки на рівні близько 4%.

Ключовим джерелом наповнення бюджету залишається податок з доходів фізичних осіб, частка якого стабільно зростає та забезпечує понад

половину власних надходжень громади. З 73,966 млн. грн. у 2021 році надходження від ПДФО збільшилися до 96,610 млн. грн. у 2024 році, а у 2025 році очікується приріст до понад 100 млн. грн. Це свідчить про збереження економічної активності, стабільність зайнятості та збільшення офіційних зарплатних фондів.

Водночас окремі статті доходів демонструють коливання. Зокрема, рентна плата у 2023–2024 роках суттєво скоротилася в порівнянні з 2022 роком, що може бути пов'язано зі змінами у законодавстві, скороченням обсягів використання природних ресурсів або зниженням активності місцевих підприємств. Акцизний податок та податок на майно залишаються відносно стабільними, хоча не забезпечують суттєвого приросту бюджету.

Плата за землю характеризується незначними коливаннями, проте загальний рівень цих надходжень стабільно високий, що підтримує фінансову стійкість громади. Особливо помітним є різке збільшення надходжень від єдиного податку у 2023–2024 роках, що може бути наслідком активізації малого підприємництва або змін у системі адміністрування податку.

Неподаткові надходження демонструють незначну, але стабільну динаміку, що свідчить про їх обмежений вплив на загальну дохідну частину бюджету.

Загалом бюджет громади має тенденцію до поступового зростання, однак зберігається залежність від окремих ключових джерел, насамперед ПДФО та земельних платежів. Це потребує подальшої диверсифікації доходів, стимулювання місцевого бізнесу та розвитку нових економічних напрямів для зниження ризиків і підвищення фінансової стійкості у середньостроковій перспективі.

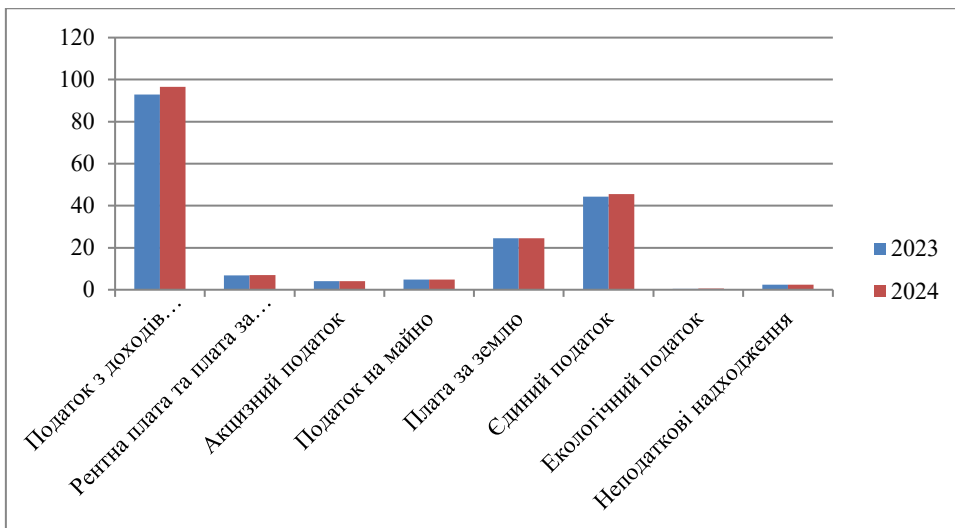


Рис 2.4. Структура податкових надходжень бюджету Магдалинівської селищної територіальної громади, 2023-2024 рр [45]

Структуру видатків Магдалинівської селищної територіальної громади на 2024 формують наступні видатки:.. Питому вагу займають: заробітна плата з нарахуванням – 58,4%, субсидії та поточні трансферти підприємствам (установам, організаціям) – 12,8%, капітальні видатки – 11,6%.

В складі капітальних видатків питому вагу займають видатки на: будівництво швидкоспоруджувальних споруд цивільного захисту в установах освіти – 33,4%, підтримка військових частин – 21,7%, підтримка комунальних підприємств: КП «Комунальник» та КП «Магдалинівське ВКГ» - 16,7%.

2.3. Виявлення ключових проблем та бар'єрів підвищення конкурентоспроможності громади

Аналіз соціально-економічного, управлінського та інфраструктурного потенціалу Магдалинівської територіальної громади свідчить, що, попри наявність значних природних ресурсів і вигідне географічне розташування, громада стикається з низкою системних бар'єрів, які суттєво стримують її конкурентоспроможність. Проблеми мають комплексний характер і

проявляються одночасно в економічній, інституційній, соціальній та інфраструктурній площинах.

Фінансова база громади також демонструє зростання, однак воно має переважно екстенсивний характер. Згідно з паспортом громади станом на 01.01.2024 р., затверджений обсяг доходів бюджету Магдалинівської ТГ на 2024 рік становив близько 183,4 млн. грн. [45]. Для порівняння, ще кілька років тому обсяги бюджету селищної ради були в рази меншими. Одночасно зросло й навантаження на бюджет: громада утримує значно більшу мережу закладів освіти, культури, охорони здоров'я, комунальної інфраструктури, ніж до об'єднання. Додатковим інструментом залучення ресурсів став «громадський бюджет»: у 2021 році на реалізацію проєктів громадського бюджету було передбачено 500 тис. грн., за які мешканці подали 30 проєктів, а участь у голосуванні взяли понад 2,7 тис. осіб [44]. Це свідчить про наявність певного рівня громадської активності, але й підкреслює обмеженість фінансових можливостей: навіть сума громадського бюджету є незначною порівняно з масштабами потреб.

Однією з найбільш відчутних проблем є дисбаланс між зростанням видатків на утримання розгалуженої інфраструктури та темпами зростання доходів. Хоча бюджет громади формально виглядає досить великим, значну його частку становлять захищені статті – заробітна плата працівників бюджетних установ, енергоносії, харчування у закладах освіти тощо. Це залишає обмежений простір для інвестиційних видатків, модернізації комунального господарства, розвитку дорожньої інфраструктури чи підтримки підприємництва. Фактично бюджет здебільшого виконує утримувальну функцію, а не є інструментом активної розвитку.

Ще один суттєвий бар'єр – демографічна ситуація. Навіть попри формальне збільшення чисельності населення внаслідок об'єднання громад, реальні тенденції вказують на спад народжуваності, відтік молоді до міст і за кордон, старіння населення. Для Магдалинівської громади, як і для більшості сільських територій Дніпропетровщини, характерні скорочення частки

працевдатного населення та дефіцит кваліфікованих кадрів у сфері освіти, медицини, публічного управління, технічних спеціальностей. Це обмежує можливість запроваджувати інноваційні підходи та розвивати нові види економічної діяльності.

Важливим стримувальним чинником виступає нерівномірність територіального розвитку. Центр громади – смт. Магдалинівка – має відносно кращу транспортну, соціальну та комунальну інфраструктуру, тоді як периферійні села, особливо віддалені, потерпають від низької якості доріг, нестабільного транспортного сполучення, обмеженого доступу до медичних і освітніх послуг. Це посилює внутрішньогромадську диференціацію, знижує привабливість віддалених населених пунктів для проживання і бізнесу, сприяє міграції активного населення ближче до центру або за межі громади.

Інфраструктурні проблеми проявляються у зношеності систем водопостачання, частковій відсутності централізованого водовідведення, недостатньому рівні благоустрою територій, обмежених можливостях поводження з твердими побутовими відходами. Частина об'єктів соціальної інфраструктури потребує капітальних ремонтів, термомодернізації, створення безбар'єрного середовища. Це не лише знижує якість життя населення, а й зменшує інвестиційну привабливість громади.

До системних бар'єрів можна віднести й інституційні обмеження. Попри наявність Стратегії розвитку громади та програм соціально-економічного розвитку, управлінські процеси іноді залишаються орієнтованими на поточне реагування, а не на проактивне планування. Згідно з Програмою соціально-економічного та культурного розвитку на 2024 рік, Магдалинівська громада була утворена у 2019 році, а отже, період становлення її управлінської системи ще триває. В окремих випадках спостерігається нестача аналітичної підтримки рішень, слабка координація між структурними підрозділами, недостатній рівень залучення громадськості до процесу планування.

Окремим викликом є цифрова трансформація. Попри запровадження окремих електронних сервісів, розвиток ЦНАП та використання онлайн-платформ для громадського бюджету, рівень цифрової інфраструктури у віддалених селах залишається нерівномірним. Обмежений доступ до швидкісного інтернету, низький рівень цифрових компетентностей частини населення та працівників бюджетної сфери стримують використання електронних інструментів управління, онлайн-освіти та телемедицини.

У сукупності ці чинники формують складне поле бар'єрів, яке можна систематизувати за допомогою PEST-аналізу, виділивши політичні, економічні, соціальні та технологічні фактори, що впливають на конкурентоспроможність громади (табл. 2.5).

Таблиця 2.5.

