

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ОДЕСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ТЕХНОЛОГІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ**

Навчально-науковий інститут економіки, управління і бізнесу
ім. Г.Е. Вейнштейна
Кафедра – публічного управління та адміністрування
Ступінь вищої освіти – перший (бакалаврський)
Спеціальність – 281 «Публічне управління та адміністрування»
Освітня програма – «Публічне управління та адміністрування»



КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА БАКАЛАВРА

**тема «Формування механізму конкурентоспроможності
територіальної громади»**

ШИФР КРБ. ПУ_{таА}. 1.481-03.1.7

Здобувач: Марія ЛІСОВА

Керівник: к.е.н., доцент Наталія БРЮШКОВА

Кваліфікаційна робота допускається до захисту

Рішення кафедри від 19.06.2026 р., протокол № 12

Завідувачка кафедри ПУ_{таА} _____

Олена НІКОЛЮК

Одеса – 2026 р.

**ОДЕСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ТЕХНОЛОГІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
НАВЧАЛЬНО-НАУКОВИЙ ІНСТИТУТ ЕКОНОМІКИ,
УПРАВЛІННЯ І БІЗНЕСУ ім. Г.Е. Вейнштейна**

Кафедра
Ступінь вищої освіти
Спеціальність
Освітня програма

Публічного управління та адміністрування
Перший (бакалаврський)
281 «Публічне управління та адміністрування»
Публічне управління та адміністрування

ЗАТВЕРДЖУЮ:
Завідувач кафедри ПУтаА

(підпис)

“22” вересня 2025 р.

**ЗАВДАННЯ
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ ЗДОБУВАЧУ**

Марії Володимирівні Лісовій

1. Тема роботи: «Формування механізму конкурентоспроможності територіальної громади» затверджено наказом по університету від 17.09.2025 р. №481-03
2. Термін здачі здобувачем закінченої роботи 09.06.2026 р.
3. Вихідні дані роботи: законодавчі та нормативно-правові акти Верховної Ради та Кабінету Міністрів, Міністерства розвитку громад та територій України, нормативні документи міністерств і відомств; офіційні дані Державної служби статистики України; матеріали, опубліковані в наукових і періодичних виданнях, в мережі Інтернет; монографії та наукові публікації з тематики дослідження.
4. Перелік питань, які потрібно розробити: теоретичні основи конкурентоспроможності територіальних громад; аналіз конкурентоспроможності територіальних громад; формування механізму підвищення конкурентоспроможності територіальної громади.
5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень) таблиць 9, рисунків 20.

6. Консультанти по роботі, із зазначенням розділів роботи, що стосуються їх

Розділ	Консультант	Підпис, дата	
		Завдання видав	Завдання прийняв
Нормоконтроль	к.е.н., доцент кафедри ПУтаА Брюшкова Н.О.		

7. Дата видачі завдання 19.09.2025 р.

Керівник _____ Наталія БРЮШКОВА
Завдання прийняв до виконання _____ Марія ЛІСОВА

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№	Назва етапів виконання кваліфікаційної роботи	Термін виконання етапів роботи	Примітка
1	Отримання теми кваліфікаційної роботи	вересень 2025 р.	виконано
2	Затвердження плану кваліфікаційної роботи	вересень 2025 р.	виконано
3	Надання 1 розділу на перевірку	листопад 2025 р.	виконано
4	Надання 2 розділу на перевірку	лютий 2026 р.	виконано
5	Надання 3 розділу на перевірку	квітень 2026 р.	виконано
6	Розробка інших складових кваліфікаційної роботи	травень 2026 р.	виконано
7	Перевірка роботи на плагіат	червень 2026 р.	виконано
8	Нормоконтроль роботи	червень 2026 р.	виконано
9	Малий захист та доробка роботи по результатах малого захисту	червень 2026 р.	виконано
10	Передача роботи завідувачу кафедри для отримання дозволу на захист	червень 2026 р.	виконано
11	Зовнішнє рецензування кваліфікаційної роботи	червень 2026 р.	виконано
12	Захист кваліфікаційної роботи бакалавра	червень 2026 р.	виконано

Керівник _____ Наталія БРЮШКОВА
(підпис)

Завдання прийняв до виконання _____ Марія ЛІСОВА
(підпис)

Несу відповідальність за ідентичність електронного та друкованого варіантів кваліфікаційної роботи, даю згоду на обробку персональних даних та не заперечую проти розміщення кваліфікаційної роботи на офіційних web-ресурсах ОНТУ.

Підтверджую, що в кваліфікаційній роботі відсутні порушення норм академічної доброчесності.

Здобувач-дипломник _____ Марія ЛІСОВА

АНОТАЦІЯ

МАРІЯ ЛІСОВА. ФОРМУВАННЯ МЕХАНІЗМУ ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ТЕРИТОРІАЛЬНОЇ ГРОМАДИ.

В роботі досліджено теоретичні та практичні аспекти формування механізму підвищення конкурентоспроможності територіальних громад в умовах децентралізації та сучасних соціально-економічних викликів.

Розкрито сутність поняття конкурентоспроможності територіальної громади, визначено основні чинники її формування та роль органів місцевого самоврядування у забезпеченні сталого розвитку територій. Особливу увагу приділено значенню інвестиційної діяльності, розвитку підприємництва, ефективного використання ресурсного потенціалу та стратегічного планування як ключових складових підвищення конкурентоспроможності громади.

Проаналізовано соціально-економічний стан, ресурсний потенціал та стратегічні пріоритети розвитку Куяльницької сільської територіальної громади. На основі SWOT-аналізу визначено основні проблеми та можливості підвищення її конкурентоспроможності.

Розроблено практичні рекомендації щодо удосконалення механізму забезпечення конкурентоспроможності громади, які передбачають розвиток інвестиційної привабливості, підтримку місцевого підприємництва, формування позитивного іміджу громади, впровадження цифрових інструментів управління та реалізацію стратегічних проєктів місцевого розвитку.

Ключові слова: конкурентоспроможність територіальної громади, місцевий розвиток, інвестиційна привабливість, стратегічне планування, ресурсний потенціал, місцеве самоврядування.

Кваліфікаційна робота бакалавра складається зі вступу, трьох розділів, висновків, розміщених на 88 сторінках, містить 7 таблиць, 20 рисунків, 60 джерел використаної літератури.

SUMMARY

MARIIA LISOVA. FORMATION OF A MECHANISM FOR ENHANCING THE COMPETITIVENESS OF A TERRITORIAL COMMUNITY.

This qualification paper examines the theoretical and practical aspects of forming a mechanism for enhancing the competitiveness of territorial communities in the context of decentralization and current socio-economic challenges.

The essence of the concept of territorial community competitiveness is revealed, and the main factors influencing its formation are identified. The role of local self-government bodies in ensuring sustainable territorial development is also determined. Particular attention is paid to the importance of investment activity, entrepreneurship development, effective use of resource potential, and strategic planning as key components of increasing community competitiveness.

The socio-economic condition, resource potential, and strategic development priorities of the Kuyalnyk Rural Territorial Community are analyzed. Based on a SWOT analysis, the main challenges and opportunities for improving the community's competitiveness are identified.

Practical recommendations for improving the mechanism of community competitiveness enhancement are developed. These recommendations include increasing investment attractiveness, supporting local entrepreneurship, building a positive community image, implementing digital management tools, and carrying out strategic local development projects.

Keywords: territorial community competitiveness, local development, investment attractiveness, strategic planning, resource potential, local self-government.

The bachelor's thesis consists of an introduction, three chapters, conclusions, spread over 88 pages, and includes 7 tables, 20 figures, and 60 references.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	7
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ	
ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД	10
1.1. Сутність конкурентоспроможності територіальної громади	10
1.2. Поняття та структура механізму формування конкурентоспроможності територіальної громади.....	16
1.3. Основні фактори впливу на конкурентоспроможність територіальних громад	22
Висновки до розділу 1	29
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ	
ГРОМАД.....	31
2.1. Загальна характеристика Куяльницької ТГ	31
2.2. Оцінка економічного розвитку та ресурсного потенціалу Куяльницької ТГ	39
2.3. Аналіз проблем та можливостей підвищення конкурентоспроможності громади	48
Висновки до розділу 2	53
РОЗДІЛ 3. ФОРМУВАННЯ МЕХАНІЗМУ ПІДВИЩЕННЯ	
КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ТЕРИТОРІАЛЬНОЇ ГРОМАДИ	55
3.1. Основні елементи механізму забезпечення конкурентоспроможності територіальних громад.....	55
3.2. Інструменти підвищення конкурентоспроможності громади	63
3.3. Практичні рекомендації щодо удосконалення механізмів забезпечення конкурентоспроможності територіальних громад	73
Висновки до розділу 3	83
ВИСНОВКИ	85
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	88

ВСТУП

У сучасних умовах децентралізації та реформування системи місцевого самоврядування територіальні громади стали самостійними суб'єктами соціально-економічного розвитку. Вони не лише виконують адміністративні функції, а й формують власну політику розвитку, конкурують за інвестиції, трудові ресурси, грантове фінансування, реалізацію інфраструктурних проєктів та можливості залучення державної й міжнародної підтримки. Саме тому питання забезпечення та підвищення конкурентоспроможності територіальних громад набуває особливої актуальності.

Актуальність теми полягає в тому, що конкурентоспроможність територіальних громад потребує постійного вдосконалення умов і чинників, які визначають їх соціально-економічний розвиток. У сучасних умовах громади змушені адаптуватися до зовнішніх викликів, пов'язаних із воєнним станом, демографічними змінами, необхідністю модернізації інфраструктури та забезпеченням фінансової стійкості. Це зумовлює потребу у формуванні ефективного механізму підвищення конкурентоспроможності, який дозволить максимально використовувати наявний потенціал території та забезпечувати її сталий розвиток.

В умовах адміністративно-територіальної реформи та фінансової децентралізації соціально-економічний розвиток громад значною мірою залежить від ефективності місцевого управління, якості стратегічного планування, здатності залучати інвестиції та реалізовувати проєкти розвитку. Формування конкурентоспроможних територіальних громад є важливою передумовою підвищення якості життя населення, розвитку місцевої економіки та зміцнення фінансової спроможності громад.

Проблематика конкурентоспроможності територіальних громад досліджувалася у працях багатьох зарубіжних та вітчизняних науковців, серед яких І. Ансофф, П. Друкер, М. Портер, Г. Гамел, К. Прахалад, Б. Андрушків, В. Геєць, О. Кузьмін, С. Співак, В. Шарко та інші. У своїх роботах вони

розглядали питання стратегічного управління, регіонального розвитку, інвестиційної привабливості територій та механізмів забезпечення конкурентних переваг.

Об'єктом дослідження є процес забезпечення конкурентоспроможності територіальних громад.

Предметом дослідження виступають теоретичні, методичні та практичні аспекти формування механізму підвищення конкурентоспроможності територіальної громади.

Метою кваліфікаційної роботи є теоретичне обґрунтування та розроблення практичних рекомендацій щодо формування механізму підвищення конкурентоспроможності територіальної громади на прикладі Куяльницької сільської територіальної громади.

Для досягнення поставленої мети визначено такі завдання:

- дослідити теоретичні засади конкурентоспроможності територіальних громад;
- розкрити сутність та особливості формування конкурентних переваг територіальних громад;
- визначити основні чинники та механізми забезпечення конкурентоспроможності громад;
- проаналізувати соціально-економічний стан та ресурсний потенціал Куяльницької територіальної громади;
- провести SWOT-аналіз громади та визначити ключові проблеми і можливості її розвитку;
- дослідити стратегічні пріоритети розвитку Куяльницької територіальної громади;
- обґрунтувати інструменти підвищення конкурентоспроможності громади;
- розробити практичні рекомендації щодо удосконалення механізму забезпечення конкурентоспроможності Куяльницької територіальної громади.

Методи дослідження. Теоретичною та методологічною основою роботи

стали наукові праці вітчизняних і зарубіжних учених з питань регіонального розвитку, місцевого самоврядування та конкурентоспроможності територій. У процесі дослідження застосовувалися методи теоретичного узагальнення, аналізу і синтезу, порівняння, індукції та дедукції, системного аналізу, SWOT-аналізу, а також статистичні методи обробки інформації.

Інформаційну базу дослідження становили законодавчі та нормативно-правові акти України, офіційні статистичні дані, стратегічні документи розвитку територіальних громад, матеріали Куяльницької сільської ради, наукові публікації, аналітичні звіти та результати власних узагальнень автора. Теоретичною та практичною основою дослідження стали сучасні підходи до формування механізмів підвищення конкурентоспроможності територіальних громад в умовах децентралізації та післявоєнного відновлення.

Результати дослідження. Основний результат кваліфікаційної роботи полягає в узагальненні теоретичних засад формування конкурентоспроможності територіальних громад та розробленні практичних рекомендацій щодо вдосконалення механізмів її забезпечення на прикладі Куяльницької сільської територіальної громади. Запропоновано комплекс практичних заходів, спрямованих на розвиток підприємництва, залучення інвестицій, модернізацію інфраструктури, цифровізацію управління та розвиток людського капіталу. Основні теоретичні положення, висновки та рекомендації мають практичне значення та можуть бути використані органами місцевого самоврядування під час розроблення і реалізації стратегій та програм розвитку територіальних громад.

Апробація результатів кваліфікаційної роботи бакалавра та публікації. Основні теоретичні положення та практичні результати наукового дослідження доповідались за темою: «Формування механізму конкурентоспроможності територіальної громади», Актуальні аспекти соціально-економічного розвитку України: погляд молоді. Матеріали VIII Всеукраїнської студентської науково-практичної конференції 16-17 квітня 2026 р., Одеса: ОНТУ, 2026 р. С. 547-548.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД

1.1. Сутність конкурентоспроможності територіальної громади

У сучасних умовах трансформації системи місцевого самоврядування та поглиблення процесів децентралізації особливої актуальності набуває дослідження сутності конкурентоспроможності територіальних громад. Територіальні громади сьогодні виступають не лише адміністративно-територіальними одиницями, а й активними суб'єктами соціально-економічного розвитку, які конкурують між собою за ресурси, інвестиції, людський капітал та можливості реалізації стратегічних проєктів розвитку.

У теоретичному аспекті конкурентоспроможність територіальної громади доцільно розглядати як інтегровану характеристику її здатності ефективно функціонувати в умовах конкурентного середовища та забезпечувати сталий соціально-економічний розвиток на основі раціонального використання внутрішнього потенціалу та залучення зовнішніх ресурсів. Така здатність формується під впливом як внутрішніх факторів розвитку громади, так і зовнішніх умов, що визначають її позицію в регіональному та національному просторах.

У найбільш поширених наукових підходах конкурентоспроможність територіальних громад визначається як їх спроможність конкурувати за залучення інвестиційних ресурсів, фінансових потоків, людського капіталу та інноваційних технологій, необхідних для реалізації проєктів місцевого розвитку. При цьому важливим результатом такої конкурентної взаємодії виступає не лише економічне зростання, а й підвищення якості життя населення, розвиток соціальної інфраструктури та формування сприятливого середовища для проживання і ведення бізнесу [3].

Новостворена система територіальних громад відзначається значною гнучкістю у виконанні своїх повноважень, що створює можливості для формування та реалізації власної політики розвитку з урахуванням особливостей кожної окремої території. На відміну від попередньої моделі управління, за якої райони та сільські ради діяли в межах жорстко регламентованої системи адміністративного та бюджетного регулювання, виконуючи переважно функції реалізації державної політики та адміністрування бюджетних коштів, сучасні об'єднані територіальні громади набули значно ширших повноважень. Вони стали самостійними суб'єктами місцевого розвитку, здатними визначати пріоритети соціально-економічного зростання та впливати на господарські процеси в межах власної території.

Однією з ключових переваг нової системи є можливість самостійно формувати інвестиційну політику та підвищувати інвестиційну привабливість території. Це сприяє виникненню конкурентних відносин між громадами у сфері залучення інвесторів, фінансових ресурсів та реалізації перспективних проєктів розвитку [16].

У таких умовах особливої актуальності набуває поняття конкурентоспроможності територіальної громади, яке безпосередньо пов'язане з розширенням її можливостей впливати на соціально-економічні процеси. Загалом конкурентоспроможність громади визначається ефективністю використання та управління наявними ресурсами, серед яких виробничий, фінансовий, інноваційний, інвестиційний, майновий, кадровий і науково-технічний потенціал [26].

Разом із тим конкурентоспроможність територіальної громади є складною економічною категорією, що зумовлено особливостями її функціонування в системі суспільно-економічних відносин. З одного боку, громада виступає як самостійний учасник економічного середовища, який володіє певними регуляторними повноваженнями, а з іншого - як адміністративно-територіальна одиниця, у межах якої здійснюють діяльність різноманітні суб'єкти господарювання, між якими відбуваються конкурентні

процеси.

З метою глибшого розуміння сутності конкурентоспроможності територіальної громади необхідно звернутися до змісту базових економічних категорій «конкуренція» та «конкурентоспроможність». Значний внесок у розвиток теорії конкуренції зробив М. Портер, який розглядав конкуренцію як один із головних механізмів ринкового ціноутворення. На його думку, конкуренція позитивно впливає як на виробників, так і на споживачів, а також стимулює накопичення капіталу та його ефективне використання у виробничій сфері [43].

Подальший розвиток теоретичних засад конкуренції пов'язаний із працями американського економіста Пола Хейне. Він трактував конкуренцію як прагнення економічних суб'єктів максимально ефективно задовольняти умови доступу до обмежених ресурсів і благ. Науковець підкреслював, що конкурентне середовище є необхідною передумовою формування конкурентоспроможності, оскільки саме ринкові механізми стимулюють виробників орієнтуватися на потреби споживачів, удосконалювати продукцію та підвищувати ефективність власної діяльності. У результаті посилюється конкурентна боротьба між учасниками ринку та розширюються можливості задоволення суспільних потреб.

Важливе місце в дослідженні конкуренції належить також Фрідріху Августу фон Гайєку. Учений розглядав конкуренцію як процес отримання, поширення та використання знань, який сприяє більш раціональному застосуванню людських здібностей і ресурсів. На його переконання, значна частина суспільного прогресу є результатом конкурентної взаємодії, а ефективна участь у конкуренції потребує від економічних суб'єктів здатності до раціонального прийняття рішень та адаптації до змін ринкового середовища [9].

Водночас конкурентоспроможність територіальної громади не зводиться виключно до здатності залучати інвестиції. Вона охоплює широкий спектр соціально-економічних процесів, які визначають рівень розвитку

території та якість життя населення. Важливу роль у цьому відіграє функціонування ринку праці, адже ефективна зайнятість населення, належний рівень трудових відносин та можливість реалізації людського потенціалу виступають необхідними умовами сталого розвитку громади. Практика економічно розвинених країн свідчить, що ефективність трудових відносин значною мірою залежить від свободи взаємодії між працівниками та роботодавцями за умови дотримання правових і соціальних норм [5].

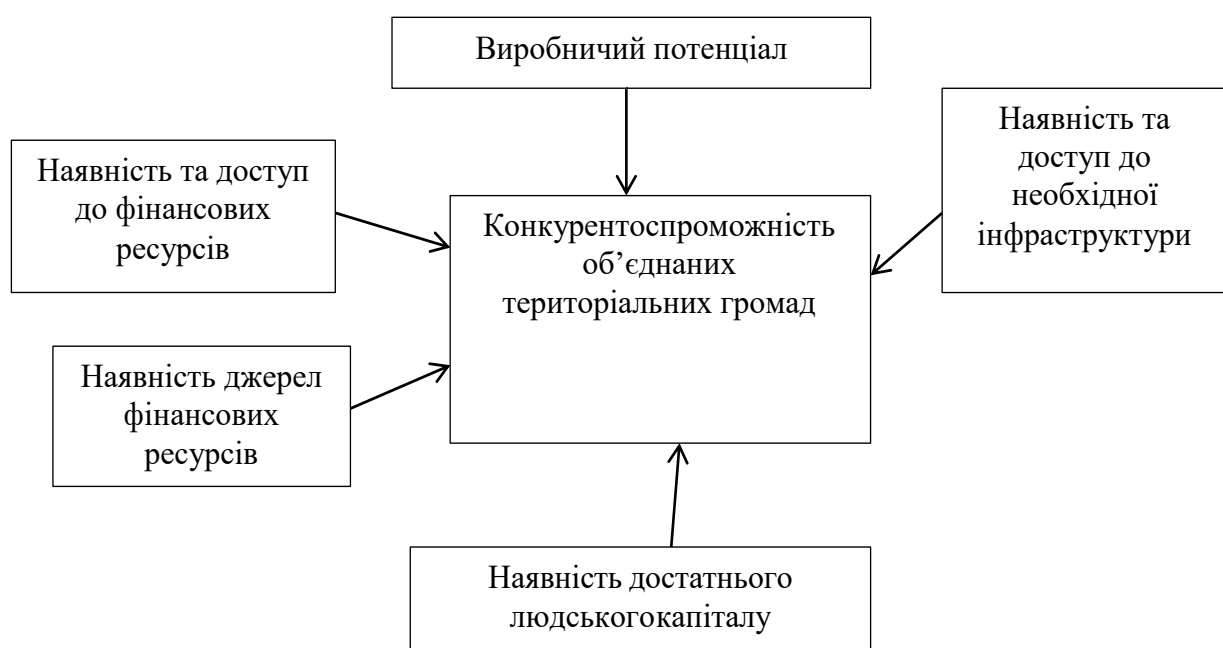


Рис. 1.1. Фактори формування конкурентоспроможності територіальної громади [25]

Отже, формування конкурентоспроможності територіальної громади є результатом впливу комплексу взаємопов'язаних чинників, що охоплюють економічну, соціальну та управлінську сфери. Серед ключових складових слід виокремити рівень розвитку ринкової інфраструктури, ефективність фінансового управління, якість людського капіталу, інвестиційний потенціал території та спроможність органів місцевого самоврядування створювати сприятливі умови для розвитку громади. Сукупність зазначених факторів формує основу конкурентних переваг територіальної громади та може бути узагальнена у вигляді відповідної схеми формування її

конкурентоспроможності (рис. 1.1).

