

ЧЕРНІВЕЦЬКИЙ ТОРГОВЕЛЬНО-ЕКОНОМІЧНИЙ ІНСТИТУТ
ДЕРЖАВНОГО ТОРГОВЕЛЬНО-ЕКОНОМІЧНОГО УНІВЕРСИТЕТУ

ОРГАНІЗАЦІЙНО-УПРАВЛІНСЬКІ ОСНОВИ
РОЗВИТКУ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД
В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ
ТА ПОВОЄННОГО ВІДНОВЛЕННЯ

КОЛЕКТИВНА МОНОГРАФІЯ

за загальною редакцією д.е.н., проф. Вдовічена А.А.

ЧЕРНІВЦІ
2025

УДК 332.14:338.14
О-64

*Рекомендовано до друку вченою радою Чернівецького
торговельно-економічного інституту ДТЕУ
(протокол № 5 від 26 лютого 2025 року)*

Автори:

Кифяк В.Ф. д.е.н., професор; Вдовічен А.А. д.е.н., професор; Кифяк О.В. д.е.н., професор; Королук Ю.Г. д.н.держ.упр., професор; Вдовічена О.Г. к.е.н., доцент; Лошенко І.Р. к.т.н., доцент; Чичун В.А. к.е.н., доцент; Верстяк О.М. к.е.н., доцент; Кримська А.О. к.е.н., доцент; Чаплінський Ю. Б. к.е.н., доцент; Багрій К.Л. к.е.н., доцент; Бозуленко О.Я. к.е.н., доцент; Хитрова О.А. к.е.н., доцент; Незвещук-Когут Т.С. к.е.н., доцент; Маначинська Ю.А. к.е.н., доцент; Круглянко А. В. к.е.н., доцент; Урсакий Ю.А. к.е.н., доцент; Долга Г.В. к.е.н., доцент; Шупрудько Н.В. к.е.н., доцент; Гищук Р.М. к.геогр.н., доцент; Пенюк В.О. к.е.н., ст. викладач; Мустеца І.В. к.е.н., доцент; Полянко Г.О. ст. викладач; Вдовічен Д.А. студент; Вдовічена П.А. студентка.

Рецензенти:

Верстяк Андрій Васильович, доктор економічних наук, проректор з науково-педагогічної роботи та цифрової трансформації.

Плахута Олена Вікторівна, голова правління ПрАТ «Імпульс».

О-64 **Організаційно управлінські основи розвитку територіальних громад в умовах воєнного стану та повоєнного відновлення :** колективна монографія / колектив авторів за загальною редакцією д.е.н., проф. Вдовічена А.А. Чернівці : Чернівецький торговельно-економічний інститут ДТЕУ, 2025. 276 с.

У монографії розглянуто актуальні питання розвитку територіальних громад у повоєнний період, зокрема економічні виклики, міжнародний досвід, стратегічне управління, мотивацію персоналу, маркетингові стратегії, фінансові механізми та потенціал туризму. Досліджено напрямки відновлення економіки України, стратегічні підходи до розвитку громад, роль цифрової трансформації, а також фінансову децентралізацію як інструмент регіонального зростання. Окрема увага приділена соціально-економічному значенню туризму в контексті відновлення територій.

Видання буде корисним для науковців, представників місцевого самоврядування, фахівців з економіки та управління, студентів і всіх, хто цікавиться розвитком громад у сучасних умовах.

УДК 332.14:338.14

Розповсюдження і тиражування без офіційного дозволу

ЧТЕІ ДТЕУ заборонено

58002, м. Чернівці, Центральна площа, 7

© Колектив авторів, 2025

© ЧТЕІ ДТЕУ, 2025

ЗМІСТ

Передмова	5
РОЗДІЛ 1. ВИКЛИКИ, ПРІОРИТЕТИ ТА МІЖНАРОДНИЙ ДОСВІД РОЗВИТКУ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД В ПОВОЄННИЙ ПЕРІОД	8
1.1. Повоєнне відновлення громад: економічні виклики та соціальні пріоритети (Хитрова О.А.)	8
1.2. Міжнародний досвід соціально-економічного розвитку територіальних утворень (Верстяк О.М.)	22
1.3. Напрями відновлення економіки України в повоєнний період: макро- та мікроекономічний аспект (Вдовічен А.А., Вдовічена О. Г., Вдовічен Д.А.)	29
Список використаних джерел до розділу 1	41
РОЗДІЛ 2. ПІДХОДИ ТА ІНСТРУМЕНТИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД	45
2.1. Значення й основні поняття стратегічного управління (Чичун В.А., Вдовічен Д.А.)	45
2.2. Стратегічні альтернативи розвитку громади (Королук Ю.Г.)	53
2.3. Моніторинг сильних та слабких сторін громади (Незвещук-Когут Т.С.)	60
2.4. Методичний підхід як інструмент до аналізу й оцінки потенціалу громади (Чичун В.А., Незвещук-Когут Т.С.)	66
2.5. Запровадження стратегій управління конкурентними перевагами для стратегічного розвитку громади (Чичун, Королук Ю.Г.)	76
Список використаних джерел до розділу 2	81
РОЗДІЛ 3. МОТИВАЦІЯ ТА ЕФЕКТИВНЕ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ У ЗАБЕЗПЕЧЕННІ ІНСТИТУЦІЙНОГО РОЗВИТКУ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД	84
3.1. Характеристика мотиваційних заходів керівника до персоналу, який працює на інтереси громади (Шупрудько Н.В.)	84
3.2. Розробка методики оцінки персоналу (Чичун В.А.)	91
3.3. Формування мотиваційного механізму управління поведінкою персоналу (Чичун В.А., Полянко Г.О.)	98
3.4. Емоційний інтелект в управлінні територіальними громадами за умов воєнного стану (Урсакій Ю.А.)	102
Список використаних джерел до розділу 3	115
РОЗДІЛ 4. МАРКЕТИНГОВІ СТРАТЕГІЇ І ЦИФРОВА ТРАНСФОРМАЦІЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ГРОМАД	119
4.1.Маркетингові інструменти підвищення конкурентоспроможності місцевих підприємств торгівлі (Бозуленко О. Я.)	119
4.2. Маркетингове збереження розвитку територіальних громад (Чаплінський Ю.Б.)	133

4.3. Поняття кооперації як основи соціально-економічного достатку територіальних громад (Пенюк В.О.)	144
4.4. Маркетингові стратегії цифрової трансформації для малих і середніх підприємств (Кримська А.О.)	151
4.5. Цифровий маркетинг як інструмент економічного розвитку території (Лошенко І.Р.)	165
Список використаних джерел до розділу 4	174

РОЗДІЛ 5. ОБЛІКОВО-ФІНАНСОВІ МЕХАНІЗМИ РОЗВИТКУ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД В УМОВАХ ВИКЛИКІВ ТА КРИЗ ...	181
5.1. Фінансова децентралізація як чинник регіонального розвитку (Долга Г.В.)	181
5.2. Теоретичні аспекти децентралізації в контексті формування бюджету територіальних громад (Мустеца І.В.)	192
5.3. Обліково-аналітичне забезпечення управління доходами та витратами на прикладі Великокучурівської територіальної громади (Маначинська Ю.А.)	200
5.4. Загальна оцінка успішності реформування місцевого самоврядування в Україні (Кругляно А.В.)	216
Список використаних джерел до розділу 5	222

РОЗДІЛ 6. СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНИЙ ПОТЕНЦІАЛ ТУРИЗМУ У ВІДНОВЛЕННІ ЕКОНОМІКИ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД	227
6.1. Формування туристичних дестинацій – запорука соціально-економічного розвитку територій (Кифяк В.Ф., Кифяк О.В., Гищук Р.М.)	227
6.2. Розвиток туризму в територіальних громадах у кризові періоди на засадах рекреаційного і соціально-економічного потенціалу (Кифяк В.Ф., Кифяк О.В., Гищук Р.М.)	233
6.3. Оцінка конкурентних переваг сервісних послуг (на прикладі розвитку готельної інфраструктури туристичного комплексу «Мигове» Берегометської територіальної громади) (Кифяк В.Ф., Кифяк О.В., Гищук Р.М.)	238
6.4. Перспективи розвитку гастротуризму України за регіонами в повоєнний період (Багрій К. Л., Вдовічена О.Г., Вдовічена П. А.)	246
Список використаних джерел до розділу 6	271

Передмова

Недавній досвід і процес децентралізації, який почав мати великий вплив на формування природного та економічного середовища громадян, чітко показують, що розвиток місцевих суспільств став новою парадигмою. Місцеві громади активно формують умови економічного життя, є суб'єктами підприємницької діяльності та активно беруть участь у міжнародній конкуренції.

Дана монографія присвячена дослідженню організаційно-управлінських основ розвитку територіальних громад в екстремальних умовах війни та післявоєнного відновлення. Вона розкриває механізми адаптації систем місцевого управління до кризових обставин, аналізує ефективність існуючих управлінських стратегій та пропонує практичні підходи до формування політик відновлення.

Сучасні виклики, спричинені воєнними конфліктами, вимагають докорінного переосмислення підходів до організації та управління територіальними громадами. В умовах воєнного стану та повоєнного відновлення органи місцевого самоврядування стикаються з новими завданнями, що включають: забезпечення безпеки населення, ефективний розподіл ресурсів, відновлення критичної інфраструктури та створення умов для стійкого розвитку.

В результаті розпочнеться розвиток соціально-економічних процесів, що сприятиме успішному повоєнному розвитку території України. Це буде інша країна, наша Україна. Ця війна настільки сильно об'єднала українське суспільство навколо фундаментальних європейських цінностей та ідеалів демократії, верховенства права та поваги до прав і свобод людини, що майже весь світ підтримав Україну. Бути українцем сьогодні означає бути взірцем у боротьбі за незалежність і територіальну цілісність України. Це здатність об'єднуватися й об'єднуватися настільки міцно, що практично зникає поділ на соціальні класи, політичні сили, професійні асоціації та групи інтересів.

Сучасні моделі управління територіальними громадами вимагають нових управлінських підходів та унікальних стратегічних моделей управління для процесу стратегічного планування майбутнього розвитку. Світовий та європейський досвід переконливо показав, що в демократичних суспільствах регіональні структури влади можуть бути побудовані лише на обов'язковій реалізації місцевої автономії, яка є певною формою публічної влади місцевої громади. Залучення капіталу вимагає створення сприятливих умов для підприємництва, впровадження інноваційних технологій та забезпечення висококваліфікованими кадрами.

У монографії висвітлюються актуальні проблеми, підходи й інструменти розвитку територіальних громад України в умовах повоєнного відновлення. Структура видання побудована за логікою послідовного аналізу викликів, стратегічного управління, кадрового забезпечення, маркетингової діяльності, фінансових механізмів та можливостей туристичної галузі.

Розділ 1 присвячено викликам, пріоритетам і міжнародному досвіду розвитку територіальних громад у повоєнний період. У ньому розглянуто економічні труднощі та соціальні орієнтири відновлення українських громад, представлено напрацювання зарубіжних країн у сфері соціально-економічного розвитку місцевих утворень, а також визначено ключові напрями макро- та мікроекономічного відновлення України.

Розділ 2 зосереджено на підходах та інструментах стратегічного управління розвитком громад. Автори розкривають значення стратегічного мислення, аналізують сильні й слабкі сторони територій, пропонують методики оцінки потенціалу громади та інструменти формування конкурентних переваг для забезпечення сталого зростання.

Розділ 3 акцентує увагу на мотивації персоналу та ефективному управлінні людськими ресурсами як ключовому чиннику інституційного розвитку. Окреслено характеристики мотиваційних підходів, методику оцінки персоналу, особливості формування мотиваційних механізмів, а також важливість емоційного інтелекту управлінців у період воєнних викликів.

Розділ 4 розглядає маркетингові стратегії та цифрову трансформацію як інструменти підвищення конкурентоспроможності територіальних громад. Йдеться про практики підтримки місцевих підприємств, важливість кооперації, застосування цифрових технологій у просуванні продукції й послуг, а також про роль маркетингу у збереженні соціально-економічної стабільності.

Розділ 5 присвячено обліково-фінансовим механізмам розвитку громад у кризових умовах. Автори аналізують вплив фінансової децентралізації, розкривають аспекти формування бюджетів на місцевому рівні, обґрунтовують потребу в удосконаленні аналітичного забезпечення управління доходами й витратами, а також оцінюють ефективність реформ місцевого самоврядування.

Розділ 6 розкриває потенціал туристичної галузі як чинника відновлення економіки громад. Розглянуто можливості формування туристичних дестинацій, розвиток туризму в умовах кризи, конкурентні переваги готельного сервісу на прикладі локальних проєктів, а також перспективи гастрономічного туризму в різних регіонах України.

Загальною метою розвитку територіальної громади є покращення соціально-економічних, гуманістичних та екологічних умов життя і праці всіх мешканців населених пунктів. Цей розвиток відбуватиметься на основі залучення нових джерел фінансування з різних джерел, прискорення передачі досвіду й технологій, децентралізації повноважень, зміцнення регіонального потенціалу та партнерства між державним і приватним секторами та покращення інфраструктури.

Основна увага приділена таким аспектам, як мобілізація ресурсів, стратегічне планування розвитку громад, взаємодія з державними й міжнародними інституціями, цифровізація управлінських процесів, а також соціально-економічна реабілітація населення.

Дана монографія презентує основні напрями роботи щодо забезпечення процесів створення спроможних громад на основі використання соціально-економічних інструментів для їх розвитку та якісного використання потенціалу кожної, оскільки управління місцевою громадою зазвичай є процесом оптимізації розвитку складних соціально-демографічних, економічних, просторових і екологічних систем містобудування та будування в сільських місцевостях. Процес управління розвитком громад можна представити у вигляді послідовності соціальних, екологічних та економічних завдань. Представлені матеріали посприяють подальшому розвитку громад та забезпечать формування оновлених організаційно-управлінських засад розвитку.

Монографія буде корисною для науковців, державних управлінців, представників органів місцевого самоврядування, громадських діячів та всіх, хто займається питаннями регіонального розвитку, управління кризовими ситуаціями та повоєнного відновлення. Представлені в дослідженні матеріали стануть цінним внеском у розвиток наукових і практичних підходів до управління територіальними громадами в складних умовах сьогодення та майбутнього відновлення.

РОЗДІЛ 1

ВИКЛИКИ, ПРІОРИТЕТИ ТА МІЖНАРОДНИЙ ДОСВІД РОЗВИТКУ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД В ПОВОЄННИЙ ПЕРІОД

1.1. ПОВОЄННЕ ВІДНОВЛЕННЯ ГРОМАД: ЕКОНОМІЧНІ ВИКЛИКИ ТА СОЦІАЛЬНІ ПРІОРИТЕТИ

Повоєнне відновлення територіальних громад є одним із ключових завдань сучасної України, враховуючи масштабні наслідки війни для економіки, інфраструктури та соціального життя. Руйнування промислових об'єктів, житлового фонду, критичної інфраструктури, а також порушення соціальних зв'язків створюють безпрецедентні виклики для місцевих громад. У цих умовах важливо не лише повернути громади до попереднього рівня функціонування, а й закласти основи для їх сталого розвитку в умовах сучасних глобальних викликів.

Особливе значення має інтеграція світового досвіду у сфері післявоєнної реконструкції та адаптація успішних практик до українських реалій. Відновлення громад вимагає системного підходу, який враховує не лише економічні аспекти, але й соціальні пріоритети, такі як повернення переселенців, забезпечення рівного доступу до послуг та формування нових економічних перспектив.