PEST-аналіз конкурентоспроможності Магдалинівської громади

<p>Політичні Реформа децентралізації, розширення повноважень ОМС; залежність від державних субвенцій; воєнний стан і пов'язані з ним обмеження та ризики.</p>	<p>Соціальні Старіння населення, міграція молоді; запит на якісні послуги; нерівномірний доступ до інфраструктури; зростання громадської активності.</p>
<p>Економічні Домінування аграрного сектору; низька диверсифікація економіки; чутливість до зовнішніх цінових коливань; потенціал розвитку переробки та логістики</p>	<p>Технологічні Недостатній рівень цифрової інфраструктури в селах; зношеність інженерних мереж; потенціал енергоефективних рішень і «розумних» технологій управління.</p>

У політичному вимірі на громаду впливають продовження реформи децентралізації, зміни у бюджетному та податковому законодавстві, а також воєнний стан, що зумовлює переорієнтацію державних пріоритетів і ресурсів. З одного боку, громада отримала ширші повноваження у сфері управління землею, майном, освітою, охороною здоров'я, з іншого – зросла відповідальність за утримання інфраструктури та забезпечення базових послуг в умовах обмежених ресурсів.

Економічний компонент характеризується домінуванням аграрного сектору, залежністю від світових цін на сільськогосподарську продукцію та погодних умов, обмеженою диверсифікацією економіки й низькою інноваційною активністю. Водночас наявність значних сільськогосподарських угідь, географічна близькість до великих ринків збуту та транспортних коридорів створюють потенційні можливості для розвитку переробної промисловості, логістики, зеленого туризму.

Соціальний вимір відображає демографічні виклики, зміну структури населення, трудову міграцію, а також запити мешканців на якісні послуги в освіті, медицині, культурі, безпеці. Зростає роль громадської активності, самоорганізації населення, участі у прийнятті рішень – це видно, зокрема, на прикладі проєктів громадського бюджету. Проте нерівність доступу до послуг між центральними та периферійними населеними пунктами зберігається.

Технологічний компонент пов'язаний зі станом цифрової та інженерної інфраструктури, можливостями впровадження енергоефективних технологій, розбудовою сучасних мереж зв'язку. Тут Магдалинівська громада має значний резерв зростання: потенціал для розвитку ВДЕ, модернізації мереж водопостачання та освітлення, впровадження смарт-рішень у сфері комунальних послуг, використання геоінформаційних систем у просторовому плануванні.

Для подальшого уточнення ключових бар'єрів доцільно поєднати внутрішні та зовнішні фактори у формі SWOT-аналізу. До сильних сторін Магдалинівської громади можна віднести значний земельний та аграрний потенціал, порівняно велику територію, вигідне розташування щодо обласного центру, наявність активних сільськогосподарських підприємств і фермерських господарств, функціонування громадського бюджету та перші кроки у сфері цифровізації. Слабкими сторонами є низька диверсифікація економіки, обмежені інвестиційні ресурси, зношена інфраструктура,

кадровий дефіцит, нерівномірний розвиток населених пунктів, недостатня проектна спроможність органів місцевого самоврядування.

До можливостей належать участь у державних і міжнародних програмах підтримки громад, залучення коштів Державного фонду регіонального розвитку, розвиток переробних потужностей і локальних логістичних центрів, впровадження проєктів з енергоефективності та відновлюваної енергетики, розбудова сільського «зеленого» туризму, використання інструментів державно-приватного партнерства. Серед загроз – продовження воєнних дій та загальна економічна нестабільність, конкуренція з боку більш розвинених громад, поглиблення демографічної кризи, можливе скорочення державних трансфертів, зростання вартості енергоносіїв та ресурсів, погіршення екологічного стану.

Таблиця 2.6

SWOT-аналіз конкурентоспроможності Магдалинівської громади

Сильні сторони	Слабкі сторони
Значний аграрний та земельний потенціал; велика площа громади; відносна близькість до обласного центру; наявність мережі закладів освіти і медицини; функціонування громадського бюджету; досвід участі у проєктах розвитку.	Однобічна аграрна спеціалізація; обмежені інвестиційні ресурси; зношена комунальна інфраструктура; нерівномірний розвиток сіл; демографічний спад і кадровий дефіцит; недостатній рівень цифровізації управління та низька проектна спроможність.
Можливості	Загрози
Участь у державних програмах підтримки громад; доступ до ресурсів ДФРР та міжнародної технічної допомоги; розвиток переробки сільськогосподарської продукції; створення кластерів та логістичних хабів; впровадження енергоефективних та «зелених» проєктів; розвиток внутрішнього туризму.	Тривалі воєнні дії; загальнодержавна економічна криза; посилення конкуренції за інвестиції з боку інших громад; поглиблення демографічної кризи; ймовірне скорочення обсягів державних трансфертів; зростання тарифів та вартості ресурсів.

Узагальнюючи результати проведеного аналізу, можна зробити висновок, що конкурентоспроможність Магдалинівської територіальної громади стримується сукупністю фінансових, демографічних, інфраструктурних та інституційних бар'єрів. Водночас громада має відчутний ресурсний потенціал і низку зовнішніх можливостей, які за умови цілеспрямованої політики, підвищення якості управління та активного використання інструментів державної й міжнародної підтримки можуть бути трансформовані у стійкі конкурентні переваги.

Висновки до розділу 2

1. Встановлено, що організаційно-управлінська модель Магдалинівської селищної територіальної громади відповідає вимогам чинного законодавства та відображає типові риси базової адміністративно-територіальної одиниці, сформованої внаслідок реформи децентралізації. Громада має значну за площею територію (92 079 га), до її складу входить 36 населених пунктів, адміністративним центром є смт (нині – селище) Магдалинівка, яке виконує функції управлінського, соціального та економічного ядра. Система управління побудована на поєднанні роботи селищної ради, селищного голови, виконавчого комітету та структурних підрозділів, що забезпечують реалізацію політики у ключових галузях – освіті, соціальному захисті, економічному розвитку, земельних відносинах, житлово-комунальному господарстві, цифровізації тощо. Функціонування старостинських округів дає змогу наблизити управління до мешканців віддалених сіл, хоча ефективність їх роботи значною мірою залежить від кадрової та матеріально-технічної спроможності. Економічний профіль громади є переважно аграрним, із суттєвою роллю сільськогосподарських підприємств і фермерських господарств, що базуються на використанні значного земельного фонду. Доходи місцевого бюджету мають тенденцію до зростання, основу дохідної частини становить податок на доходи фізичних

осіб, вагомими залишаються надходження від плати за землю та єдиного податку. Водночас бюджет переважно виконує утримувальну функцію, що обмежує можливості щодо фінансування масштабних інвестиційних та інфраструктурних проєктів.

2. Констатовано, що соціально-демографічна ситуація в Магдалинівській громаді характеризується поєднанням наявності певного людського потенціалу та виразних ризиків, пов'язаних із демографічним старінням і міграційними процесами. Населення громади станом на 01.01.2024 року становить 21 393 особи, з них 793 – внутрішньо переміщені особи, що відображає вплив повномасштабної війни та вказує на зміну демографічної структури за рахунок прибуття переважно жінок з дітьми. Статевो-віковий склад населення демонструє домінування осіб працездатного віку (58,1 %), однак висока частка осіб старше працездатного віку (25,5 %) порівняно з часткою дітей і молоді (15,7 %) свідчить про тенденцію до від'ємного природного приросту та старіння населення. Соціальна інфраструктура є розгалуженою: функціонують заклади загальної середньої та дошкільної освіти, спеціальні школи, ПТУ, мережа закладів охорони здоров'я (центральна лікарня, ЦПМСД, амбулаторії, ФАПи), Центр надання соціальних послуг, ЦНАП із широким переліком сервісів. Водночас динаміка чисельності здобувачів освіти засвідчує ризики скорочення контингенту учнів у середньостроковій перспективі, а значне навантаження на медичну інфраструктуру та соціальні служби підкреслює зростання соціальних викликів та потребу в подальшому зміцненні кадрового й матеріального забезпечення цих сфер.

3. Комплексний аналіз організаційно-управлінських, фінансових, соціально-демографічних та інфраструктурних характеристик Магдалинівської територіальної громади дає підстави стверджувати, що її конкурентоспроможність суттєво обмежена сукупністю внутрішніх і зовнішніх бар'єрів, попри наявність значного ресурсного потенціалу. До ключових проблем належать: однобічна аграрна спеціалізація економіки та

низька диверсифікація видів діяльності; обмеженість інвестиційних ресурсів і домінування поточних, утримувальних видатків бюджету над розвитковими; зношеність комунальної та соціальної інфраструктури; нерівномірність розвитку центральних і периферійних населених пунктів; демографічний спад, кадровий дефіцит і посилення навантаження на соціальну сферу. Інституційні виклики проявляються у недостатній проектній спроможності, потребі посилення стратегічного планування та цифрової трансформації управлінських процесів, нерівномірному рівні диджиталізації та доступу до сучасних сервісів у селах. Разом із зовнішніми чинниками – воєнним станом, економічною нестабільністю, конкуренцією з боку інших громад та ризиком скорочення державних трансфертів – це формує складне поле загроз. Водночас результати PEST- та SWOT-аналізу показують, що за умови цілеспрямованої політики, активного використання державних і міжнародних інструментів підтримки, розвитку переробки, логістики, енергоефективності, «зелених» проєктів та посилення інституційної спроможності існують реальні передумови для поступової трансформації наявного потенціалу громади у стійкі конкурентні переваги.