Попри те, що наведені теоретичні підходи дозволяють сформулювати загальне уявлення про сутність конкурентоспроможності територіальної громади, вони не дають можливості чітко визначити універсальний перелік чинників, які безпосередньо впливають на рівень її розвитку. Це пов'язано з тим, що кожна громада характеризується індивідуальними особливостями соціально-економічного становища, ресурсного потенціалу, інфраструктурного забезпечення та якості управлінських процесів. У зв'язку з цим склад і значущість окремих факторів конкурентоспроможності можуть суттєво варіюватися залежно від специфіки конкретної території.

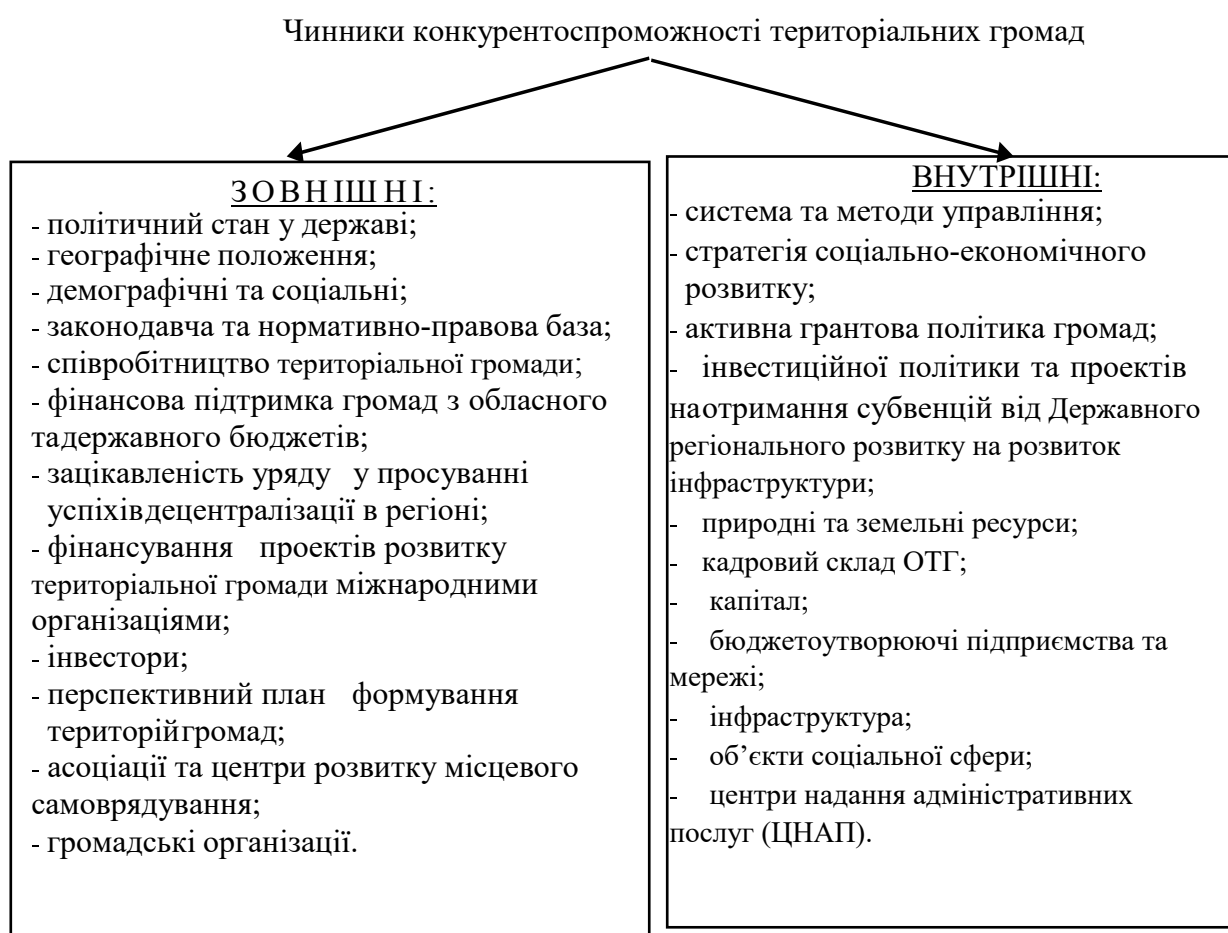


Рис.1.2. Чинники конкурентоспроможності територіальних громад [33]

Водночас для комплексного аналізу конкурентоспроможності територіальних громад важливим є розмежування чинників, що її формують, на внутрішні та зовнішні. Такий підхід ґрунтується на розумінні громади як

відкритої соціально-економічної системи, яка постійно взаємодіє з іншими територіями, суб'єктами господарювання, державними інституціями та елементами ринкового середовища. Тому рівень конкурентоспроможності визначається не лише ефективністю використання власних ресурсів і можливостей, але й впливом зовнішніх умов, що формуються поза межами громади.

Зважаючи на зазначене, доцільним є систематизування факторів конкурентоспроможності за джерелом їх виникнення. Така класифікація дає змогу виокремити внутрішні та зовнішні чинники впливу, що забезпечує більш повне розуміння механізмів формування конкурентних переваг територіальної громади та створює підґрунтя для їх подальшого аналізу.

Таким чином, конкурентна позиція територіальної громади в системі соціально-економічного розвитку визначається сукупністю численних чинників, які конкретизують загальні засади формування її конкурентоспроможності та безпосередньо впливають на ефективність функціонування території. Вплив таких чинників є неоднорідним, оскільки кожен із них по-різному проявляється залежно від особливостей ресурсного потенціалу громади, рівня розвитку інфраструктури, демографічної ситуації, інвестиційної привабливості та якості місцевого управління. Саме взаємодія цих складових формує унікальні конкурентні переваги або, навпаки, обмеження для розвитку конкретної територіальної громади [4].

З огляду на це рівень конкурентоспроможності громади не може визначатися окремим показником чи групою показників. Він є результатом комплексного впливу економічних, соціальних, організаційно-управлінських та інституційних факторів, які перебувають у постійному взаємозв'язку між собою. Водночас важливу роль відіграє здатність органів місцевого самоврядування ефективно використовувати наявні ресурси, адаптуватися до змін зовнішнього середовища та своєчасно реагувати на виклики сучасного розвитку.

Особливого значення в сучасних умовах набувають такі чинники, як

фінансова самодостатність громади, рівень розвитку підприємництва, якість людського капіталу, інноваційний потенціал, доступність інвестиційних ресурсів та ефективність стратегічного планування. Саме вони значною мірою визначають можливості громади щодо залучення інвестицій, створення нових робочих місць, розвитку соціальної та виробничої інфраструктури, а також підвищення добробуту населення.

Отже, конкурентоспроможність територіальної громади слід розглядати як результат комплексної дії внутрішніх і зовнішніх чинників, які формують умови для її сталого розвитку та забезпечують можливість займати вигідні позиції в конкурентному середовищі. Розуміння структури та характеру впливу цих чинників є необхідною передумовою для розроблення ефективної стратегії розвитку громади та підвищення її конкурентних переваг у довгостроковій перспективі.

1.2. Поняття та структура механізму формування конкурентоспроможності територіальної громади

Формування конкурентоспроможності територіальної громади є складним та багатограним процесом, який потребує використання сукупності організаційних, економічних, фінансових та управлінських інструментів. Саме їх взаємодія забезпечує створення необхідних умов для ефективного використання ресурсного потенціалу громади та досягнення стратегічних цілей її розвитку.

У науковій літературі механізм формування конкурентоспроможності територіальної громади розглядається як система взаємопов'язаних елементів, методів, інструментів і важелів управління, спрямованих на створення та реалізацію конкурентних переваг території. Основною метою такого механізму є забезпечення сталого соціально-економічного розвитку громади, підвищення рівня життя населення, залучення інвестицій та ефективне використання наявних ресурсів.

Структура механізму формування конкурентоспроможності територіальної громади включає декілька взаємопов'язаних складових. Насамперед це ресурсний блок, який охоплює фінансові, трудові, природні, майнові та інвестиційні ресурси. Другим елементом є організаційно-управлінський блок, що включає діяльність органів місцевого самоврядування, стратегічне планування розвитку території та систему прийняття управлінських рішень.

Важливою складовою механізму є економічний блок, до якого належать інструменти підтримки підприємництва, залучення інвестицій, розвитку місцевого ринку праці та стимулювання економічної активності. Не менш важливим є інфраструктурний блок, який охоплює транспортну, комунальну, соціальну та цифрову інфраструктуру, що створює необхідні умови для розвитку громади [48].

Ефективність функціонування механізму значною мірою залежить від здатності органів місцевого самоврядування забезпечувати взаємодію між усіма його складовими, своєчасно реагувати на зміни зовнішнього середовища та використовувати наявні конкурентні переваги території. Саме узгоджене функціонування ресурсних, економічних, управлінських та інфраструктурних елементів створює передумови для підвищення конкурентоспроможності громади та забезпечення її сталого розвитку.

Таким чином, механізм формування конкурентоспроможності територіальної громади являє собою комплексну систему інструментів та управлінських рішень, спрямованих на ефективне використання потенціалу території та зміцнення її конкурентних позицій у регіональному й національному середовищі.

На сучасному етапі, особливо в умовах воєнного стану, можливості забезпечення місцевого економічного розвитку є суттєво обмеженими через дефіцит фінансових, матеріальних та людських ресурсів. За таких обставин органи місцевого самоврядування змушені шукати нові підходи та використовувати альтернативні, а подекуди й нетрадиційні механізми

стимулювання економічної активності на своїх територіях. Для визначення найбільш ефективних напрямів розвитку необхідно здійснити комплексний аналіз наявних інструментів та можливостей їх застосування. Саме тому важливим завданням є систематизація й окреслення повного спектра інструментів місцевого економічного розвитку, що можуть бути використані територіальними громадами в сучасних умовах (рис. 1.3.).

Отже, органи місцевого самоврядування мають у своєму розпорядженні широкий набір механізмів та інструментів, спрямованих на стимулювання місцевого економічного розвитку. Одне з провідних місць серед них займають фінансово-інвестиційні інструменти, використання яких сприяє залученню капіталу до реального сектору економіки громади, а також забезпечує підтримку проєктів, орієнтованих на довгостроковий соціально-економічний розвиток територій.



Рис. 1.3. Інструментарій політики розвитку територіальних громад [27]

За наявності достатньої дохідної бази місцевих бюджетів органи влади можуть здійснювати фінансування відповідних заходів безпосередньо за рахунок бюджетних коштів. Крім того, важливим інструментом

стимулювання економічної активності є застосування податкових пільг та інших форм фінансової підтримки суб'єктів господарювання.

Значну роль у забезпеченні економічного зростання відіграють також кредитні механізми. Їх використання створює умови для доступу підприємств до фінансових ресурсів, необхідних для оновлення виробничих потужностей, удосконалення технічного та технологічного оснащення, розширення масштабів діяльності, а також розроблення й реалізації нових інвестиційних проєктів. Такі інструменти сприяють підвищенню конкурентоспроможності місцевого бізнесу та активізації економічних процесів у межах територіальної громади [42].

Проте сучасні умови значно обмежують можливості органів місцевого самоврядування щодо повноцінного застосування фінансових та інвестиційних механізмів підтримки розвитку територій. Основною причиною цього є недостатність бюджетних ресурсів, що суттєво звужує обсяги фінансування відповідних програм і проєктів. У зв'язку з цим особливої актуальності набувають грантові інструменти, які сьогодні є одними з найбільш доступних та ефективних джерел залучення додаткових ресурсів.

Важливу роль у цьому процесі відіграє як безпосередня участь представників органів місцевого самоврядування у грантових програмах, так і їхня підтримка громадських організацій, підприємницьких структур та інших місцевих ініціатив у підготовці та реалізації грантових проєктів. При цьому джерелами фінансування можуть виступати як національні, так і міжнародні грантові програми. Варто зазначити, що в умовах воєнного стану обсяги міжнародної фінансової допомоги та грантової підтримки для українських громад суттєво зросли, що створює додаткові можливості для розвитку територій.

У стратегічній перспективі особливе значення мають соціально-економічні інструменти стимулювання місцевого розвитку, оскільки саме вони формують основу для довготривалого та збалансованого зростання територіальних громад. До таких інструментів належать заходи, спрямовані на

підвищення рівня зайнятості населення, підтримку самозайнятості, розвиток малого та середнього підприємництва, включаючи соціальне підприємство, забезпечення громадян доступним житлом, а також реалізацію програм соціальної інтеграції та інклюзії. Особливої ваги ці напрями набувають у контексті забезпечення потреб внутрішньо переміщених осіб та їхньої адаптації до нових умов проживання.

Таким чином, стимулювання місцевого економічного розвитку слід розглядати як базовий етап у процесі підвищення конкурентоспроможності територіальної громади. Саме ефективне використання наявних інструментів розвитку створює передумови для зміцнення економічного потенціалу території, підвищення її інвестиційної привабливості та забезпечення сталого соціально-економічного зростання в довгостроковій перспективі (рис. 1.4.).



Рис. 1.4. Алгоритм посилення конкурентоспроможності та реалізації потенціалу розвитку територіальних громад [5]

Незалежно від обраного напрямку стимулювання місцевого економічного

розвитку, його реалізація значною мірою залежить від наявності відповідного ресурсного забезпечення, насамперед фінансового. Попри існуючі труднощі із залученням фінансових ресурсів, органи місцевого самоврядування мають можливість використовувати різноманітні механізми фінансової підтримки розвитку територій. Одним із перспективних напрямів є налагодження ефективної взаємодії між місцевою владою, фінансово-кредитними установами та представниками бізнесу.

Міжнародний досвід свідчить про ефективність застосування низки фінансових інструментів, спрямованих на підтримку підприємницької діяльності та активізацію інвестиційних процесів. До таких інструментів належать пріоритетне фінансування проєктів, що реалізуються в межах технологічних та інноваційних ініціатив, удосконалення стандартів кредитування для покращення доступу бізнесу до банківських ресурсів, а також використання спеціальних механізмів регулювання розподілу капіталу з метою розширення можливостей кредитування суб'єктів господарювання. Важливе значення має також збільшення максимально допустимих обсягів фінансування окремих проєктів, що дає змогу спрямовувати кошти не лише на поточні потреби підприємств, а й на реалізацію масштабних інвестиційних програм.

Додатковим чинником підвищення фінансової стійкості підприємницького сектору є розвиток системи гарантування вкладів шляхом поширення відповідних механізмів на мікропідприємства. Такий підхід сприяє зміцненню довіри до фінансових установ та зменшенню ризиків, які виникають у процесі співпраці бізнесу з банківським сектором.

Окреме місце у системі фінансової підтримки місцевого економічного розвитку займає мікрофінансування. Для його ефективного функціонування органам місцевого самоврядування доцільно сприяти створенню механізмів залучення додаткових фінансових ресурсів до діяльності мікрофінансових організацій. Зокрема, важливим є впровадження інструментів, які дозволяють банківським установам кредитувати мікрофінансові організації за умови

державних гарантій або інших форм забезпечення. Це створює передумови для формування спеціалізованих фінансових ресурсів, призначених виключно для кредитування малого бізнесу, особливо в громадах із низьким рівнем доступу до традиційних фінансових послуг.

Ще одним дієвим механізмом підтримки місцевого економічного розвитку є створення спеціалізованих фондів та установ фінансово-кредитного сприяння підприємництву. Світова практика демонструє, що в окремих галузях економіки, на певних територіях або серед окремих категорій суб'єктів господарювання інвестиційна привабливість залишається недостатньою для залучення приватного капіталу в необхідних обсягах. Саме тому виникає потреба у функціонуванні спеціалізованих фінансових інституцій, діяльність яких спрямована на підвищення доступності кредитних ресурсів та зниження вартості їх залучення для визначених груп отримувачів фінансової підтримки. Такі структури можуть відігравати важливу роль у стимулюванні підприємницької активності, розвитку інвестиційних процесів та зміцненні економічного потенціалу територіальних громад [17].

1.3. Основні фактори впливу на конкурентоспроможність територіальних громад

До основних факторів, що визначають конкурентоспроможність територіальної громади, належать фінансова спроможність, ресурсний потенціал, рівень розвитку підприємництва, якість людського капіталу, стан інфраструктури, ефективність місцевого управління, інвестиційна привабливість території, а також зовнішні економічні, політико-правові та соціальні умови функціонування громади. Саме сукупність зазначених факторів формує конкурентні переваги території та визначає її можливості щодо забезпечення сталого соціально-економічного розвитку.

Варто зазначити, що ефективність функціонування територіальної громади, яка безпосередньо визначає рівень її конкурентоспроможності,

значною мірою залежить від якості системи управління. Саме органи місцевого самоврядування відіграють ключову роль у забезпеченні раціонального використання наявних ресурсів, формуванні умов для розвитку підприємництва, підтримці інвестиційної активності та реалізації стратегічних програм розвитку території. У цьому контексті управлінська система виступає координуючим механізмом, який забезпечує узгодженість економічних, соціальних та інституційних процесів у межах громади.



Рис. 1.5. Складові організаційно-економічного механізму конкурентоспроможних територіальних громад [32]

Конкурентоспроможність є інтегрованою категорією, що формується на основі поєднання різних економічних понять і процесів. У широкому трактуванні вона визначається сукупністю економічних, соціальних та політичних факторів, які впливають на позиції країни або суб'єкта господарювання на внутрішніх і зовнішніх ринках. В умовах відкритої економіки конкурентоспроможність також може розглядатися як здатність

національної економіки або підприємства успішно витримувати конкуренцію на міжнародному рівні як на власному ринку, так і на ринках інших країн [27].

Варто зазначити, що в економічній теорії виокремлюють різні рівні та види конкурентоспроможності, зокрема конкурентоспроможність продукції, підприємств, галузей, регіонів та національної економіки в цілому. Така багаторівнева структура свідчить про складність і багатогранність даної категорії та зумовлює необхідність її комплексного дослідження.

З огляду на складну природу конкурентоспроможності в економічній системі, її аналіз доцільно здійснювати в контексті ієрархічної побудови національного господарства, що відображає взаємозв'язки та підпорядкованість між різними рівнями економіки. У цьому контексті можна виділити такі рівні:

- на мікрорівні – конкурентоспроможність окремого підприємства загалом або його продукції на конкретному ринку;
- на мезорівні – конкурентоспроможність галузей, секторів економіки, кластерів, а також регіонів і територіальних утворень;
- на макрорівні – конкурентоспроможність національної економіки в цілому;
- на мегарівні – міжнародна конкурентоспроможність держави в глобальному економічному середовищі [33].

Процеси формування, функціонування та розвитку об'єднаних територіальних громад є одним із ключових напрямів дослідження в межах концепції децентралізації. Серед основних переваг децентралізаційних процесів слід відзначити підвищення організаційної ефективності управління, що зумовлюється, зокрема, спрощенням управлінських структур на місцевому рівні, посиленням взаємодії з громадянським суспільством, зростанням прозорості прийняття управлінських рішень, а також підвищенням рівня відповідальності органів місцевого самоврядування перед територіальними громадами.

Забезпечення конкурентоспроможності територіальних громад (ТГ)

безпосередньо пов'язане з реалізацією завдань ефективного функціонування та підтримання економічної стабільності шляхом розроблення, впровадження та координації державної і місцевої політики розвитку. Важливу роль у цьому процесі відіграють нормативно-правові акти, зокрема Концепція реформування місцевого самоврядування та територіальної організації влади в Україні [19] та Закон України «Про добровільне об'єднання територіальних громад» [20], які стали основою трансформації адміністративно-територіального устрою та сприяли формуванню економічно спроможних громад, здатних забезпечувати якісне надання публічних послуг населенню.

У цьому контексті конкурентоспроможність територіальної громади може розглядатися у кількох взаємопов'язаних вимірах [46]:

- конкурентоспроможність самої територіальної громади – як здатність її економічної системи забезпечувати соціально-економічну ефективність за мінімального використання зовнішніх ресурсів (зокрема коштів державного бюджету), протистояти кризовим явищам економічного та соціального характеру, досягати стратегічних цілей на основі наявних конкурентних переваг та гарантувати економічну безпеку. Основними ознаками такої громади є наявність конкурентних переваг, самодостатність та економічна стійкість;

- конкурентоспроможність територіальної громади в межах регіону – як здатність досягати провідних позицій у певних сферах господарської діяльності, ефективно реалізовувати власний потенціал та забезпечувати досягнення визначених цілей розвитку;

- конкурентоспроможність територіальної громади на національному та міжнародному рівнях – як здатність займати конкурентні позиції у визначених видах економічної діяльності, формувати власні ринкові ніші та утримувати високий рівень конкурентних переваг у відповідних сегментах ринку.

Чинники конкурентоспроможності територіальних громад (ТГ) поділяються на зовнішні та внутрішні [47; 48].