Аналіз літератури показує, що проблема повоєнного відновлення територій і громад є актуальною для багатьох країн, які зазнали військових конфліктів, і активно досліджується сучасними науковцями: Оксана Євсюкова, Юлія Опанасюк, Василь Герасимчук, Олександр Марченко, Олександр Грабін, Наталія Паньків та Анастасія Чернишова та ін. У фокусі досліджень перебувають питання відновлення економіки, соціальної інфраструктури, залучення інвестицій, міжнародної допомоги, а також адаптації громад до нових умов.

Метою даного розділу є всебічний аналіз сучасних викликів і можливостей розвитку територіальних громад України, зокрема в умовах повоєнного відновлення. Підрозділ спрямований на комплексне дослідження економічних викликів і соціальних пріоритетів цих процесів, а також на розробку рекомендацій для підвищення ефективності відновлення та сталого розвитку громад.

Завдання підрозділу включають:

- дослідження концептуальних засад та історичних етапів становлення територіальних громад в Україні;
- оцінку функцій, повноважень та ролі територіальних громад у сучасному управлінні;
- визначення перспектив цифровізації громад як інструменту ефективного управління та залучення громадян;
- аналіз теоретичних основ повоєнного відновлення територіальних громад;

- оцінку основних економічних викликів, які постають перед громадами;
- визначення ключових соціальних пріоритетів у процесі відновлення;
- дослідження міжнародного досвіду післявоєнного відновлення територій;
- розробку рекомендацій щодо інструментів і механізмів відновлення громад.

Методологічна основа дослідження включає системний підхід, який дозволяє розглядати процес відновлення територіальних громад як взаємопов'язаний комплекс економічних, соціальних та інфраструктурних заходів. У рамках дослідження використовуються такі методи:

- аналіз і синтез – для вивчення основних викликів і пріоритетів відновлення;
- порівняльний аналіз – для оцінки досвіду інших країн у післявоєнній реконструкції;
- економіко-статистичні методи – для аналізу економічних показників і оцінки ефективності впроваджених заходів;
- соціологічні методи – для вивчення потреб та очікувань громадян, які проживають у постраждалих громадах.

Територіальні громади є основними адміністративно-територіальними одиницями, які складаються з населення, що проживає на певній території і здійснює місцеве самоврядування. У контексті України територіальні громади охоплюють села, селища й міста, а також мають свої органи місцевої влади, що обираються мешканцями для забезпечення управління місцевими справами. Усі вони працюють для задоволення потреб та інтересів своїх членів у межах місцевих можливостей і ресурсів.

Законодавче визначення територіальних громад міститься в Конституції України та законах, зокрема в Законі України «Про місцеве самоврядування в Україні» та Законі України «Про адміністративно-територіальний устрій України».

Згідно із Законом України «Про місцеве самоврядування в Україні» територіальна громада – це мешканці, об'єднані постійним проживанням у межах села, селища, міста, що є самостійними адміністративно-територіальними одиницями, або добровільне об'єднання мешканців кількох сіл, селищ, міст, що мають єдиний адміністративний центр [15].

Основними елементами територіальної громади є:

- територія – це певна географічна одиниця, яка охоплює населений пункт, а також його навколишні території (передмістя, села);
- населення – це група осіб, які постійно проживають на цій території і мають право на участь у місцевому самоврядуванні;
- органи місцевого самоврядування – обрані громадою органи влади (місцеві ради, виконкоми, сільські, селищні чи міські голови) здійснюють управління місцевими справами.

Територіальна громада, адміністративним центром якої визначено місто, є міською територіальною громадою, центром якої визначено селище міського типу, – селищною, центром якої визначено село, – сільською [37].

Історичні етапи становлення територіальних громад в Україні можна поділити на кілька ключових періодів, які зумовлювались політичними, соціальними й економічними змінами в країні (табл. 1.1).

Таблиця 1.1

Історичні етапи становлення територіальних громад в Україні

№	Етап	Період	Опис
1.	Селянські громади в умовах феодалізму	До 1917 року	Територіальні громади існували в селах, виконуючи функції місцевого управління, зокрема господарські та судові.
2.	Українська Народна Республіка	1917-1920 роки	Перші спроби створення місцевих органів самоврядування в Україні, але радянська влада перервала ці процеси.
3.	Радянський період	1920-1930 роки	Центральна радянська влада контролювала місцеві органи через ради, що не дозволяло громадам мати автономію.
4.	Незалежність України	1991 рік	Після проголошення незалежності почалися перші кроки до створення системи місцевого самоврядування, закріплення прав територіальних громад у Конституції України.
5.	Закон про місцеве самоврядування	1997 рік	Прийняття Закону "Про місцеве самоврядування в Україні", який закріплював право громад на самовизначення та вирішення місцевих справ.
6.	Початок реформ місцевого управління	2000-2010 роки	Ініціативи щодо реформи місцевого самоврядування, але без системних змін, зокрема щодо фінансової автономії громад.
7.	Євромайдан і зміни в політиці	2014 рік	Політичні зміни і початок реформи децентралізації після подій Євромайдану.
8.	Адміністративно-територіальна реформа	2015-2017 роки	Започаткування реформи з об'єднання громад, збільшення їх фінансової та адміністративної автономії.
9.	Завершення реформи ОТГ	2020 рік	Завершення створення об'єднаних територіальних громад (ОТГ), надання їм більшої самостійності та ресурсів.
10.	Війна та нові виклики	2022 рік і наступні роки	Війна в Україні ставить нові виклики для територіальних громад, які стали важливими центрами підтримки біженців та відновлення інфраструктури.

Таблиця 1 показує еволюцію територіальних громад в Україні, від перших спроб створити місцеве самоврядування до створення потужних і автономних об'єднаних територіальних громад. Зміни в управлінській структурі громади відображають історичні, політичні та економічні трансформації країни. Сучасна система місцевого самоврядування є

результатом численних реформ, що дозволяють громадам більш активно брати участь у вирішенні місцевих питань.

17 липня 2020 року Кабінет Міністрів України прийняв 24 розпорядження щодо визначення адміністративних центрів та затвердження територій громад областей. В результаті в країні створено 1469 територіальних громад, зокрема:

- 409 міських громад з центром у місті;
- 435 селищних громад з центром у селищі міського типу;
- 625 сільських громад з центром у селі [31, 37].

Територіальні громади в Україні мають низку функцій і повноважень:

- управління ресурсами: вони відповідають за використання природних ресурсів, земельних ділянок та інфраструктури;
- соціальні послуги: управління освітою, охороною здоров'я, культурою, соціальним забезпеченням;
- економічний розвиток: залучення інвестицій, розвиток підприємництва та промисловості на місцевому рівні;
- безпека та правопорядок: охорона громадського порядку, протипожежна безпека, взаємодія з поліцією.

Оскільки реформа децентралізації значно розширила повноваження громад, сьогодні вони мають значний вплив на економічний розвиток і можуть залучати бюджетні ресурси для реалізації місцевих проєктів.

На даний момент в Україні існує понад 1500 територіальних громад. Міські громади становлять приблизно 10 % від загальної кількості, сільські громади складають основну частину – близько 70 %, а селищні громади становлять близько 20 %.

Цифровізація територіальних громад є ключовим фактором у підвищенні ефективності управління та покращенні надання послуг мешканцям. Електронне врядування дозволяє громадам швидше реагувати на потреби населення, забезпечувати прозорість і залучати громадян до прийняття рішень.

Основні напрямки цифровізації включають: упровадження електронних сервісів, використання цифрових платформ для взаємодії із громадянами, а також автоматизацію управлінських процесів. Ці зміни значно підвищують ефективність роботи органів місцевого самоврядування.

Цифрові технології сприяють прозорості управління, забезпечуючи громадянам доступ до інформації про діяльність органів влади та дозволяють громаді контролювати діяльність органів влади, що сприяє формуванню демократичних принципів управління.

Дані інструменти стимулюють громадян до активності та створюють механізми прямої демократії, що є важливим для повоєнного відновлення громад.

Електронні сервіси дозволяють значно спростити взаємодію громадян із органами влади, зменшити бюрократію та підвищити якість надання послуг (табл. 1.2).

Таблиця 1.2

Основні електронні сервіси, які використовують громадяни України

№	Категорія сервісу	Приклади	Переваги для мешканців
1	Адміністративні послуги онлайн	Отримання довідок, реєстрація місця проживання, оформлення субсидій через інтернет («Дія» та локальні портали громад)	Економія часу, доступність у віддалених місцевостях
2	Цифрові платформи для житлово-комунальних господарств	Можливість подати заявку на ремонт, сплатити комунальні послуги чи передати показники лічильників	Зручність і контроль споживання ресурсів
3	Онлайн-освіта та культурні сервіси	Організація освітніх курсів, вебінарів, семінарів, онлайн-лекцій, концертів і виставок у віртуальному форматі	Доступ до знань і культури навіть у складних умовах

Зазначені в Таблиці 1.2 електронні сервіси сприяють зростанню рівня довіри мешканців до влади, а також інтегрують громади у сучасний цифровий світ.

Територіальні громади України стикаються з низкою проблем і викликів, серед яких основними є: недофінансування, що ускладнює реалізацію місцевих ініціатив, інфраструктурні обмеження, які через нестачу ресурсів особливо гостро відчувають сільські та селищні громади, а також міграція, що спричиняє скорочення чисельності населення в громадах через переміщення жителів із сільських територій у великі міста, створюючи нові соціально-економічні проблеми.

Після початку війни в Україні територіальні громади стали важливим елементом підтримки місцевого населення, забезпечення порядку та відновлення економічної діяльності. Їхня роль в умовах війни збільшилася, адже саме громади допомагають мобілізувати ресурси, підтримувати соціальні послуги та відновлювати економіку на місцях.

Повоєнне відновлення територіальних громад визначається як комплексна діяльність, спрямована на відбудову фізичної інфраструктури, відновлення економіки та забезпечення соціальної стабільності в громадах, які зазнали руйнувань унаслідок воєнних дій. На думку Оксани Євсюкової, цей процес охоплює не лише реконструкцію об'єктів інфраструктури, а й реінтеграцію населення, стимулювання економічної активності та забезпечення стійкого розвитку [13].

Згідно з Юлією Опанасюк, повоєнне відновлення передбачає створення умов для зменшення соціальних нерівностей, формування нових економічних моделей розвитку, а також упровадження інноваційних підходів до управління громадою. Вона разом з колегами наголошує, що

цей процес потребує тісної взаємодії між державою, міжнародними організаціями, місцевим бізнесом та громадянськістю [28].

Повоєнне відновлення територіальних громад є багатовимірним процесом, який охоплює як соціальні, так і економічні аспекти (рис. 1.1). Ці напрями тісно взаємопов'язані: відновлення соціальної інфраструктури неможливе без економічної стабілізації, а розвиток економіки залежить від рівня добробуту та згуртованості місцевого населення.

Соціальні аспекти	Економічні аспекти
- житлове забезпечення та соціальна інфраструктура; - соціальний захист та реінтеграція постраждалих; - розвиток людського капіталу; - зміцнення соціальної згуртованості	- реструктуризація економіки громад; - залучення міжнародних інвестицій; - відновлення інфраструктури; - підтримка місцевого бізнесу

Рис. 1.1. Соціальні та економічні аспекти відновлення територіальних громад

Соціальний напрям повоєнного відновлення територіальних громад є ключовим елементом стабілізації й розвитку регіонів, які зазнали значних втрат під час воєнних дій. Основною метою є вирішення проблем, пов'язаних із забезпеченням базових потреб населення, відновленням доступу до життєво важливих послуг, а також відновленням соціального капіталу як фундаменту для подальшого економічного зростання.

Економічні аспекти повоєнного відновлення громад зосереджуються на відбудові підприємств, стимулюванні економічної активності та залученні інвестицій, що є основою для сталого розвитку регіонів. Економіка після воєнного конфлікту зазвичай зазнає серйозних структурних змін і потребує реструктуризації. Це включає перехід до нових моделей господарювання, створення робочих місць, підтримку малого й середнього бізнесу, що виступають рушіями місцевої економіки.

Повоєнне відновлення територіальних громад супроводжується численними економічними викликами, які охоплюють усі аспекти функціонування місцевої економіки, від реструктуризації підприємств до залучення інвестицій і відновлення ключової інфраструктури.

Громади стикаються зі значними викликами у відновленні економіки, оскільки воєнні конфлікти зазвичай призводять до втрати виробничих потужностей, скорочення кількості робочих місць і зниження рівня доходів населення.

На думку Василя Герасимчука, реструктуризація повинна базуватися на аналізі ресурсного потенціалу громад, включаючи наявні людські, природні й фінансові ресурси. Одним із ключових напрямів є розвиток малих і середніх підприємств (МСП), які здатні швидко адаптуватися до змін і сприяти створенню нових робочих місць [10].

Олександр Марченко та Олександр Грабін зазначають, що відновлення економіки потребує впровадження інноваційних підходів, таких як цифровізація бізнес-процесів, розвиток зеленої економіки та створення умов для зростання експортного потенціалу громад [25].

Реструктуризація економіки громад після війни охоплює переорієнтацію на перспективні галузі, розвиток малого й середнього бізнесу, стимулювання інновацій та модернізацію. Це включає підтримку нових видів діяльності, таких як зелена енергетика чи ІТ, спрощення доступу до фінансування через кредити, гранти та субсидії, а також створення сприятливих умов для інвестицій. Особлива увага приділяється створенню нових робочих місць, перекваліфікації населення та впровадженню цифрових технологій. Диверсифікація економіки та інтеграція громади в національну й глобальну економічну систему є ключовими пріоритетами. Податкове стимулювання і програми підтримки підприємництва сприяють відновленню господарської активності та створюють передумови для сталого розвитку.

Одним із найбільших викликів для повоєнних громад є забезпечення фінансових ресурсів для відновлення. Залучення інвестицій у відбудову громад є багаторівневим процесом, який вимагає створення сприятливого інвестиційного клімату, включаючи стабільність правового поля, прозорість процедур та надання державних гарантій.

Міжнародна допомога відіграє ключову роль у фінансуванні реконструкції, особливо на початкових етапах відновлення. Вона охоплює гранти, пільгові кредити та інвестиції, спрямовані на реалізацію інфраструктурних проєктів, соціальних програм і розвиток місцевого бізнесу [28].

Програми грантової підтримки є важливим інструментом стимулювання економічної активності у повоєнний період. Донорські організації, міжнародні уряди та благодійні фонди надають фінансову допомогу для розвитку малих і середніх підприємств, які є основою економіки громад. Гранти спрямовуються на підтримку стартапів, модернізацію виробничих процесів, запровадження інновацій, підвищення енергоефективності та створення робочих місць. Такі програми допомагають бізнесу адаптуватися до нових умов, знижуючи ризики та фінансові бар'єри. Наприклад, гранти можуть бути спрямовані на розвиток агробізнесу, переробної промисловості або туристичної сфери, що сприяє відновленню економічного потенціалу громад.

Досвід країн, таких як Республіка Боснія та Герцеговина, показує, що міжнародні організації (наприклад, Європейський банк реконструкції та розвитку, ООН, Світовий банк) можуть не лише забезпечувати

фінансування, а й надавати експертну підтримку у створенні стратегій розвитку. Однак, як наголошує Оксана Євсюкова, успішність залучення міжнародної допомоги залежить від ефективного менеджменту та здатності громад адаптувати проєкти під місцеві потреби [13].

Залучення приватного капіталу відіграє ключову роль у повоєнному відновленні громад. Інвестори зацікавлені в проєктах із високою окупністю та перспективою довгострокового розвитку. Особливу увагу вони приділяють сферам, які швидко окуповуються, таким як розвиток логістичної інфраструктури (транспортні вузли, склади, торговельні хаби), енергетики (відновлювальні джерела енергії, модернізація мереж) та цифрової інфраструктури (інтернет-зв'язок, хмарні сервіси, ІТ-платформи). Для залучення інвестицій важливо створити прозорі умови, зокрема, спрощення дозвільних процедур, гарантування прав власності та впровадження державних механізмів співфінансування, що знижують ризики для приватних інвесторів.