РОЗДІЛ 3.

НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ МЕХАНІЗМІВ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ДЛЯ ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ТЕРИТОРІАЛЬНОЇ ГРОМАДИ

3.1. Зарубіжні моделі та сучасні підходи до конкурентного розвитку територій: можливості адаптації для українських громад

Проблематика конкурентоспроможності територіальних громад в останні десятиліття стало одним із центральних напрямів досліджень у публічному управлінні, регіональній економіці та місцевому розвитку. Світовий досвід переконливо підтверджує, що території конкурують між собою так само, як економічні суб'єкти: за інвестиції, за людський потенціал, за якість життя, за інновації, за політичну увагу, а іноді навіть за виживання. У цій конкуренції перемагають ті громади, які здатні створити сприятливе середовище для розвитку бізнесу, забезпечити ефективне управління ресурсами, гарантувати якість публічних послуг та формувати позитивну репутацію місця. У зв'язку з цим надзвичайно важливим є аналіз зарубіжних моделей розвитку, що забезпечили високої конкурентні позиції муніципалітетів у різних країнах світу та можливість їх адаптації для сучасних українських реалій.

Світовий досвід демонструє кілька базових моделей територіальної конкурентоспроможності, серед яких особливо виділяються: скандинавська гуманістична інноваційна модель, англосаксонська ринкова комунікаційна модель, німецька модель локальної економіки, французька модель адміністративного керованого розвитку, а також азійські моделі швидкої модернізації та стратегічного планування. Кожна з них сформувалася в різних соціокультурних економічних і політичних умовах, однак саме їх порівняння дозволяє виокремити універсальні механізми, які можуть бути корисними для України.

Однією з найефективніших є модель, що історично склалася в країнах Північної Європи - Швеції, Данії, Норвегії і та Фінляндії. Її ключовими характеристиками є органічне поєднання соціальної орієнтації, високої інноваційності, прозорості управління та орієнтації на довгострокову стійкість. Території у цих країнах громади мають дуже широкий спектр повноважень включно з управлінням, соціальними послугами, медициною, освітою, інфраструктурою, а в окремих випадках навіть енергетичними активами. Принцип субсидіарності реалізований не декларативно, а фактично: громадам делеговано все, що вони можуть виконувати ефективніше за центральну владу [33]. Це забезпечує високий рівень автономії та відповідальності. Важливо, що ці громади мають не лише повноваження, а й ресурсну базу: податкові надходження достатні для виконання функцій, локальні інвестиційні фонди, потужні механізми приватно публічного партнерства, а також стабільну систему державного вирівнювання. Фактично це дозволило муніципалітетам півночі створити модель, де конкурентоспроможність базується на людському капіталі, якості послуг, довірі та інноваціях, Основний висновок для України конкурентоспроможність неможлива без фінансової самостійності та розвинених соціальних інститутів.

Англосаксонська модель (Велика Британія, Ірландія, частково Канада та Австралія)- формує конкурентні переваги через ринок, гнучкість і професіоналізацію управління. Місцеві уряди працюють у форматі месенджерських структур з акцентом на результат, ефективність використання ресурсів і стратегічні цілі. Для британських муніципалітетів характерно стратегічне планування, ґрунтоване на реалістичних прогнозах, економіко-математичному моделюванні та обов'язковому залученні бізнесу і громадськості. У цих країнах конкуренція між територіями часто будується на здатності запропонувати інвесторам спеціальні стимули, якісну транспортну логістику, низькі транзакційні витрати і передбачувану політику. Одним із ключових інструментів є місцевий маркетинг:

муніципалітети професійно займаються брендингом територій, формуванням інвестиційних каталогів, участю у міжнародних бізнес-форумах, системної промоцією своїх конкурентних активів. Українські громади, особливо в умовах післявоєнного відновлення, здатні адаптувати цей підхід через створення інвестиційних порталів, покращення якості комунікації та формування індустріальних майданчиків [33].

Німецька модель конкурентоспроможності базується на “локальній економіці” - системі кластерів, промислових зон, технологічних парків і середнього бізнесу. Муніципалітети Німеччини активно підтримують розвиток малого та середнього підприємництва, пільгові кредити, гранти для інновацій, центри підтримки підприємства, технопарки, бізнес-інкубатори [30]. Громади налагоджують довготривалі партнерства із приватним сектором, а конкурентоспроможність території оцінюється через показники зайнятості, рівень інвестицій, інноваційну активність, експортний потенціал та ефективність місцевого управління. Важливу роль відіграють також місцеві банки розвитку, які кредитують комунальні інфраструктурні проекти. Для України ця модель є особливо цікавою з огляду на потреби диверсифікації економіки, розвитку переробної промисловості та створення довгострокових робочих місць на рівні громад.

Французька модель характеризується сильною централізацією та водночас активною підтримкою регіонального розвитку. Вона базується на поєднанні потужної державної підтримки з інструментами міжмуніципального співробітництва - агломераціями, об'єднаннями муніципалітетів, комунами. Франція активно інвестує розвиток транспортної інфраструктури, екологічну модернізацію, культурні проекти та інновації. Важливим є те, що муніципалітет у Франції мають доступ до широкого спектра державних і європейських грантових програм, що дозволяє їм підвищувати конкурентоспроможність через зміцнення інфраструктури та розпад локальної економіки. Для України ця модель цінна тим, що громади можуть ефективно кооперуватися між собою, створюючи спільні центри

надання послуг, міжмуніципальні підприємства, логістичні центри, а також подавати спільні заявки на фінансування міжнародних проектів [21].

Варто враховувати досвід країн Східної Європи, які пройшли шлях децентралізації та реформування місцевого управління у 1990-2000 роках (Польща, Естонія, Литва, Чехія). Польська модель децентралізація стала однією з найуспішніших в Європі. Вона побудована за принципом поєднання місцевої автономії. Польські гміни дають широкий доступ до інвестиційних фондів ЄС, активно залучають гранти, модернізують інфраструктуру та створюють умови для малого бізнесу. Надзвичайно важливо, що у Польщі громади мають довгострокові стратегії розвитку, які проходять постійний моніторинг і коригування. Аналогічний підхід мала б застосовувати Україна через обов'язкове стратегічне планування, діджиталізацію управління і постійний моніторинг ключових показників розвитку, публічної звітності, системну роботу з донорами.

Окремим феноменом є досвід Естонії, яка стала європейським лідером цифрової трансформації. Естонські муніципалітети використовують електронне урядування фактично в усіх сферах - від реєстрації бізнесу до ухвалення місцевих рішень. Цифрові платформи забезпечують швидкість адміністративних послуг, прозорість управління та значне скорочення витрат [21]. Українські громади вже роблять перші кроки в цьому напрямі, але потребують ширшої інтеграції цифрових рішень доступних навіть в сільській місцевості.

Азійські моделі (Сінгапур, Південна Корея, Японія) демонструють важливість інновацій, стратегічного планування та дисципліни виконання. Наприклад, у Південній Кореї муніципалітети реалізують проекти розвитку через системи “розумних міст”, громадського транспорту, цифрової безпеки та інноваційних технологій. Японські міста активно впроваджують концепції “компактного розвитку” - забезпечення високої якості життя на обмеженій території шляхом гармонізації забудови транспорту і соціальних послуг. Україна може адаптувати ці підходи через реалізацію проектів

енергоефективності, розумної інфраструктури, розвитку цифрових сервісів та управління земельними ресурсами на основі геоінформаційних технологій.

Аналізуючи можливості адаптації зарубіжних моделей для України, важливо враховувати унікальний контекст функціонування українських громад: війна, значні територіальні розриви, різний рівень розвитку громад, демографічні втрати та обмежена фінансова база. У таких умовах механічне копіювання іноземного досвіду є неможливим, натомість можна виокремити ключові елементи, що можуть бути ефективними. По-перше, зміцнення фінансової автономії громад. Це означає розширення доходної частини бюджету, підвищення ефективності управління земельними ресурсами, зростання місцевого підприємства та формування довгострокових фінансових інструментів. По-друге - інституційна спроможність, підготовка якісних кадрів у сфері стратегічного планування, просторового розвитку, проектного управління, цифрової трансформації. Без розвитку людського капіталу жодна модель не працюватиме. По-третє, розвиток партнерств - міжмуніципальне, громадсько- приватних, міжнародних. Це дасть змогу долати дефіцит ресурсів, будувати спільні інфраструктурні проекти, залучати інвестиції та розвивати локальну економіку. По-четверте, впровадження сучасних технологій, цифрових платформ - це один із найшвидших способів підвищити конкурентоспроможність, зробити громади прозорими інноваційними та привабливими для інвесторів. По п'яте, стратегічний підхід до розвитку території. Громади мають працювати не від “бюджету до бюджету”, а на основі прогнозів сценарних моделей, довгострокових стратегій і чітких індикаторів результативності.