До зовнішніх чинників належать: політична ситуація на державному та

регіональному рівнях; географічне положення території; демографічні та соціальні характеристики населення; чинне законодавче та нормативно-правове регулювання; міжнародні правові механізми; рівень міжмуніципального співробітництва; фінансова підтримка з державного та обласних бюджетів; державна зацікавленість у реалізації успішних проєктів децентралізації; залучення міжнародного фінансування; інвестиційна привабливість території; перспективне планування розвитку громад; діяльність асоціацій місцевого самоврядування та центрів розвитку громад; міжнародні організації та фонди підтримки розвитку тощо.

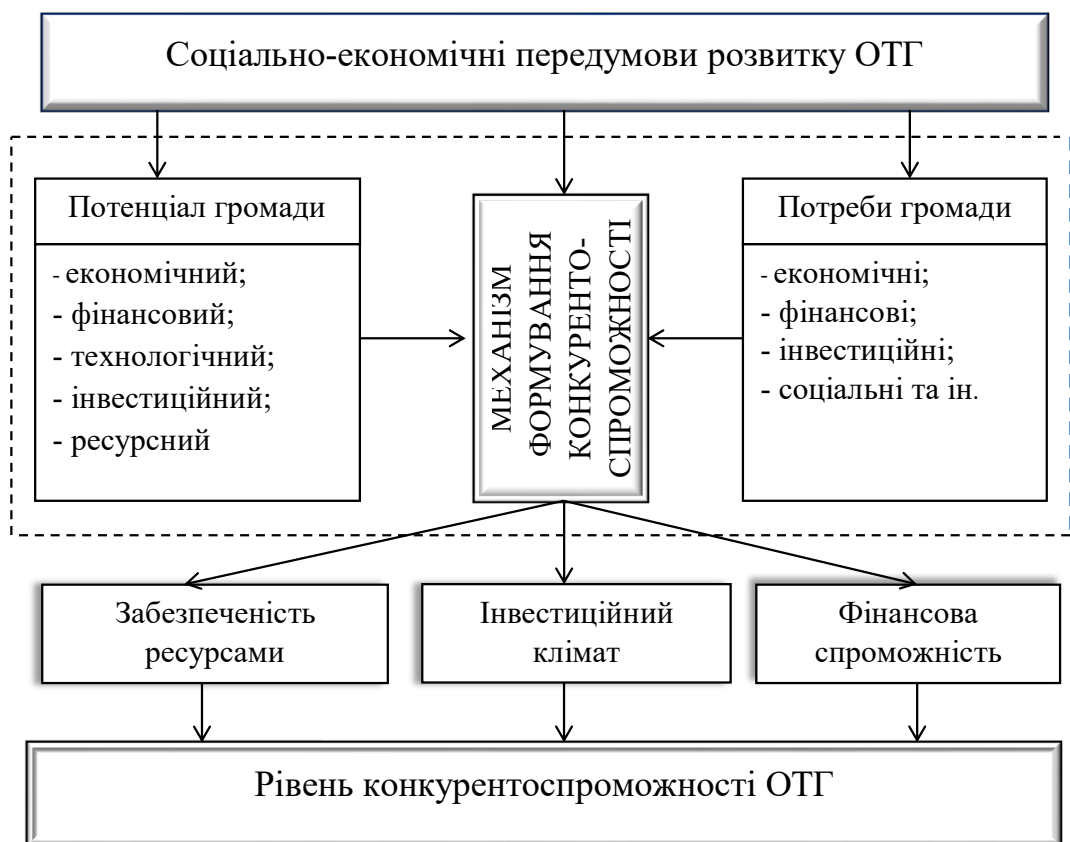


Рис. 1.6. Модель конкурентоспроможності територіальної громади

До внутрішніх чинників відносяться: система управління та методи місцевого самоврядування; стратегія соціально-економічного розвитку громади; ефективність грантової та інвестиційної політики; активність у проєктній діяльності (зокрема щодо залучення державних субвенцій на розвиток інфраструктури); наявність природних і земельних ресурсів; якість

кадрового забезпечення; рівень інтелектуального потенціалу; фінансові ресурси; виробничий потенціал; наявність бюджетоутворюючих підприємств; розвиток інфраструктури; стан об'єктів соціальної сфери; функціонування центрів надання адміністративних послуг (ЦНАП) та рівень комунікаційного забезпечення.

Таким чином, у межах сучасного підходу до розвитку спроможних територіальних громад доцільно виокремлювати комплекс інструментів забезпечення їх конкурентоспроможності. До них належать організаційні, адміністративно-правові, законодавчі, економічні та організаційно-економічні інструменти, які в сукупності формують основу організаційно-економічного механізму управління територіальним розвитком і спрямовані на підвищення ефективності функціонування відповідної території (рис. 1.6.).

До основних чинників, що визначають рівень конкурентоспроможності територіальних громад, належать ресурсний потенціал території, стан та розвиток інфраструктури, рівень технологічного забезпечення, якість людського капіталу, розвиток освітньої та наукової сфер, а також загальний рівень економічної активності. Окреме значення має інноваційна складова розвитку, оскільки саме здатність до впровадження новітніх технологій та управлінських рішень визначає довгострокові конкурентні переваги території.

Крім того, важливою характеристикою є здатність громади ефективно використовувати власні унікальні переваги, які можуть бути пов'язані з географічним розташуванням, природними ресурсами, історико-культурною спадщиною або сформованою спеціалізацією економіки. Саме поєднання цих факторів формує специфічний конкурентний профіль кожної територіальної громади.

У цьому контексті конкурентоспроможність територіальної громади значною мірою залежить від ефективного управління сукупністю її ресурсів, серед яких виробничі, фінансові, інноваційно-інвестиційні, майнові та людські ресурси. Узгоджене використання цих складових дозволяє формувати стійку основу для економічного розвитку та підвищення добробуту населення.

Особливого значення набуває стратегічне планування розвитку територіальних громад, оскільки саме воно визначає довгострокові цілі, пріоритети та механізми їх досягнення. Стратегія розвитку має бути системною, поетапною та адаптивною, тобто здатною змінюватися відповідно до трансформацій зовнішнього середовища. При цьому важливо забезпечувати послідовність реалізації заходів та концентрацію ресурсів на ключових напрямках розвитку, що дозволяє уникати їх розпорошення.

Невід'ємною складовою стратегічного управління є система моніторингу та оцінювання результатів реалізації стратегічних рішень. Вона дає можливість своєчасно виявляти відхилення від запланованих показників, оцінювати ефективність використання ресурсів та коригувати управлінські рішення відповідно до змін зовнішнього середовища. Таким чином, забезпечується гнучкість і адаптивність процесу управління розвитком територіальної громади.

Важливим напрямом підвищення конкурентоспроможності є також активізація інвестиційної діяльності та створення сприятливого інвестиційного клімату. Це включає розвиток інфраструктури, забезпечення доступності земельних ресурсів, формування кваліфікованої робочої сили, а також створення прозорих і передбачуваних умов для ведення бізнесу. Сукупність цих факторів визначає привабливість території для потенційних інвесторів і безпосередньо впливає на її економічний розвиток.

Окремо слід виділити екологічну складову конкурентоспроможності, яка в сучасних умовах набуває все більшого значення. Дотримання принципів сталого розвитку, раціональне використання природних ресурсів та мінімізація негативного впливу господарської діяльності на довкілля є важливими умовами забезпечення довгострокової стабільності розвитку територіальних громад.

Узагальнюючи підходи до визначення сутності конкурентоспроможності територіальних громад, слід зазначити, що вона формується як результат взаємодії економічних, соціальних, управлінських та

інституційних факторів. Її рівень визначається здатністю громади ефективно використовувати власний ресурсний потенціал, адаптуватися до змін зовнішнього середовища та забезпечувати сталий розвиток у довгостроковій перспективі.

Таким чином, можна зробити висновок, що формування та підвищення конкурентоспроможності територіальних громад можливе лише за умови впровадження комплексного підходу, який поєднує стратегічне управління, інноваційний розвиток, ефективне використання ресурсів та орієнтацію на підвищення якості життя населення.

Висновки до розділу 1

У результаті проведеного теоретичного дослідження встановлено, що конкурентоспроможність територіальної громади є складною багатоаспектною категорією, яка характеризує здатність громади ефективно використовувати наявний ресурсний потенціал, адаптуватися до змін зовнішнього середовища та забезпечувати сталий соціально-економічний розвиток. В умовах децентралізації територіальні громади перетворилися на самостійних суб'єктів місцевого розвитку, які конкурують між собою за інвестиції, фінансові ресурси, трудовий потенціал та можливості реалізації стратегічних проєктів. Саме тому забезпечення високого рівня конкурентоспроможності є однією з ключових передумов підвищення добробуту населення та ефективного функціонування територій.

Дослідження теоретичних підходів до визначення сутності конкурентоспроможності дало змогу встановити, що вона формується під впливом економічних, соціальних, інституційних та управлінських чинників. Конкурентоспроможна територіальна громада характеризується здатністю забезпечувати ефективне використання виробничого, фінансового, кадрового, інноваційного та інвестиційного потенціалу, створюючи умови для стабільного розвитку в довгостроковій перспективі.

У межах дослідження було визначено сутність механізму формування конкурентоспроможності територіальної громади як комплексної системи взаємопов'язаних методів, інструментів та управлінських рішень, спрямованих на створення та розвиток конкурентних переваг території. Встановлено, що структура такого механізму охоплює ресурсну, організаційно-управлінську, економічну, інфраструктурну та інституційну складові, ефективна взаємодія яких забезпечує досягнення стратегічних цілей розвитку громади.

Особливу увагу приділено дослідженню факторів впливу на конкурентоспроможність територіальних громад. Обґрунтовано доцільність їх поділу на внутрішні та зовнішні. До внутрішніх факторів належать фінансова спроможність громади, якість місцевого управління, рівень розвитку інфраструктури, підприємницька активність, кадровий потенціал та інвестиційна привабливість території. Зовнішні фактори включають державну регіональну політику, нормативно-правове забезпечення, макроекономічні умови, міжнародну підтримку, демографічні процеси та загальний інвестиційний клімат країни. Встановлено, що саме комплексний вплив цих чинників визначає конкурентні позиції територіальної громади та її можливості щодо забезпечення сталого розвитку.

Таким чином, конкурентоспроможність територіальної громади є результатом ефективного поєднання наявних ресурсів, дієвого механізму управління та сприятливих умов зовнішнього середовища. Підвищення її рівня потребує реалізації комплексної політики розвитку, орієнтованої на зміцнення економічного потенціалу громади, залучення інвестицій, розвиток людського капіталу та вдосконалення системи місцевого самоврядування. Отримані теоретичні результати є підґрунтям для подальшого аналізу сучасного стану та оцінювання конкурентоспроможності територіальних громад у наступних розділах дослідження.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД

2.1. Загальна характеристика Куяльницької ТГ

Куяльницька територіальна громада має багату історико-культурну спадщину, яка нерозривно пов'язана з історичним розвитком північної частини Поділля. Адміністративним центром громади є село Куяльник, історія якого сягає давніх часів. Територія сучасної громади протягом століть була місцем проживання різних етнічних груп і культур, що сприяло формуванню її самобутності та культурного різноманіття.

Офіційно Куяльницька сільська територіальна громада була утворена 24 липня 2017 року в межах реалізації реформи децентралізації та стала однією з перших об'єднаних громад північної частини Одеської області. На момент створення до її складу входив 61 населений пункт, однак після адміністративно-територіальних змін 2020 року три населені пункти були передані до складу Подільської міської громади. Наразі територія громади об'єднує 58 населених пунктів, серед яких два селища та п'ятдесят шість сіл.

Громада розташована в північній частині Одеської області на території Подільського району. Її землі знаходяться в межиріччі Куяльника, Кодими, Тилігулу та Ягорлика, що створює сприятливі природні умови для ведення сільського господарства та розвитку господарської діяльності.

Історія заселення території громади бере початок ще з прадавніх часів. Археологічні дослідження свідчать про існування тут поселень трипільської культури IV тисячоліття до нашої ери, а також пам'яток доби бронзи та черняхівської культури. У різні історичні періоди ці землі входили до складу козацьких та землеробських поселень Південної України, що формувалися під впливом історичних процесів Подільського краю.

Після ліквідації Запорозької Січі територія активно заселялася вихідцями з Поділля, Волині та Київщини. Крім українського населення, тут проживали представники інших національностей, зокрема молдовани, болгари, поляки та євреї. Саме така етнокультурна різноманітність сприяла формуванню толерантного суспільного середовища та багатой культурної спадщини громади.



Рис. 2.1. Географічне розташування Куяльницької громади [29]

До найдавніших населених пунктів сучасної громади належать Нестоїта, заснована у 1723 році, Липецьке – у 1745 році, а також Стара Кульна, яка бере свій початок із XVIII століття. Основними видами господарської діяльності населення традиційно були землеробство, тваринництво та вирощування винограду, що й сьогодні залишаються важливими складовими місцевої економіки.

Важливою конкурентною перевагою громади є її географічне розташування. Вона межує з Подільською, Балтською, Окнянською та Слобідською територіальними громадами, а також із територією невизнаного Придністровського регіону Республіки Молдова. Близькість до міста Подільськ, яке є одним із найбільших транспортно-логістичних вузлів півночі Одещини, створює додаткові можливості для економічного розвитку та

міжрегіональної співпраці.

Куяльницька громада є складовою Подільського району Одеської області. Площа її території становить 916,15 км², що відповідає близько 2,75 % території області. Більшу частину земельного фонду займають сільськогосподарські угіддя, які є основою розвитку аграрного сектору громади.

Рельєф громади представлений хвилястою рівнинною місцевістю з розвиненою мережею балок та ярів. Територією протікають річки Тилігул, Ягорлик, Сухий Ягорлик і Тростянець. Ґрунтовий покрив переважно представлений чорноземами, які характеризуються високою природною родючістю та є головним природним ресурсом громади [29].

Сільськогосподарські угіддя займають близько 68 % території громади, що визначає аграрну спеціалізацію її економіки. Серед корисних копалин місцевого значення наявні поклади червоно-бурих глин, які можуть використовуватися для виробництва будівельних матеріалів.

Відстань від адміністративного центру громади до міста Одеса становить близько 193 км, до столиці України – приблизно 388 км, а до державного кордону з Республікою Молдова – близько 50 км. Таке розташування забезпечує зручний доступ до основних транспортних маршрутів державного та міжнародного значення.

Транспортна інфраструктура громади включає понад 1300 км автомобільних доріг, з яких близько 985 км перебувають у комунальній власності. Усі населені пункти мають під'їзні шляхи з твердим покриттям. Транспортна інфраструктура громади представлена автомобільними дорогами різних категорій, серед яких міжнародна автомобільна магістраль М-13 Кропивницький – Платонове, що забезпечує сполучення з Республікою Молдова, регіональна дорога Р-33 Великомихайлівка – Турбів – Гайсин, а також територіальні автомобільні шляхи Т-16-22 Кодима – Слобідка – Подільськ і Т-16-38 Станіславка – Мурована. Одне з найпроблемніших питань територіальної громади є стан дорожнього покриття, який як в межах

населених пунктів, так і поза ними, знаходиться в незадовільному стані. Мережа автомобільних доріг потребує капітального ремонту, а подекуди і повної заміни дорожнього покриття [29].

Комунальне господарство Куяльницької територіальної громади забезпечується діяльністю КП «Куяльницьке», яке здійснює обслуговування систем водопостачання, водовідведення та благоустрою території. Загальна протяжність водопровідних мереж становить близько 170 км, а водопостачання забезпечується за рахунок 50 артезіанських свердловин. Централізованим водопостачанням охоплено близько 70 % домогосподарств, при цьому одним із пріоритетних напрямів розвитку є модернізація водопровідних мереж та розширення доступу до якісних послуг водопостачання.

Газорозподільна мережа функціонує у 15 населених пунктах громади, а її загальна протяжність становить 167 км. Електропостачання забезпечується оператором системи розподілу, при цьому об'єкти критичної інфраструктури обладнані резервними джерелами живлення для безперебійного функціонування в умовах надзвичайних ситуацій.

У сфері благоустрою реалізуються заходи з модернізації системи вуличного освітлення, облаштування громадських просторів, озеленення територій та покращення естетичного стану населених пунктів. Особлива увага приділяється впровадженню енергоефективних технологій та розширенню використання сучасних LED-систем освітлення.

Важливим напрямом розвитку громади є вдосконалення системи поводження з твердими побутовими відходами. Поступово впроваджуються елементи роздільного збору сміття, а також реалізуються проєкти, спрямовані на модернізацію комунальної техніки та підвищення ефективності управління відходами.

Таким чином, розвиток інженерно-комунальної інфраструктури Куяльницької територіальної громади спрямований на підвищення якості житлово-комунальних послуг, забезпечення комфортних умов проживання

населення та впровадження сучасних енергоефективних і екологічно безпечних технологій.

Демографічна ситуація в Куяльницькій сільській територіальній громаді характеризується тенденціями, притаманними більшості громад України, зокрема скороченням чисельності населення та поступовою зміною його вікової структури. В останні роки спостерігається стійке зменшення кількості мешканців, що зумовлено поєднанням природного скорочення населення та міграційних процесів. Такі демографічні зміни впливають на ринок праці, соціальну сферу та загальні перспективи розвитку громади.

Особливо помітними негативні демографічні тенденції стали впродовж 2021–2025 років. За цей період чисельність населення громади скоротилася майже на чверть. Основними причинами такого скорочення стали наслідки воєнних дій, активізація трудової та вимушеної міграції населення, зниження рівня народжуваності, а також процеси старіння населення. Зазначені фактори суттєво впливають на формування трудового потенціалу громади та створюють додаткові виклики для її соціально-економічного розвитку.

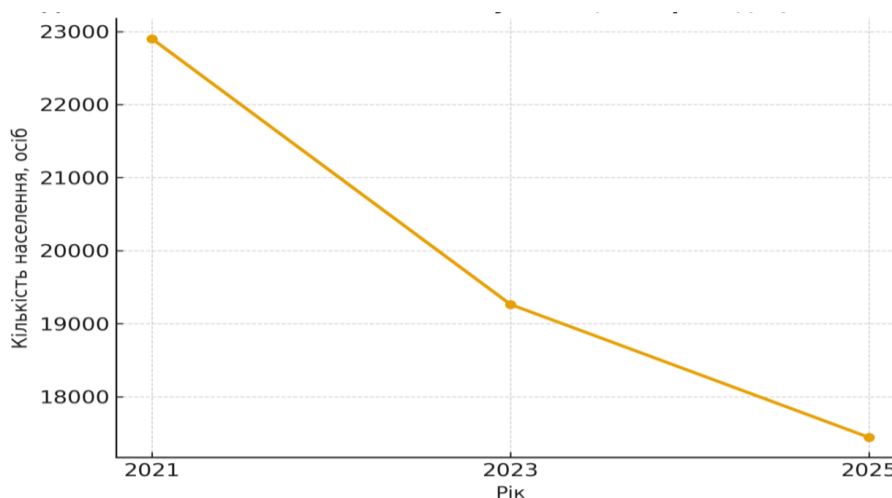


Рис. 2.2. Природний та міграційний рух населення [29]

Водночас Куяльницька територіальна громада зберігає відносно стабільну соціальну ситуацію та продовжує реалізовувати заходи, спрямовані на підтримку населення. Важливим напрямом діяльності органів місцевого самоврядування є інтеграція внутрішньо переміщених осіб, надання

соціальної допомоги та підтримка найбільш уразливих категорій громадян. Реалізація відповідних місцевих програм сприяє зміцненню соціальної згуртованості та пом'якшенню негативних наслідків демографічних змін для розвитку громади.

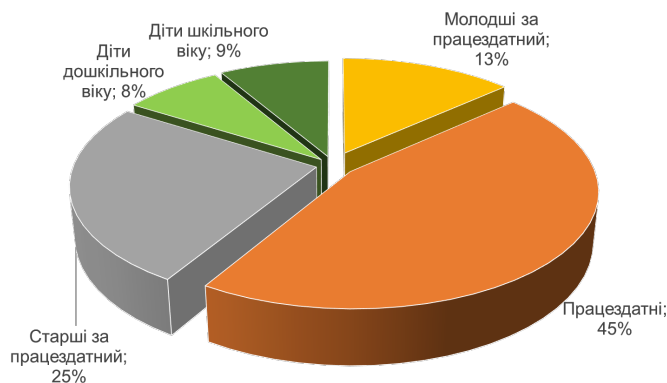


Рис. 2.3. Розподіл населення за віком [29]

Вікова структура населення Куяльницької територіальної громади є характерною для більшості сільських громад, розташованих на значній відстані від великих міських центрів (рис. 2.3). Найбільшу частку населення становлять особи працевдатного віку, питома вага яких досягає близько 45 %. Водночас значна частина економічно активного населення змушена шукати роботу за межами громади. За оцінками місцевих фахівців, приблизно третина працевдатних чоловіків здійснює трудову діяльність в інших населених пунктах Одеської області або за кордоном, що свідчить про наявність трудової міграції та обмежені можливості місцевого ринку праці.

Важливими показниками демографічного розвитку громади є природний та міграційний рух населення. Природний рух характеризує зміни чисельності населення внаслідок процесів народжуваності та смертності. Його значення визначається співвідношенням між кількістю народжених і померлих за певний період. У випадку перевищення народжуваності над смертністю спостерігається природний приріст населення, тоді як переважання смертності зумовлює природне скорочення.

Не менш важливим демографічним показником є міграційний рух

населення, який відображає переміщення людей між територіями. Міграційні процеси можуть мати як внутрішній характер, коли населення змінює місце проживання в межах країни, так і зовнішній, пов'язаний із виїздом за кордон. Основними причинами міграції є пошук кращих умов праці та життя, здобуття освіти, сімейні обставини, а також вплив соціально-економічних і безпекових чинників.