Війна завдає руйнувань ключовим об'єктам інфраструктури: транспортній, енергетичній, комунальній та соціальній. Їх відновлення є одним із головних пріоритетів у процесі повоєнного відновлення, адже саме відновлена інфраструктура створює основу для соціальної стабільності та економічного зростання.

Згідно з дослідженнями Наталії Паньків та Анастасії Чернишової, ключовими напрямками відновлення інфраструктури країни є:

- *енергетична інфраструктура* – реконструкція електричних, газових і водопостачальних мереж;

- *транспортна інфраструктура* – відновлення доріг, мостів, залізничних вузлів для забезпечення мобільності населення та економічної діяльності;

- *соціальна інфраструктура* – ремонт шкіл, лікарень, культурних і адміністративних установ [30].

Основними проблемами є дефіцит фінансових ресурсів, нестача будівельних матеріалів і кваліфікованої робочої сили, а також тривалий час на узгодження проєктів із донорами. Для пришвидшення відновлення інфраструктури необхідно впроваджувати сучасні підходи до управління проєктами, включаючи публічно-приватне партнерство та використання цифрових технологій у плануванні [25].

Повоєнне відновлення вимагає спрямування зусиль на розвиток людського капіталу, що є ключовим фактором відновлення суспільства. Одним із головних пріоритетів є забезпечення доступу до якісної освіти на всіх рівнях, що дозволить підготувати нові покоління фахівців для економічного відродження країни. Водночас важливо створити умови для працевлаштування, забезпечити тренінги та перекваліфікацію для осіб, що втратили роботу або змушені були змінити професію внаслідок війни. Соціальна адаптація, включаючи психосоціальну підтримку, має на меті допомогти людям, які пережили травми війни, знайти своє місце в суспільстві та економіці.

Війна спричинила масові переміщення людей – як внутрішні, так і міжнародні міграції. Відновлення соціальних зв'язків між громадами й окремими людьми є важливим етапом повоєнного відновлення. Це включає в себе відновлення та зміцнення родинних і громадських зв'язків, допомогу в реінтеграції переміщених осіб у їх рідні місця проживання чи нові громади. Також важливо сприяти соціальній згуртованості та взаємодопомозі, забезпечуючи платформи для зустрічей, підтримки й обміну досвідом між переселенцями та місцевими мешканцями.

Рівний доступ до послуг є необхідною умовою для забезпечення справедливості в повоєнний період. Особливо важливо забезпечити рівний доступ до медичних послуг, освіти, житла, соціальних виплат та інших державних послуг для всіх громадян, незалежно від їхнього соціального статусу, місця проживання чи фізичних можливостей. Пріоритетом є підтримка вразливих груп населення, таких як люди з інвалідністю, пенсіонери, діти та жінки, що стали жертвами війни. Це включає розбудову доступної інфраструктури й системи соціальних гарантій, яка б покривала потреби кожної категорії населення.

Відновлення громад після війни потребує системного підходу, що включає розробку державних програм і регіональних стратегій, які сприяють відновленню інфраструктури, економіки та соціальної сфери. Державні програми повинні бути орієнтовані на підтримку вразливих регіонів, забезпечення доступу до базових послуг, таких як освіта, охорона здоров'я та житло. Важливою складовою є включення в ці програми механізмів швидкого реагування на зміни в соціально-економічній ситуації. Оксана Орлова вказує на необхідність інтеграції місцевих стратегій в загальнонаціональні ініціативи, що дозволяє забезпечити ефективність відновлення. Регіональні стратегії, в свою чергу, мають орієнтуватися на специфічні потреби кожної громади, враховуючи її соціальні, культурні та економічні особливості. Програми повинні також включати механізми підтримки малого й середнього бізнесу, а також створення нових робочих місць у постраждалих регіонах [29].

Відновлення після війни вимагає широкої кооперації між різними секторами: місцевими громадами, бізнесом і міжнародними організаціями. Як підкреслюють Наталія Паньків та Анастасія Чернишова, партнерства мають бути спрямовані на створення стійких моделей відновлення, що включають не тільки економічну, але й соціальну складову [30]. Важливим є залучення бізнесу для інвестицій в інфраструктуру та створення робочих місць, у той час як міжнародні організації можуть надати технічну, фінансову та гуманітарну допомогу. Оксана Євсюкова у своїй роботі зазначає, що партнерство між громадами та міжнародними організаціями можуть включати спільні проєкти з відновлення житлових районів, надання медичних послуг, а також освітніх програм для дітей і дорослих. Взаємодія між різними сторонами дозволяє створити мультифункціональні моделі, які є більш ефективними у відновленні соціальної та економічної інфраструктури [30].

Цифрові технології мають потенціал значно полегшити процес відновлення громад після війни. Як зазначають Олександр Марченко та Олександр Грабін, цифрові платформи можуть бути використані для збору даних, моніторингу прогресу в відновленні, а також для координації дій між різними учасниками процесу відновлення [25]. Зокрема, платформи для збору інформації про пошкодження інфраструктури та потреби громад можуть допомогти урядам і міжнародним організаціям більш точно визначити пріоритети для відновлення. Використання геоінформаційних систем (ГІС) дозволяє забезпечити точний моніторинг відновлення інфраструктури та оптимізувати використання ресурсів. Застосування цифрових технологій також забезпечує прозорість у розподілі допомоги й коштів, що сприяє мінімізації корупційних ризиків та підвищує ефективність відновлення.

Повоєнне відновлення є складним процесом, що вимагає інтеграції економічних, соціальних і екологічних аспектів. Одним із прикладів успішного відновлення є Німеччина після Другої світової війни. Під час війни країна зазнала величезних руйнувань, але завдяки допомозі в рамках Плану Маршалла і стратегічному плануванню, зокрема в галузі промисловості та інфраструктури, вдалося відновити економіку. Процес був орієнтований на відбудову не тільки фізичної інфраструктури, а й відновлення соціальної і політичної стабільності через демократичні реформи.

Японія після Другої світової війни також є прикладом ефективного відновлення. Після поразки країна отримала допомогу від США, але її власні ініціативи у сфері освіти й інновацій стали важливими драйверами відновлення. Японія орієнтувалася на відновлення промисловості та інфраструктури, але також активно інвестувала в людський капітал, зокрема в освіту, що забезпечило стійке економічне зростання у післявоєнний період [11, 24].

В Україні повоєнне відновлення вже є реальністю в умовах війни з росією, де багато громад зазнали значних руйнувань. Одним із найбільш успішних прикладів є відновлення Миколаєва, що розпочалося після важких обстрілів в 2022 році. Це місто стало прикладом того, як ускладнені умовами війни громадські ініціативи можуть допомогти швидко відновлювати інфраструктуру та забезпечити базові соціальні послуги для населення. В рамках ініціативи «Миколаїв – місто можливостей» були залучені як місцеві підприємства, так і міжнародні партнери для відновлення медичних установ, доріг і житлового фонду.

Іншим прикладом є місто Ірпінь, що зазнало серйозних руйнувань унаслідок активних бойових дій. Місто розпочало відновлення з акцентом на інфраструктурні проєкти, підтримку місцевого бізнесу та відновлення соціальних послуг, таких як освітні та медичні заклади. Важливою складовою є також підтримка місцевих громадських організацій, які займаються психологічною реабілітацією та допомогою постраждалим

сім'ям. Успішна реалізація цих ініціатив стала можливістю для Ірпеня стати символом стійкості під час війни.

Досвід Республіки Боснії та Герцеговини після війни 1992-1995 років також є важливим прикладом. Після закінчення бойових дій було відновлено більшість інфраструктурних об'єктів, однак країна стикалася з величезними викликами в соціальній і політичній сфері. Важливим елементом відновлення став Сталий розвиток через міжнародну допомогу та інвестиції. Республіка Боснія інвестувала значні ресурси в освіту, безпеку та охорону здоров'я, а також намагалася встановити правову стабільність через створення спільних політичних та економічних структур [11, 24]. Хоча країна і зіштовхнулася з численними проблемами в післявоєнний період, її досвід показує важливість інклюзивного підходу, що враховує потреби усіх етнічних груп.

Руанда є ще одним яскравим прикладом успішного післявоєнного відновлення. Після геноциду 1994 року Руанда зуміла не тільки відновити свої інститути, а й створити стійке соціально-економічне середовище. Важливою складовою відновлення стали реформи в освіті, спрямовані на розвиток лідерських компетенцій і національної єдності, а також інвестиції в сільське господарство та малий бізнес. Підтримка жінок стала однією з ключових стратегій, адже жінки відіграють важливу роль у відновленні національної економіки [9].

У процесі відновлення територій після війни важливо використовувати інноваційні технології та рішення. Одним із таких рішень є застосування 3D-моделювання для відновлення інфраструктури. Відновлення за допомогою цифрових моделей дозволяє точніше прогнозувати потреби в ресурсах і більш ефективно розподіляти допомогу [32]. У країнах, таких як Ірак, де відновлення після воєнних конфліктів потребує великих зусиль, застосовуються інноваційні методи відновлення архітектури, зокрема створення цифрових карт руйнувань і проведення відновлювальних робіт на основі цих карт.

Інтегровані енергетичні рішення, такі як використання сонячних панелей та вітрових електростанцій, також стали частиною відновлення постраждалих територій. Такий підхід є не лише економічно вигідним, але й сприяє сталому розвитку громад. В Україні також активно почали застосовувати інноваційні енергетичні рішення в процесі відновлення, зокрема в проєктах, які стосуються відновлення постраждалих від війни регіонів.

Окрім того, важливою інновацією є використання блокчейн-технологій для прозорості та моніторингу процесу відновлення. Ці технології дозволяють ефективно слідкувати за розподілом гуманітарної допомоги й фінансових ресурсів, зменшуючи ризики корупції.

Після завершення війни відновлення та розвиток громад потребують ретельного стратегічного планування, зокрема через адаптацію до нових реалій, що формуються внаслідок війни. Перспективи повоєнного розвитку громад значною мірою визначаються інвестиціями в інфраструктуру,

людський капітал та економічні структури. Важливою є здатність громад не тільки відновлювати свою інфраструктуру, а й інтегрувати нові інноваційні підходи до урбаністики, соціального забезпечення та економічного розвитку [28].

Основним напрямом повоєнного розвитку є перехід від простого відновлення до сталого розвитку, що передбачає розбудову таких стратегічних пріоритетів, як зменшення вразливості громад до майбутніх криз, стимулювання інвестицій та економічного зростання, а також створення умов для інтеграції місцевих підприємств у міжнародну економіку.

Стратегічне планування в умовах післявоєнного відновлення повинно базуватися на принципах гнучкості та адаптивності. Ключовим етапом є створення довгострокових стратегій, що включають такі аспекти:

- *визначення економічних пріоритетів:* важливо не лише відновити пошкоджену інфраструктуру, а й створити нові економічні можливості для розвитку, зокрема через розвиток малих і середніх підприємств (МСП) та залучення інвестицій;

- *розвиток інфраструктури:* потрібно враховувати потреби відновлення як базової інфраструктури (дороги, житлові будинки), так і високотехнологічної (цифрові мережі, енергетичні системи, системи охорони здоров'я);

- *освітні та соціальні програми:* успішне стратегічне планування вимагає інвестицій у людський капітал, зокрема через програми з освіти, професійної підготовки та реабілітації для постраждалих верств населення, включаючи людей з інвалідністю та ветеранів;

- *інклюзивність і соціальна згуртованість:* стратегічне планування має враховувати культурні, етнічні та соціальні особливості, сприяючи розвитку діалогу та підтримці громадської згуртованості в післявоєнний період [10, 30].

Важливим інструментом стратегічного планування є SWOT-аналіз для оцінки сильних і слабких сторін, можливостей і загроз для конкретних громад, що дозволяє визначити пріоритети відновлення та розвитку. Після цього визначаються конкретні проекти й програми, які відповідають актуальним потребам громад.

Інтеграція громад у глобальні процеси є важливим етапом повоєнного розвитку. Це передбачає адаптацію до змінюваних міжнародних стандартів у галузях економіки, технологій, охорони здоров'я та соціальних послуг. Важливо створити ефективні канали взаємодії з міжнародними інституціями, що забезпечить можливість отримання інвестицій та технічної допомоги.

Для розвитку громад в умовах глобалізації необхідно залучати новітні технології, зокрема в сфері цифрової трансформації. Це включає використання великих даних, штучного інтелекту та інтернету речей для покращення управління містами та зменшення витрат на енергозабезпечення, водопостачання й інші життєво важливі сервіси [25].

Одна з важливих стратегій для інтеграції громад у глобальні економічні процеси – це створення сприятливих умов для залучення інвестицій, зокрема через спрощення регуляцій та впровадження податкових пільг для інвесторів. Ключовим аспектом є розвиток секторів, орієнтованих на експорт, що дозволить забезпечити зв'язок місцевих виробництв з глобальними ринками.

Громади повинні активніше вступати в міжнародні партнерства, що сприятиме технологічним і фінансовим інвестиціям. Наприклад, Європейський Союз та міжнародні фінансові установи (Світовий банк, Міжнародний валютний фонд) можуть забезпечити фінансування проєктів, які сприятимуть розвитку сталого господарства, охорони навколишнього середовища та соціального забезпечення [13].

Для того, щоб територіальні громади могли забезпечити сталий розвиток у післявоєнний період, необхідно:

- *розвиток зелених технологій*: використання відновлювальних джерел енергії (сонячна, вітрова, біоенергетика) для зменшення залежності від традиційних енергоресурсів. Інвестиції в енергозберігаючі технології можуть забезпечити екологічно чисте майбутнє для громад;

- *підтримка соціальної згуртованості*: інклюзивність повинна стати основою стратегічного планування. Потрібно забезпечити рівний доступ до освіти, охорони здоров'я, послуг для людей з обмеженими можливостями, соціальних послуг для літніх людей;

- *розвиток інфраструктури для мобільності та логістики*: створення сучасної транспортної інфраструктури, що забезпечить мобільність населення та з'єднання громад, полегшуючи економічну взаємодію на регіональному й міжнародному рівнях;

- *підтримка місцевих підприємств і малих бізнесів*: розвиток підприємництва через створення сприятливих умов для малого бізнесу, підтримка інновацій та підприємницьких ініціатив сприятиме створенню нових робочих місць, стимулюючи економічне зростання;

- *залучення молоді та активізація волонтерського руху*: програми для молоді, що включають стажування, професійне навчання та участь у волонтерських ініціативах, допоможуть у розвитку людського капіталу та активізації громадської діяльності [23, 26].

Таким чином, сталий розвиток громад у післявоєнний період залежить від інтеграції стратегії розвитку, інвестицій, соціальних інновацій і сталих технологій. Це створить міцну основу для відновлення не тільки фізичної інфраструктури, а й соціальної та економічної стабільності громад.

Територіальні громади в Україні є фундаментом системи місцевого самоврядування, виконуючи функції адміністративного управління, соціального забезпечення та економічного розвитку на місцевому рівні. Історичний шлях їх формування пройшов кілька ключових етапів, зумовлених політичними й економічними змінами в країні. Завдяки

реформі децентралізації, завершеній у 2020 році, громади отримали розширені повноваження й фінансову автономію, що дозволяє їм ефективніше реалізовувати місцеві ініціативи.

На сьогодні в Україні функціонує понад 1500 територіальних громад, серед яких сільські громади становлять більшість (70%), тоді як міські та селищні громади складають 10% і 20% відповідно. Попри успіхи у децентралізації громади стикаються з низкою проблем, серед яких: недофінансування, інфраструктурні обмеження та міграція населення.