Таким чином, зарубіжні моделі конкурентного розвитку територій демонструють різні підходи - від соціально орієнтованих до ринково-інноваційних. Спільним для всіх є системність, стратегічність, зосередженість на людському капіталі та здатність місцевої влади діяти автономно, відповідально та професійно. Саме ці елементи можуть стати основою адаптованої української моделі конкурентоспроможності

територіальних громад, що дозволить успішно інтегрувати українські території в європейський простір та забезпечити їхній сталий розвиток у довгостроковій перспективі.

3.2. Удосконалення інституційних, організаційних та управлінських механізмів розвитку громади

Підвищення конкурентоспроможності територіальних громад неможливе без зміцнення інституційної та управлінської спроможності місцевого самоврядування. Саме вона визначає здатність громади не лише здійснювати поточні функції, а й забезпечувати стратегічний розвиток ефективно управляти ресурсами, створювати умови для економічного зростання та якісного надання послуг. В умовах децентралізації інституційні механізми перестають бути другорядним елементом і переходять у категорію ключових чинників конкурентоспроможності, оскільки без належних управлінських систем жодні фінансові або природні ресурси громади не можуть бути використані оптимально.

Інституційний розвиток територіальних громад сьогодні проходить у складному середовищі, позначеному наслідками війни, демографічними втратами, руйнуванням інфраструктури, економічної нестабільності та зростання вимог до прозорості. Це вимагає від громад формування більш гнучкої та адаптивної управлінської архітектури, здатної швидко реагувати на зміни та забезпечувати безперервність життєдіяльності території. Тому вдосконалення інституційних і управлінських механізмів має ґрунтуватися на поєднанні кількох ключових компонентів: зміцнення кадрової спроможності, удосконалення процедур управління, розвитку цифрових інструментів, модернізації комунальних служб, формування ефективної системи стратегічного планування, налагодження партнерств та забезпечення відкритості управління.

Одним із першочергових завдань є посилення кадрової політики громади. Інституційна спроможність значною мірою залежить від професійності та компетентності службовців, а також від здатності органів місцевого самоврядування залучати, утримувати та розвивати фахівців. На практиці громади стикаються із кадровим дефіцитом, що зумовлений низькою мотивацією, невисоким рівнем заробітної плати, відсутністю системи професійного зростання, відтоку молоді та нерідко низьким рівнем управлінської культури. Розв'язання цієї проблеми можливо через формування сучасної кадрової політики, ядром якої є принципи меритократії, прозорості добору кадрів, регулярного підвищення кваліфікації та впровадження системи оцінювання ефективності діяльності посадових осіб відповідно до сучасних підходів. Органи місцевого самоврядування мають працювати як організації, орієнтовані на результати, де кожна посада має чіткі компетентнісні вимоги, а працівники - доступ до системи професійного навчання.

Важливим напрямом є організаційне удосконалення структури управління. Значна частина українських територіальних громад у процесі об'єднання отримала складну, інколи надмірно розгалужену мережу виконавчих органів та комунальних установ. Часто нові утворення успадкували застарілі моделі управління, які не відповідають ані обсягу повноважень, ані сучасним вимогам ефективності. Удосконалення структури управління має передбачати оптимізацію функцій, усунення дублювання повноважень, створення компетентнісних центрів підвищення ролі аналітичних служб та посилення стратегічних функцій. Одним із ключових елементів є чіткий розподіл повноважень між селищною радою, виконавчим комітетом, старостатами, керівниками структурних підрозділів та комунальних підприємств. Оптимальна організаційна модель має бути не лише ефективною, а й адаптивною, тобто здатною змінюватися в залежності від потреб громади.

Не менш важливим компонентом є підвищення якості управлінських процесів. У багатьох громадах досі переважає реаквальна модель управління, коли рішення ухвалюється у відповідь на вже наявні проблеми, а не на основі прогнозів і запобіжних механізмів. Удосконалення управлінських процесів передбачає перехід до проактивного менеджменту, що включає аналіз середовища, оцінювання ризиків, стратегічне планування, напрацювання альтернативних сценаріїв розвитку. Використання даних для прийняття рішень важливими є впровадження методології управління таких як: “управління за результатами”, “проектний менеджмент”, “цифрове управління”, “управління знаннями”. Чим більш структурованими, стандартизованими та вимірюваними є процеси, тим вищою стає якість рішень і здатність громади забезпечувати розвиток.

Цифрова трансформація громади сьогодні є одним із найпотужніших інструментів модернізації управління. Вона дає змогу підвищити ефективність роботи виконавчих органів, скоротити витрати, забезпечити відкритість та залучення громадськості. Сучасні територіальні громади у провідних країнах світу активно використовують електронні системи управління документами, цифрові реєстри, платформи участі, онлайн-сервіси для бізнесу та населення. Для українських громад цифровізація є можливістю подолати обмеження, зумовлені великими територіями, низькою щільністю населення, нестачу кадрових ресурсів і необхідністю надання послуг у воєнний час. Ключовим напрямом розвитку є впровадження інформаційних систем у сфері адміністративних послуг, земельних відносин, соціального захисту, освіти, медицини, а також забезпечення цифрових геопорталів для просторового планування. Для забезпечення сталості цифрових рішень громада має формувати цифрові компетентності працівників, створювати ІТ-підрозділи або укладати партнерство зовнішніми технічними операторами.

Удосконалення інституційних механізмів також передбачає модернізацію системи стратегічного планування. У багатьох громадах стратегії розвитку залишаються формальними документами, які не мають

реального впливу на бюджетну політику та рішення у сфері управління ресурсами. Ефективне стратегічне планування включає не лише розробку стратегії, а й її регулярний перегляд, впровадження системи моніторингу, створення індикаторів ефективності, забезпечення взаємозв'язку між стратегією, планом відновлення, програмою соціально-економічного розвитку та бюджетом громади. Крім того, необхідною умовою є участь громадськості, підприємців, експертів та інституцій громадянського суспільства. Стратегія має стати живим інструментом, який визначає й коригує рішення у сферах інфраструктури, економіки, просторового планування, соціальної політики та інвестицій.

Організаційний розвиток громади включає модернізацію системи управління комунальними підприємствами. Часто саме вони є найбільш проблемними елементами місцевої економіки - зі зношеною інфраструктурою, низькою ефективністю, непрозорими витратами та слабким управлінням. Удосконалення механізмів управління передбачає проведення аудиту їхньої діяльності, визначення ключових показників ефективності, впровадження контрактів із керівниками, модернізацію основних фондів, оптимізацію тарифної політики, а також можливість застосування державно-приватних партнерств. Комунальні підприємства мають перетворитися з дотаційних структур на ефективних постачальників послуг, здатних підвищувати якість сервісів і сприяти економічному розвитку громади.

Важливою складовою інституційної спроможності є розвиток механізмів місцевої демократії. Сучасні європейські громади активно використовують інструменти участі - громадські слухання, бюджет участі, процеси співпланування, консультативні ради. Залучення громадян не тільки підвищує легітимність рішень, а й дозволяє краще враховувати потреби мешканців та формувати спільне бачення розвитку території. Для українських громад такі інструменти є важливими з точки зору налагодження довіри, підвищення прозорості та зниження конфліктності управління

ресурсами. Регулярний діалог громади також формує репутаційний капітал території, який є важливим чинником конкурентоспроможності.

Одним із найскладніших, але найважливіших напрямів удосконалення механізму розвитку є впровадження політики міжмуніципального співробітництва. У багатьох країнах світу громади об'єднують ресурси для створення спільних підприємств, центрів надання послуг, логістичних систем, туристичних маршрутів, екологічних проектів або промислових хабів. В Україні співробітництво громад є окремими інструментом, передбаченим законодавством, однак використовується воно недостатньо активно. Міжмуніципальна кооперація дозволяє долати ресурсні обмеження, підвищувати економічний ефект і формувати сильніші конкурентні позиції регіонів.

Не можна залишати поза увагою управління земельними ресурсами, що є одним із найефективніших механізмів формування доходів та стимулювання місцевого розвитку. Удосконалення механізмів земельного менеджменту включає інвентаризацію земель, ведення цифрових кадастрів, забезпечення прозорості земельних аукціонів, формування інвестиційних пропозицій, розробку планів використання території, а також контроль за самовільним використанням земель. Громади, які ефективно управляють землею здатні, залучати інвесторів, формувати індустріальні парки, створювати логістичні центри та підвищувати власні бюджетні надходження.

Значну роль у підвищенні конкурентоспроможності відіграє розвиток інноваційних механізмів управління. Громади, що впроваджують інновації, стають привабливими для бізнесу інвесторів, освітніх інституцій та кваліфікованих працівників. Інноваційні механізми можуть включати, як технологічні рішення - смарт - освітлення, енергомоніторинг датчиків, системи відеоаналітики та організаційні інновації, наприклад - створення інноваційних офісів або агенцій розвитку. Такі агенції виконують функції центру аналітики, координують проектну діяльність, допомагають залучати

гранти, співпрацюють з бізнесом та створюють сприятливі умови для інвестицій.