Природний і міграційний рух населення безпосередньо впливають на демографічну ситуацію в громаді та визначають перспективи її соціально-економічного розвитку. Від цих процесів залежить чисельність населення, структура трудових ресурсів, рівень економічної активності та можливості забезпечення сталого розвитку території. Тому аналіз демографічних тенденцій є важливою складовою оцінювання потенціалу громади та формування ефективної політики її розвитку.

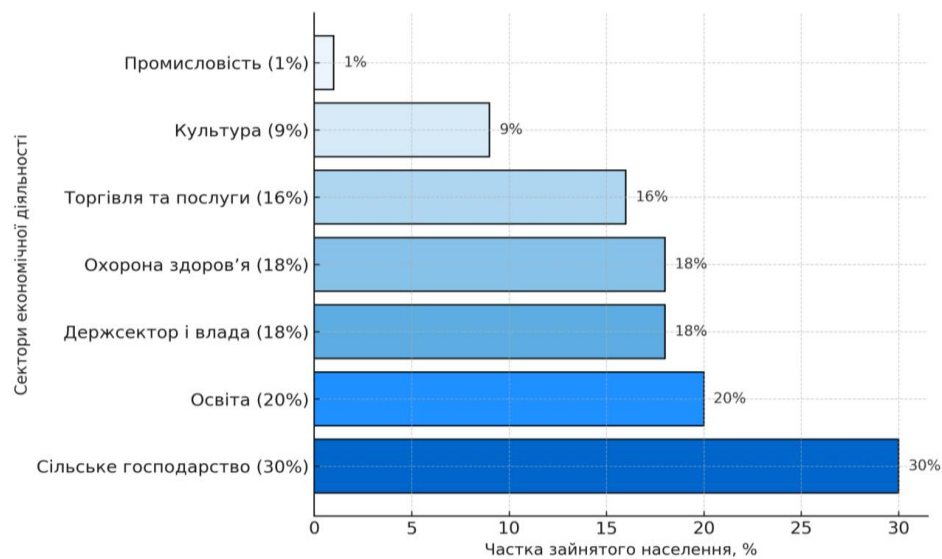


Рис. 2.4. Сфери зайнятості населення громади [29]

Соціальна інфраструктура Куяльницької територіальної громади представлена розвиненою мережею освітніх, медичних, культурних і спортивних закладів, діяльність яких спрямована на забезпечення потреб населення та підвищення якості життя мешканців.

Освітня система громади охоплює 18 закладів загальної середньої освіти, серед яких функціонують чотири опорні школи з філіями, а також 15

закладів дошкільної освіти. Загальна чисельність учнів становить близько двох тисяч осіб, у тому числі діти з особливими освітніми потребами, для яких створюються умови для інклюзивного навчання.

В умовах воєнного стану особлива увага приділяється забезпеченню безпеки освітнього процесу. У закладах освіти проводяться роботи з облаштування захисних укриттів, модернізації систем опалення та впровадження енергоефективних технологій. Важливим напрямом розвитку є використання альтернативних джерел енергії.

Серед пріоритетних напрямів розвитку освітньої галузі громади – створення сучасного та безпечного освітнього середовища, впровадження цифрових технологій у навчальний процес, підтримка педагогічних ініціатив та залучення молоді до громадської діяльності й реалізації соціальних проєктів.

Система охорони здоров'я громади представлена мережею закладів первинної та вторинної медичної допомоги. Надання первинних медичних послуг забезпечується через амбулаторії загальної практики сімейної медицини та фельдшерсько-акушерські пункти, розташовані в населених пунктах громади. Така мережа дозволяє забезпечувати доступність базових медичних послуг для жителів усієї території громади.

Вторинна медична допомога надається багатопрофільним медичним закладом, який забезпечений сучасним обладнанням та необхідною матеріально-технічною базою. В умовах воєнного стану особливого значення набули заходи щодо підвищення автономності закладів охорони здоров'я, зокрема облаштування резервних джерел електропостачання, укриттів та систем життєзабезпечення.

Культурне середовище громади формується діяльністю закладів культури, бібліотечних установ та творчих колективів. Осередки культури виконують важливу функцію збереження історичних традицій, розвитку народної творчості та організації культурно-просвітницьких заходів для населення. Важливим напрямом діяльності залишається підтримка

аматорського мистецтва, проведення фестивалів, тематичних свят та інших культурних подій.

У середньостроковій перспективі громада планує здійснювати модернізацію закладів культури шляхом проведення термомодернізації будівель, оновлення систем опалення та покращення умов перебування відвідувачів. Одночасно реалізуються ініціативи щодо розвитку культурного туризму та популяризації історико-культурної спадщини території.

Спортивна інфраструктура громади включає мережу спортивних майданчиків, залів та футбольних полів, що забезпечують можливості для занять фізичною культурою та спортом серед різних вікових груп населення. Подальший розвиток галузі передбачає створення сучасних спортивних об'єктів, облаштування молодіжних просторів та розширення можливостей для активного дозвілля населення. Реалізація зазначених заходів сприятиме зміцненню здоров'я мешканців громади та підвищенню рівня їх соціальної активності.

2.2. Оцінка економічного розвитку та ресурсного потенціалу Куяльницької ТГ

Куяльницька сільська територіальна громада характеризується достатнім рівнем забезпеченості містобудівною документацією, що свідчить про системний підхід до просторового планування території. Більшість населених пунктів громади мають актуальні генеральні плани та містобудівну документацію, розроблену протягом останніх років. Це створює сприятливі умови для раціонального використання земельних ресурсів, впорядкування забудови та залучення інвестицій.

Водночас окремі населені пункти досі користуються застарілою містобудівною документацією або потребують її розроблення, що певною мірою ускладнює реалізацію інвестиційних проєктів та планування територіального розвитку.

З метою удосконалення системи просторового управління в громаді розпочато розроблення Комплексного плану просторового розвитку території. Реалізація цього документа дозволить інтегрувати існуючі планувальні рішення, визначити перспективні напрями забудови, розвитку інженерної та транспортної інфраструктури, а також забезпечити збалансоване використання земельних ресурсів відповідно до принципів сталого розвитку.

Фінансова система Куяльницької територіальної громади характеризується відносною стабільністю та збалансованістю навіть в умовах воєнного стану. Формування та використання бюджетних ресурсів здійснюється відповідно до чинного бюджетного законодавства з урахуванням пріоритетів розвитку громади та потреб населення [29].

Основу дохідної частини бюджету становлять податкові надходження, зокрема податок на доходи фізичних осіб, плата за землю, єдиний податок та інші місцеві збори. Завдяки стабільним надходженням громада забезпечує виконання основних бюджетних зобов'язань та фінансування ключових сфер життєдіяльності.

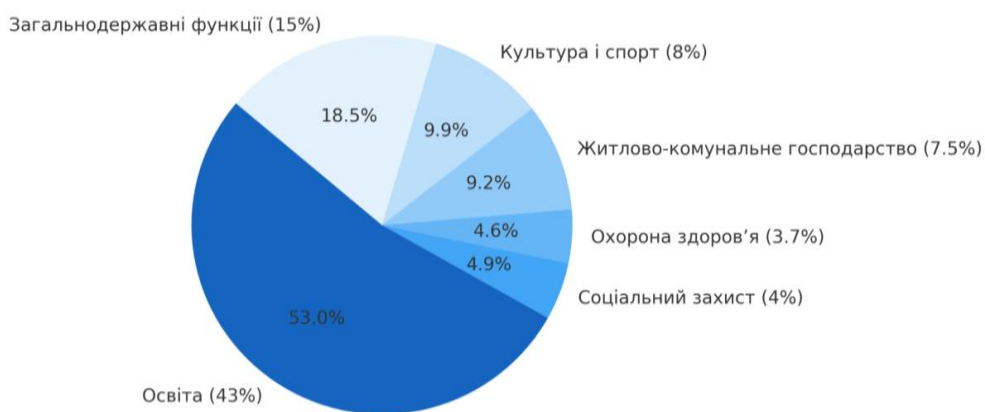


Рис.2.5. Пріоритетні статті видатків [29]

У структурі видатків пріоритетне місце займають освіта, охорона здоров'я, соціальний захист населення та житлово-комунальне господарство. Значна увага приділяється підтримці соціальної інфраструктури, забезпеченню належного функціонування бюджетних установ та реалізації

заходів, спрямованих на підвищення якості життя мешканців громади.

Таким чином, фінансово-бюджетна політика Куяльницької територіальної громади орієнтована на забезпечення фінансової стійкості, ефективне використання бюджетних ресурсів та створення умов для подальшого соціально-економічного розвитку території.

Фінансово-бюджетна система Куяльницької територіальної громади демонструє стабільність та збалансованість навіть в умовах воєнного стану. У 2024 році обсяг доходів бюджету перевищив 340 млн грн, при цьому основну частину надходжень сформували власні доходи та місцеві податки, а решту становили міжбюджетні трансферти. Видатки бюджету були меншими за доходи, що свідчить про ефективне управління фінансовими ресурсами та відсутність значних боргових зобов'язань [29].

Фінансова стратегія громади орієнтована на розширення власної дохідної бази, підвищення ефективності використання бюджетних коштів та залучення інвестиційних ресурсів. Серед пріоритетних напрямів залишаються вдосконалення системи фінансового управління, підтримка підприємництва та зайнятості населення, розвиток електронних сервісів управління й формування фінансових резервів для реалізації перспективних інвестиційних проєктів.

Таким чином, Куяльницька територіальна громада характеризується достатнім рівнем фінансової стійкості та здатністю ефективно мобілізувати й використовувати наявні ресурси, що створює необхідні передумови для її подальшого соціально-економічного розвитку та зміцнення конкурентних позицій.

Стратегія розвитку Куяльницької громади розроблена на основі положень Конституції України, Законів України «Про місцеве самоврядування в Україні», «Про державне прогнозування та розроблення програм економічного і соціального розвитку України», нормативно-правових актів Кабінету Міністрів України, з урахуванням положень Наказу Мінрегіону № 75 від 30.03.2016 «Про затвердження Методичних рекомендацій щодо

формування і реалізації прогнозних та програмних документів соціально-економічного розвитку об'єднаної територіальної громади». Крім того, у Стратегії враховані цілі Стратегії розвитку Одеської області до 2020 року.

Передбачається, що після прийняття Стратегії розвитку Одеської області на період 2021-2027, Стратегія розвитку Куяльницької громади буде відповідним чином уточнена, перш за все, з урахуванням SMART спеціалізації регіону.

Таблиця 2.1

SWOT-матриця Куяльницької громади [29]

Сильні сторони (S)	Слабкі сторони (W)
вигідне географічне розташування; значні площі родючих чорноземів; сприятливі природно-кліматичні умови; забезпеченість питною водою; розвинений аграрний сектор; наявність індустріального парку «Р-33»; підтримка інвестиційних проєктів; достатній трудовий потенціал; наявність залізничного сполучення, газопроводу та резервних енергетичних ресурсів; функціонування пожежних команд; розвинена мережа мобільного зв'язку, поштових та інтернет-послуг; розгалужена соціальна інфраструктура та багата культурна спадщина.	скорочення чисельності населення та його старіння; трудова міграція; нестача житла для молодих спеціалістів; відсутність потужного промислового сектору та банківських установ; недостатній розвиток малого і середнього бізнесу; низький рівень переробки сільськогосподарської продукції; незадовільний стан дорожньої інфраструктури; зношеність мереж водопостачання; недостатній рівень газифікації; відсутність сучасних очисних споруд; низький рівень централізованого водовідведення; проблеми поводження з побутовими відходами.
Можливості (O) зовнішні	Загрози (T) зовнішні
розвиток альтернативної енергетики; підвищення рівня енергетичної незалежності; використання вигідного транспортного розташування для розвитку логістики; розширення мережі пожежної безпеки та цивільного захисту; участь у міжнародних програмах технічної та гуманітарної допомоги; залучення інвестицій для розвитку економіки та інфраструктури громади.	військова агресія російської федерації; близькість до Придністровського регіону; подальший відтік працездатного населення; зростання вартості енергоносіїв; скорочення ринків збуту сільськогосподарської продукції; погіршення психологічного стану населення внаслідок воєнних та економічних викликів.

Проведений SWOT-аналіз Куяльницької територіальної громади дозволяє комплексно оцінити її поточний стан, визначити ключові конкурентні переваги, проблемні аспекти розвитку, а також окреслити

перспективні напрями підвищення конкурентоспроможності.

Серед основних сильних сторін громади слід відзначити вигідне географічне розташування, значний природно-ресурсний потенціал та високий рівень забезпеченості земельними ресурсами. Наявність родючих чорноземів і сприятливих кліматичних умов створює передумови для подальшого розвитку сільського господарства, яке є провідною галуззю місцевої економіки. Важливими конкурентними перевагами також виступають функціонування індустріального парку «Р-33», наявність залізничного сполучення, розвиненої мережі комунікацій та достатнього кадрового потенціалу.

Водночас результати аналізу свідчать про наявність низки внутрішніх проблем, що стримують розвиток громади. Найбільш суттєвими серед них є негативні демографічні тенденції, пов'язані зі скороченням чисельності населення, старінням жителів та трудовою міграцією. Відтік працездатного населення негативно впливає на формування трудового потенціалу та обмежує можливості економічного зростання.

Значний потенціал для розвитку громади відкривають наявні можливості зовнішнього середовища. Передусім це стосується розвитку альтернативної енергетики та впровадження енергоефективних технологій, що дозволить підвищити енергетичну незалежність території та зменшити витрати на енергозабезпечення. Вигідне транспортно-географічне положення громади створює сприятливі умови для розвитку логістичних центрів, розширення міжрегіональної співпраці та залучення інвестицій.

Разом із тим на розвиток громади можуть негативно впливати зовнішні загрози. Найбільш вагомою серед них є військова агресія російської федерації, яка посилює безпекові ризики, створює додаткове навантаження на місцевий бюджет та сприяє подальшому відтоку населення. До суттєвих загроз належать також зростання цін на енергоресурси, скорочення ринків збуту продукції аграрного сектору та погіршення соціально-психологічного стану населення внаслідок тривалого впливу воєнних дій.

Зіставлення сильних сторін і можливостей свідчить про наявність у Куяльницької територіальної громади значного потенціалу для формування конкурентних переваг. Насамперед це стосується розвитку агропромислового комплексу, переробної промисловості, альтернативної енергетики, логістичної діяльності та туристичної сфери. Водночас для реалізації зазначеного потенціалу необхідно здійснювати заходи щодо подолання внутрішніх слабких сторін, зокрема модернізації інфраструктури, стимулювання підприємницької діяльності, створення нових робочих місць та залучення молодих спеціалістів.

Таблиця 2.2

Стратегічна ціль 1, оперативні цілі та завдання до неї [29]

Стратегічні цілі	Оперативні цілі	Завдання
1. Громада сталого економічного розвитку	1.1. Розвиток малого та середнього підприємництва, фермерських господарств і локальної переробки	1.1.1. Розвиток інфраструктури підтримки бізнесу
		1.1.2. Підтримка фермерських господарств, створення сільськогосподарських кооперативів та переробних міні-підприємств
		1.1.3. Сприяння розвитку локальних брендів продукції громади
		1.1.4. Розвиток агротуризму, екоферм і сімейних господарств
		1.1.5. Організація бізнес-форумів, навчальних програм та міжнародних партнерських ініціатив
	1.2. Розвиток індустріального потенціалу громади та залучення стратегічних інвесторів	1.2.1. Розвиток індустріального парку «R-33»
		1.2.2. Розроблення та просування інвестиційних продуктів громади
		1.2.3. Розвиток інженерно-транспортної інфраструктури для розміщення виробництв
		1.2.4. Розроблення та впровадження Комплексного плану просторового розвитку
		1.2.5. Впровадження механізмів державно-приватного партнерства

Аналіз стратегічних цілей розвитку Куяльницької територіальної громади свідчить про комплексний підхід до забезпечення її сталого соціально-економічного розвитку. Визначені стратегічні пріоритети охоплюють економічну, соціальну, екологічну та безпекову складові розвитку території, що відповідає сучасним принципам стратегічного планування та концепції сталого розвитку громад.

Перша стратегічна ціль – «Громада сталого економічного розвитку» – спрямована на зміцнення економічної бази громади шляхом підтримки підприємництва, розвитку фермерських господарств, локальної переробки та залучення інвестицій.

Таблиця 2.3

Стратегічна ціль 2, оперативні цілі та завдання до неї [29]

Стратегічні цілі	Оперативні цілі	Завдання
2. Громада рівних можливостей, розвиненого людського капіталу та якісної соціальної інфраструктури	2.1. Якісна освіта та розвиток людського потенціалу	2.1.1. Модернізація закладів освіти всіх рівнів
		2.1.2. Відновлення та розширення мережі закладів дошкільної освіти
		2.1.3. Розвиток ліцеїв як освітніх центрів громади
		2.1.4. Розвиток неформальної освіти та молодіжних просторів
		2.1.5. Впровадження цифрових технологій в освітній процес
	2.2. Доступна медицина та соціальний захист населення	2.2.1. Модернізація закладів первинної медичної допомоги
		2.2.2. Розвиток телемедицини та електронних медичних сервісів
		2.2.3. Підтримка ветеранів, ВПО та соціально вразливих груп населення
		2.2.4. Створення програм реабілітації та соціальної адаптації
		2.2.5. Підвищення кваліфікації медичних і соціальних працівників
	2.3. Розвиток культури, спорту, молоді та громадської активності	2.3.1. Відновлення та модернізація закладів культури
		2.3.2. Розвиток спортивної інфраструктури
		2.3.3. Створення спортивно-молодіжного хабу громади
		2.3.4. Проведення заходів із громадської згуртованості та молодіжних ініціатив
		2.3.5. Підтримка культурних, молодіжних і волонтерських організацій
	2.4. Цифровізація, якісне врядування та розвиток сервісних послуг	2.4.1. Модернізація системи надання адміністративних послуг
		2.4.2. Впровадження електронних сервісів для населення
		2.4.3. Розвиток інтернет-покриття та доступу до онлайн-послуг
		2.4.4. Впровадження інструментів е-урядування та відкритих даних
		2.4.5. Підвищення цифрової грамотності населення та працівників органів місцевого самоврядування

Актуальність цього напрямку обумовлена аграрною спеціалізацією

громади, наявністю значних земельних ресурсів та необхідністю створення нових робочих місць. Особливе значення має розвиток індустріального парку «R-33», який розглядається як ключовий інструмент залучення інвесторів і формування нових виробничих потужностей. Реалізація заходів у межах цієї цілі сприятиме диверсифікації місцевої економіки, збільшенню надходжень до бюджету та підвищенню інвестиційної привабливості громади.

Таблиця 2.4

Стратегічна ціль 3, оперативні цілі та завдання до неї [29]

Стратегічні цілі	Оперативні цілі	Завдання
3. Безпечна, енергоефективна, комфортна та екологічно відповідальна громада	3.1. Розвиток системи безпеки та цивільного захисту	3.1.1. Будівництво та облаштування укриттів
		3.1.2. Модернізація об'єктів цивільного захисту та пожежної безпеки
		3.1.3. Оснащення систем оповіщення, відеоспостереження та резервного енергозабезпечення
	3.2. Комфортний благоустрій та естетичне середовище громади	3.2.1. Створення парків, скверів і зон відпочинку
		3.2.2. Реалізація програм благоустрою та озеленення
		3.2.3. Модернізація дорожньої та тротуарної інфраструктури
		3.2.4. Розвиток енергоефективного вуличного освітлення
	3.3. Енергоефективність і розвиток відновлюваної енергетики	3.3.1. Проведення енергоаудитів комунальних будівель
		3.3.2. Реалізація заходів із термомодернізації
		3.3.3. Встановлення сонячних панелей та гібридних енергосистем
		3.3.4. Впровадження смарт-систем енергомоніторингу
		3.3.5. Участь у міжнародних грантових програмах
	3.4. Екологічна безпека, управління відходами та збереження природних ресурсів	3.4.1. Впровадження системи роздільного збору відходів
		3.4.2. Створення центру сортування та переробки пластику
		3.4.3. Реалізація місцевої програми управління відходами
		3.4.4. Поліпшення екологічного стану водойм громади
	3.5. Модернізація комунальної інфраструктури та систем життєзабезпечення	3.5.1. Розвиток систем водопостачання
		3.5.2. Реконструкція мереж водовідведення та каналізації
		3.5.3. Модернізація систем тепlopостачання
		3.5.4. Підвищення спроможності підприємств житлово-комунального господарства
		3.5.5. Забезпечення резервного енергопостачання об'єктів критичної інфраструктури

Друга стратегічна ціль – «Громада рівних можливостей, розвиненого людського капіталу та якісної соціальної інфраструктури» – орієнтована на підвищення якості життя населення. Її реалізація передбачає модернізацію закладів освіти та охорони здоров'я, розвиток культури, спорту, молодіжної політики та цифрових сервісів. Особлива увага приділяється розвитку людського потенціалу як основного ресурсу територіального розвитку. У сучасних умовах демографічного скорочення населення, трудової міграції та наслідків воєнних дій саме інвестиції в освіту, здоров'я та соціальний захист є важливою передумовою збереження людського капіталу громади. Крім того, розвиток електронного врядування та цифрових сервісів сприятиме підвищенню ефективності управління та доступності адміністративних послуг для населення.