Особливо важливою стала роль територіальних громад у період війни, коли вони перетворилися на ключові осередки підтримки біженців, забезпечення соціальних послуг та відновлення економіки.

Повоєнне відновлення територіальних громад є складним і багатовимірним процесом, який потребує комплексного підходу до відновлення інфраструктури, економіки і соціальних аспектів. Відбудова громад після війни включає як фізичне відновлення інфраструктури, так і реінтеграцію населення, відновлення економічної стабільності та створення сприятливих умов для сталого розвитку. Важливим є вирішення соціальних проблем, таких як забезпечення доступу до базових послуг і підтримка вразливих груп населення, зокрема жінок, дітей, людей з інвалідністю та пенсіонерів.

Економічне відновлення громад передбачає реструктуризацію підприємств, розвиток малого й середнього бізнесу, а також залучення інвестицій у різні галузі, включаючи зелений сектор та цифрові технології. Важливими є інноваційні підходи, такі як цифровізація та розвиток екологічно чистих технологій, що можуть стати основою для відновлення економіки.

Фінансування відновлення є важливою складовою цього процесу. Міжнародна допомога й приватні інвестиції є основними джерелами фінансування відбудови інфраструктури, створення нових робочих місць та підтримки місцевих підприємств. Для залучення інвестицій необхідно створювати сприятливий інвестиційний клімат, включаючи стабільність правового поля та спрощення процедур.

Соціальна згуртованість та адаптація внутрішньо переміщених осіб є важливими аспектами повоєнного відновлення. Важливо створювати умови для реінтеграції людей, які пережили війни, а також забезпечувати рівний доступ до послуг, таких як медичне обслуговування, освіта й житло.

Отже, повоєнне відновлення територіальних громад вимагає не лише інфраструктурних змін, а й інтеграції соціальних, економічних і культурних аспектів для забезпечення стійкого розвитку. Використання міжнародної допомоги, державних програм підтримки та залучення приватних інвестицій є ключовими складовими для успішного відновлення.

1.2. МІЖНАРОДНИЙ ДОСВІД СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНОГО РОЗВИТКУ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ УТВОРЕНЬ

Соціально-економічний розвиток територіальних громад становить основу забезпечення якісних послуг для населення та створення сприятливих умов для бізнесу. Багато країн успішно реалізували стратегії розвитку територій, що дозволяє запозичити найкращі практики та уникнути поширених помилок.

Розвиток громади пов'язаний з прогресом громади. Це процес розвитку та підвищення здатності громади діяти колективно. Результатом цих дій є покращення показників соціально-економічного розвитку громади в аспектах фізичного, соціального, політичного та економічного спектру [3, с. 440].

Соціально-економічний розвиток територіальних громад є однією з ключових складових сталого розвитку на локальному рівні. Міжнародний досвід у цій сфері показує, що ефективне функціонування територіальних громад залежить від упровадження інноваційних підходів до управління, залучення місцевих ресурсів, партнерств між громадою, бізнесом і державою, а також використання сучасних інструментів фінансування.

У межах дослідження міжнародного співробітництва територіальних громад важливим є визначення та систематизація теоретичних підходів, які дозволяють розкрити сутність таких взаємодій, окреслити їхні ключові напрямки та оцінити потенціал для практичного застосування. До основних підходів, що формують наукове підґрунтя аналізу міжнародного партнерства, належать інституційний, економічний, соціокультурний та глобалізаційний. Кожен із них має власну специфіку, яка зумовлює напрями взаємодії, визначає їхні переваги та обмеження. Для детальнішого розгляду цих аспектів пропонуємо проаналізувати теоретичні підходи, що висвітлені у таблиці 1.3.

Теоретичні підходи до дослідження міжнародного співробітництва територіальних громад дозволяють оцінити його вплив на різні аспекти життя громад. Для України важливо адаптувати ці підходи до місцевих умов, використовуючи досвід країн ЄС для стимулювання економічного, соціального та екологічного розвитку.

Децентралізація влади відіграє ключову роль у стимулюванні економічного розвитку територіальних осередків, забезпечуючи їм більшу фінансову та управлінську автономію, що дозволяє швидше реагувати на локальні виклики та використовувати місцеві ресурси для економічного зростання. Цей процес передбачає передачу повноважень і ресурсів від центральних органів до місцевого самоврядування, що дає громадам можливість самостійно планувати й реалізовувати стратегії розвитку. У міжнародній практиці децентралізація довела свою ефективність як інструмент зміцнення економічної стійкості та відновлення після кризових ситуацій [16].

**Теоретичні підходи до дослідження міжнародного співробітництва
територіальних громад**

Підхід	Основні положення	Сутність	Переваги	Обмеження
Інституційний	Аналізуються міжнародні договори, угоди та програми, що регулюють співпрацю громад. Вивчаються організаційні структури (наприклад, асоціації муніципалітетів або транскордонні регіони). Оцінюється вплив міжнародних організацій (ЄС, ООН, Ради Європи) на розвиток місцевого співробітництва.	Цей підхід зосереджується на формальних і неформальних правилах, які визначають співпрацю громад на міжнародному рівні. Він вивчає, як інституції формують та регулюють процеси співпраці.	Забезпечує системне розуміння нормативного регулювання. Дозволяє адаптувати успішні міжнародні моделі для розвитку громад. Підкреслює роль міжнародних стандартів у підвищенні якості управління.	Може не враховувати локальні культурні та соціальні особливості. Залежність від політичних умов і стабільності нормативної бази.
Економічний	Вивчається роль транскордонного співробітництва у розвитку місцевих ринків, залученні інвестицій та створенні робочих місць. Аналізуються механізми залучення фінансування через гранти, програми ЄС, міжнародні організації. Оцінюється вплив співпраці на інфраструктуру, туризм, сільське господарство.	Досліджує економічну ефективність міжнародної співпраці, зокрема залучення інвестицій, розвиток інфраструктури та створення нових робочих місць.	Підвищує економічну стійкість громад. Забезпечує доступ до додаткових ресурсів через міжнародні гранти. Сприяє створенню локальних робочих місць.	Висока конкуренція за гранти та ресурси. Ризик нерівномірного розподілу коштів між громадами.

Підхід	Основні положення	Сутність	Переваги	Обмеження
Соціокультурний	Аналізується культурний обмін, спільні освітні та молодіжні проекти. Вивчається роль спільної історії, традицій та мови у формуванні довіри між громадами. Оцінюється вплив проектів у сфері культури та освіти на соціальний розвиток.	Фокусується на культурних і соціальних аспектах співпраці, таких як культурний обмін, спільні освітні проекти, взаємне навчання.	Сприяє зміцненню довіри між громадами. Підтримує розвиток культурної ідентичності та інтеграції. Залучає молодь і сприяє соціальній активності.	Важко виміряти короткостроковий вплив. Потребує значного фінансування для реалізації культурних програм.
Глобалізаційний	Досліджується інтеграція громад до глобальних економічних, соціальних і культурних процесів. Вивчається вплив міжнародних організацій і корпорацій на місцевий розвиток. Акцент на ролі міжнародних форумів та самітів для укріплення зв'язків громад.	Вивчає вплив глобальних економічних, соціальних і культурних процесів на співпрацю територіальних громад.	Забезпечує доступ до глобальних ресурсів і знань. Підвищує конкурентоспроможність громад у глобальному середовищі. Розвиває сучасні управлінські практики.	Ризик втрати локальної ідентичності. Не всі громади мають однакові можливості для інтеграції.

У Хорватії територіальні громади називаються «одиницями місцевого самоврядування» ("jedinice lokalne samouprave"). Вони поділяються на два основні типи: општини (općine) – це менші територіальні одиниці, що відповідають сільським громадам або невеликим населеним пунктам; гради (gradovi) – це більші територіальні одиниці, які зазвичай мають статус міст.

Обидва типи громад мають свої органи місцевого самоврядування, включаючи місцеві ради, які відповідають за управління економічним, соціальним та культурним розвитком території.

У Хорватії також існують регіональні одиниці самоврядування – жупанії (županije), які є аналогом областей і виконують координаційні функції між державним рівнем і місцевими громадами. Хорватія має багатий досвід у розвитку територіальних громад, який базується на

принципах децентралізації, інтеграції до Європейського Союзу та стимулюванні економічного розвитку через місцеві ініціативи. Основними аспектами цього досвіду є впровадження реформ місцевого самоврядування, використання європейських фондів, розвиток туризму та інвестиції в інфраструктуру. У Хорватії, яка відновлювалася після війни, децентралізація дозволила окремим територіям упроваджувати власні економічні програми, адаптовані до місцевих умов, наприклад, фермерські громади отримали право розпоряджатися земельними ресурсами та податковими надходженнями, що сприяло відновленню аграрного сектору [1]. Аналогічно, в Україні територіальні громади після впровадження реформи децентралізації у 2014 році отримали ширші повноваження у сфері управління фінансами. Це дало змогу зберегти відносну стабільність у місцевостях, які не постраждали від активних бойових дій, зокрема в західних регіонах країни. Розглянемо детальніше досвід Хорватії і що корисним є для України (рис. 1.2).

Використання європейських фондів	Інвестиції в інфраструктуру	Розвиток туризму як драйвера економіки громад	Реформа місцевого самоврядування
• громади реалізують проекти у сферах інфраструктури, охорони довкілля, сільського господарства та туризму завдяки програмам, таким як Європейський фонд регіонального розвитку (ERDF) і Європейський сільськогосподарський фонд розвитку сільських територій (EAFRD) • модернізація водопостачання у невеликих містах, будівництво місцевих доріг, створення туристичних центрів.	• розвиток мережі автобанів, які з'єднують сільські громади з міськими центрами та туристичними зонами. • громади впроваджують системи переробки відходів, модернізують енергетичні системи, використовуючи відновлювані джерела енергії.	• завдяки європейським фондам громади в континентальній частині країни (напр. Славонія) створюють еко-парки, винні маршрути та інші туристичні продукти, спрямовані на залучення відвідувачів. • громади вздовж узбережжя Адріатичного моря, такі як Дубровник, Спліт та Задар, розвивають туристичну інфраструктуру, включаючи культурні та екологічні маршрути, а також підтримують місцеві ремесла	• кожна громада має власні органи управління, які відповідають за економічний, соціальний та культурний розвиток. • громадам було надано більше автономії у прийнятті рішень у сферах освіти, охорони здоров'я, управління комунальними послугами та місцевого економічного розвитку.

Рис. 1.2. Аспекти розвитку територіальних громад Хорватії

Хорватія ефективно використовує Європейські структурні та інвестиційні фонди для розвитку місцевої інфраструктури, туризму та сільського господарства. Даний фактор корисним для України є можливістю удосконалити механізми підготовки проєктів для міжнародного фінансування; створити спеціальні офіси підтримки громад

для розробки та супроводу заявок на отримання грантів від міжнародних донорів, таких як ЄС, USAID чи Світовий банк.

Інвестиції у транспортні сполучення та екологічну інфраструктуру (дороги, системи переробки відходів, відновлювану енергетику) сприяли інтеграції віддалених громад у загальнонаціональну економіку. Даний фактор корисним для України є можливістю залучати міжнародні ресурси для будівництва та реконструкції місцевих доріг і транспортних вузлів; інвестувати у створення регіональних систем управління відходами з акцентом на екологічні технології.

Туризм став основним джерелом доходів для багатьох громад завдяки створенню туристичної інфраструктури, розвитку агротуризму та популяризації культурних особливостей. Даний фактор корисним для України є можливістю інвестувати у розвиток туристичних маршрутів і кластерів, особливо в регіонах із багатою культурною спадщиною або природними ресурсами (Карпати, Поділля, Південь України); створювати платформи для промоції локальних туристичних продуктів на міжнародних ринках.

Громади використовують електронні платформи для адміністрування послуг, залучення громадян до прийняття рішень та ефективнішого управління. Даний фактор корисним для України є можливістю запровадити єдині цифрові платформи для надання адміністративних послуг та прозорого управління ресурсами громад; впроваджувати інструменти електронного голосування для покращення участі громадян у місцевих питаннях.

Хорватія надала територіальним громадам більше повноважень у сферах місцевого розвитку, освіти, охорони здоров'я, інфраструктури та комунальних послуг. У громадах реалізуються програми підтримки підприємництва, включаючи гранти для малого бізнесу та розвиток кооперативів у сільських районах. Проводиться активна робота над розвитком «зеленої» економіки, включаючи перехід на відновлювану енергетику та екологічні ініціативи.

Хорватія демонструє, що успішний розвиток територіальних громад можливий через поєднання децентралізації, залучення міжнародних ресурсів, ефективного використання локальних особливостей та впровадження інновацій. Для України важливо адаптувати ці практики до місцевих умов, враховуючи специфіку регіонів, економічні реалії та потребу у зміцненні місцевого самоврядування.

У багатьох країнах, таких як Німеччина, Швеція, Польща та Канада, ефективний соціально-економічний розвиток територіальних громад базується на принципах децентралізації.

Досвід Німеччини також підкреслює переваги децентралізації. Муніципалітети мають високий рівень автономії у прийнятті рішень, що дозволяє їм ефективно управляти власними ресурсами та розробляти довгострокові плани розвитку. Після впровадження регіональних управлінських структур місцеві громади змогли відновлювати

інфраструктуру та економіку завдяки ширшим повноваженням у розподілі ресурсів [1]. В Україні цей підхід реалізується через бюджетну децентралізацію, яка дає змогу залишати більшу частину податкових надходжень у місцевих бюджетах. Наприклад, у 2021 році громади отримали можливість самостійно розпоряджатися 60% податку на доходи фізичних осіб, що стало важливим джерелом фінансування для локальних проєктів [2].

Розглянемо детальніше досвід Німеччини і що корисним є для України (рис. 1.3)

Фінансова децентралізація	Розвиток місцевої економіки	Залучення громадян до прийняття рішень	Розвиток транспортної інфраструктури
німецькі територіальні громади мають власні джерела доходів, зокрема податки на нерухомість, місцеві збори та дотації від федерального уряду. Система фінансового вирівнювання дозволяє підтримувати громади з обмеженими ресурсами, забезпечуючи рівний доступ до базових послуг	на рівні територіальних громад реалізуються ініціативи, спрямовані на розвиток малого та середнього бізнесу, створення кластерів інновацій та підтримку стартапів. Багато муніципалітетів стимулюють створення робочих місць через податкові пільги, програми підтримки підприємництва та залучення інвестицій	у Німеччині розвинені механізми громадської участі, такі як громадські слухання, місцеві референдуми та консультації. Це сприяє формуванню довіри між владою та громадянами, а також врахуванню потреб і пріоритетів населення у плануванні	особливу увагу приділяють доступності громад через розвиток громадського транспорту, велосипедних доріжок і екологічного транспорту. Це сприяє соціальній мобільності та інтеграції громад

Рис. 1.3. Аспекти розвитку територіальних громад Німеччини

У Німеччині муніципалітети мають високий рівень автономії у вирішенні питань місцевого значення. Вони відповідають за управління інфраструктурою, освітою, охороною здоров'я, соціальними послугами та просторовим плануванням. Цей підхід дозволяє враховувати специфіку кожної громади.

Німеччина активно впроваджує принципи сталого розвитку на рівні громад. Особлива увага приділяється екологічним ініціативам, таким як розвиток відновлюваної енергетики, модернізація енергетичних мереж, програми зменшення викидів вуглецю, а також захист природних ресурсів.

У громадах Німеччини широко застосовується механізм публічно-приватного партнерства для реалізації інфраструктурних проєктів, модернізації житлового фонду та розвитку соціальних послуг.