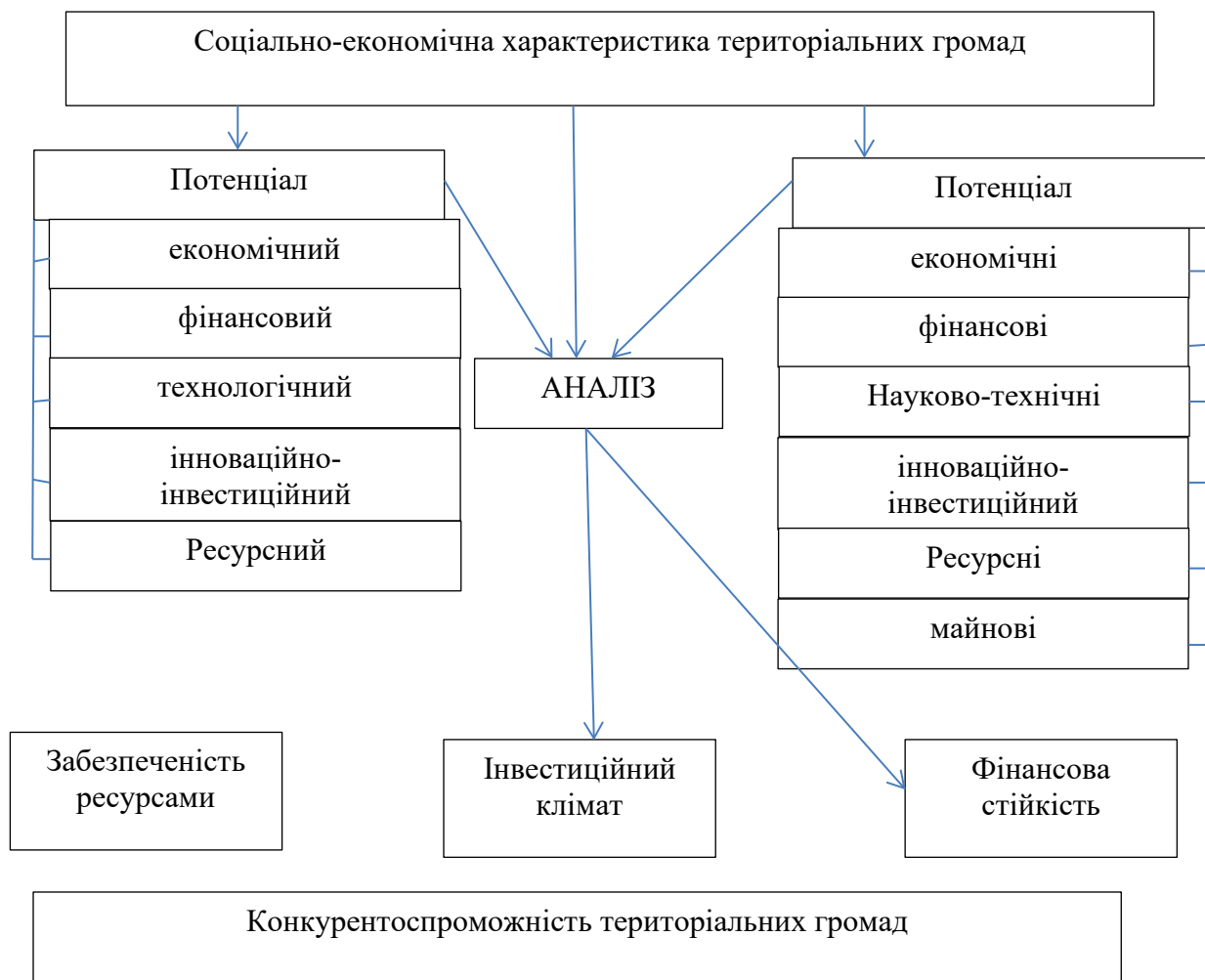


Рис. 3.1. Механізм посилення конкурентоспроможності територіальних громад

Укладено автором

Не менш важливою складовою вдосконалення механізмів управління є розвиток комунікаційної політики громади. Ефективна комунікація - це не лише інформування, а й побудова відносин з ключовими стейкхолдерами, бізнесом, громадськими організаціями, інвесторами, міжнародними партнерами та самими мешканцями. Комунікаційна стратегія громади має бути спрямована на підвищення довіри, забезпечення прозорості, залучення громадян та формування позитивного іміджу території. Особливо важливим є

формування чіткої та впізнаваної ідентичності громади, що дозволяє позиціонувати її як конкурентоздатний простір для проживання, ведення бізнесу та реалізації проєктів.

Удосконалення управлінських проєктів механізмів також передбачає розвиток систем моніторингу та оцінювання діяльності органів місцевого самоврядування. Моніторинг дозволяє виявляти прогалини, визначати ефективність реалізованих заходів, коригувати управлінські рішення та прогнозувати майбутні ризики. Система оцінювання має включати як якісні індикатори (рівень задоволеності населення, ефективності комунікації), так і кількісні (рівень доходів інвестиції, зайнятості, якість послуг). Впровадження регулярної аналітики допоможе громаді уникати помилок, підвищити ефективність та забезпечувати реальний вплив стратегії на розвиток.

Загалом удосконалення інституційних, організаційних і управлінських механізмів має бути комплексним процесом, що охоплює всі рівні місцевої влади. Це не одноразовий захід, а постійна трансформація, спрямована на формування інноваційної, добре керованої, фінансово спроможної та конкурентної громади. Тільки за умови поєднання професійного управління, сучасних технологій, стратегічного мислення, відкритості та орієнтації на розвиток громада може посісти сильні позиції в умовах територіальної конкуренції. Ефективні інституції - це фундамент конкурентоспроможності, а їх удосконалення є ключем до стійкого розвитку, економічного зростання та підвищення якості життя населення.

3.3 Практичні рекомендації щодо удосконалення механізмів забезпечення конкурентоспроможності територіальних громад

Підвищення конкурентоспроможності Магдалинівської територіальної громади передбачає формування комплексної системи управлінських, інституційних, економічних та соціальних механізмів, які дозволять ефективно використовувати потенціал території та мінімізувати бар'єри її

розвитку. На основі проведених аналітичних досліджень вважаємо, що доцільно зосередити увагу на зміцненні стратегічної спроможності громади, диверсифікації місцевої економіки, модернізації інфраструктурної основи та цифрові трансформації публічного управління. Одним з ключових кроків є посилення стратегічної та проектної спроможності громади. Так, доцільно створити офіс розвитку громади або інституційно оформлену агенцію розвитку, яка координуватиме підготовку інвестиційних проектів, залучення коштів державного фонду регіонального розвитку, міжнародної технічної допомоги та грантових програм. Така структура забезпечить системний моніторинг можливостей фінансування, формування інвестиційного портфеля, аналітичний супровід рішень та підготовку техніко-економічне обґрунтувань. Передбачене раніше впровадження системи моніторингу виконання стратегічних документів громади дозволить підвищити прозорість та відповідальність місцевої влади.

Важливим напрямом є економічна диверсифікація, що зменшить залежність громади від аграрної галузі. Рекомендовано формувати локальні індустріальні майданчики або мікропромислову зону для розміщення малих виробництв, логістичних і переробних підприємств. У поєднанні з розвитком кластеру аграрної переробки - виробництва круп, олії, молочної продукції, м'яса, кормів - це сприятиме формуванню доданої вартості безпосередньо на території громади, розвиток фермерської кооперації, створення спільних сховищ, сортувальних ліній і логістичних центрів є логічним продовженням цього процесу. Окрему увагу слід приділити програмі підтримки малого і середнього бізнесу, частковій компенсації кредитних ставок, податковим стимулам для нових підприємств, мікрогрантам на започаткування бізнесу та створенню консультаційного центру для підприємців.

Покращення потребує інженерна та соціальна інфраструктура, зокрема дорожня мережа, водопостачання, енергозабезпечення та об'єкти соціальної сфери. Рекомендовано здійснити повну інвентаризацію інфраструктурних об'єктів, на основі якої розробити багаторічну програму модернізації з

чіткими пріоритетами та календарним планом. Першочерговими є ремонт опорних доріг, оновлення водогонів та каналізаційних мереж, модернізація систем вуличного освітлення із використанням енергоефективних технологій. Важливо забезпечити рівний доступ до медичних освітніх та адміністративних послуг в усіх населених пунктах громади шляхом створення мобільних сервісів, сучасних просторів соціальної підтримки та інклюзивних умов в закладах освіти.

Значні можливості для підвищення ефективності управління відкриває цифрова трансформація. Доцільним є створенням єдиного цифрового порталу громади, що включатиме електронні петиції, он-лайн запис на послуги ЦНАП, інтерактивні карти інфраструктури та особистий кабінет мешканця і підприємця. Впровадження геоінформаційної системи дозволить ефективно управляти земельними ресурсами, інженерними мережами та планувальним рішенням. З огляду на це громада має здійснити інвентаризацію земель та створити електронний кадастровий атлас із визначенням вільних ділянок для інвестування. Проведення цифрового аудиту інфраструктури та автоматизація адміністративних процесів сприятимуть підвищенню прозорості зменшення витрат часу та покращення контролю за ресурсами.