Третя стратегічна ціль – «Безпечна, енергоефективна, комфортна та екологічно відповідальна громада» – спрямована на формування сучасного та безпечного середовища проживання. Її зміст повністю відповідає сучасним викликам, пов'язаним із воєнним станом, енергетичною безпекою та необхідністю адаптації до екологічних змін. Важливими напрямками є розвиток системи цивільного захисту, модернізація комунальної інфраструктури, впровадження енергоефективних технологій та використання відновлюваних джерел енергії. Значна увага приділяється питанням благоустрою території, управління відходами та охорони навколишнього природного середовища. Реалізація передбачених заходів сприятиме підвищенню рівня безпеки населення, покращенню екологічної ситуації та створенню комфортних умов проживання.

Загалом визначені стратегічні цілі є взаємопов'язаними та взаємодоповнюючими. Економічний розвиток створює фінансові ресурси для модернізації соціальної сфери та інфраструктури, розвиток людського капіталу забезпечує громаду кваліфікованими трудовими ресурсами, а формування безпечного та комфортного середовища підвищує інвестиційну привабливість території та якість життя населення. Таким чином, реалізація

визначених стратегічних цілей створює основу для підвищення конкурентоспроможності Куяльницької територіальної громади та забезпечення її сталого розвитку в довгостроковій перспективі.

2.3. Аналіз проблем та можливостей підвищення конкурентоспроможності громади

Сучасні наукові підходи до трактування конкурентоспроможності територіальних громад як специфічних суб'єктів місцевого самоврядування, що мають можливість реалізовувати проекти власного розвитку на основі бюджетної децентралізації та залучення інвестиційних ресурсів, охоплюють широкий спектр характеристик і факторів. Найбільш поширеним є підхід, за яким конкурентоспроможність громади розглядається як її здатність ефективно конкурувати за ресурси розвитку, зокрема інвестиції, матеріальні та нематеріальні активи, необхідні для реалізації стратегічних проектів, а також забезпечувати сталий соціально-економічний розвиток і підвищення якості життя населення [5].

Досягнення високого рівня конкурентоспроможності передбачає наявність достатнього ресурсного потенціалу територіальної громади, включаючи фінансові, людські, природні та інші види ресурсів. Водночас важливу роль відіграє ефективна система управління, яка забезпечує раціональне використання наявних ресурсів, спрямоване на розвиток місцевої економіки, підтримку малого та середнього бізнесу, а також підвищення добробуту населення.

Серед ключових чинників формування конкурентоспроможності територіальних громад слід виділити рівень ресурсного забезпечення, технологічний розвиток, стан інфраструктури, розвиток освітньої та наукової сфери, рівень економічної активності, а також інноваційність господарських процесів. Важливим також є вміння громади використовувати власні унікальні переваги та особливості для стимулювання соціально-економічного

зростання.

Узагальнюючи, слід зазначити, що конкурентоспроможність територіальних громад є комплексною категорією, яка базується на інтегрованому підході до управління розвитком і передбачає поєднання всіх наявних ресурсів території, а також формування та реалізацію цільових програм і проєктів, спрямованих на підвищення її інвестиційної привабливості в довгостроковій перспективі.

Таким чином, можна зробити висновок, що формування засад конкурентоспроможності територіальних громад насамперед ґрунтується на рівні їх соціально-економічного потенціалу. Водночас саме інвестиційна привабливість та розвиток інфраструктури виступають ключовими чинниками, які безпосередньо впливають на соціально-економічний розвиток громади та підвищення якості життя населення. Тому при побудові моделі забезпечення конкурентоспроможності територіальних громад доцільно розглядати їх соціально-економічні характеристики як базову основу аналізу.



Рис. 2.6. Модель забезпечення конкурентоспроможності територіальних громад та регіонів [3]

Запропонована модель може слугувати основою для формування

стратегії підвищення конкурентоспроможності Куяльницької територіальної громади шляхом реалізації комплексу взаємопов'язаних заходів, спрямованих на економічний розвиток, зміцнення соціального потенціалу та забезпечення сталого використання природних ресурсів. Важливим елементом такої моделі є система моніторингу та оцінювання результатів реалізації стратегічних рішень, що дозволяє своєчасно коригувати пріоритети розвитку відповідно до змін зовнішнього середовища та потреб громади.

Відновлення та зміцнення конкурентоспроможності Куяльницької громади доцільно розглядати через сукупність трьох взаємопов'язаних груп чинників: економічних, соціальних та екологічних.

Економічна складова передбачає розвиток малого та середнього підприємництва, підтримку фермерських господарств, залучення інвестицій, розвиток індустріального парку «R-33», створення нових робочих місць і модернізацію інфраструктури. Реалізація цих заходів сприятиме збільшенню надходжень до місцевого бюджету та підвищенню інвестиційної привабливості громади [29].

Соціальна складова пов'язана з розвитком людського капіталу через підвищення якості освітніх, медичних, культурних та соціальних послуг. Особливого значення набувають модернізація соціальної інфраструктури, підтримка молоді, ветеранів, внутрішньо переміщених осіб та створення умов для підвищення якості життя населення.

Екологічна складова охоплює впровадження енергоефективних технологій, розвиток відновлюваної енергетики, удосконалення системи поводження з відходами, збереження водних ресурсів та покращення стану навколишнього природного середовища. Враховуючи значний природно-ресурсний потенціал громади, саме екологічна складова є важливою умовою її сталого розвитку.

Формування стратегії підвищення конкурентоспроможності Куяльницької громади передбачає кілька послідовних етапів: оцінювання поточного соціально-економічного стану громади, визначення її сильних і

слабких сторін, виявлення перспективних можливостей розвитку, формування стратегічних цілей та розроблення конкретних заходів для їх реалізації. Заключним етапом є впровадження запланованих проєктів і постійний моніторинг результатів, що дозволяє адаптувати стратегічні рішення до сучасних викликів.

Важливою умовою успішної реалізації визначених стратегічних пріоритетів є активна співпраця органів місцевого самоврядування, бізнесу, громадських організацій, міжнародних партнерів та жителів громади. Саме така взаємодія створює передумови для ефективного використання ресурсного потенціалу Куяльницької громади та підвищення її конкурентоспроможності в довгостроковій перспективі.

Проведений аналіз соціально-економічного стану Куяльницької територіальної громади, результати SWOT-аналізу та положення Плану відновлення і розвитку громади дозволяють визначити ключові проблеми та можливості підвищення її конкурентоспроможності в сучасних умовах.

Конкурентоспроможність територіальної громади є комплексною характеристикою, що визначається рівнем розвитку економічної, соціальної та екологічної складових території. В умовах воєнного стану особливого значення набувають питання відновлення конкурентних переваг громади, зміцнення її економічної стійкості та підвищення здатності адаптуватися до зовнішніх викликів.

Однією з головних проблем Куяльницької громади залишається демографічна ситуація, що характеризується скороченням чисельності населення, старінням мешканців та трудовою міграцією. Відтік працездатного населення негативно впливає на трудовий потенціал громади, обмежує можливості розвитку підприємництва та знижує перспективи залучення інвестицій [29].

З економічної точки зору основними проблемами залишаються недостатній рівень розвитку переробної промисловості, обмежена кількість великих підприємств, недостатня інвестиційна активність та слабкий розвиток

малого і середнього бізнесу. Разом із тим громада володіє значними конкурентними перевагами, серед яких вигідне географічне положення, наявність родючих земель, аграрна спеціалізація території та функціонування індустріального парку «R-33». Це створює сприятливі умови для розвитку агропромислового комплексу, переробної промисловості, логістики та підприємницької діяльності.

Важливим напрямом підвищення конкурентоспроможності громади є покращення інвестиційного клімату. Планом відновлення передбачено реалізацію заходів із розвитку інвестиційної привабливості території, створення Центру ділової активності та громадських ініціатив, а також розширення співпраці з міжнародними партнерами. Реалізація цих заходів сприятиме залученню додаткових фінансових ресурсів та створенню нових робочих місць [16].

Серед соціальних проблем громади слід відзначити необхідність модернізації окремих об'єктів соціальної інфраструктури, підвищення якості медичних, освітніх і культурних послуг, а також забезпечення належного рівня соціального захисту населення. Реалізація заходів щодо модернізації закладів соціальної сфери, створення молодіжних просторів, розвитку спортивної інфраструктури та підтримки вразливих категорій населення сприятиме підвищенню якості життя мешканців та соціальній згуртованості громади.

Суттєвий вплив на конкурентоспроможність громади має стан інженерної та транспортної інфраструктури. Значна частина автомобільних доріг, мереж водопостачання та інших об'єктів комунального господарства потребує реконструкції та модернізації. Відповідно одним із ключових напрямів відновлення визначено покращення транспортної доступності території, розвиток комунальної інфраструктури та підвищення якості житлово-комунальних послуг [17].

Особливого значення в сучасних умовах набуває безпекова складова конкурентоспроможності громади. Близькість до потенційно небезпечних

територій, ризики воєнного характеру та необхідність забезпечення цивільного захисту населення вимагають реалізації комплексу заходів із будівництва укриттів, модернізації систем оповіщення, розвитку пожежної безпеки та впровадження сучасних систем відеоспостереження. Підвищення рівня безпеки є важливою передумовою як для збереження населення, так і для залучення інвестицій.

Екологічна складова конкурентоспроможності громади пов'язана з необхідністю раціонального використання природних ресурсів, покращення стану водних об'єктів, розвитку системи управління відходами та впровадження енергоефективних технологій. Перспективними напрямками є розвиток альтернативної енергетики, встановлення сонячних електростанцій, реалізація заходів з енергозбереження, а також створення сучасної системи сортування та переробки відходів. Такі заходи сприятимуть зниженню екологічних ризиків та забезпеченню сталого розвитку громади.

Таким чином, аналіз проблем та можливостей підвищення конкурентоспроможності Куяльницької територіальної громади свідчить, що основними напрямками її розвитку мають стати стимулювання економічної активності, модернізація інфраструктури, розвиток людського капіталу, забезпечення безпеки населення та впровадження принципів екологічної сталості. Реалізація передбачених Планом відновлення заходів створює підґрунтя для формування нових конкурентних переваг громади та забезпечення її довгострокового соціально-економічного розвитку.

Висновки до розділу 2

У другому розділі проведено аналіз конкурентоспроможності Куяльницької територіальної громади, досліджено її соціально-економічний стан, ресурсний потенціал та визначено основні проблеми і перспективи розвитку.

Встановлено, що громада має значний природно-ресурсний потенціал,

вигідне географічне положення, розвинений аграрний сектор та достатню забезпеченість земельними ресурсами. Важливими перевагами також є наявність транспортного сполучення, індустріального парку «R-33», розвиненої соціальної інфраструктури та можливостей для розвитку альтернативної енергетики.

Водночас аналіз показав наявність низки проблем, які стримують підвищення конкурентоспроможності громади. Серед них – скорочення чисельності населення, трудова міграція, старіння населення, недостатній рівень розвитку переробної промисловості, незадовільний стан окремих об'єктів транспортної та комунальної інфраструктури, а також необхідність модернізації соціальної сфери.

Результати SWOT-аналізу свідчать, що громада володіє значними можливостями для розвитку завдяки залученню інвестицій, підтримці підприємництва, розвитку індустріального парку, впровадженню енергоефективних технологій та участі в міжнародних програмах і грантових проєктах. Водночас основними загрозами залишаються наслідки воєнного стану, демографічні проблеми та економічна нестабільність.

Таким чином, підвищення конкурентоспроможності Куяльницької територіальної громади повинно базуватися на комплексному розвитку економічної, соціальної та екологічної складових, модернізації інфраструктури, розвитку людського капіталу та ефективному використанні наявного ресурсного потенціалу. Реалізація визначених стратегічних пріоритетів створить передумови для сталого розвитку громади та зміцнення її конкурентних позицій у майбутньому.

РОЗДІЛ 3

ФОРМУВАННЯ МЕХАНІЗМУ ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ТЕРИТОРІАЛЬНОЇ ГРОМАДИ

3.1. Основні елементи механізму забезпечення конкурентоспроможності територіальних громад

Конкурентоспроможність територіальних громад являє собою здатність певної території ефективно конкурувати з іншими громадами за залучення інвестиційних ресурсів, трудового потенціалу, фінансових надходжень та інших факторів розвитку. Вона відображає можливість громади забезпечувати стале економічне зростання, підвищувати якість життя населення та створювати сприятливі умови для ведення господарської діяльності. До основних складових конкурентоспроможності належать рівень економічного розвитку, стан інфраструктури, якість соціальних послуг, інноваційний потенціал, ефективність управління та ступінь соціальної згуртованості населення. Конкурентоспроможні громади є більш привабливими для проживання, ведення бізнесу та реалізації інвестиційних проєктів, що створює передумови для їхнього довгострокового розвитку [10].

Підтримання та зміцнення конкурентних позицій територіальних громад належить до ключових завдань органів місцевого самоврядування, оскільки від цього значною мірою залежить рівень добробуту населення, фінансова стійкість місцевих бюджетів та соціально-економічний розвиток території загалом.

У сучасних умовах конкурентоспроможність територіальних громад визначається комплексом взаємопов'язаних факторів. Насамперед важливе значення має економічна складова, яка передбачає розвиток підприємницької діяльності, підтримку малого та середнього бізнесу, залучення інвестиційних ресурсів і модернізацію інфраструктури. Економічно сильна громада має

більше можливостей для створення робочих місць, збільшення бюджетних надходжень та підвищення рівня життя населення.

Не менш важливу роль відіграє соціальний капітал громади. Наявність активного громадянського суспільства, ефективної системи освіти, високого рівня громадської активності та довіри між мешканцями сприяє формуванню сприятливого середовища для розвитку території. Соціальна згуртованість та участь населення в управлінських процесах позитивно впливають на реалізацію місцевих ініціатив та ефективність прийняття управлінських рішень.

Важливим чинником конкурентоспроможності є також рівень розвитку інфраструктури та впровадження інноваційних рішень. Якісні транспортні комунікації, сучасні інженерні мережі, цифрові сервіси та доступ до інформаційних технологій створюють сприятливі умови як для населення, так і для суб'єктів господарювання. Використання інновацій дозволяє громадам підвищувати ефективність управління ресурсами та забезпечувати вищий рівень якості послуг.

Особливе місце серед факторів конкурентоспроможності займає екологічна складова. Раціональне використання природних ресурсів, впровадження енергоощадних технологій, охорона довкілля та забезпечення екологічної безпеки створюють передумови для сталого розвитку території в довгостроковій перспективі. Екологічно орієнтована політика підвищує інвестиційну привабливість громади та сприяє покращенню умов проживання населення.

Водночас високий рівень конкурентоспроможності неможливий без ефективного місцевого управління. Прозорість діяльності органів місцевого самоврядування, відкритість процесів прийняття рішень, залучення громадськості до управління та відповідальне використання ресурсів позитивно впливають на довіру населення і формують сприятливий інвестиційний клімат.

Важливим інструментом підвищення конкурентоспроможності громади

виступає також територіальний маркетинг і брендинг. Формування позитивного іміджу території дозволяє ефективніше презентувати її переваги на регіональному, національному та міжнародному рівнях, підвищувати впізнаваність громади та залучати нових інвесторів, туристів і мешканців [48].

Одним із найважливіших критеріїв оцінювання ефективності функціонування територіальної громади виступає рівень її конкурентоспроможності. У широкому розумінні під конкурентоспроможністю слід розуміти здатність досягати поставлених цілей та забезпечувати розвиток в умовах конкуренції з іншими територіями за ресурси, інвестиції та людський капітал [51].

Поняття конкурентоспроможності об'єднаної територіальної громади доцільно розглядати як здатність певної території, яка володіє визначеним природно-ресурсним потенціалом, людським капіталом та виробничо-господарським комплексом, за допомогою ефективної системи управління формувати, підтримувати та розвивати власні конкурентні переваги. Така громада здатна забезпечувати високі стандарти життя населення, створювати сприятливі умови для ведення бізнесу та залучення інвестицій, а також успішно конкурувати з іншими територіальними утвореннями за ресурси та можливості розвитку [3].

Однією з ключових передумов забезпечення конкурентоспроможності громади є створення сприятливих умов для залучення інвестицій. Саме інвестиційні ресурси виступають важливим джерелом економічного зростання та забезпечують фінансову основу для реалізації інфраструктурних, виробничих і соціальних проєктів [13].

Стабільне надходження інвестиційного капіталу сприяє розвитку виробничої сфери, сфери послуг, створенню нових робочих місць та підвищенню рівня доходів населення. Як наслідок, збільшується купівельна спроможність мешканців, зростають податкові надходження до місцевого бюджету та покращуються умови соціально-економічного розвитку громади.

Оскільки інвестиційні ресурси є обмеженими, між територіями

відбувається постійна конкуренція за їх залучення. Така конкуренція спостерігається як між державами на міжнародному рівні, так і між окремими регіонами та громадами всередині країни. У цих умовах перевагу отримують ті території, які здатні запропонувати інвесторам найбільш сприятливі умови для реалізації проєктів та ведення бізнесу.

Саме тому одним із пріоритетних напрямів діяльності органів місцевого самоврядування є формування та систематичне підвищення інвестиційної привабливості території. Це передбачає розвиток інфраструктури, удосконалення адміністративних процедур, створення якісного бізнес-середовища, формування позитивного іміджу громади та підтримку підприємницьких ініціатив [11].

Таким чином, забезпечення конкурентоспроможності об'єднаних територіальних громад залежить від ефективності реалізації комплексу заходів економічного, соціального, інфраструктурного та управлінського характеру, які в сукупності формують основу сталого розвитку території та підвищення її конкурентних переваг (рис. 3.1).

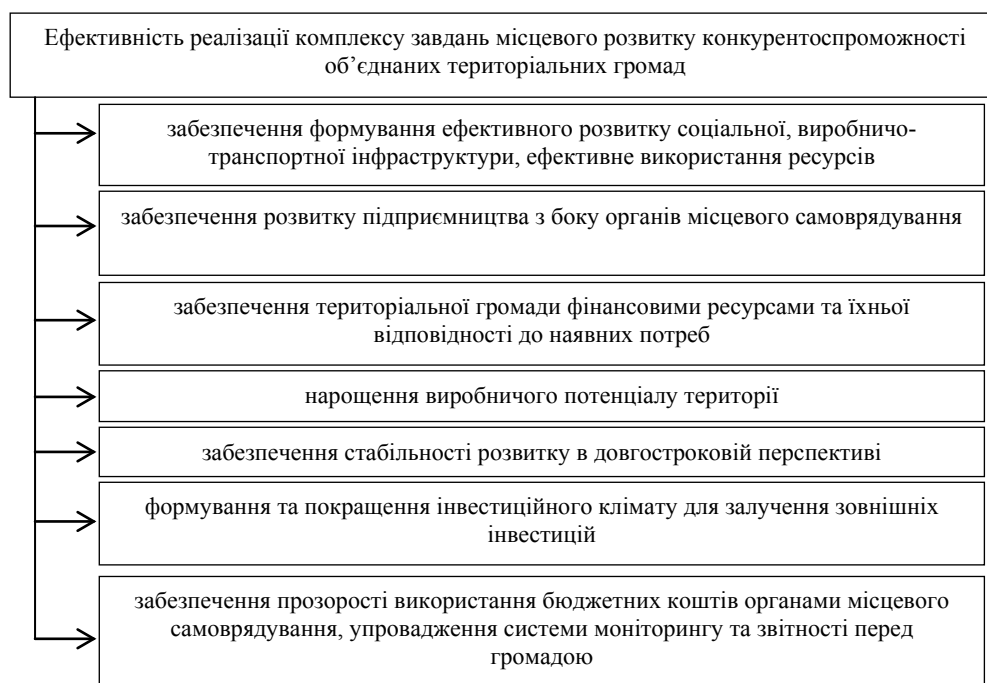


Рис. 3.1. Ефективність реалізації комплексу завдань місцевого розвитку конкурентоспроможності об'єднаних територіальних громад [21]

Поряд із наявними ресурсами важливим чинником підвищення конкурентоспроможності територіальних громад є використання комплексу інструментів, які забезпечують ефективну реалізацію їхніх конкурентних переваг. Саме наявність таких інструментів дозволяє не лише використовувати існуючий потенціал території, а й формувати нові можливості для її розвитку. У науковій літературі доцільно виокремлювати чотири основні групи інструментів підвищення конкурентоспроможності територіальних громад (рис. 3.2).

Застосування зазначених інструментів є ефективним лише за умови їх комплексного та системного використання. Використання окремих інструментів без належної координації та інтеграції із загальною стратегією розвитку громади здатне забезпечити лише короткостроковий результат. Натомість поєднання різних механізмів розвитку дозволяє сформувати стійкі конкурентні переваги та досягти довгострокового позитивного ефекту.

Наприклад, проведення рекламних кампаній або інформаційних заходів без чітко визначених стратегічних пріоритетів та реальних економічних передумов розвитку громади може викликати лише тимчасовий інтерес з боку інвесторів, підприємців чи потенційних мешканців. Водночас системне використання інструментів розвитку, їх взаємоузгодженість та орієнтація на досягнення стратегічних цілей забезпечують стабільне зростання інвестиційної привабливості території та підвищення її конкурентних позицій.

Важливо враховувати, що процес підвищення конкурентоспроможності територіальної громади має динамічний характер. Він передбачає не лише ефективне використання вже наявних конкурентних переваг, але й постійне формування нових. До таких переваг можна віднести створення креативних та інноваційних просторів, розвиток нових напрямів підприємницької діяльності, диверсифікацію структури місцевої економіки, впровадження цифрових технологій та розширення спектра послуг для населення й бізнесу.