Громади Німеччини вкладають значні ресурси в розвиток системи освіти, зокрема дошкільної, шкільної та професійної. Окрім того,

впроваджуються програми соціальної інтеграції, спрямовані на підтримку малозабезпечених верств населення, мігрантів та літніх людей.

Розглянемо успішні приклади громад Німеччини:

Фрайбург – відомий як «зелена столиця» Німеччини, активно розвиває відновлювану енергетику, екологічний транспорт і зелені будівлі. Фрайбург став еталоном екологічно орієнтованого розвитку. Ця громада відома своїми досягненнями у сфері сталого розвитку, енергетичної незалежності та екологічної інфраструктури. Місто інвестує в сонячну енергетику з 1980-х років, що зробило його лідером у використанні сонячних панелей на дахах громадських і приватних будівель. Збільшено частку енергії з відновлюваних джерел до понад 50%.

Мюнхен – реалізує програми розвитку інноваційної економіки та впровадження «розумних технологій». Мюнхен є одним із найбагатших і найбільш розвинених міст Німеччини, відомим своїми високотехнологічними галузями та інтеграцією інновацій у розвиток громади. Місто є домівкою для багатьох технологічних компаній і стартапів (Siemens, BMW, Microsoft). Інноваційні парки, такі як «Мюнхенський технологічний кампус».

Гамбург – створює сучасну інфраструктуру, включаючи логістичні хаби, та інтегрує екологічні технології в розвиток порту. Гамбург — це велике портове місто, яке успішно інтегрувало екологічні й економічні підходи до розвитку громади. Гамбурзький порт – один із найбільших у Європі, забезпечує тисячі робочих місць. Відбувається інтеграція цифрових технологій для ефективного управління логістикою, а також реалізація масштабних інфраструктурних проєктів через співпрацю з бізнесом.

Українські громади можуть адаптувати німецький досвід, враховуючи свої особливості, а саме:

- створення програм розвитку відновлюваної енергетики через локальні ініціативи;
- залучення громадян до участі у створенні екологічних проєктів;
- інвестиції у велосипедну інфраструктуру та пішохідні зони для зменшення залежності від автомобілів;
- створення технопарків і центрів підтримки стартапів для залучення молодих підприємців;
- розробка електронних сервісів для полегшення взаємодії громадян із владою;
- інтеграція електротранспорту в міську інфраструктуру;
- інтеграція портових міст до міжнародної логістичної системи через модернізацію портів і впровадження цифрових рішень;
- використання партнерства з приватним сектором для реалізації інфраструктурних проєктів.

– розвиток водного транспорту для туристичних і логістичних цілей.

Міжнародний досвід демонструє, що успішний розвиток територіальних громад базується на гармонійному поєднанні децентралізації, стратегічного планування, державно-приватного партнерства, інновацій та інтеграції в глобальні процеси. Для України важливо адаптувати ці підходи з урахуванням національних особливостей і викликів, таких як недостатнє фінансування, низька залученість громадян і необхідність посилення інституційної спроможності громад.

1.3. НАПРЯМИ ВІДНОВЛЕННЯ ЕКОНОМІКИ УКРАЇНИ В ПОВОЄННИЙ ПЕРІОД: МАКРО ТА МІКРОЕКОНОМІЧНИЙ АСПЕКТ

У повоєнний період макроекономічне відновлення стає невід’ємною складовою реконструкції та стабілізації країни, зокрема для України, яка досі перебуває у стані тривалої війни. У такому контексті однією з важливих проблем є значна залежність від імпорту, що призводить до дисбалансу торговельного балансу та загрожує макроекономічній стабільності. Зменшення обсягів експорту порівняно з імпортом викликає зниження валютних резервів країни, зростання внутрішнього дефіциту та ризику фінансових криз. Додатковою складністю є необхідність відновлення соціальних структур, інфраструктури та економічного потенціалу країни, що вимагатиме ще більш значних інвестицій і ресурсів. Процес відновлення економіки після війни передбачає не лише відновлення первинного й вторинного секторів господарства, але й впровадження сучасних технологій, створення нових робочих місць та сприяння інноваційному розвитку. В ході вирішення цих проблем особливу роль відіграє врегулювання політичної та економічної ситуації в країні, а також міжнародна співпраця й підтримка від міжнародних партнерів. Важливою є також активна підтримка від уряду і розвиток ефективної стратегії економічного відновлення, спрямованої на стимулювання внутрішнього виробництва, розвиток експортної діяльності та створення сприятливих умов для інвестицій.

Макроекономічний аспект повоєнного відновлення України став предметом дослідження таких визначних науковців, як Т. Єфименко [14], І. Хмарська, К. Кучерява, І. Клімова [38] та М. Скрипниченко [34]. Кожен з цих дослідників привніс унікальний вклад у розуміння складних економічних проблем, які виникають у зв’язку з воєнним конфліктом та потребою відновлення економіки України після війни. Наприклад, Т. Єфименко зосереджувалася на аналізі сучасних реалій статусу країни як кандидата на вступ до Європейського Союзу та необхідності змін у фінансовому управлінні. Вона розглянула перспективи й особливості післявоєнного відновлення України в контексті глобальних турбулентностей у світовому економічному просторі. Роботу І. Хмарської,

К. Кучерявої та І. Клімової зосереджено на впливі війни на соціальні й економічні процеси в Україні, а також на необхідності реформування та стабілізації економіки для подальшого відновлення. Вчені звернули увагу на важливі виклики, такі як зниження зайнятості, недостатність ефективних механізмів управління монетарною і фінансовою політикою під час війни та загрози макроекономічної нестабільності. Крім того, М. Скрипниченко вивчила історичний досвід повоєнного відновлення економік таких країн, як Німеччина, Японія, Ізраїль, та висвітлила важливість нагромадження основного капіталу для економічного зростання. Вона використала аналіз взаємозв'язків між ВВП, нагромадженням капіталу та інфляцією для розуміння й прогнозування перспектив відновлення економіки України після війни.

Сьогодні Україна, як і свого часу багато інших країн, стикається з викликами повоєнного відновлення після конфліктів та воєнних дій. Після завершення воєнних подій, макроекономічне відновлення стає важливою складовою процесу відновлення країни та її економіки. Відновлення економічного потенціалу, соціальних структур і інфраструктури є не лише необхідними для стабільності країни, але й важливими для забезпечення майбутнього економічного розвитку та підвищення рівня життя населення. Післявоєнне функціонування і розвиток України відрізняються своєю особливістю, адже держава змогла забезпечити подальшу діяльність усіх державних інституцій, таких як уряд, парламент, правоохоронні органи тощо, що продовжують працювати для забезпечення функціонування країни і підтримки громадян, що відіграє важливу роль у забезпеченні стабільності та розвитку країни. Однак одним із головних викликів для української економіки залишається її значна залежність від імпорту. Така залежність призводить до ряду проблем, включаючи зростання дефіциту торговельного балансу та підвищення ризиків для макроекономічної стабільності. Наприклад, відповідно до даних на 2022 рік, дохід від експорту зменшився на 40%, в той час, як дохід від імпорту зменшився лише на 20%, що призвело до зростання від'ємного зовнішньоторговельного сальдо до рівня 20% ВВП.

Така ситуація вимагає уваги та комплексних заходів для забезпечення стабільності й сталого розвитку економіки [17]. Крім того, за два роки активних бойових дій було зруйновано велику кількість критичної інфраструктури, тому у такому контексті відбудова економіки має постійний попит на товари й послуги інвестиційного спрямування. Варто зазначити, що такий рівень попиту не може забезпечуватися повною мірою лише українськими внутрішніми виробниками. Таким чином, внутрішній попит на відновлення критичної інфраструктури та економіки задовольняється, ґрунтуючись певним чином на імпорті, що сприятиме підвищенню рівня девальваційного тиску на національну валюту. Тому наразі економіка України потребує впровадження масштабної політики, яка включатиме створення робочих місць за підтримки міжнародної спільноти, що не тільки стимулюватиме розвиток економіки країни, а й

посприяє її подальшому повоєнному відновленню. Отже, варто звернути увагу на залучення зовнішніх фінансових ресурсів, що є одним із чинників економічного зростання та реформування економіки країни в умовах воєнного стану.

Попри зниження надходжень іноземної фінансової допомоги, держава відновила свої видатки до стандартного рівня, що призвело до зростання дефіциту бюджету та потреби у фінансуванні. Однак варто відзначити, що частка покриття потреби у фінансуванні шляхом коштів іноземної допомоги наразі становить лише 19%, що є найнижчим показником від початку повномасштабного вторгнення. Така ситуація обумовлює необхідність подальшого вдосконалення фінансової стратегії та залучення додаткових джерел фінансування для забезпечення стабільності економічного розвитку країни. Виходячи з політичної ситуації в країні, для економіки України у контексті забезпечення макроекономічної стабільності важливим є відновлення реального сектору національної економіки, тому необхідно залучити додатковий капітал, що має поєднуватись із працездатністю населення та наявною робочою силою в ході реалізації проєктів створення нової доданої вартості. Варто зауважити, що ряд заходів у такому напрямку вже було реалізовано. Наприклад, співпраця з окремими установами, що орієнтується на створення передумов для довгострокового економічного зростання задля швидкої та якісної повоєнної модернізації економіки України та її подальшої інтеграції до Європейського Союзу [40]. Активізація залучення кредитних ресурсів в економіку України також має вагомe значення у процесі забезпечення макроекономічної стабілізації. Цей підхід може не тільки полегшити процес повоєнного відновлення країни, а й посилити дієвість державної політики, а також її вплив на макроекономічну динаміку. У такому контексті необхідним є створення нових робочих місць шляхом підвищення рівня ефективності заходів, а також налагодження механізмів захисту інвестицій від ризиків, що спричинені передусім бойовими діями, на основі залучення внутрішніх ресурсів і можливостей міжнародної співпраці.

В період війни макроекономічній стабілізації України сприяли першочергово відновлення енергетичної інфраструктури, а також надання фінансової допомоги й кредитів за мінімальною ставкою міжнародними установами. Отже, швидке відновлення енергетичної інфраструктури після тривалих атак з боку росії є першочерговим завданням уряду задля покращення макроекономічної ситуації в країні. У порівнянні з кризовим 2022 роком у 2023 році, за винятком ситуативних дисбалансів, не спостерігається істотного дефіциту електроенергії, що свідчить про підвищення рівня витривалості енергетичного сектору до російських атак та оперативне усунення їхніх наслідків [35]. Стабілізація ситуації в енергетичному секторі позитивно впливає на сповільнення темпів інфляції, завдяки не лише відновленню інфраструктури, але й забезпеченню достатньої пропозиції пального на внутрішньому ринку. Також

передбачається послаблення інфляційного тиску внаслідок зниження цін на енергоносії на світових ринках. Така макроекономічна ситуація, зокрема, пояснюється тим, що міжнародна підтримка залишається одним з важливих чинників фінансування державного бюджету. Зокрема у 2023 році обсяг міжнародного фінансування економіки України перевищив 53 млрд дол. США, на тлі чого зростання видатків державного бюджету стимулювали як загалом економічну активність, так і споживання домашніх господарств [20]. У контексті повоєнного відновлення України макроекономічний аспект включає потребу реалізації стратегій економічного розвитку у сфері ефективності виробництва та збільшення ВВП. Динаміка зміни ВВП відображає не лише економічні тенденції, але й ефективність виробництва та загальну економічну активність (рис. 1.4).

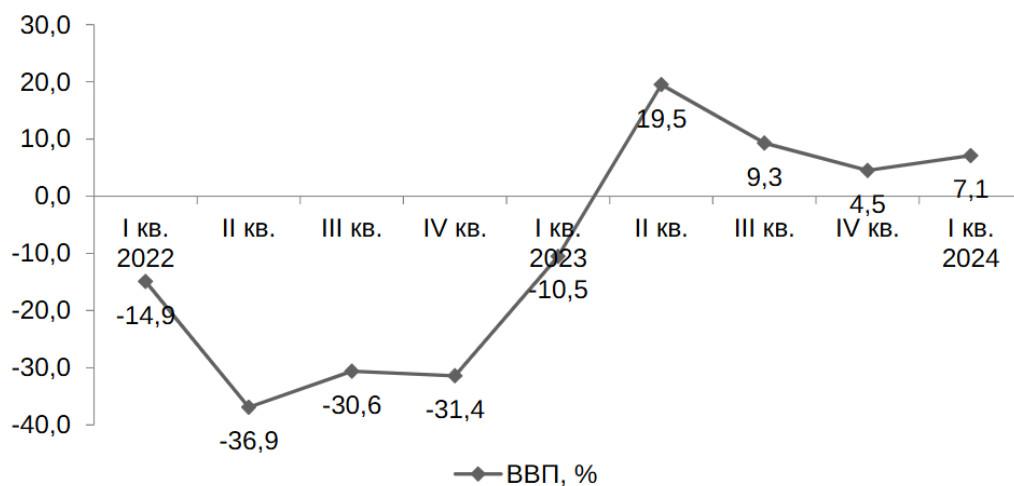


Рис. 1.4. Динаміка зміни ВВП

Джерело: складено авторами на основі [33]

Водночас стабільне зростання цього показника свідчить про відновлення економічної активності та виробництва, а також збільшення внутрішнього споживання. Згідно з аналізом динаміки зміни ВВП України було виявлено тенденцію до коливань протягом зазначеного періоду, проте зрушення відбувалося саме у позитивному напрямку. Так, у 2022 році спостерігалася негативна динаміка зміни ВВП на рівні $-29,1\%$, що свідчить про значний вплив війни, політичної та економічної кризи на спад економічної активності. Однак надалі відбулося поступове покращення ситуації, адже у 2023 році відбулося збільшення ВВП на 2% , а також прогнозується, що реальний ВВП у 2024 році становитиме $4,3\%$ [17]. Варто відзначити, що наразі аграрний сектор є основним джерелом ВВП, що підтверджується значними частками в доданій вартості сільського господарства порівняно з іншими секторами економіки країни. Наприклад, у 2022 році сільське господарство забезпечило $8,22\%$ доданої вартості, що перевищує показники інших секторів. Такі дані свідчать про важливість аграрного сектору у формуванні економічної динаміки країни [39].

Для формування повноцінного й ефективного плану розвитку та повоєнного відновлення України необхідно також розвивати малий і

середній бізнес, адже цей сектор відіграє важливу роль у забезпеченні стійкого економічного зростання. Також він забезпечує високий рівень зайнятості, що, як уже було зазначено, впливає на залучення додаткового капіталу та сприяє створенню нової доданої вартості. Тому формування макроекономічних заходів, спрямованих на підтримку та розвиток сектору малого й середнього бізнесу, вимагає детального аналізу поточних перешкод та проблем.

У сучасній економічній науці вивчається широкий спектр показників і чинників, які впливають на розвиток бізнесу та економіки в цілому. Одним із важливих аспектів, що привертає увагу, є очікування підприємців, які можуть відображати загальну кон'юнктуру та перспективи економічного зростання. Індекс очікувань ділової активності є одним зі способів вимірювання ставлення бізнесу до майбутнього розвитку економіки (рис. 1.5).