У контексті модернізації управлінських процесів ключовим є підвищення кадрової спроможності органів місцевого самоврядування. Доцільним є впровадження регулярного навчання працівників ради у сферах проектного менеджменту, цифрових технологій, земельного менеджменту, стратегічного планування та бюджетування. Варто запровадити систему оцінювання результатів діяльності працівників, що дозволить підвищити персональну відповідальність та якість управлінських рішень. Для залучення молодих фахівців рекомендовано створити програму “Молода громада”, яка включатиме стажування, конкурси молодіжних проєктів, створення коворкінг просторів, підтримку стартапів та розвиток публічних просторів для неформальної освіти

Окремої уваги потребує сектор комунальних підприємств. Для підвищення якості послуг та оптимізації витрат доцільно провести аудит усіх КП, визначити їх технічний стан, потреби у модернізації та фінансову ефективність. Рекомендовано запровадити КРІ для керівників підприємств, забезпечити регулярну публічну звітність, оновити технічну базу та стимулювати використання сучасних енергоощадних технологій. Необхідно активізувати застосування механізмів державно-приватного партнерства, що дозволить залучити інвестиції у модернізацію водопостачання, теплопостачання, поводження з відходами та транспортної інфраструктури.

Удосконалення системи комунікації між владою та населенням також є важливим елементом конкурентоспроможності громади. Рекомендовано розробити комплексну комунікаційну стратегію, що включатиме оновлення офіційного сайту, використання соціальних мереж, проведення регулярних зустрічей із мешканцями, презентацію результатів діяльності, формування інвестиційного іміджу та просування громади на регіональних і державних рівнях. Прозорість рішень та відкритість інформації сприятимуть підвищенню довіри населення та зовнішніх партнерів.

Таким чином, реалізація зазначених практичних рекомендацій дозволить Магдалинівській селищній раді зміцнити інституційну основу управління, підвищити економічну стійкість, забезпечити модернізацію інфраструктури та підвищити якість життя населення. Комплексне впровадження цих заходів формуватиме стійкі конкурентні переваги громади та сприятиме її розвитку у коротко-, середньо- та довгостроковій перспективі.

Висновки до розділу 3

1. Аналіз зарубіжних моделей конкурентного розвитку та сучасних управлінських підходів дає підстави стверджувати, що конкурентоспроможність територіальних громад формується на перетині інституційної спроможності, економічної диверсифікації, якості публічних послуг та здатності місцевої влади діяти стратегічно. Досвід скандинавських,

англосаксонських, німецьких, французьких та східноєвропейських муніципалітетів демонструє, що успішні громади мають спільні риси: високий рівень автономії, прозорі інституції, професійну управлінську команду, системну взаємодію з бізнесом та суспільством, а також орієнтацію на інновації та довгостроковий розвиток. При цьому адаптація зарубіжних моделей потребує врахування українських реалій, зокрема наслідків війни, обмеженості ресурсів, демографічних ризиків та різного рівня стартових можливостей територій.

2. Проведений аналіз механізмів інституційного та організаційного розвитку громад свідчить, що їх ефективність значною мірою залежить від якості стратегічного та проектного управління, кадрового потенціалу, налагоджених процедур прийняття рішень та використання цифрових технологій. Одним із ключових викликів залишається переважання реактивної моделі управління, коли рішення ухвалюються постфактум, а не на основі прогнозів, оцінки ризиків та системного планування. Підвищення дієвості управлінських механізмів можливе лише за умови зміцнення кадрової політики, чіткої регламентації повноважень, модернізації внутрішніх процесів, впровадження геоінформаційних систем, електронних сервісів та розбудови повноцінного стратегічного циклу управління.

3. Запропоновані практичні рекомендації окреслюють комплекс заходів, спрямованих на підвищення конкурентоспроможності Магдалинівської селищної територіальної громади. Серед ключових напрямів - формування інституційної спроможності через створення офісу розвитку чи агенції розвитку, диверсифікація місцевої економіки, модернізація інженерної та соціальної інфраструктури, цифрова трансформація послуг і управлінських процедур, підвищення професійного рівня службовців, реформування діяльності комунальних підприємств і посилення комунікаційної політики. Комплексне впровадження цих заходів дозволить зменшити залежність громади від аграрного сектору, розширити можливості для залучення інвестицій, підвищити якість життя населення та забезпечити формування довгострокових конкурентних переваг.

ВИСНОВКИ

1. Узагальнення теоретичних підходів було встановлено, що конкурентоспроможність територіальної громади є багатовимірною категорією, яка формується на перетині економічних, соціальних, інституційних і просторових чинників. У наукових працях вітчизняних і зарубіжних дослідників конкурентоспроможність території пов'язуються передусім із здатністю громад створювати сприятливі умови для розвитку бізнесу, забезпечувати якість життя населення, ефективно управляти ресурсами та формувати позитивний інвестиційний імідж. Підходи М. Портера, П. Друкера, Г. Гамела, а також сучасних українських науковців дозволяє трактувати конкурентоспроможність, як результат синергії людського капіталу, інфраструктурного потенціалу, інституційної спроможності, стратегічного планування та інновацій. Таким чином поняття конкурентоспроможності громади не обмежується економічними параметрами, а охоплює якість управління, рівень залученості громадськості, прозорості рішень та спроможність громади адаптуватися до зовнішніх викликів. Особливої актуальності набуває розуміння конкурентоспроможності як здатності громади забезпечувати стабільний розвиток і протидіяти кризовим явищам, що є ключовим для українських територій в умовах воєнних та післявоєнних трансформацій.

2. Аналіз чинників формування конкурентоспроможності територіальної громади засвідчив, що її рівень визначається комплексом взаємопов'язаних детермінант серед яких провідне місце посідають фінансова спроможність, якість інфраструктури, рівень людського капіталу, доступність послуг і ефективність системи місцевого управління. Важливими є природно-ресурсні можливості, економічний профіль громади, наявність інвестиційних майданчиків, ступінь інноваційності місцевої економіки та якість комунікації із бізнесом. Значну роль відіграють соціально-демографічні параметри, оскільки вони визначають трудовий потенціал,

рівень міграційної привабливості та можливість формування локального ринку праці. Не менш важливим є організаційні та управлінські фактори: наявність стратегії розвитку, спроможність реалізовувати проекти, якість управлінських процесів, використання цифрових технологій підзвітність органів влади. Сукупність цих чинників дозволяє не лише оцінити поточний стан громади, а й визначити напрямки її подальшого розвитку. Проведений аналіз показав, що конкурентоспроможність формується не стихійно, а як результат цілеспрямованої політики, яка враховує сильні та слабкі сторони громади і спрямована на зростання її регіональної та міжнародної привабливості.

3. Дослідження нормативно-правового та стратегічного забезпечення розвитку територіальних громад в Україні показало, що формування її конкурентоспроможності відбувається в межах системи законодавчих актів, які закладають фундамент децентралізації, фінансової автономії та стратегічного планування. Ключову роль відіграють закони про місцеве самоврядування, про добровільне об'єднання громад Бюджетний та Податковий кодекс, а також державні стратегії регіонального розвитку, які визначають методологічні засади для формування політик на місцевому рівні. Нормативна база створює рамкові умови для фінансування громад, залучення інвестицій, реалізації інфраструктурних проектів, просторового планування та розвитку людського капіталу. Водночас аналіз свідчить, що ефективність нормативно-правового забезпечення часто стримується недостатнім рівнем його імплементації на місцях, обмеженою, спроможністю органів влади використовувати надані повноваження та відсутність сталих механізмів моніторингу стратегічних документів. Стратегічний вимір розвитку громад вимагає регулярного оновлення стратегії їх узгодження з бюджетним процесом та забезпечення реальної системи оцінювання результатів, що залишаються проблемним аспектом місцевого управління.

4. Надана організаційно-управлінська характеристика Магдалинівської територіальної громади дозволила визначити її ключові структурні та

управлінські особливості, які впливають на рівень конкурентоспроможності. Громада має розгалужену систему виконавчих органів та комунальних установ, значною мірою успадкованою від попереднього адміністративного устрою, що створює потребу в оптимізації та усуненні дублювання функцій. Виявлено, що управлінська модель громади характеризується недостатнім рівнем аналітичної підтримки рішень, кадровим дефіцитом, що впливає на якість стратегічного планування та реалізацію проектів. Водночас громада має потенціал для розвитку завдяки наявним ресурсам, просторовим можливостям, аграрному профілю та перспективам залучення інвестицій у переробні виробництва. Потребують модернізації інституційні механізми, зокрема управління комунальними підприємствами, кадрова політика та внутрішні процеси ухвалення рішень. Проведена характеристика підтверджує, що інституційна спроможність є одним із ключових факторів підвищення конкурентоспроможності громади.

5. Аналіз соціально-демографічної ситуації Магдалинівської громади засвідчив, що вона зазнає впливу тенденцій, характерних для більшості територій України: скорочення чисельності населення, старіння, міграційні втрати, зниження трудового потенціалу. Ці фактори безпосередньо впливають на конкурентоспроможність громади, оскільки визначають доступність робочої сили, рівень підприємницької активності, динаміку соціального середовища та можливість формування внутрішнього ринку. Демографічні виклики посилюються нерівномірністю розселення, віддаленістю частини населених пунктів від адміністративного центру, що ускладнює доступ до послуг. Водночас соціальна структура громади характеризується потенціалом для розвитку через наявність освітніх закладів, закладів охорони здоров'я та соціальної інфраструктури. Демографічна ситуація вимагає від громади впровадження активної політики залучення та утримання населення, розвитку молодіжних програм, підвищення якості послуг і створення нових робочих місць, що є передумовою підвищення конкурентоспроможності.