Особливої актуальності в сучасних умовах набувають маркетингові інструменти, які є складовою територіального маркетингу. Їх головне

призначення полягає у формуванні позитивного іміджу громади, залученні інвесторів, розвитку підприємництва та підвищенні інвестиційної привабливості території. У сучасному світі конкуренція за фінансові, людські та інтелектуальні ресурси відбувається не лише між підприємствами, а й між містами, громадами, регіонами та навіть країнами.

1

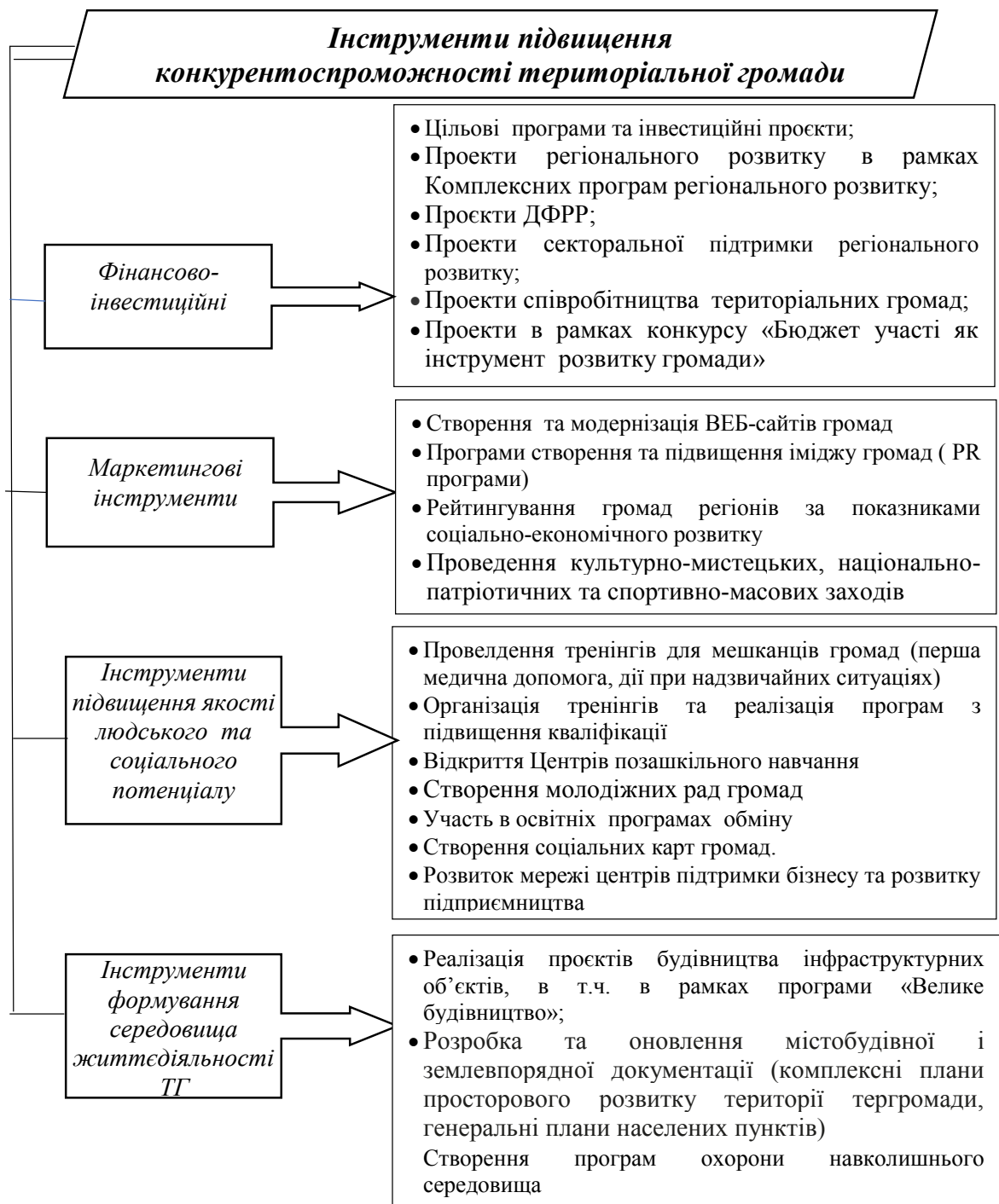


Рис. 3.2. Групування інструментів підвищення конкурентоспроможності територіальних громад [37]

У таких умовах територія поступово перетворюється на своєрідний продукт, який має власні характеристики, конкурентні переваги, репутацію та ринкову цінність. Саме тому для кожної громади важливо сформувати унікальну ідентичність та використовувати її як інструмент конкурентної боротьби. Вдалий територіальний бренд дозволяє ефективно презентувати переваги громади, підвищувати її впізнаваність, залучати інвестиції, туристичні потоки, кваліфікованих спеціалістів та нових мешканців.

Серед основних інструментів територіального маркетингу можна виділити [28]:

- формування позитивного іміджу громади;
- створення та просування територіального бренду;
- розроблення інвестиційного паспорта громади;
- проведення інвестиційних форумів та бізнес-заходів;
- популяризацію туристичного потенціалу території;
- розвиток цифрових комунікацій та офіційних інформаційних ресурсів;
- участь у міжнародних проєктах та партнерських програмах;
- просування місцевих товарів і послуг на регіональних та міжнародних ринках.

Основою територіального маркетингу в умовах функціонування територіальних громад є систематичне вивчення соціально-економічного стану території, аналіз тенденцій її розвитку та врахування потреб різних груп зацікавлених сторін. Усі стратегічні рішення, програми розвитку та управлінські заходи повинні ґрунтуватися на об'єктивній інформації, результатах досліджень та врахуванні інтересів населення, бізнесу, громадських організацій і потенційних інвесторів.

Таким чином, ефективне використання інструментів підвищення конкурентоспроможності територіальних громад є важливою передумовою їхнього сталого розвитку. Лише комплексне поєднання економічних, організаційних, інвестиційних та маркетингових механізмів дозволяє забезпечити формування довгострокових конкурентних переваг, підвищити

інвестиційну привабливість території та створити умови для покращення якості життя населення.

Так, для дипломної роботи це навіть буде краще, тому що розділ 3 повинен логічно спиратися на результати аналізу, проведеного в розділі 2. Тобто після загального опису інструментів підвищення конкурентоспроможності доцільно показати, як саме вони можуть бути застосовані для Куяльницької громади з урахуванням результатів SWOT-аналізу та аналізу проблем і можливостей.

Розглядаючи можливості застосування зазначених інструментів на прикладі Куяльницької територіальної громади, слід враховувати результати проведеного SWOT-аналізу та оцінки її конкурентоспроможності. Аналіз показав, що громада володіє значним природно-ресурсним потенціалом, вигідним географічним розташуванням, розвиненим аграрним сектором та наявністю індустріального парку «R-33», що створює передумови для активізації інвестиційної діяльності та розвитку місцевої економіки [29].

Водночас серед основних стримуючих чинників розвитку були визначені несприятливі демографічні тенденції, недостатній рівень розвитку переробної промисловості, обмежені можливості працевлаштування населення, незадовільний стан частини дорожньо-транспортної та комунальної інфраструктури, а також екологічні проблеми, пов'язані з поводженням із відходами та станом водних ресурсів.

З огляду на виявлені проблеми та можливості, підвищення конкурентоспроможності Куяльницької громади доцільно здійснювати за трьома взаємопов'язаними напрямками: економічним, соціальним та екологічним.

Економічний напрям передбачає підтримку малого та середнього підприємництва, розвиток фермерських господарств і кооперативів, створення нових переробних підприємств, залучення інвестицій до індустріального парку «R-33», розвиток логістичної інфраструктури та стимулювання виробництва продукції з високою доданою вартістю. Важливим інструментом

реалізації цих завдань має стати формування позитивного інвестиційного іміджу громади та просування її конкурентних переваг на регіональному і міжнародному рівнях.

Соціальний напрям пов'язаний із розвитком людського капіталу через модернізацію закладів освіти та охорони здоров'я, підтримку молоді, створення нових робочих місць, розвиток культурного середовища та покращення якості надання адміністративних послуг. Особливого значення набувають заходи, спрямовані на зменшення відтоку населення та підвищення рівня життя мешканців громади.

Екологічний напрям передбачає впровадження сучасних систем управління відходами, розвиток відновлюваної енергетики, модернізацію систем водопостачання та водовідведення, покращення екологічного стану річок і водойм, а також реалізацію заходів із підвищення енергоефективності об'єктів комунальної інфраструктури. Враховуючи значний природний потенціал громади, особливої актуальності набуває розвиток принципів сталого природокористування та збереження екологічної рівноваги.

Таким чином, результати проведеного аналізу свідчать, що Куяльницька територіальна громада має достатній потенціал для формування нових конкурентних переваг. Використання комплексу економічних, соціальних, інвестиційних та маркетингових інструментів дозволить не лише усунути наявні проблеми розвитку, але й забезпечити довгострокове зростання конкурентоспроможності громади, підвищення її інвестиційної привабливості та покращення добробуту населення.

3.2. Інструменти підвищення конкурентоспроможності громади

Слід зазначити, що підвищення конкурентоспроможності регіонів і територіальних громад поряд із формуванням соціально згуртованої, економічно стійкої, екологічно безпечної та просторово збалансованої держави, а також удосконаленням системи багаторівневого управління

визначено одним із ключових пріоритетів державної регіональної політики України до 2027 року. Важливим чинником досягнення цих цілей виступає реформа децентралізації, яка реалізується в Україні з 2014 року та відображає поступовий перехід держави до більш демократичної моделі управління, заснованої на розширенні повноважень місцевого самоврядування як в економічній, так і в суспільно-політичній сферах.

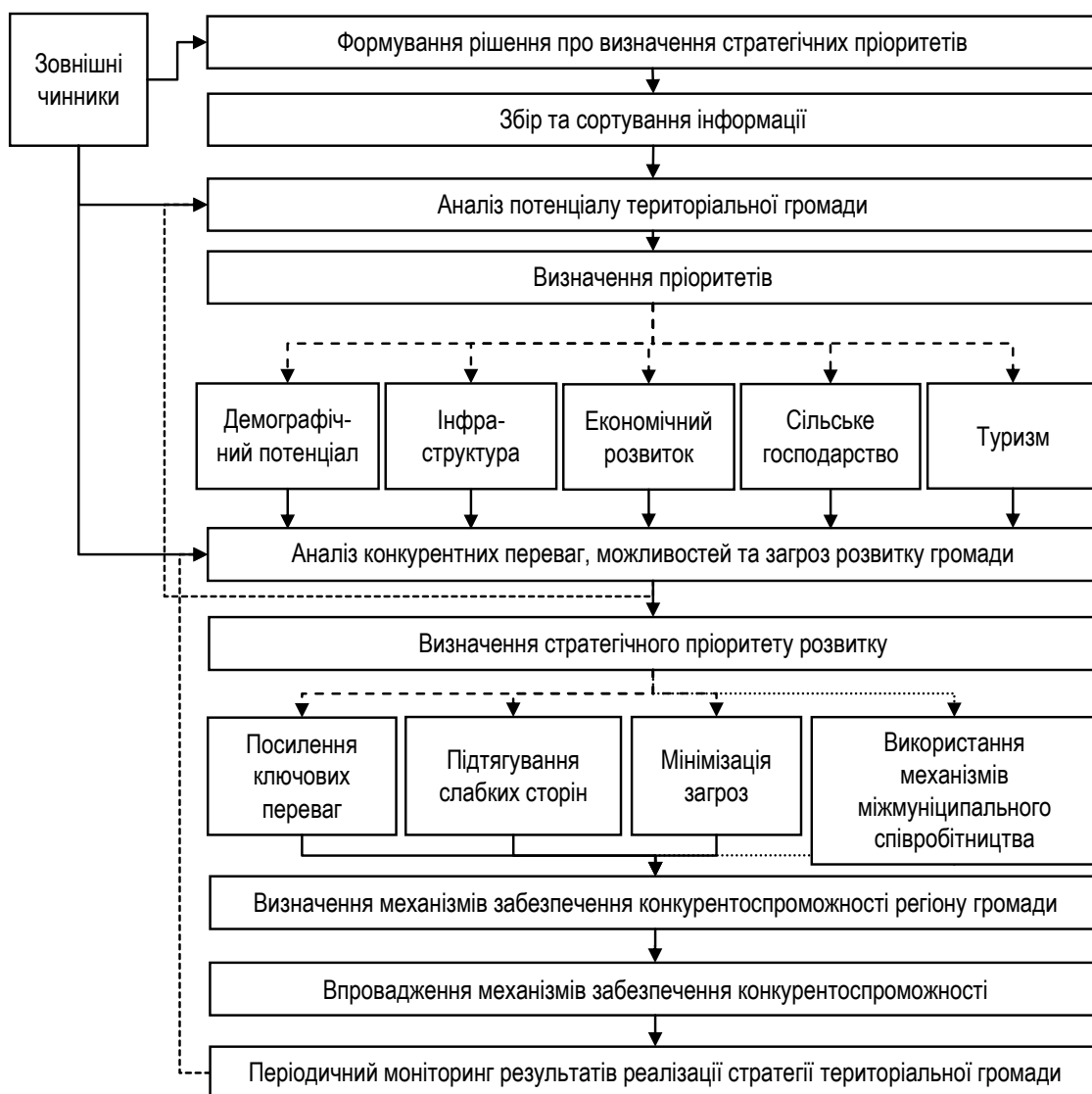


Рис. 3.3. Алгоритм визначення стратегічних пріоритетів розвитку територіальної громади та впровадження механізмів забезпечення їх конкурентоспроможності [37]

Сутність децентралізаційних процесів полягає у передачі частини відповідальності, управлінських функцій та фінансових ресурсів від

центральної влади до місцевого рівня, що створює передумови для більш ефективного управління розвитком територій та підвищення їхньої самостійності у прийнятті стратегічних рішень [3].

Формування стратегічних пріоритетів розвитку територіальної громади потребує насамперед чіткого визначення ключових складових управлінського процесу, зокрема:

- визначення основної мети управління громадою та встановлення цінностей, які мають бути досягнуті в результаті її розвитку (зростання фінансових надходжень, розширення економічної активності, збільшення кількості інноваційних проєктів, залучення інвестицій тощо);

- ідентифікації комплексу факторів, які впливають на соціально-економічний потенціал громади та визначають ефективність управлінських рішень;

- визначення відповідальних суб'єктів за розроблення й реалізацію організаційної складової стратегії розвитку, а також механізмів забезпечення конкурентоспроможності території.

Водночас система планування розвитку територіальних громад повинна бути орієнтована на досягнення комплексних і довгострокових результатів та забезпечувати:

- узгодженість і системність управлінських рішень на всіх рівнях місцевого управління;

- реалізацію принципів сталого розвитку територій шляхом раціонального та ефективного використання наявного ресурсного потенціалу;

- удосконалення структури місцевої економіки відповідно до сучасних викликів і перспектив розвитку;

- скорочення соціально-економічних диспропорцій між окремими громадами та населеними пунктами;

- формування, підтримку та розвиток конкурентних переваг територій, що забезпечують їхню привабливість для населення, бізнесу та інвесторів.

Таким чином, стратегічне планування розвитку територіальних громад

має базуватися на комплексному підході, який поєднує ефективне використання ресурсів, удосконалення системи управління та реалізацію заходів, спрямованих на зміцнення конкурентних позицій території в умовах сучасного соціально-економічного середовища.

Крім визначення довгострокового бачення розвитку території, стратегічне планування на рівні територіальних громад повинно забезпечувати комплексне вирішення актуальних проблем місцевого розвитку та формування системи заходів, спрямованих на досягнення поставлених цілей. Важливою умовою ефективності такого планування є дотримання балансу між інвестиційними («твердими») заходами, що передбачають розвиток інфраструктури та матеріально-технічної бази, і неінвестиційними («м'якими») заходами, спрямованими на розвиток людського капіталу, інституційної спроможності та соціальної активності населення.

Однією з ключових передумов визначення стратегічних пріоритетів розвитку громади є врахування зовнішніх факторів впливу. До таких чинників належать державна економічна, соціальна, екологічна та регіональна політика, особливості зовнішньоекономічного середовища, інвестиційний клімат, а також загальні тенденції розвитку країни. Особливого значення набуває подальше впровадження реформи децентралізації, яка передбачає передачу значного обсягу повноважень і фінансових ресурсів від центральних органів влади до органів місцевого самоврядування, що розширює можливості громад щодо самостійного вирішення питань місцевого значення [59].

У випадках, коли стратегія розвитку громади орієнтована на подолання наявних проблем та усунення слабких сторін, важливу роль відіграють інструменти державної підтримки. Саме за їх допомогою територіальні громади можуть отримувати додаткові ресурси для реалізації проєктів розвитку та підвищення власної конкурентоспроможності.

Серед основних механізмів державного впливу на підвищення конкурентоспроможності територіальних громад доцільно виділити:

- стимулюючий механізм, який ґрунтується переважно на використанні

ринкових інструментів та створенні сприятливих умов для розвитку перспективних видів економічної діяльності, зокрема екологічно безпечних виробництв, інноваційного підприємництва та проєктів у сфері зеленої економіки;

- жорсткий механізм, що передбачає застосування адміністративних, фінансових та регуляторних інструментів впливу, включаючи податкові обмеження, нормативне регулювання та контроль за діяльністю підприємств, які можуть негативно впливати на розвиток території або стан навколишнього середовища;

- м'який механізм, який базується на використанні помірних регуляторних обмежень та стимулів, що не створюють суттєвих перешкод для господарської діяльності, але сприяють поступовому досягненню стратегічних цілей розвитку громади.

До найбільш важливих напрямів підвищення конкурентоспроможності територіальних громад належать розвиток підприємницької діяльності, створення сприятливого інвестиційного клімату, формування конкурентного підприємницького середовища, розвиток людського капіталу та збалансованого ринку праці, удосконалення інфраструктурного забезпечення територій, підвищення якості послуг для населення, а також покращення ефективності роботи органів місцевого самоврядування.

Визначення стратегічних пріоритетів розвитку громади має базуватися на комплексному аналізі її ресурсного потенціалу та конкурентних переваг. Тому першочерговим завданням є проведення всебічного аудиту наявних ресурсів, оцінювання можливостей їх використання та розроблення плану заходів щодо реалізації визначених пріоритетів. Реалізація такого підходу потребує впровадження сучасних управлінських технологій, цифрових інструментів та інноваційних механізмів управління, що сприятиме зміцненню інституційної спроможності територіальних громад і підвищенню результативності реформи децентралізації загалом.

У сучасних умовах органи місцевого самоврядування виконують

подвійну функцію: з одного боку, вони забезпечують реалізацію державної регуляторної політики на місцевому рівні, а з іншого – формують і впроваджують власну політику розвитку в межах наданих їм повноважень та доступних інструментів регуляторного впливу [52].

Основу функціонування сучасних територіальних громад формують такі принципи:

- принцип партиципації;
- принцип подолання патерналістських підходів;
- принцип балансу інтересів;
- принцип інтегрованого розвитку;
- принцип правової свідомості та громадянської культури.

Принцип партиципації передбачає активне залучення мешканців до процесів прийняття управлінських рішень та реалізації заходів місцевого розвитку. Одним із найпоширеніших інструментів реалізації цього принципу є бюджет участі, який дозволяє громадянам безпосередньо впливати на розподіл частини бюджетних коштів. Сьогодні цей інструмент широко використовується для реалізації проєктів благоустрою, модернізації соціальної інфраструктури, створення громадських та молодіжних просторів.

Принцип подолання патерналізму ґрунтується на усвідомленні того, що відповідальність за розвиток території покладається не лише на державу, а й на саму громаду. Його сутність полягає у формуванні активної позиції місцевого населення та здатності громади самостійно вирішувати власні проблеми.

Принцип балансу інтересів передбачає узгодження потреб та очікувань основних учасників розвитку громади - місцевої влади, бізнесу та населення. Саме гармонізація цих інтересів створює підґрунтя для ефективного соціально-економічного розвитку території.

Тісно пов'язаним із попереднім є принцип інтегрованого розвитку, який передбачає узгодженість різних напрямів політики та координацію дій усіх зацікавлених сторін під час реалізації стратегічних документів розвитку

громади.

Принцип правової свідомості та громадянської культури спрямований на формування відповідального ставлення громадян до суспільних цінностей, дотримання законодавства, активної громадянської позиції та розвитку демократичних інститутів.

На сучасному етапі територіальні громади несуть відповідальність за широкий спектр напрямів місцевого розвитку, серед яких: розвиток освітньої, медичної та культурної інфраструктури, підтримка підприємництва, благоустрій територій, соціальний захист населення, надання адміністративних послуг, управління комунальним майном, земельними ресурсами, залучення інвестицій та формування місцевих бюджетів.

У зв'язку з цим інструменти регулювання розвитку територіальних громад повинні бути орієнтовані на максимальне використання наявних конкурентних переваг та усунення чинників, які стримують соціально-економічний розвиток території. Йдеться про посилення сильних сторін громади та мінімізацію впливу слабких сторін шляхом реалізації цільових інвестиційних проєктів і програм розвитку [34].

Особливого значення набуває розвиток підприємництва та створення сприятливого інвестиційного середовища. Для цього необхідно забезпечити:

- удосконалення структури місцевої економіки через визначення пріоритетних видів економічної діяльності у стратегічних документах розвитку громади;
- підтримку підприємницьких структур з метою підвищення конкурентоспроможності продукції, зниження енергоємності виробництва та скорочення матеріальних витрат;
- розвиток інформаційно-консультаційної підтримки суб'єктів малого та середнього бізнесу;
- формування ефективної інфраструктури підтримки підприємництва;
- підготовку інвестиційних пропозицій та проєктів для залучення потенційних інвесторів;

- розвиток сучасних організаційних форм ведення бізнесу, зокрема індустріальних парків;
- впровадження практики реалізації проєктів на засадах державно-приватного партнерства;
- використання механізмів матеріального стимулювання бізнесу для залучення комунального майна та земельних ресурсів до господарського обігу;
- підтримку виробничої кооперації малих підприємств із великими регіональними компаніями [31].