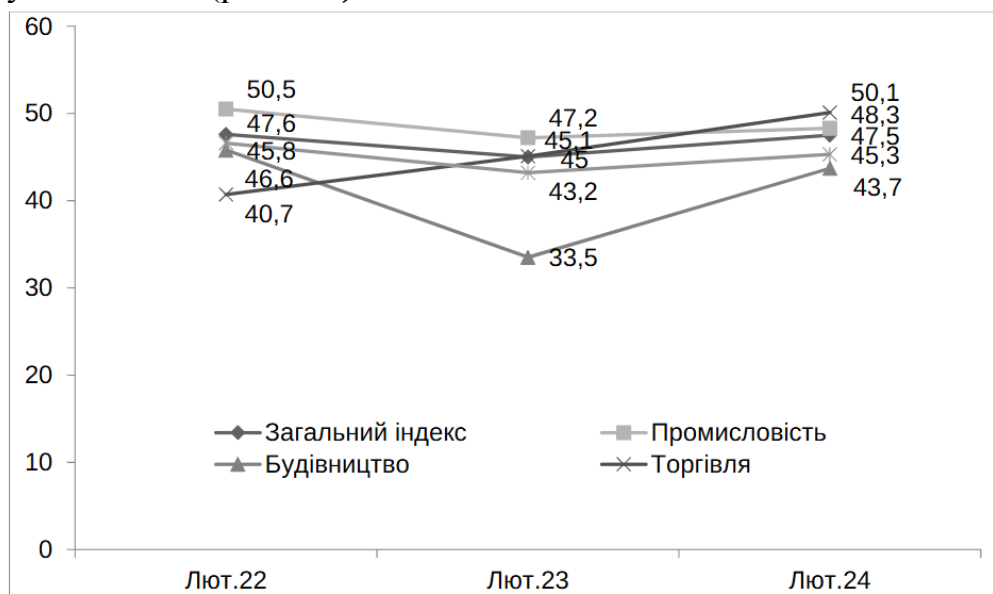


Рис. 1.5. Індекс очікувань ділової активності у 2022–2024 рр.

Джерело: складено авторами на основі [33]

Зокрема, його покращення вказує на те, що підприємці починають більше вірити у позитивний розвиток ситуації та можливість отримання прибутку у перспективі. Зміни в тенденціях індексу очікувань ділової активності варто розуміти з погляду впливу різних макроекономічних чинників, наприклад, врегулювання політичної та економічної ситуації, нові реформи та ініціативи, а також зміни в зовнішньому середовищі. З одного боку, стабілізація внутрішньополітичної ситуації та здійснення реформ можуть надалі сприяти підвищенню довіри бізнесу до урядових дій та забезпечити більш прозору й прогнозовану економічну ситуацію. З іншого боку, зовнішні чинники, такі як стабільність світових ринків або нові міжнародні угоди, створюють додаткові можливості для вітчизняного експорту та розвитку бізнесу. Таким чином, макроекономічний аспект повоєнного відновлення сектору малого й середнього бізнесу полягає перш за все у створенні сприятливого бізнес-середовища, що включає

зменшення адміністративних бар'єрів, спрощення бюрократичних процедур та надання доступу до електронних сервісів для реєстрації бізнесу. Ініціативи, такі як програма цифрової трансформації та Дія.Бізнес, вже частково впроваджуються для досягнення цієї мети. Важливим є й надання можливості отримання доступних кредитів та цільових субсидій малим і середнім підприємствам, що включає створення спеціальних фондів або програм, що спрямовані на підтримку підприємництва та інноваційних проєктів [21].

Також для стимулювання розвитку малого й середнього бізнесу та підвищення їхнього рівня конкурентоспроможності потрібно розробити цільові програми бізнес-освіти та навчання у сфері підприємництва. Крім того, варто виокремити такі заходи як зменшення фіскального тиску, скорочення обов'язкових платежів та забезпечення доступності малих і середніх підприємств до системи державних закупівель через спрощення процедур участі та створення спеціальних програм для цих підприємств, адже практична реалізація цих заходів може значно поліпшити стан сектору малого й середнього бізнесу в Україні та сприяти стійкому економічному повоєнному відновленню країни.

Зважаючи на важливість розвитку підприємництва необхідно звернути увагу, що спрямування бізнесу на соціальний контекст набуватиме все більшого значення як для внутрішнього, так і для зовнішнього ринків. Соціальне підприємництво в Україні залишається одним з найбільш актуальних і перспективних напрямів розвитку економіки, особливо в контексті відбудови після війни. У відповідь на глобальні виклики та місцеві особливості необхідно детальніше розглянути цей феномен. Значення соціального підприємництва в сучасних умовах не може бути переоціненим, особливо з урахуванням того, що Україна переживає період відбудови та стабілізації. Цей напрям діяльності не лише сприяє економічному зростанню, але й забезпечує розвиток соціального капіталу, покращення якості життя вразливих груп населення та реалізацію екологічних ініціатив.

Соціальне підприємництво є явищем, яке вперше виникло в Італії в кінці 1980-х років та розпочало активно розвиватися в Європі в середині 1990-х. Цей вид підприємницької діяльності наділений можливістю вирішувати соціальні та екологічні проблеми, забезпечуючи при цьому економічну стабільність. В Європі нараховується понад 2 мільйони соціальних підприємств, що надають роботу майже 11 мільйонам людей. Великобританія є лідером у цій сфері, там налічується близько 70 тисяч соціальних підприємств. У цій країні популярні різні форми соціальних підприємств, включаючи традиційні кооперативи, соціальні кооперативи, медичні або соціальні товариства, волонтерські організації, а також спеціалізовані майстерні для людей з інвалідністю. Інші європейські країни, такі як Польща, Італія, Нідерланди, Португалія, Угорщина, Ірландія і Естонія, також активно розвивають соціальне підприємництво, що

позитивно впливає на їхню національну економіку [41]. Вивчення зарубіжного досвіду розвитку соціального підприємництва могло би стати важливим для побудови актуальних напрямів розвитку та відбудови економіки України в післявоєнний період. Тут варто узагальнити декілька моделей соціального підприємництва, що використовується у світі. Великобританія не має єдиного закону чи нормативного визначення соціального бізнесу. Молдова присвоїла соціальному підприємству офіційний статус, тому держава застосовує податкові пільги та м'якші критерії відбору для сприяння розвитку соціальних підприємств. В Італії соціальні підприємства зосереджені на корпоративних моделях, тоді як Польща має модель з державною підтримкою [4]. У країнах, де соціальні підприємства легко визначаються за їхньою роллю та впливом на суспільство й економіку, дуже часто присутня система державних заохочень. Попри заохочення, активно розробляється законодавство, яке чітко визначає, що саме є соціальним підприємством, та створюється сприятливий клімат для їхньої фінансової підтримки й розвитку [18]. Враховуючи вищенаведені моделі та наявні в Україні умови, оптимальним підходом було б взяти найкраще з кожної моделі для реалізації на вітчизняному рівні [4]. Однак починати розвиток соціального підприємництва необхідно з законодавчої бази. В українському законодавстві ще немає чітких визначень для «соціального підприємства» та «соціального підприємництва». Це створює проблеми не тільки для статистичного аналізу й оцінки їх вкладу в економіку, але й перешкоджає ефективному розв'язанню питань, таких як фінансування, персонал, державна підтримка та інше. Статистична інформація щодо розвитку соціального підприємництва збирається громадськими організаціями за міжнародної підтримки [18]. Відповідно до цих організацій та європейських стандартів, соціальні підприємства – це організації, які фокусуються на вирішенні соціальних або екологічних питань. Вони можуть мати різні юридичні форми, але їхньою головною метою є зробити позитивний вплив на суспільство чи навколишнє середовище. Огляд ринку соціального підприємництва в Україні, що здійснено за підтримки організації EU4Youth, виявляє низку важливих характеристик і тенденцій, що заслуговують уваги.

По-перше, є відчутна динаміка росту кількості соціальних підприємств (рис. 1.6).

За період з 2017 по 2019 роки кількість таких підприємств зросла з 150 до 580, хоча в 2020 році спостерігалось падіння до 1000 підприємств. На жаль, дані 2022 року про кількість соціальних підприємств не зібрані по сьогодні, однак в умовах кризи та війни нескладно передбачити, що

подальший розвиток соціального підприємництва не буде таким стрімким, хоча й залишатиметься перспективним.

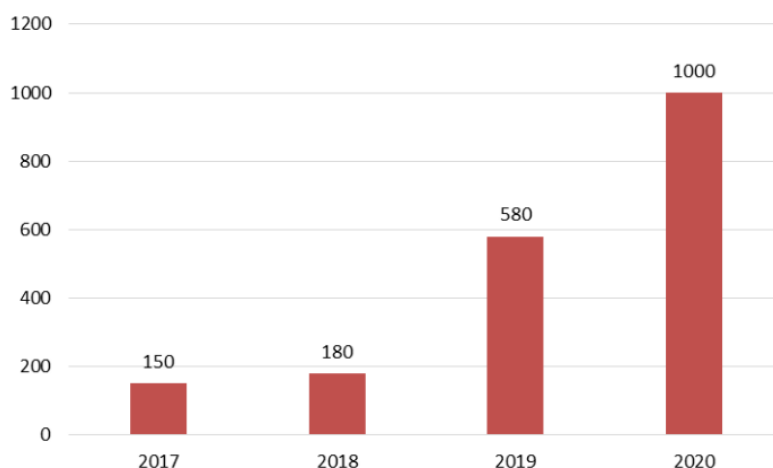


Рис. 1.6. Динаміка соціального підприємництва в Україні, од. [19]

З огляду на форми власності, на ринку переважають приватні підприємства (26), за ними йдуть громадські організації (16) і товариства з обмеженою відповідальністю (14). Це підкреслює важливість прибуткового сектора в соціальному підприємстві, але також засвідчує активну роль неприбуткового сектору. Щодо видів діяльності (рис. 1.7), то найбільш поширеним є працевлаштування вразливих груп (35%), що підкреслює соціальну спрямованість цього виду підприємництва.

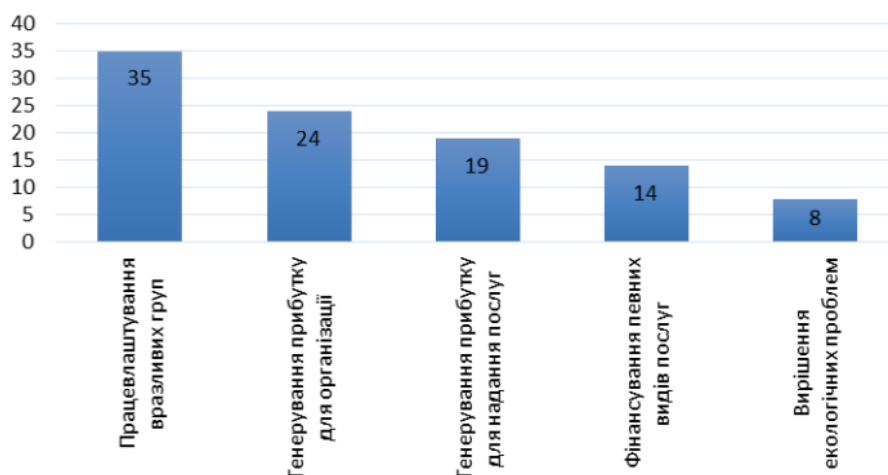


Рис. 1.7. Види діяльності соціального підприємництва в Україні, % [19]

Інші ключові сегменти включають генерування прибутку для організації (24%) та надання послуг (19%), а також фінансування певних видів послуг (14%) і вирішення екологічних проблем (8%). Динаміка росту, різноманітність форм власності та розмаїтість видів діяльності демонструють потенціал соціального підприємництва в Україні, але також виокремлюють багато викликів, таких як фінансування, освіта та законодавча підтримка, які потребують подальшої уваги. Загалом ринок соціального підприємництва в Україні є динамічним та різноманітним, але

для його подальшого розвитку необхідна комплексна підтримка на рівні держави, фінансових інституцій і громадськості.

Однак для розуміння напрямів розвитку соціального підприємництва варто більш детально зупинитися на його критеріях. Щоб вважатися соціальним підприємством, організація повинна відповідати хоча б одному з таких критеріїв:

- Забезпечення роботи для тих, хто перебуває в незахищеному становищі, як-от ветерани, внутрішньо переміщені особи, інваліди або жителі віддалених сільських районів.

- Перенаправлення частки або всього прибутку на фінансування статутної діяльності громадських організацій, благодійних організацій або фондів.

- Використання прибутку для фінансування конкретних послуг або проєктів, які націлені на підтримку соціально вразливих груп населення, культурних або спортивних ініціатив [12].

За The Possibilists, сучасні молоді підприємці з усього світу не шукають, щоб заробити гроші тільки для себе, замість цього вони намагаються поліпшити життя людей на різних рівнях. Це вказує на радикальну зміну у тому, як ми розглядаємо мету бізнесу в сучасному світі. Така еволюція може бути пришвидшена різними кризовими обставинами, що періодично виникають у суспільстві. З моменту початку конфліктів в Україні в 2014 і 2022 роках з'явилося безліч ініціатив, спрямованих на підтримку громадян. Ці проєкти часто функціонують як волонтерські або благодійні організації з обмеженими ресурсами. Однак деякі з них використовують бізнес-стратегії для створення більш стійкого впливу [22]. В Україні післявоєнне відновлення вносить свої корективи в потреби суспільства та відкриває нові можливості для соціального підприємництва. Розглянемо декілька сфер, які є найбільш актуальними для України.

- Сортувальні станції з переробки вторсировини. У контексті екологічних викликів і необхідності відновлення після війни сортувальні станції можуть створювати робочі місця і сприяти ефективному управлінню відходами. Це не тільки зменшує навантаження на навколишнє середовище, але й може бути засобом соціалізації для ветеранів і внутрішньо переміщених осіб.

- Хоспіси для важкохворих осіб. З огляду на обмежені можливості державної медицини, хоспіси можуть заповнити прогалини у догляді за важкохворими, забезпечуючи їм гідність і підтримку в останні моменти життя.

- Будинки для проживання самотніх людей літнього віку. Зростання кількості літніх людей, які залишились самі, створює потребу в створенні спеціалізованих будинків, де ці люди зможуть отримати необхідний догляд та соціалізацію.

- Готелі для постраждалих від домашнього насилля. Домашнє насилля – це проблема, яка стає ще більш гострою під час криз і постконфліктного відновлення. Спеціалізовані готелі можуть надати тимчасовий притулок та психологічну підтримку жертвам.

- Кризові центри. Ці організації можуть надавати екстрену допомогу людям в складних життєвих обставинах: від матеріальної підтримки до психологічної консультації.

- Центри медіації. Конфлікти в сім'ях, особливо в умовах постконфліктного суспільства, можуть ескалувати. Центри медіації можуть запропонувати професійний підхід до їх вирішення.

- Інклюзивні заклади освіти. Освіта для дітей з особливими потребами є одним з ключових елементів соціальної інтеграції. Інклюзивні заклади можуть забезпечити якісну освіту для всіх.

- Приватні медичні сервіси для лікування соціально небезпечних хвороб. В умовах обмежених державних ресурсів, приватні клініки можуть надавати спеціалізовані послуги для лікування хвороб, що становлять соціальну загрозу.

- Виробники соціально значущих товарів. Протези, слухові апарати та інші товари, які полегшують життя людям з особливими потребами, можуть бути ефективним способом соціалізації цих груп населення. З урахуванням післявоєнного відновлення і суспільних потреб, соціальне підприємництво в Україні може відіграти ключову роль в стабілізації ситуації і покращенні якості життя для всіх груп населення [5].

Перспективи такого господарювання є вкрай цікавими, однак на сьогодні можна стверджувати, що передумов для розвитку соціального підприємництва не створено. В Україні умови для успішного розвитку соціального підприємництва тільки формуються. Один із прикладів – ініціатива SILab Ukraine, яка служить професійною платформою для сектору, організовуючи акселератори, форуми та локальні програми [36]. Сьогодні в Україні приватним сектором та громадськими організаціями висувається чимало ініціатив, спрямованих на створення сприятливого клімату для розвитку соціального підприємництва. Зростання цікавості до цієї сфери відзначається не тільки на рівні громадянської активності, але і в урядових колах. Це стає можливим завдяки спільним зусиллям багатьох стейкхолдерів, включаючи державні органи, інвесторів, академічну спільноту та, звісно, підприємців.