6. В ході дослідження ключових проблем і бар'єрів розвитку Магдалинівської громади встановлено, що її конкурентоспроможність стримується низкою внутрішніх і зовнішніх факторів. До основних належать: застаріла інфраструктура, обмежені можливості місцевого бюджету, недостатній рівень економічної диверсифікації, залежність від аграрного сектору, нестачі інвестицій, слабка інституційна спроможність, кадровий дефіцит та нерозвиненість комунікації зовнішніми стейкхолдерами. Значним бар'єром є неефективність управління комунальними підприємствами, фрагментованість управлінських процесів, недостатня цифровізація та слабкий зв'язок між стратегічними документами і практичними рішеннями. Усе це створює ризики для розвитку локальної економіки та формування довгострокових конкурентних переваг. Подолання виявлених бар'єрів потребує комплексної трансформації управлінських організаційних і фінансових інструментів, що дозволить громаді реалізувати свій потенціал.

7. Систематизація міжнародних моделей конкурентного розвитку територій дала змогу виокремити універсальні елементи, які забезпечують успіх муніципалітетів різних країн. Так, досвід Скандинавії демонструє ефективність поєднання соціальної орієнтації, автономії громад і високої інноваційності. Англосаксонська модель акцентує увагу на гнучкому ринковому управлінні та територіальному маркетингу. Німецька модель показує значення кластерного розвитку, підтримки МСП і промислових зон. Французька - важливість міжмуніципальної кооперації та державної підтримки інфраструктурних проєктів. Країни центрально-східної Європи надають приклад успішної децентралізації, ґрунтованої на стратегічному плануванні цифровізації та залучення європейських фондів усі моделі характеризує системність, орієнтації на довгостроковий розвиток, високий рівень інституційної спроможності та професійне управління. Для України їх адаптація можлива лише з урахуванням контексту війни, ресурсних обмежень необхідності швидкого відновлення територій.

8. Обґрунтування шляхів удосконалення механізмів розвитку громади показало, що підвищення конкурентоспроможності можливе лише за умови комплексного реформування інституційної архітектури місцевого самоврядування. Ключовими напрямками є зміцнення кадрового потенціалу, оптимізації управлінських структур, запровадження сучасних методів менеджменту, цифровізації адміністративних процесів, модернізації комунальних підприємств і розвиток механізмів участі громадськості. Важливе місце посідає запровадження стратегічного циклу управління, що передбачає регулярний моніторинг коригування стратегічних документів і узгодження їх із бюджетом громади. Удосконалення організаційних процесів має забезпечити перехід від реактивної до проактивної моделі управління, яка орієнтована на прогнозування, інновації та результативність. Таким чином сформовані шляхи вдосконалення створюють основу для підвищення інституційної стійкості та ефективного використання потенціалу громади.

9. Розроблені практичні рекомендації визначають комплекс заходів, спрямованих на зміцнення економічної, інституційної та управлінської основ розвитку Магдалинівської територіальної громади. Серед них — створення офісу чи агенції розвитку, формування інвестиційного портфеля, запровадження системи моніторингу стратегічних документів, розвиток індустриальних майданчиків, підтримка малого та середнього бізнесу, модернізація ключової інфраструктури, цифровізація управління та послуг. Значну увагу приділено підвищенню кадрової спроможності, реформуванню комунальних підприємств, розвитку партнерств і покращенню комунікаційної політики громади. Реалізація цих рекомендацій дозволить зменшити структурні диспропорції економіки громади, підвищити її інвестиційну привабливість, створити нові робочі місця, забезпечити рівний доступ до послуг та підвищити якість життя населення. Комплексний характер запропонованих заходів створює підґрунтя для формування стабільних конкурентних переваг і довгострокового розвитку території.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Андрушків Б. М., Кирич Н. Б., Латинін М. А., Погайдак О. Б., Співак С. М. Особливості формування добровільних конкурентоспроможних об'єднань територіальних громад в умовах децентралізації: проблеми та перспективи моделювання процесу. Теорія та практика державного управління. 2017. №2 (57). С. 1-8.
2. Баб'юк І., Чепель О. Основні аспекти формування спроможних територіальних громад. URL: <http://buk-visnyk.cv.ua/miscellaneous/463/>
3. Батанов О.В. Територіальна громада – основа місцевого самоврядування в Україні. Київ : Ін-т держави і права ім. В.М. Корецького НАН України, 2001. 260 с.
4. Батанов О.В. Конституційно-правовий статус територіальних громад в Україні : монографія. Київ :Концерн «Видавничий Дім «Ін Юре», 2003. 512
5. Білоус Я. Ю. Аналіз чинників конкурентоспроможності об'єднаних територіальних громад. Вісник Східноукраїнського національного університету імені Володимира Даля. 2017. № 6 (236). С. 26-32.
6. Бриль М., Врублевський О., Данчева О., Сеїтосманов А., Чубаров Е. Успішна територіальна громада: будуємо разом. Харків: Видавничий будинок Фактор. 2018. 128 с.
7. Громадівська модель самоврядування в Україні: колективна монографія / Кол. авт.; за заг. ред. проф. Ю.М. Бардачова, І.П. Лопушинського, Р.М. Плюща. Херсон : Книжкове видавництво ФОП Вишемирський В.С., 2019. 708 с
8. Дегтярьова І. О. Фактори підвищення конкурентоспроможності сучасного регіону. Державне управління: теорія та практика. 2009. №1(9). URL: http://www.academy.gov.ua/ej/ej9/doc_pdf/Degtyareva_IO.pdf.

9. Демченко І.С. Система джерел європейських правових стандартів місцевого самоврядування. Вісник Харківського національного університету ім. В.Н. Каразіна. Серія "Право". 2011. № 988. С. 386-390.
10. Децентралізація в Україні. Державні інвестиції для місцевого економічного розвитку в об'єднаних територіальних громадах. URL: <https://decentralization.gov.ua/news/13743>
11. Дічек О. І. Економічна безпека регіонів – складова системи національної безпеки. Вчені записки університету «КРОК». Серія: Економіка. 2013. Вип. 33. С. 24-30
12. Друкер П. Ефективний керівник. Київ: Вид. група КМ-БУКС, 2018. 248 с.
13. Європейська хартія місцевого самоврядування. м. Страсбург, 15 жовтня 1985 року. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/994_036
14. Євромапа: профіль регіонів. Центр «НоваЄвропа». URL: <http://neweurope.org.ua/project/evromapa-profil-regioniv/>
15. Карапетян Е. Квасовський О. Генезис та еволюція концепції промислових кластерів. Вісник ТНЕУ. 2014. Вип.1. С, 36-48
16. Качний О. С. Державне управління соціально-економічним розвитком України: стан і перспективи змін у контексті глобальних викликів та європейських стандартів. Державне управління: удосконалення та розвиток. 2018. № 3. URL: http://www.dy.nayka.com.ua/pdf/3_2018/40.pdf
17. Константинов О. О. Наукові засади державного управління соціально-економічним розвитком регіону. Інвестиції: практика та досвід. 2016. № 20. С.98-100
18. Константинов О. О. Основні підходи до реалізації сучасних механізмів державного управління соціально-економічним розвитком регіону в Україні. Державне управління: удосконалення та розвиток. 2014. № 12. URL: <http://www.dy.nayka.com.ua/?op=1&z=1011>

19. Конституція України : Основний Закон України. Відомості Верховної Ради України (ВВР), 1996, № 30, ст. 141. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/254%D0%BA/96-%D0%B2%D1%80>.

20. Концепція державної регіональної політики. Затверджена Указом Президента України від 25.05.2001 р. № 341/2001. Законодавство України: сайт. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/341/2001>

21. Котвицька Н.М., Пігорний Я.Ю., Зборовський М.О. Досвід європейських країн у модернізації системи місцевого самоврядування в Україні. Інвестиції: практика та досвід. 2024. № 23. С. 35-39. DOI: 10.32702/2306-6814.2024.23.35

22. Кльоба Л.Г., Кльоба Т.Л., Кльоба С.М. Характеристика інструментів підвищення конкурентоспроможності територіальних громад. Економіка та держава. 2022. С. 46-55. DOI: [10.32702/2306-6806.2022.2.46](https://doi.org/10.32702/2306-6806.2022.2.46)

23. Кропельницька С. О., Майорова Т. В., Кондур О. С. Інституційні чинники формування кадрового потенціалу розвитку конкурентоспроможності регіону. Актуальні проблеми розвитку економіки регіону. 2019. Випуск 15. Т.2. С. 129-140

24. Крушельницький А.А., Пленцак В.А. Модернізація публічного управління повоєнного відновлення економіки і ревіталізації територій через механізм реалізації стратегії міжнародної конкурентоспроможності України. Публічне управління та митне адміністрування. 2024. № 3(42)С, 33-42. DOI: <https://doi.org/10.32782/2310-9653-2024-3.5>

25. Куйбіда В.С. Принципи і етоди діяльності органів місцевого самоврядування. Монографія. – К. МАУП, 2004. – 432с.