Для модернізації інфраструктури територіальних громад доцільно активно використовувати можливості Державного фонду регіонального розвитку, залучати громади до створення транспортно-логістичних кластерів та впроваджувати сучасні економічно ефективні технології будівництва й утримання дорожньо-транспортної інфраструктури.

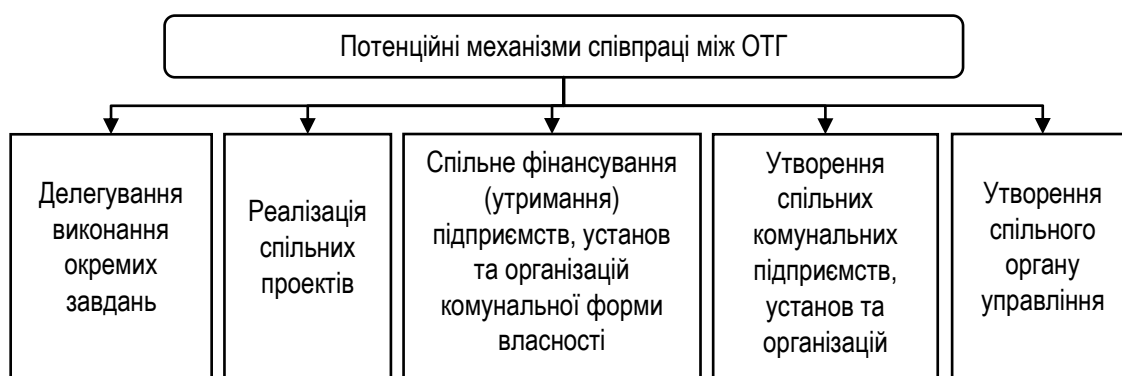


Рис. 3.4. Механізми співпраці між громадами [3]

Водночас одним із визначальних факторів підвищення конкурентоспроможності територіальних громад залишається вдосконалення діяльності органів місцевого самоврядування. У цьому напрямі особливо важливими є якісне просторове планування територій, розроблення стратегій розвитку відповідно до потреб громад, удосконалення системи містобудівного контролю, запобігання корупційним проявам та забезпечення раціонального використання територіальних ресурсів. Саме ефективне управління створює

основу для довгострокового соціально-економічного розвитку та зміцнення конкурентних позицій територіальних громад.

В умовах сьогодення вирішення багатьох проблемних питань у розвитку громад потребує посилення співпраці кількох ОТГ. Наявна практика засвідчує потребу удосконалення цього механізму. Розглянемо механізми співпраці об'єднаних територіальних громад на рис. 3.4.

Ще одним важливим механізмом підвищення конкурентоспроможності територіальних громад є розвиток міжмуніципального співробітництва. Однією з найбільш поширених форм такої взаємодії виступає реалізація спільних проєктів, переважно інфраструктурного та соціального спрямування. Йдеться про створення спільних архівних установ, організацію системи поводження з побутовими відходами, утримання закладів дошкільної освіти, розвиток транспортної інфраструктури та реалізацію інших проєктів, що потребують об'єднання ресурсів кількох громад.

Важливим напрямом співпраці є також спільне створення та фінансування підприємств, установ і організацій. Такі форми взаємодії дозволяють громадам реалізовувати масштабні інфраструктурні проєкти, фінансування яких є складним або неможливим за рахунок ресурсів однієї територіальної громади. Насамперед це стосується розвитку систем газо-, водо- та енергопостачання, будівництва об'єктів інженерної інфраструктури, створення водосховищ, дамб, енергетичних установок та інших об'єктів, що мають стратегічне значення для розвитку територій.

Менш поширеною формою міжмуніципальної взаємодії залишається створення спільних органів управління. Практика свідчить, що подібні механізми використовуються порівняно рідко та переважно стосуються вирішення екологічних питань, управління природними ресурсами або реалізації природоохоронних заходів.

Загалом аналіз сучасної практики свідчить про недостатню активність територіальних громад у сфері міжмуніципального співробітництва. Водночас саме кооперація громад може стати важливим інструментом підвищення

їхньої конкурентоспроможності, особливо в умовах обмеженості фінансових ресурсів та необхідності реалізації масштабних проєктів розвитку.

Для активізації співробітництва між громадами доцільно реалізувати комплекс заходів, зокрема:

- запровадження механізмів пільгового кредитування спільних міжмуніципальних проєктів;
- проведення інформаційно-роз'яснювальної роботи серед представників органів місцевого самоврядування щодо переваг міжмуніципальної співпраці;
- розширення практики державно-приватного партнерства, у тому числі на конкурсних засадах;
- розвиток транскордонного співробітництва та участі громад у міжнародних програмах регіонального розвитку;
- створення інформаційних платформ і мереж для обміну досвідом та поширення успішних практик міжтериторіальної взаємодії;
- залучення міжнародних грантових програм і донорських організацій до фінансування спільних проєктів громад.

Для Куяльницької територіальної громади особливого значення набуває розвиток співробітництва із сусідніми громадами Подільського району, а також участь у міжрегіональних і міжнародних проєктах. Зважаючи на прикордонне розташування громади та її участь у програмах міжнародної технічної допомоги, міжмуніципальна взаємодія може стати важливим джерелом залучення інвестицій, модернізації інфраструктури та реалізації екологічних і соціальних ініціатив.

Не менш важливою умовою забезпечення ефективного соціально-економічного розвитку громади є узгоджена взаємодія органів місцевого самоврядування, бізнесу, громадських організацій та мешканців. Ефективне управління потребує постійної координації дій усіх зацікавлених сторін, а також систематичного моніторингу результатів реалізації стратегічних рішень. Залучення громадськості до оцінювання досягнутих результатів

відповідає принципам публічного управління, сприяє підвищенню прозорості діяльності органів влади та зміцненню довіри населення до місцевого самоврядування.

Отже, підвищення конкурентоспроможності територіальних громад є комплексним процесом, який потребує не лише ефективного використання наявних ресурсів і конкурентних переваг, а й активного розвитку міжмуніципального співробітництва, партнерства між владою, бізнесом і громадянськістю, а також впровадження сучасних управлінських підходів. Активна позиція громади щодо визначення стратегічних пріоритетів розвитку, реалізації інвестиційних проєктів та використання механізмів співпраці створює передумови для підвищення якості життя населення, зміцнення економічної стійкості та зростання привабливості території для інвесторів, підприємців і потенційних мешканців.

3.3. Практичні рекомендації щодо удосконалення механізму забезпечення конкурентоспроможності територіальних громад

В сучасних умовах децентралізації та післявоєнного відновлення питання підвищення конкурентоспроможності територіальних громад набуває особливої актуальності. Саме рівень конкурентоспроможності визначає здатність громади ефективно використовувати наявні ресурси, залучати інвестиції, створювати нові робочі місця, забезпечувати належну якість життя населення та формувати передумови для сталого соціально-економічного розвитку.

Програми підвищення конкурентоспроможності територіальних громад є практичним інструментом реалізації стратегічних документів розвитку. Вони формуються на основі затверджених стратегій та спрямовані на досягнення визначених стратегічних цілей через систему конкретних заходів і проєктів. Термін реалізації таких програм зазвичай охоплює коротко- та середньострокову перспективу і становить від двох до трьох років, що

дозволяє забезпечити послідовне виконання оперативних завдань розвитку громади.



Рис. 3.5. Передумови підвищення конкурентоспроможності ОТГ [37]

При розробленні програм підвищення конкурентоспроможності необхідно враховувати ресурсний, економічний, демографічний, соціальний, інфраструктурний, туристичний та екологічний потенціал території. Саме ці складові визначають конкурентні переваги громади та формують основу для її подальшого розвитку.

Для Куяльницької територіальної громади ключовими передумовами підвищення конкурентоспроможності виступають вигідне географічне розташування, наявність значних земельних ресурсів, розвинений аграрний сектор, функціонування індустріального парку «R-33», близькість до

транспортного вузла м. Подільськ, а також перспективи розвитку альтернативної енергетики та туристично-рекреаційної діяльності.



Рис. 3.6. Алгоритм розробки та реалізації програми підвищення конкурентоспроможності об'єднаної територіальної громади [44]

Водночас результати проведеного у другому розділі SWOT-аналізу свідчать про наявність низки факторів, які стримують розвиток громади. Серед них особливої уваги потребують скорочення чисельності населення, трудова міграція, старіння трудових ресурсів, недостатній розвиток переробної промисловості, незадовільний стан частини дорожньої інфраструктури, зношеність систем водопостачання та водовідведення, а також недостатній рівень інвестиційної активності.

Процес формування програми підвищення конкурентоспроможності громади повинен бути системним та включати декілька взаємопов'язаних етапів. Насамперед здійснюється оцінка поточного соціально-економічного стану громади, визначаються її сильні та слабкі сторони, після чого

формується перелік стратегічних пріоритетів розвитку. Наступним етапом є розроблення комплексу заходів і проєктів, визначення джерел їх фінансування та механізмів реалізації. Завершальними складовими виступають моніторинг результатів та коригування запланованих заходів відповідно до змін зовнішнього середовища.

Таблиця 3.1

Заходи, спрямовані на створення позитивного іміджу

Заходи	Строк виконання	Джерела фінансування	Орієнтовний бюджет, тис. грн.	Очікуваний результат
Розроблення та впровадження бренду Куяльницької громади (логотип, візуальний стиль, інвестиційний слоган)	2026	бюджет ТГ, обласний бюджет, кошти підприємців	80	Формування позитивного іміджу громади та підвищення її впізнаваності серед інвесторів, туристів і партнерів
Оновлення та регулярне наповнення офіційного сайту громади, створення окремого розділу для інвесторів і бізнесу	постійно	бюджет ТГ	30 щорічно	Покращення інформаційної відкритості громади та її просування в онлайн-середовищі
Розроблення та поширення презентаційних матеріалів громади (буклети, електронний інвестиційний паспорт, презентації, відеоролики)	2026-2027	бюджет ТГ, обласний бюджет, кошти підприємців	70	Популяризація конкурентних переваг громади та залучення потенційних інвесторів і партнерів

Джерело: власна розробка автора

Враховуючи результати аналізу Куяльницької громади, одним із першочергових напрямів підвищення її конкурентоспроможності є формування позитивного іміджу території. У сучасних умовах громади конкурують між собою не лише за інвестиції, але й за людський капітал, туристичні потоки та державні ресурси. Саме тому важливого значення

набувають інструменти територіального маркетингу, брендингу та інформаційного просування.

Основними заходами у цьому напрямі можуть бути створення сучасного брендбуку громади, розвиток офіційних інформаційних ресурсів, популяризація туристичного потенціалу, участь у виставкових заходах, форумах та презентаціях інвестиційних можливостей території.

Таблиця 3.2

Заходи, спрямовані на стимулювання економічної, інноваційної, інвестиційної, проектної діяльності

Заходи	Строк виконання	Джерела фінансування	Орієнтовний бюджет, тис. грн.	Очікуваний результат
Розвиток підприємництва та підтримка фермерських господарств	2026–2028 рр.	місцевий бюджет, державні програми підтримки, грантові кошти	150	Зростання підприємницької активності, створення нових робочих місць, збільшення надходжень до бюджету громади
Підвищення інвестиційної привабливості громади	постійно, систематично	місцевий бюджет, міжнародна технічна допомога	100	Залучення інвесторів, розвиток виробництва, збільшення обсягів інвестицій
Модернізація інфраструктури та житлово-комунального господарства	2026–2030 рр.	державний та місцевий бюджети, міжнародні програми	3 000	Покращення якості життя населення та умов ведення господарської діяльності
Цифровізація управління та надання послуг населенню	2026–2028 рр.	місцевий бюджет, грантові програми	200	Підвищення ефективності управління та доступності адміністративних послуг
Розвиток людського капіталу та громадської активності	постійно	місцевий бюджет, державні та міжнародні програми	500	Зменшення міграції населення, підвищення соціальної згуртованості та якості життя в громаді

Джерело: власна розробка автора

Наступним важливим напрямом виступає стимулювання економічної, інноваційної та інвестиційної діяльності. Результати проведеного аналізу показали, що економіка громади має виражену аграрну спеціалізацію, тоді як переробний сектор залишається недостатньо розвиненим. У зв'язку з цим особливого значення набувають заходи щодо підтримки малого та середнього бізнесу, розвитку фермерських господарств, створення сільськогосподарських кооперативів та залучення інвесторів до реалізації виробничих проєктів.

Перспективним напрямом розвитку є функціонування індустріального парку «R-33», який може стати основою для формування сучасного виробничого кластера та створення нових робочих місць. Крім того, громада має значний потенціал для розвитку альтернативної енергетики, логістики та локальної переробки сільськогосподарської продукції.

Важливу роль відіграє також активна участь громади у міжнародних програмах технічної допомоги, грантових конкурсах та проєктах транскордонного співробітництва. Саме грантові кошти сьогодні є одним із ключових джерел фінансування модернізації інфраструктури та реалізації інвестиційних проєктів.

Розвиток підприємництва та підтримка фермерських господарств - передбачає підтримку малого бізнесу, фермерських господарств і кооперативів шляхом проведення навчань, консультацій та сприяння участі у грантових програмах. Його реалізація сприятиме створенню нових робочих місць і збільшенню доходів громади.

Підвищення інвестиційної привабливості громади - оновлення інвестиційного паспорта громади, популяризація індустріального парку «R-33» та формування бази інвестиційних пропозицій. Це дозволить залучити додаткові інвестиції та стимулювати економічний розвиток.

Модернізація інфраструктури та житлово-комунального господарства - спрямоване на покращення стану доріг, водопровідних мереж, благоустрою та вуличного освітлення. Реалізація цих заходів підвищить комфорт проживання населення та привабливість громади для бізнесу.

Цифровізація управління та надання послуг населенню - передбачається впровадження електронного документообігу, онлайн-сервісів та цифрових інструментів комунікації з мешканцями. Це сприятиме підвищенню ефективності управління та якості адміністративних послуг.

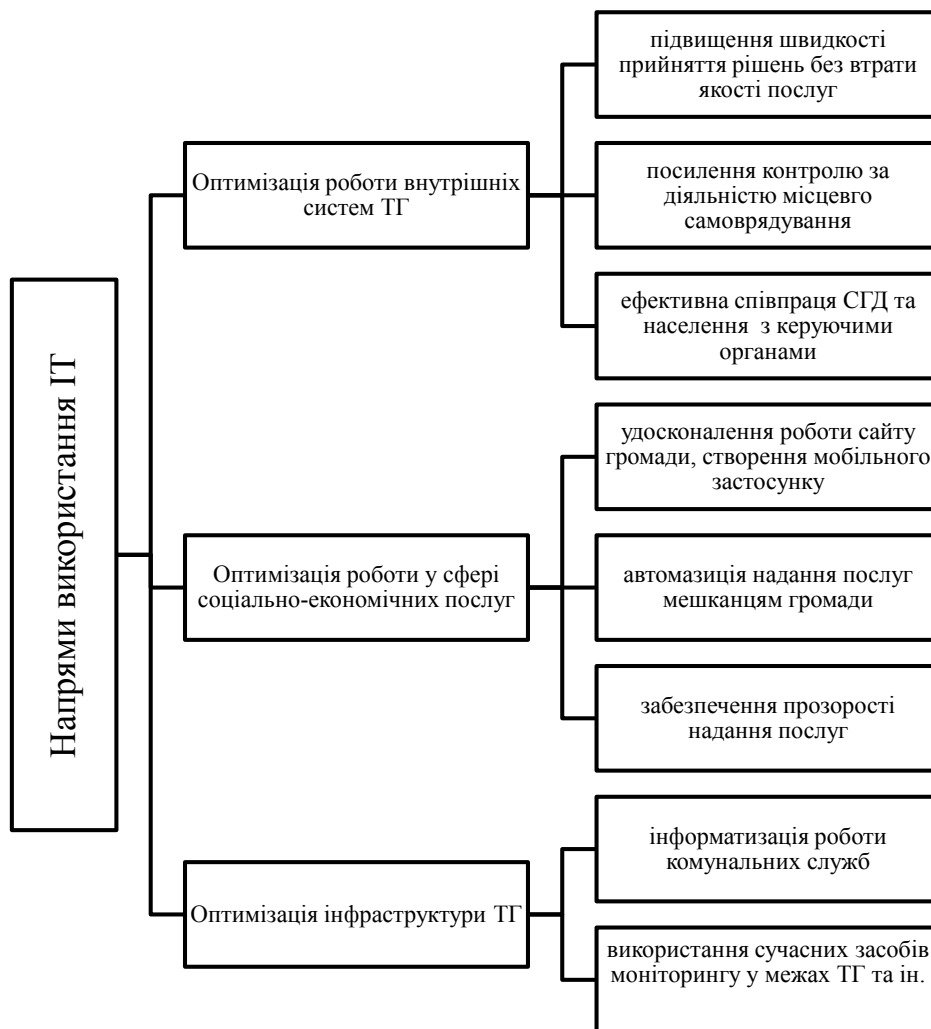


Рис. 3.7. Напрями використання ІТ для посилення конкурентоспроможності ОТГ [44]

Розвиток людського капіталу та громадської активності - передбачає підтримку освітніх, культурних, спортивних і молодіжних проєктів, а також програм соціальної підтримки населення. Його реалізація сприятиме підвищенню якості життя та зміцненню соціальної згуртованості громади. Загальний бюджет становитиме приблизно 4 млн грн. та може бути профінансовано за рахунок: місцевого бюджету; обласних програм; ДФРР або

інших державних програм; міжнародних грантів (U-LEAD, ПРООН, Interreg, ACTED тощо).

Окремим напрямом підвищення конкурентоспроможності виступає цифровізація управлінських процесів та впровадження сучасних інформаційних технологій. Сучасні громади дедалі більше використовують електронні сервіси для надання адміністративних послуг, взаємодії з мешканцями та управління ресурсами території.

Для Куяльницької громади перспективними напрямами цифрової трансформації є розвиток систем електронного врядування, впровадження електронного документообігу, розширення цифрових послуг у старостинських округах, використання геоінформаційних систем для управління земельними ресурсами та інженерною інфраструктурою.

Особливу увагу доцільно приділити впровадженню технологій штучного інтелекту. Такі рішення можуть використовуватися для аналізу бюджетних показників, прогнозування надходжень до бюджету, моніторингу стану комунальної інфраструктури, управління енергоспоживанням та підготовки управлінських рішень. Використання цифрових технологій сприятиме підвищенню ефективності діяльності органів місцевого самоврядування та створить додаткові конкурентні переваги для громади.

Важливим механізмом розвитку громади є також міжмуніципальне співробітництво. Для Куяльницької громади перспективними є спільні проєкти із сусідніми громадами у сфері поводження з відходами, розвитку транспортної інфраструктури, пожежної безпеки, водопостачання та реалізації екологічних ініціатив. Об'єднання ресурсів декількох громад дозволяє реалізовувати масштабні інфраструктурні проєкти та підвищувати ефективність використання бюджетних коштів.

Отже, підвищення конкурентоспроможності Куяльницької територіальної громади потребує комплексного підходу, який поєднує розвиток економічного потенціалу, модернізацію інфраструктури, залучення інвестицій, цифровізацію управління, розвиток людського капіталу та

формування позитивного іміджу території. Реалізація запропонованих заходів сприятиме зміцненню фінансової спроможності громади, підвищенню інвестиційної привабливості, створенню нових робочих місць та забезпеченню сталого соціально-економічного розвитку в довгостроковій перспективі.

Пропонуємо перелік технологій, які можна запровадити у діяльність територіальної громади у табл. 3.3.

Таблиця 3.3

Перелік технологій, які можна впровадити у роботу територіальної громади

Напрями використання ІТ- технологій	Інструменти
Покращення роботи органів місцевого самоврядування	- електронний документообіг; - офіційний сайт громади; - електронні звернення громадян; - онлайн-консультації та опитування мешканців
Підтримка підприємництва та інвестицій	- електронний інвестиційний паспорт громади; - онлайн-каталог земельних ділянок та вільних об'єктів; - поширення інформації про гранти та програми підтримки бізнесу
Освіта та соціальна сфера	- використання цифрових освітніх платформ у школах; - електронний запис до лікаря; - онлайн-інформування населення щодо соціальних послуг
Безпека громади	- системи відеоспостереження у громадських місцях; - електронне оповіщення населення про надзвичайні ситуації; - цифрова карта укриттів громади.
ЖКГ та інфраструктура	- облік комунального майна в електронній формі; - онлайн-повідомлення про аварії та проблеми благоустрою; - моніторинг вуличного освітлення та водопостачання

Джерело: власна розробка автора

Відповідно до визначених стратегічних цілей Куяльницької територіальної громади особливо перспективним напрямом є впровадження технологій штучного інтелекту в систему місцевого управління. Використання таких технологій дозволить автоматизувати процеси аналізу бюджетних

надходжень, прогнозування соціально-економічних показників, моніторингу стану комунальної інфраструктури та оцінювання ефективності реалізації стратегічних проєктів. Крім того, штучний інтелект може використовуватися для вдосконалення надання адміністративних послуг, обробки звернень громадян та підтримки прийняття управлінських рішень.