Нижче розглянемо декілька ключових ініціатив, які вже дають позитивні результати або мають великий потенціал для подальшого розвитку соціального підприємництва в Україні [4].

- Законодавчі зміни. Існують проекти з регулювання діяльності соціальних підприємств на законодавчому рівні. Це включає в себе визначення соціальних вкладів та співвідношення працівників з вразливих груп населення.

- Підвищення освіти та свідомості. Організації та платформи, такі як SILab Ukraine, проводять акселератори, форуми та конференції для підвищення обізнаності про соціальне підприємництво.

- Фінансова підтримка. Ініціативи на рівні грантів та інвестицій для стартапів у сфері соціального підприємництва починають набирати обертів.

- Мережі та партнерства. Створення платформ для співпраці між соціальними підприємцями, інвесторами та державними структурами.

- Моніторинг та аналіз. Проведення досліджень для оцінки ефективності та впливу соціальних підприємств на економіку і суспільство [4]. Станом на сьогодні соціальне підприємництво в Україні не має адекватного середовища для свого розвитку. Цей сектор, що спрямований на розв'язання актуальних соціальних проблем та сталий суспільний розвиток, зіткнувся з численними перешкодами. Хоча ініціативи в сфері соціального підприємництва зростають, вони часто бувають знищені внаслідок фінансових обмежень, недостатньої освіченості громадськості, а також відсутністю чіткої законодавчої бази.

Зрештою, ці фактори створюють ситуацію, в якій соціальні підприємства не можуть ефективно функціонувати або розширюватися, незважаючи на їх критичну важливість для соціально-економічного розвитку країни. Зупинимось більш детально на основних труднощах та проблемах, з якими стикаються соціальні підприємства в Україні:

Фінансові обмеження [12, 41]. Соціальні підприємства зіткнулися з проблемою недоступності грантів та інвестицій. Більшість фінансових ресурсів походить з міжнародних фондів, що робить цю сферу вкрай залежною від зовнішніх джерел.

Ресурсні проблеми [41]. Нестача кваліфікованих кадрів / волонтерів. Існує дефіцит фахівців, які розуміють специфіку соціального підприємництва. Крім того, через фінансові обмеження складно привабити висококваліфіковані кадри. Відсутність власного приміщення або висока орендна плата, численні соціальні підприємства не мають можливості орендувати або придбати приміщення для здійснення своєї діяльності, що ставить під загрозу їх функціонування.

Соціокультурні бар'єри. Існує загальна незрозумілість та невідомість про те, що таке соціальне підприємництво. Це ускладнює його популяризацію та отримання підтримки на масовому рівні.

Інформаційно-законодавчі проблеми [41]. Незрозумілі та неповні законодавчі рамки роблять практично неможливим забезпечення юридичної визначеності та захисту для соціальних підприємств. Відсутність підтримки з боку держави і місцевої влади, через відсутність законодавчої підтримки, соціальні підприємства не можуть розраховувати на допомогу або лояльність з боку органів влади. Інформаційний вакуум та відсутність достовірних джерел комплікують процес залучення фінансів, партнерств та розвитку взагалі. Враховуючи ці фактори, можна зрозуміти,

чому соціальне підприємництво в Україні розвивається повільно та зіткнулося з численними перешкодами [12].

Основні двигуни розвитку соціального підприємництва в Україні, згідно з опитуванням [12], зосереджуються на чотирьох ключових аспектах: фінансовій стабільності, державній підтримці, кваліфікації керівництва, а також на технічному розвитку підприємства.

Фінансова підтримка та підтримка від держави і місцевої влади займають перші позиції. Основні форми фінансової підтримки включають доступ до грантів та інвестицій від спонсорів. З боку держави та місцевої влади важливо створити політику, що сприятиме розвитку соціального підприємництва, включно з пільговими умовами для оренди приміщень, а також можливістю участі в державних програмах та замовленнях.

Навчання керівників та розширення виробничо-технічної бази підприємства ділять друге місце. Керівництво соціальних підприємств виражає потребу в кваліфікованому менторстві та освіті, спрямованій на специфіку соціального підприємництва. Що стосується виробничо-технічної бази, наявність сучасного обладнання та технологій може значно підвищити продуктивність та ефективність підприємства.

Підвищення суспільної свідомості також є важливим чинником. Інформованість громадян про місію та цінності соціального підприємства може підвищити його популярність та зробити його більш конкурентоспроможним [27]. В той же час, сучасні інклюзивно-орієнтовані моделі соціально-економічного і політичного розвитку орієнтуються першочергово на потреби майбутніх поколінь, послаблюючи при цьому соціально-економічну і політичну напругу, зменшуючи диспропорції розвитку, підвищуючи соціальний добробут [6].

Загалом, успіх соціального підприємства значною мірою залежить від комплексної підтримки, що включає фінансування, законодавчі ініціативи, освіту та технічне забезпечення [8].

Отже, щоб подолати ці труднощі, необхідна активна позиція держави, розширення фінансових інструментів підтримки та просвітницька робота в суспільстві. Це дозволить реалізувати значний потенціал соціального підприємництва для досягнення стабільного економічного та соціального розвитку України.

Отже, макроекономічний аспект повоєнного відновлення України включає ряд складних викликів та завдань. Однією з важливих проблем є значна залежність від імпорту, що призводить до дефіциту торговельного балансу та загрози макроекономічної стабільності. Проте уряд України приймає низку заходів для забезпечення економічного відновлення, зокрема, співпрацює з міжнародними партнерами та здійснює ініціативи щодо створення передумов для довгострокового економічного зростання та інтеграції до Європейського Союзу. Важливим етапом є відновлення енергетичної інфраструктури, яке сприяє покращенню макроекономічної ситуації в країні. Також важливою є реалізація стратегій економічного розвитку та збільшення ВВП, що вимагає реформ та стабілізації

внутрішньополітичної ситуації. У цілому, успішне відновлення економіки України після війни залежить від комплексу заходів, спрямованих на підтримку розвитку реального сектору та зменшення залежності від зовнішніх чинників.

Список використаних джерел до розділу 1:

1. Acemoglu D., Robinson J. A. The narrow corridor: How nations struggle for liberty. Penguin UK, 2019. URL: <http://surl.li/lxyeyi> (date of access: 29.09.2024).
2. Becker T., Eichengreen B. J., Gorodnichenko Y., Guriev S., Johnson S., Mylovannov T., Rogoff K., Weder di Mauro B. A blueprint for the reconstruction of Ukraine. London: CEPR Press, 2022. 31 p. (Rapid Response Economics; 1). URL: <https://repository.graduateinstitute.ch/record/300525?ln=en&v=pdf> (date of access: 29.09.2024).
3. Puziah A., Yusof F., Faizul A. Local economic growth and community sustainability. *Quality of life in the built and natural environment : AMER International Conference on Quality of Life*. Malaysia, (6–8 April 2013). 2013. P. 437–444.
4. Баранова О. Соціальне підприємництво як відповідь суспільства на соціальні потреби. *Ліга закон*. 2021. URL: https://biz.ligazakon.net/interview/205014_sotsalne-pdprimnitstvo-yakvdpovd-susplstva-na-sotsaln-potrebi
5. Бочарнікова А. Соціальне підприємство відрізняється від звичайного відповіддю на запитання, що робити з прибутками. *Апостроф*. 2021. URL: <https://apostrophe.ua/ua/article/business/2021-06-15/sotsialnoe-predpriyatie-otlichaetsya-otobyichnogo-otvetom-na-vopros-chto-delat-s-dohodami/40200>
6. Вдовічен А., Вдовічена О. Формування інклюзивного вектору соціально-економічного розвитку територій. *Маркетинг як основа формування стратегії соціально-економічного розвитку прикордонного регіону* : Матеріали Міжнародної науково-практичної конференції (м. Чернівці, Україна – м. Сучава, Румунія, 11–12 листопада 2020 р.). Чернівці, 2020. С. 202–206.
7. Вдовічен А., Вдовічена О. Макроекономічний аспект повоєнного відновлення України. *Цифрова економіка та економічна безпека*. 2024. (1 (10)). С. 177–182. <https://doi.org/10.32782/dees.10-31>
8. Вдовічена О. Г., Вдовічен Д. А. Соціальне підприємництво як актуальний напрям розвитку економіки України. *Вісник Чернівецького торговельно-економічного інституту. Економічні науки*. 2023. № 4 (92). С. 25–38.
9. Відновлення Руанди після геноциду 1994-го року: історичний досвід та уроки для України. URL: https://inam.org.ua/pdf/Institute_of_American_Studies_Rwanda's_Rebuilding_After_the_Genocide_Lessons_for_Ukraine.pdf

10. Герасимчук В. Г. Реструктуризація промисловості: від науково-виробничих об'єднань до малого та середнього бізнесу? *Економічний вісник НТУУ «Київський політехнічний інститут»*. 2022. № 22. С. 7–14. DOI: 10.20535/2307-5651.22.2022.259793

11. Досвід післявоєнного відновлення міст Світу: уроки для України. URL: https://era-ukraine.org.ua/wp-content/uploads/2023/06/Doslidzhennia_Dosvid-pisliavoiennoho-vidnovlennia-mist.pdf

12. Європейський простір. Труднощі та перспективи соціального підприємництва – очима самих підприємців. 2023. URL: <https://euprostitir.org.ua/stories/133500>

13. Євсюкова О. В. Відновлення та розвиток територіальних громад в Україні: проблематика та процесуальна специфіка. *Держава та регіони. Публічне управління і адміністрування*. 2023. № 4 (82). С. 110–118. DOI <https://doi.org/10.32782/1813-3401.2023.4.19>

14. Єфименко Т. І. Управління державними фінансами в період воєнного стану та повоєнної відбудови України: науковий супровід трансформацій. *Фінанси України*. 2023. № 1. С. 7–25.

15. Закон України від 21 травня 1997 року № 280/97-ВР «Про місцеве самоврядування в Україні».

16. Залізнюк В. П., Лазебна І. В. Економічний розвиток територіальних громад в умовах воєнного стану та повоєнного відновлення. *Актуальні питання економічних наук*. 2024. (5). <https://doi.org/10.5281/zenodo.14260502>

17. Інфляційний звіт: Квітень 2023 року. Національний банк України. 2023. С. 1–49. URL: https://bank.gov.ua/admin_uploads/article/IR_2023-Q2.pdf?v=4

18. Кавтиш О. П. Соціальний бізнес як суб'єкт соціалізації національної економіки. *Матеріали II Міжнародної науково-практичної конференції «Бізнес, інновації, менеджмент: проблеми та перспективи*. 2021. URL: <http://confmanagement.kpi.ua/proc/article/view/230470/229446>

19. Каменко І. С. Соціальне підприємництво в Україні. Економіко-правовий аналіз. 2021. URL: https://euneighbourseast.eu/wp-content/uploads/2021/07/legal-report-in-ukraine_ukrainian_1.pdf

20. Кіреєв М. Скільки та від кого Україна отримала допомоги в 2023 році. *Файненс.юа*. 2024. URL: <https://finance.ua/ua/goodtoknow/dopomoga-ukraini-2023>

21. Клочковська В. О., Клочковський О. В., Трегубов О. С. Макроекономічні аспекти відновлення функціонування малого та середнього бізнесу в контексті повоєнної відбудови національної економіки України. *Економіка і організація управління*. 2023. № 1(49). С. 89–98.

22. Корнецький А. Війна як каталізатор соціального підприємництва. *UCU Business School*. 2022. URL: <https://lvbs.com.ua/news/vijna-yak-katalizator-sotsialnogo-pidpryyemnytstva-artemkornetskyj-vykladach-lvbs/>

23. Красилюк В. Ф. Можливі сценарії розвитку територіальних громад в післявоєнний період. *Політичне життя. Політичні інститути та процеси*. 2024. № 4. С. 49–54. DOI 10.31558/2519-2949.2024.4.6

24. Ляшенко В. І. Світовий досвід повоєнного відновлення: діалектика імплементації та адаптації в Україні. *Економічний вісник Донбасу*. 2023. № 3(73). С. 122–131.

25. Марченко О. Ю., Грабін О. Ю. Зелена та цифрова трансформації економіки України: пріоритети післявоєнного відновлення. *Економіка та суспільство*. 2024. № 59. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-59-173>

26. Миколайчук М. М., Куспляк І. С., Лантратов М. С. Особливості забезпечення сталого розвитку регіонів України у післявоєнний період. *Державне управління: удосконалення та розвиток*. 2023. № 2. DOI: <http://doi.org/10.32702/2307-2156.2023.2.8>

27. Новик І. Соціальне підприємництво: стан та перспективи. *Економіка та суспільство*. 2022. № (45). DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-45-6>

28. Опанасюк Ю. А., Деміхов О. І., Таранюк Л. М., Таранюк К. В., Дехтярьов В. А. Особливості розроблення стратегії розвитку територіальної громади в сучасних умовах. *Державне управління: удосконалення та розвиток*. 2024. № 5 DOI: <http://doi.org/10.32702/2307-2156.2024.5.6>

29. Орлова О. С. Післявоєнна відбудова України: аналіз окремих програмних засад. *Аналітично-порівняльне правознавство*. 2024. DOI <https://doi.org/10.24144/2788-6018.2024.03.31>

30. Паньків Н. Є., Чернишова А. С. Проблеми та перспективи відновлення України під час та після завершення російсько-української війни. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. № 1, 2023. С. 67–79. DOI: <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2023-314-1-9>

31. Постанова Верховної Ради України «Про утворення та ліквідацію районів» № 807-IX від 17 липня 2020 року.

32. Роль 3D-модельовання у відновленні міст після катастроф. URL: <https://visicomdata.com/uk/news/the-role-of-3d-modeling-in-post-disaster-city-reconstruction>

33. Самойлюк М. Трекер економіки України під час війни. Центр економічної стратегії. 2024. URL: <https://ces.org.ua/tracker-economy-during-the-war/>

34. Скрипниченко М. І. Макроекономічні оцінки та прогнози повоєнного відновлення економіки України. *Економічна теорія*. 2022. № 2. С. 29–43.

35. Собенко Н. Рівень споживання електрики зменшується, дефіцит не прогнозується. Інформаційне інтернет-видання «Суспільне Мовлення». 2024. URL: <https://suspilne.media/705724-riven-spozivanna-elekt-riki-zmensuet-sa-deficit-ne-prognozuetsa-ukrenergo/>

36. Соціальне підприємництво у воєнний час: як працює SILab Ukraine. 2023. URL: <https://media.zagoriy.foundation/velyka-istoriya/soczialne-pidpryyemnycztvo-u-voyennyj-chasyak-praczyuye-silab-ukraine/>

37. Територіальна громада України. Українська Вікіпедія. URL: <https://uk.wikipedia.org/wiki/%D0%A2%D0%B5%D1%80%D0%B8%D1%82%D0%BE%D1%80%D1%96%D0%B0%D0%BB%D1%8C%D0%BD%D0%B0%D0%B3%D1%80%D0%BE%D0%BC%D0%B0%D0%B4%D0%B0%D0%A3%D0%BA%D1%80%D0%B0%D1%97%D0%BD%D0%B8> (переглянуто 27 грудня 2024 року).

38. Хмарська І., Кучерява К., Клімова І. Особливості післявоєнного відновлення економіки України. Економіка та суспільство. 2022. № 42. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-42-31>

39. Шпикуляк О., Ксенофонтова К., Грищенко О. Макроекономічна динаміка розвитку аграрного сектору економіки України: аспекти ролі підприємництва. Цифрова економіка та економічна безпека. 2023. № 8(08). С. 248–255.