26. Куйбіда В.С. Відповідальність представницьких органів місцевого самоврядування перед територіальними громадами: практичні аспекти реалізації. Збірник наукових праць Національної академії державного управління при Президентіві України. 2015. Вип. 1. С. 146–163. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/znpnadu_2015_1_14.

27.Лелеченко А. П. Зарубіжний досвід організації функціонування місцевого самоврядування: імплементація в Україні. Державне управління: удосконалення та розвиток. 2011. № 3. С. 266-268

28.Лях І.І. Публічне управління як інструмент забезпечення конкурентоспроможності територіальної громади. 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. 137-139.

29. Мельник А. Підвищення конкурентоспроможності територіальних громад в умовах реалізації нової регіональної політики України. Вісник Тернопільського національного економічного університету. 2019. №1. С. 21-36.

30. Мельник А. Управління ресурсами території в контексті європейської та національної політики регіонального розвитку. Вісник ТНЕУ. 2018. №3. С. 15–17.

31. Методика формування спроможних територіальних громад: затверджена постановою Кабінету Міністрів України від 08.04.2015 року. № 214. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/214-2015-%D0%BF>

32. Мокій А., Дацко О. Напрями забезпечення безпеки розвитку територіальних громад у процесі реформи адміністративно-територіального устрою України: аналітична записка. К.: НІСД, 2015. 26 с.

33. Неділько А. І. Зарубіжний досвід публічного управління на місцевому рівні. Інвестиції: практика та досвід. Київ, 2016. № 1. С. 82—86.

34. Ніколенко Г.Б. Забезпечення конкурентоспроможності територіальних громад Причорноморського економічного регіону: організаційно-економічний механізм. Ефективна економіка. 2025. № 5. DOI: <http://doi.org/10.32702/2307-2105.2025.5.123>

35. Орлова Н.С. Реалізація механізмів публічного управління на рівні регіонів та територіальних громад в Україні. Державне управління:

удосконалення та розвиток. 2023. № 4. DOI: <http://doi.org/10.32702/2307-2156.2023.4.2>

36. Планування розвитку територіальних громад. Навчальний посібник для посадових осіб місцевого самоврядування / Г. Васильченко, І. Парасюк, Н. Єременко / Асоціація міст України – К., ТОВ «ПІДПРИЄМСТВО «ВІ ЕН ЕЙ», 2015. – 256 с.

37. Подзізей О. Сутність та зміст конкурентоспроможності об'єднаних територіальних громад в умовах інклюзивного розвитку. Економічний часопис Східноєвропейського національного університету імені Лесі Українки. Регіональна економіка та економіка природокористування 4, 2020. <https://echas.vnu.edu.ua/index.php/echas/article/download/635/516>

38. Про місцеве самоврядування в Україні: Закон України від 21 травня 1997 року № 280/97-ВР. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/280/97-%D0%B2%D1%80/print>

39. Про добровільне об'єднання територіальних громад : Закон України від 5 лютого 2015 року № 157-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/157-19>

40. Про схвалення Стратегії комунікації з питань європейської інтеграції України на період до 2026 року: розпорядження Кабінету Міністрів України від 9 грудня 2022 р. № 1155-р. Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1155-2022-%D1%80#Text>

41. Про затвердження Державної стратегії регіонального розвитку на 2021-2027 роки: постанова Кабінету Міністрів України від 5 серпня 2020 р. № 695. Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/695-2020-%D0%BF#Text>

42. Про Концепцію розвитку цифрової економіки та суспільства України на 2018-2020 роки та затвердження плану заходів щодо її реалізації. Розпорядження КМУ від 17.01.2018. № 67-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/67-2018-p>

43. Про національну інфраструктуру геопросторових даних: Закон України від 31.12.2023 554-IX URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/554-20>
44. Сайт Магдалинівської селищної територіальної громади. URL: <https://magd.otg.dp.gov.ua/>
45. Стратегія розвитку Магдалинівської селищної територіальної громади на період до 2027 року. URL: <https://magd.otg.dp.gov.ua/>
46. Тофанюк О.В., Зінчук А.С. Державне регулювання соціально-економічного розвитку регіонів України. Причорноморські економічні студії. 2018. Вип.33. С.159-165.
47. Alina Korbutiak, Zhanna Lysenko, Nataliya Sokrovol'ska, Artur Oleksyn. United territorial communities in Ukraine in the context of fiscal decentralization. Problems and Perspectives in Management. 2019. №17(2). pp.217-227.
48. Bjornar S. (Taylor&Francis) - <https://www.taylorfrancis.com/books/mono/10.4324/9780203868450>
49. Council of Europe. URL: <https://www.coe.int/en/web/kyiv>
50. OECD: Local Governance and Reform in Poland - <https://www.oecd.org/poland/>
51. Making Democracy Work. Princeton University Press. URL: <https://press.princeton.edu/books/paperback/9780691037387>
52. Small and Medium Enterprises (SMEs) Finance. URL: <https://www.worldbank.org/en/topic/sme/finance>
53. Regional Competitiveness Index URL: https://ec.europa.eu/regional_policy/en/information/maps/regional-competitiveness/
54. UNDP Ukraine. URL: <https://www.undp.org/ukraine>

ДОДАТКИ

Ключові нормативно-правові акти, що визначають конкурентоспроможність територіальних громад

Нормативний акт	Основний зміст	Вплив на конкурентоспроможність
Конституція України	Визначає право громад на місцеве самоврядування, гарантує автономію та самостійність у вирішенні місцевих питань.	Закладає основу незалежності громади та можливість самостійно управляти розвитком.
Закон України «Про місцеве самоврядування в Україні»	Встановлює компетенцію органів місцевого самоврядування, порядок управління ресурсами та відповідальність органів влади.	Визначає обсяг інструментів, якими громада може покращувати свій розвиток та економічний потенціал.
Закон України «Про добровільне об'єднання територіальних громад»	Регламентує порядок створення громад, критерії їх спроможності та інституційні засади діяльності.	Забезпечує формування спроможних територій, здатних ефективно конкурувати та розвиватися.
Бюджетний кодекс України	Визначає джерела доходів місцевих бюджетів, міжбюджетні трансферти та бюджетну автономію.	Підсилює фінансову базу громади, дає змогу реалізовувати економічні та інфраструктурні проєкти.
Закон «Про засади державної регіональної політики»	Окреслює принципи регіонального розвитку, механізми стратегічного планування та державної підтримки.	Забезпечує участь громад у регіональних програмах, підвищує можливості отримання державного фінансування.
Державна стратегія регіонального розвитку 2021–2027 рр.	Визначає національні пріоритети розвитку регіонів, напрямки фінансування, підходи до просторового розвитку.	Сприяє доступу громад до інвестицій, модернізації інфраструктури та стимулює інноваційний розвиток.
Концепція цифрової економіки та суспільства України на 2018-2020 роки	Передбачає цифровізацію управління, відкриті дані, електронні послуги.	Підвищує прозорість, ефективність управління, інвестиційну привабливість.
Закон України «Про національну інфраструктуру геопросторових даних»	Регулює доступ до геоданих, просторове планування, земельні ресурси.	Підсилює можливості громади у плануванні територій та управлінні земельним потенціалом.

Населені пункти Магдалинівської ТГ та їх характеристика [45]

№ з/п	Найменування населених пунктів, що входять до територіальної громади, із зазначенням адміністративного статусу	Чисельність населення станом на 01.01.2024 (осіб)	Відстань до центру територіальної громади, (км)
1	сел. Магдалинівка	7138	-
2	с. Жданівка	1018	13,7
3	с. Грабки	48	15,8
4	с. Крамарка	235	18,6
5	с. Дудківка	126	26,3
6	с. Деконка	101	26,3
7	с. Казначейка	811	26
8	с. Котовка	2009	25,8
9	с. Степанівка	120	34,2
10	с. Мар'ївка	442	24,8
11	с. Трудололюбівка	19	30,4
12	с. Олянівка	18	33,2
13	с. Новопетрівка	741	12,7
14	с. Шевське	480	9,3
15	с. Водяне	297	8
16	с. Виноградівка	253	14,9
17	с. Олександрівка	239	21,6
18	с. Кільчень	380	19,5
19	с. Малоандріївка	201	16,7
20	с. Запоріжжя	24	19
21	с. Оленівка	1199	8,1
22	с. Дубравка	237	5
23	с. Очеретувате	792	24,7
24	с. Першотравенка	591	18
25	с. Поливанівка	1002	13
26	с. Новоіванівка	64	13,1
27	с. Веселий Гай	67	14,2
28	с. Калинівка	62	13,5
29	с. Почино-Софіївка	808	12,5
30	с. Січкарівка	221	21,3
31	с. Тарасівка	42	26
32	с. Шевченківка	360	13,1
33	с. Євдокіївка	317	11,2
34	с. Тарасівка	76	13,4
35	с. Топчине	749	10,8
36	с. Тарасівка	106	10,4
	ВСЬОГО: Сільського населення – 14255 Міського населення - 7138	21393	-