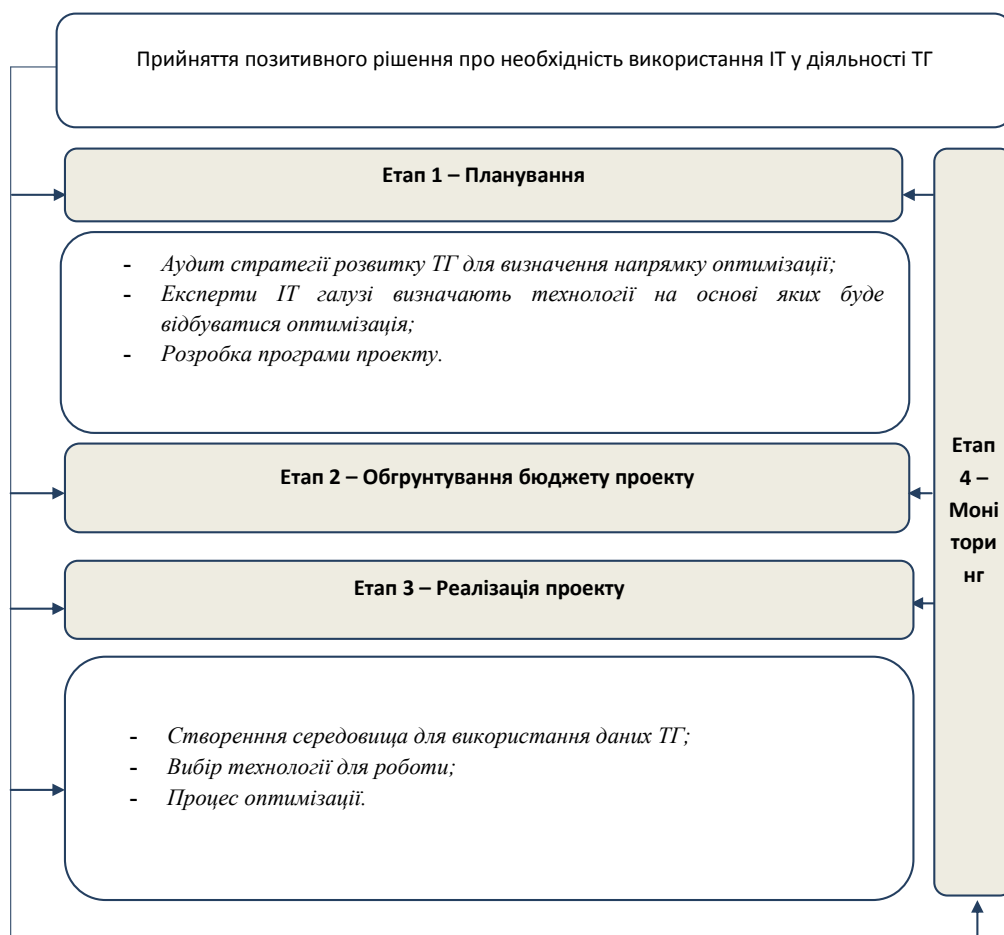


Рис. 3.8. Алгоритм використання ІТ-технологій у функціонуванні територіальної громади [25]

Для Куяльницької територіальної громади цифровізація повинна бути спрямована насамперед на підвищення якості управління, доступності адміністративних послуг та покращення комунікації між місцевою владою і мешканцями. Враховуючи переважно сільський характер громади, найбільш актуальними є впровадження електронного документообігу, розвиток онлайн-сервісів для населення, створення інвестиційного паспорта громади, використання цифрових інструментів у сфері освіти, охорони здоров'я та

безпеки. Реалізація таких заходів не потребує значних фінансових витрат, проте сприятиме підвищенню ефективності управління, інвестиційної привабливості та конкурентоспроможності громади.

Висновки до розділу 3

У третьому розділі було досліджено теоретичні та практичні аспекти формування механізму підвищення конкурентоспроможності територіальних громад. Встановлено, що забезпечення конкурентоспроможності громади є комплексним процесом, який передбачає ефективне використання наявного ресурсного потенціалу, формування сприятливого інвестиційного середовища, розвиток людського капіталу, модернізацію інфраструктури та впровадження сучасних управлінських підходів.

Обґрунтовано, що механізм забезпечення конкурентоспроможності територіальної громади повинен базуватися на взаємодії органів місцевого самоврядування, бізнесу, громадськості та зовнішніх партнерів. Його ключовими елементами є стратегічне планування, фінансове забезпечення, інвестиційна політика, розвиток підприємництва, цифровізація управління та система моніторингу результатів реалізації стратегічних рішень.

У ході дослідження визначено основні інструменти підвищення конкурентоспроможності територіальних громад, серед яких особливе значення мають інвестиційні, організаційно-управлінські, маркетингові та інформаційно-комунікаційні інструменти. Їх комплексне використання дозволяє не лише ефективно реалізовувати наявні конкурентні переваги громади, але й формувати нові можливості для її соціально-економічного розвитку.

На основі результатів аналізу Куяльницької територіальної громади запропоновано практичні рекомендації щодо вдосконалення механізмів забезпечення її конкурентоспроможності. Основними напрямками визначено розвиток підприємництва та фермерських господарств, підвищення

інвестиційної привабливості громади, модернізацію інфраструктури та житлово-комунального господарства, цифровізацію управління й розвиток людського капіталу. Реалізація запропонованих заходів сприятиме підвищенню ефективності використання місцевих ресурсів, покращенню якості життя населення, залученню інвестицій та зміцненню економічної спроможності громади.

Таким чином, підвищення конкурентоспроможності територіальних громад потребує системного підходу, який поєднує стратегічне бачення розвитку з практичними інструментами його реалізації. Для Куяльницької територіальної громади впровадження запропонованих заходів створить передумови для сталого соціально-економічного розвитку, зміцнення конкурентних позицій та підвищення рівня добробуту мешканців.

ВИСНОВКИ

В сучасних умовах децентралізації територіальні громади виступають не лише адміністративно-територіальними одиницями, а й самостійними суб'єктами соціально-економічного розвитку, які конкурують між собою за інвестиційні ресурси, трудовий потенціал, фінансові надходження та можливості реалізації інфраструктурних проєктів. Саме тому питання забезпечення та підвищення конкурентоспроможності територіальних громад набуває особливої актуальності.

Конкурентоспроможність територіальної громади доцільно розглядати як її здатність ефективно використовувати наявний ресурсний потенціал, залучати зовнішні ресурси та забезпечувати сталий соціально-економічний розвиток території. Вона формується під впливом економічних, соціальних, інституційних та управлінських факторів і характеризує спроможність громади адаптуватися до змін зовнішнього середовища, створювати сприятливі умови для ведення господарської діяльності та підвищувати якість життя населення.

Реформа децентралізації суттєво посилила роль місцевого самоврядування у процесах розвитку територій. Передача фінансових ресурсів та розширення управлінських повноважень надали громадам можливість самостійно визначати стратегічні пріоритети, формувати інвестиційну політику та впливати на соціально-економічні процеси на місцевому рівні.

Конкурентоспроможність громади проявляється через її здатність залучати інвестиції, підтримувати розвиток підприємництва, створювати нові робочі місця, забезпечувати якісні публічні послуги та формувати комфортне середовище для проживання населення. Важливе значення при цьому мають ефективність управління, фінансова спроможність, якість інфраструктури, людський капітал та рівень підприємницької активності.

Проведений аналіз Куяльницької територіальної громади показав, що

громада має значний потенціал для подальшого розвитку. До її основних переваг належать вигідне географічне розташування, значні земельні ресурси, розвинений аграрний сектор, наявність індустріального парку «R-33», транспортна доступність та сформована соціальна інфраструктура. Водночас серед проблемних аспектів залишаються демографічне скорочення населення, недостатній розвиток переробної промисловості, незадовільний стан частини дорожньої та комунальної інфраструктури, а також обмежені можливості працевлаштування молоді.

За результатами SWOT-аналізу та оцінки соціально-економічного стану громади було визначено три ключові стратегічні напрями підвищення її конкурентоспроможності: забезпечення сталого економічного розвитку, розвиток людського капіталу та соціальної інфраструктури, а також формування безпечного, комфортного й екологічно відповідального середовища.

Для реалізації зазначених пріоритетів запропоновано комплекс практичних заходів. Першим напрямом є формування позитивного іміджу Куяльницької громади шляхом розроблення сучасного візуального стилю, оновлення офіційних інформаційних ресурсів та створення якісних презентаційних матеріалів для потенційних інвесторів і партнерів. Це сприятиме підвищенню впізнаваності громади та покращенню її інвестиційної привабливості.

Другим напрямом виступає стимулювання економічної та інвестиційної активності. Для цього доцільно активізувати участь місцевих підприємців у виставках, форумах та бізнес-заходах, забезпечити інформаційну підтримку участі у грантових програмах і проєктах міжнародної технічної допомоги, а також розширювати практику державно-приватного партнерства. Реалізація цих заходів дозволить залучити додаткові фінансові ресурси, створити нові робочі місця та підвищити доходи місцевого бюджету.

Третім напрямом є впровадження сучасних цифрових технологій в управління громадою. Цифровізація адміністративних послуг, розвиток

електронних сервісів для мешканців, удосконалення офіційного вебсайту громади та підвищення цифрової грамотності працівників місцевого самоврядування сприятимуть підвищенню ефективності управлінських процесів, покращенню взаємодії між владою і населенням та зростанню відкритості діяльності органів місцевого самоврядування.

Важливо підкреслити, що окремі заходи не здатні забезпечити суттєве підвищення конкурентоспроможності громади. Найбільшого ефекту можна досягти лише за умови їх комплексного та системного впровадження в межах єдиної програми розвитку, узгодженої зі Стратегією розвитку Куяльницької територіальної громади. Такий підхід дозволить ефективно використовувати наявні конкурентні переваги, мінімізувати вплив існуючих проблем та забезпечити сталий соціально-економічний розвиток громади в довгостроковій перспективі.

Отже, використання сформованого механізму конкурентоспроможності сприяє створенню та підтриманню позитивного іміджу, а також стимулюванню економічної, інноваційної, інвестиційної, проектної діяльності територіальної громади.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Алексеєнко Л.М. Суперечності взаємодії елементів програмно-цільового методу в процесі бюджетування сфери соціально-культурних послуг / Л.М. Алексеєнко, Б.С. Шулюк. Формування ринкових відносин в Україні, 2018. № 4. С. 190-197.
2. Аналіз фінансових показників 872 ОТГ у розрізі 24 областей: і рейтинг за 2020 рік. URL: <https://drabivska-gromada.gov.ua/news/1615992895/>
3. 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.
4. Білуха Л.А. Поняття територіальної громади та спроможної територіальної громади. Теорія та практика державного управління. 2017. № 1(56). С. 33-44.
5. Бобровська О.Ю. Ресурсна теорія в проекції на розвиток територіальних громад. Публічне адміністрування: теорія та практика. 2019. Вип. 1(19). URL : [http://www.dridu.dp.ua/zbirnik/2018-01\(19\)/14.pdf](http://www.dridu.dp.ua/zbirnik/2018-01(19)/14.pdf).
6. Борщ Г.А., Вакуленко В.М., Гринчук Н.М., Дехтяренко Ю.Ф., Ігнатенко О.С., Куйбіда В.С., Ткачук А.Ф., Юзефович В.В. Ресурсне забезпечення об'єднаної територіальної громади та її маркетинг: навч. посіб. Київ, 2017. 107 с.
7. Брикова І.В. Теоретичні основи міжнародної конкурентоспроможності регіону. Економіка та підприємство. 2005. № 15. С. 61–70.
8. Буряк А.А. Організаційно-економічний механізм залучення прямих іноземних інвестицій в промисловість регіонів України. Вісник соціально-економічних досліджень. 2017. Вип. 1. № 56. С. 188–195.
9. Гаєк Ф. А. Шлях до рабства / пер. з англ. С. Рачинського. Київ: Наш

Формат, 2022. 208 с.

10. 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.
11. Дегтярьова І. Теорії регіонального розвитку та їх еволюція як основа сучасного регіонального управління. Вісник Національної академії державного управління при Президентові України. 2010. № 4. С. 141–148.
12. Децентралізація та реформа місцевого самоврядування: результати другої хвилі соціологічного. URL: http://www.slgcoe.org.ua/wp_content/uploads/2016/12/Analitychnyi
13. Децентралізація. Модуль 7. Залучення інвестицій в ОТГ. URL: <https://politosvita.ba.org.ua/decentralization/modul-7-zaluchennya-investytsij-v-otg/>
14. Децентралізація. Територіальні громади. URL: <https://decentralization.gov.ua/newgromada>
15. Дзямулич МІ. Формування соціальної економіки в Україні. Економічний форум. 2022. № 3. С. 3–8.
16. Жук П.В. Інвестиційний потенціал територіальних громад: суть поняття та питання управління. Регіональна економіка. 2017. № 2 (84). С. 16–22.
17. Забезпечення фінансової спроможності територіальних громад як пріоритет децентралізації управління / Т. Куценко та ін.; за ред. Й. Малий. Київ: КНЕУ, 2019. С. 125–152.
18. Закон України «Про інвестиційну діяльність» від 18.09.1991 № 1560-XII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1560-12#Text>
19. Закон України «Про місцеве самоврядування в Україні» в редакції від 29.08.2021 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/280/97-%D0%B2%D1%80#Text>
20. Закон України «Про добровільне об'єднання територіальних громад» від 05.02.2015 № 157-VII. Відомості Верховної Ради України. 2015. № 13. Ст. 91.
21. Ігнатова Т. Інституційне середовище в розвитку

- конкурентоспроможності регіональної економіки. URL: <https://econom.nsc.ru/conf08/info/doklad/ignat2.doc>
22. Інноваційна стратегія українських реформ / А.С. Гальчинський, В.М. Гєєць, А.К. Кінах, В.П. Семиноженко. Київ: Знання України, 2002. 326 с.
 23. Кейс стадії “Впровадження інвестиційних інструментів на регіональному та муніципальному рівнях”: Проєкт міжнародної технічної допомоги "Партнерство для розвитку міст", 2020. URL: http://pleddg.org.ua/wp-content/uploads/2020/03/Case_Study_PLEDDG_Investments_web.pdf
 24. Клисяк М.Д., Зотова А.М. Залучення іноземних інвестицій в діяльність територіальних громад. Перспективи морської економічної діяльності в контексті трендів Індустрії 4.0: Збірник матеріалів Всеукраїнських наукових економічних читань. Миколаїв: НУК, 2020 р. 232 с.
 25. Кльоба С.М. Соціально-економічна сутність критеріїв конкурентоспроможності об'єднаних територіальних громад. Регіональна економіка. 2018. №3. С. 36-43.
 26. Конкурентоспроможність територій: практ. посіб. / А. Ткачук, В. Толкованов, С. Марковський [та ін.]. К.: Легальний статус, 2011. 252 с.
 27. Коренюк Л. В. Фінансові чинники конкурентоспроможності регіону у контексті децентралізації. Вісник Приазовського державного технічного університету. 2018. №35. С. 130
 28. 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.
 29. Куяльницька сільська рада. URL: <https://kuyalnyksr.od.gov.ua>
 30. Лаврова Ю.В. Економіка підприємства та маркетинг. Конспект лекцій. Харків, 2012. URL: <https://buklib.net/books/37178/>
 31. Лещук Г.В. Континуум залучення інвестицій у розвиток об'єднаних територіальних громад. Бізнес навігатор. 2020. Вип. 6.1 2 (56) 2019. С. 67-72. URL: http://businessnavigator.ks.ua/journals/2019/56_2_2019/13.pdf

32. Лозовський О.М., Горшков М.А. Розвиток ресурсного балансу територіальної громади. Державне управління: удосконалення та розвиток. 2020. № 5. URL: <http://www.dy.nayka.com.ua/?op=1&z=1685>
33. Лупак Р.Л., Дідич А.М. Економічні основи забезпечення конкурентоспроможності підприємства в умовах ринкових відносин. Науковий вісник НЛТУ України. 2017. Вип. 20.6. С. 248-252.
34. Макогон Ю.В. Шляхи підвищення інвестиційної привабливості периферійних територій Сходу України. URL: <http://old2.niss.gov.ua/articles/1291/>
35. Малишівський Т.В., Стефінін В.В. Залучення іноземного капіталу як чинник забезпечення економічного зростання країни. Соціально-економічні проблеми сучасного періоду України. 2020. Вип. 5 (145). С. 34-41.
36. Матюшенко І.Ю. Інвестування (в контексті міжнародної інтеграції України): навч. посібн. Х.: ХНУ імені В. Н. Каразіна, 2013. 396 с.
37. Мельник А. Підвищення конкурентоспроможності територіальних громад в умовах реалізації нової регіональної політики України. Вісник Тернопільського національного економічного університету. 2019. № 1. С. 21–36. DOI: <https://doi.org/10.35774/visnyk2019.01.021>
38. Місцеві фінанси та бюджетна децентралізація. URL: <https://decentralization.gov.ua/finance>
39. Моделювання ефективної фінансової діяльності органів місцевого самоврядування ТГ в умовах децентралізації. Консолідований підхід. Модуль IV. URL: <https://www.ua.undp.org/content/ukraine/uk/home/library/recovery-and-peacebuilding/effective-nancial-operations-for-local-governance-and-ATC-IV.html>
40. Небрат В.В. Теоретичні основи дослідження інституційної трансформації економіки. Економічна теорія. 2017. № 2. С. 34–49.
41. Овчаренко Т. Моделювання ефективної фінансової діяльності органів місцевого самоврядування в умовах децентралізації. URL: <https://decentralization.gov.ua/uploads/library/file/568/4.pdf>

42. Ортіна Г.В., Сокіл О.Г., Прус Ю.О., Застрожнікова І.В., Єфіменко Л.М. Сталий розвиток місцевих громад в умовах децентралізації: монографія. Мелітополь: ФОП Однорог Т.В., 2019. 171 с.
43. Портер М. Конкурентна стратегія. Техніки аналізу галузей і конкурентів. Київ : Наш формат, 2020. 424 с.
44. Співак С.М. Підвищення конкурентоспроможності підприємств як основа фінансової спроможності об'єднаної територіальної громади. Причорноморські економічні студії. 2018. Вип. 32. С. 70–77.
45. Попова К.Г. Теоретизація основ місцевого самоврядування в аспекті сучасних управлінських реформ. Ефективність державного управління. 2016. Вип. 4. С. 290–297.
46. Рейтинг інвестиційної привабливості регіонів. URL: <https://cutt.ly/4njX41y>
47. Рекомендації Міністерства економічного розвитку і торгівлі України щодо стандартів залучення та супроводу інвесторів на місцевому та регіональному рівні. URL: <https://cutt.ly/hnjXPTY>
48. Ресурсне забезпечення об'єднаної територіальної громади та її маркетинг / Г.А. Борщ та ін. Київ, 2017. 107 с.
49. Рижикова Н.І., Бірченко Н.О. Правові основи державного регулювання інвестиційної діяльності. Український журнал прикладної економіки. 2020. Том 5, № 3. С. 82–91.
50. Сімків Л.Є., Потьомкіна Н.Ю. Особливості залучення іноземних інвестицій в регіонах України: проблеми та шляхи їх розв'язання. Глобальні та національні проблеми економіки. 2017. Вип. 15. С. 404408. URL: <http://global-national.in.ua/archive/15-2017/82.pdf>. 3.
51. Сірик З. Місцеве самоврядування та інвестиційні процеси: європейські процеси та вітчизняні реалії. Ефективність державного управління. 2016. Вип. 4 (49). Ч. 1. С. 266274. URL: http://www.lvivacademy.com/vidavnitstvo_1/edu_49/fail/32.pdf
52. Сірик З.О. Ендогенні чинники активізації використання інвестиційно-

інноваційного потенціалу територіальних громад. Соціально-економічні проблеми сучасного періоду України. 2018. Вип. 4. С. 125–133.

53. Соціально-економічне становище об'єднаних територіальних громад: Захід VS Центр: науково-аналітичне видання / ДУ «Інститут регіональних досліджень імені М.І. Долишнього НАН України». Львів, 2019. 64 с.

54. Співак С.М., Синькевич Н.І. Організаційно-економічний механізм підвищення конкурентоспроможності підприємства в умовах об'єднань територіальних громад. Східна Європа: економіка, бізнес та управління. 2017. Вип. 7. С. 87–96.

55. Шарко В.В. Конкурентоспроможність підприємства: методи оцінки, стратегії підвищення. Науковий вісник Мукачівського державного університету. Сер.: Економіка. 2015. Вип. 2(2). С. 120-126.

56. Страхов О. Механізм державного управління інноваційного розвитку на рівні регіонів. Актуальні проблеми державного управління: зб. наук. пр. Дніпропетровськ: ДРІДУ НАДУ, 2007. Вип. 1 (27). С. 172-178.

57. Тищенко К.М. Поняття та основні теорії походження місцевого самоврядування. Державне будівництво. 2009. № 1. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/DeBu_2009_1_21.

58. Фінансові показники об'єднані громади в 2020 р. URL: <https://decentralization.gov.ua/news/13333>

59. Шматковська Т.О., Подзізей О.О. Концептуальні засади підвищення конкурентоспроможності об'єднаних територіальних громад. Економічний форум. 2020. № 4. С. 77–85.

60. Як ОТГ залучити інвестиції? Практичний посібник. URL: https://drive.google.com/file/d/1SYN6IVlphKLZ0P3Lc_rVYbgp-sIfF9YK/view?fbclid=IwAR3hzb0EgbcluxDa3f8OwxrWM8gQQfPQRCKpRnYxNtt5Hf2XdXXTdE0eM-s