40. Штань М. В. Економічна політика стимулювання повоєнного відновлення. Економіка та суспільство. 2023. № 56. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-56-62>

41. Юрченко О., Свирида О. Соціальні підприємства в Україні: стан та проблеми розвитку. Цифрова економіка та економічна безпека. 2022. № 3(03). С. 74–78. DOI: <https://doi.org/10.32782/dees.3-13>

РОЗДІЛ 2. ПІДХОДИ ТА ІНСТРУМЕНТИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД

2.1. ЗНАЧЕННЯ Й ОСНОВНІ ПОНЯТТЯ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ

На сьогодні Україна перебуває в умовах воєнного стану. Сучасний стан економіки в Україні характеризується кризовими явищами. Адже невірною обраною стратегією або її відсутністю призводять до зниження ефективності діяльності громади. В зв'язку з цим виникає необхідність здійснення управління стратегічним розвитком територіальних громад, що дасть можливість громадам покращити виробничо-господарську діяльність та вийти з кризового стану.

У Чернівецькій області створено 52 територіальні громади, відповідно поділено на три райони, а саме: Чернівецький, Вижицький та Дністровський. Вони об'єднали 271 територіальну громаду та до складу яких увійшли 417 населених пунктів області. Ми всі знаємо, що територіальна громада це добровільне об'єднання мешканців кількох сіл, селищ, міст, що мають єдиний адміністративний центр. Сучасним керівникам доводиться ретельно аналізувати зовнішнє середовище для своєчасного внесення змін у вибраний курс громади в сучасних умовах євроінтеграції.

Існує тісний зв'язок між минулим, сучасним і майбутнім станом ефективності діяльності громади, а саме станом, що характеризує рівень отриманого кінцевого результату її діяльності та створених протягом певного періоду можливостей розвитку і можливостей занепаду.

Річке зростання значення управління щодо стратегічного розвитку пояснюється й прискоренням змін у соціально-економічному середовищі в умовах зростаючого динамізму підприємницького середовища, інтернаціоналізацією і глобалізацією бізнесу, появою нових несподіваних викликів і можливостей для бізнесу у громадах, досягненням науки і техніки, розвитком інформаційних мереж та процесів діджиталізації, що роблять можливим блискавичне поширення й одержання інформації, широкою доступністю до сучасних технологій, зміною ролі людських ресурсів, а також низкою інших причин.

Міністерством розвитку громад та територій були підготовлені методичні рекомендації щодо розроблення, реалізації, моніторингу та оцінювання власних стратегій розвитку громади. Документ розроблено Міністерством розвитку громад та територій спільно з Ініціативою «Управління публічним інвестуванням» проєкту SURGe «Супровід урядових реформ в Україні». На їх думку, Розроблені методичні рекомендації допоможуть громадам планувати свій розвиток покроково. Цей документ пояснює, які пункти має містити проєкт стратегії – від SWOT-аналізу (де виявляються сильні та слабкі сторони, можливості і загрози) до системи релевантних показників, які можна виміряти або розрахувати та на основі яких здійснюється висновок щодо успішності

реалізації стратегії. Зазначимо, що рекомендації передбачають залучення мешканців громад на всіх етапах розробки стратегій.

Кожна громада унікальна у своєму роді, тому і процес розробки стратегії для кожної є особливим, оскільки залежить від (рис. 2.1):

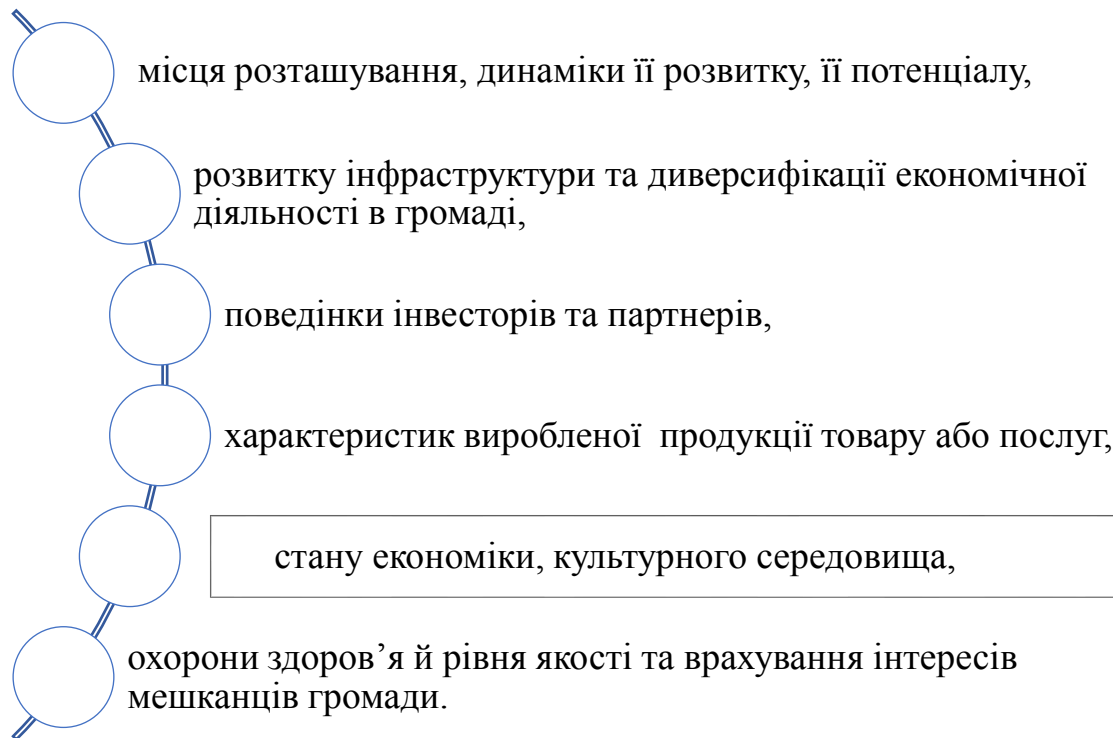


Рис. 2.1. Чинники, які впливають на розробку стратегії ТГ

Проте стратегії, єдиної для всіх громад, не існує, так само як і не існує єдиного універсального управління стратегічним розвитком у напрямі роботи громади. Управління стратегічним розвитком громади пов'язане з постановкою цілей і з підтримкою визначених взаємовідносин із навколишнім середовищем, що дозволяють їй досягати поставлених задач і відповідають її внутрішнім можливостям.

Тобто потенціал, що забезпечує досягнення цілей визначених громадою в майбутньому, є одним із кінцевих продуктів управління стратегічним розвитком. Також до кінцевого результату належать внутрішня структура та організаційні зміни, що забезпечують чутливість громади до змін у зовнішньому середовищі (рис. 2.2). Потенціал громади і стратегічних можливостей визначаються якістю фахівців, реалізуючи обрану стратегію. Тож, застосування визначеного алгоритму щодо процесу управління стратегічним розвитком громади дозволить:

- чітко реагувати на зміни, які дозволяють досягнути бажаних цілей в майбутньому;
- можливість враховувати об'єктивні зовнішні та внутрішні фактори, що формують зміни, зосередитись на вивченні цих факторів, сформулювати відповідні інформаційні пакети для громади;
- можливість отримати необхідну базу для прийняття стратегічних і тактичних рішень;

- можливість встановлення системи стимулювання для розвитку гнучкості й пристосованості громади та окремих її підсистем до змін;
- забезпечення динамічності змін через прискорення практичних дій щодо реалізації стратегічних планів на основі відповідної системи регулювання, контролю та аналізу.

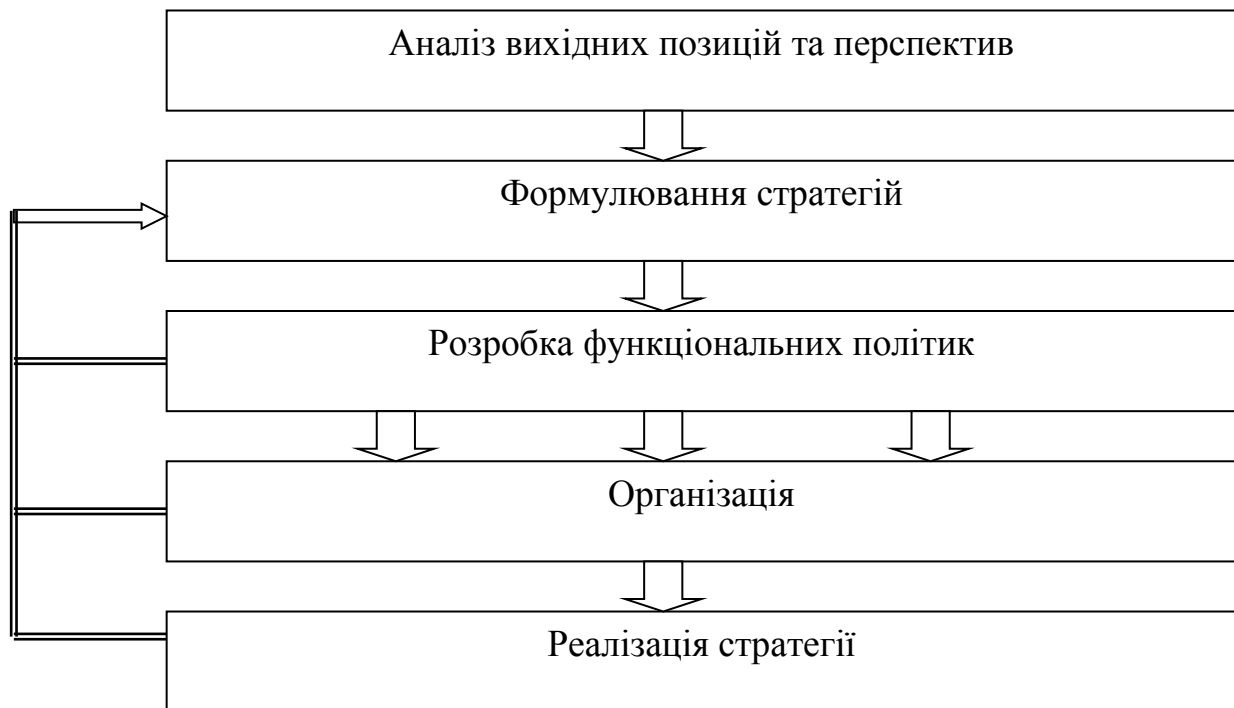


Рис. 2.2. Процес управління стратегічним розвитком громади

Отже, можемо зазначити, що метою процесу формування конкретної стратегії є, власне, вибір стратегічної альтернативи, яка забезпечить підвищення ефективності діяльності громади в довгостроковій перспективі. Різне зростання значення стратегічного менеджменту пояснюється також посиленням змін у зовнішньому середовищі, появою нових потреб і зміною позиції споживачів, посиленням конкуренції за ресурси, інтернаціоналізацією та глобалізацією бізнесу – поява несподіваних нових можливостей для бізнесу, досягнення в науці та техніці, розвиток інформаційних мереж, які дозволяють поширювати та збирати інформацію швидко, широка доступність сучасних технологій. Змінюється роль людських ресурсів, а також низка інших причин.

Однак єдиної стратегії для всіх громад немає, як і єдиного загального способу стратегічного управління. Кожна спільнота унікальна по-своєму, тому процес розробки стратегії для кожної компанії унікальний, оскільки залежить від позиції компанії на ринку, динаміки розвитку, потенціалу, поведінки її конкурентів, характеристик товарів чи послуг, які вона пропонує, продукції, стан економіки, культурне середовище та багато інших факторів.

Водночас деякі ключові моменти дозволяють говорити про певні загальні принципи розробки стратегій управління та реалізації

стратегічного менеджменту. У загальному вигляді стратегія – це план управління підприємством, спрямований на зміцнення його позицій, задоволення потреб споживачів і досягнення поставлених цілей. Менеджери розробляють стратегії для визначення напрямку розвитку бізнесу та приймають обґрунтовані рішення, вибираючи, як діяти далі.

Вибір конкретної стратегії означає, що серед усіх можливих шляхів розвитку і методів діяльності організації вирішено вибрати один напрямок розвитку. Стратегічний план управління компанією охоплює всі основні функції та відділи закупівлі, виробництво, фінанси, маркетинг, кадри, дослідження та наукові розробки. Кожен відіграє свою роль у цій стратегії, відповідно, узгодження дій і підходів відобразатиме поточну стратегію.

З метою визначення суті категорії «стратегічне управління» необхідно дослідити різні точки зору з даного питання. Існують різні бачення щодо визначення стратегічного управління, кожен із авторів трактує його по-різному, так Шендел і Хаттен розглядали стратегічне управління «як процес визначення і встановлення зв'язку організації з її оточенням, який складається з реалізації вибраних цілей і зі спроб досягнути бажаного стану взаємовідносин з оточенням за допомогою розподілу ресурсів, що дозволяє ефективно і результативно діяти організації і її підрозділам» [4, с. 88], по Хіггенсу, «стратегічне управління — це процес управління з ціллю здійснення місії організації за допомогою управління взаємодії організації з її оточенням» [4, с. 88], Пірс і Робертсон визначали стратегічне управління «як набір рішень і дій по формуванню і виконанню стратегій, розроблених для того, щоб досягнути цілей організації» [4, с. 89].

Василенко В.А., Ткаченко Т.І. [8, с. 35-36] запропонував відносно просту модель, яка певною мірою синтезує раніше запропоновані моделі. Основами стратегічного управління, на думку автора, є: аналіз зовнішнього середовища організації; внутрішня діагностика (оцінка сильних і слабких сторін) організації; визначення місії і цілей організації; розробка, оцінка і вибір альтернативних стратегій за конкретними підсистемами організації; розробка і розгорнуте визначення корпоративної стратегії як програми конкретних дій; реалізація стратегії; оцінка результатів і зворотний зв'язок.

Вітчизняні автори З. Шершньова і С. Оборська [28, с. 43] зробили значний внесок у побудову обґрунтованої послідовності дій при формуванні системи стратегічного менеджменту. Запропонована ними концептуальна схема стратегічного управління підприємством відрізняється від раніше запропонованих моделей розширеним, коректним і чітким описом складових кожного етапу. Серед останніх виділяються такі: концепція (підприємства, управління); аналіз (ретроспективний, зовнішнього середовища, внутрішнього середовища, конкурентоспроможності підприємства); діагноз (сильних і слабких сторін

підприємства); прогноз (змін внутрішнього і зовнішнього середовища); формування цілей підприємства; вибір стратегій (загальної, ділових, функціональних); розробка системи планів, проектів і програм розвитку підприємства; формування забезпечуючих підсистем (організаційного, фінансового, інформаційного, соціально-психологічного забезпечення); стратегічний контроль.

На думку Сумеця О. М., Власовеця В. М. [26, с. 67], основними складовими процесу стратегічного управління є: вибір місії фірми; формулювання цілей організації; оцінка й аналіз зовнішнього середовища; управлінське обстеження сильних і слабких сторін; аналіз стратегічних альтернатив; вибір та реалізація стратегії; її оцінка.

Зіставляючи підходи зазначених та інших дослідників до визначення змістовної сторони стратегічного управління, можна констатувати, що складність (організація – найскладніше штучне утворення людини) і динамічна природа організацій ускладнюють розробку однієї специфічної моделі процесу стратегічного управління.

Відповідно до концепції взаємозв'язок основних елементів системи стратегічного управління наведено на рисунку 2.3, а процес стратегічного управління – на рисунку 2.4. Початковим етапом стратегічного управління в даній концепції є аналіз комплексу вихідних позицій і перспектив розвитку громади, на основі результатів якого відбувається формування стратегії.

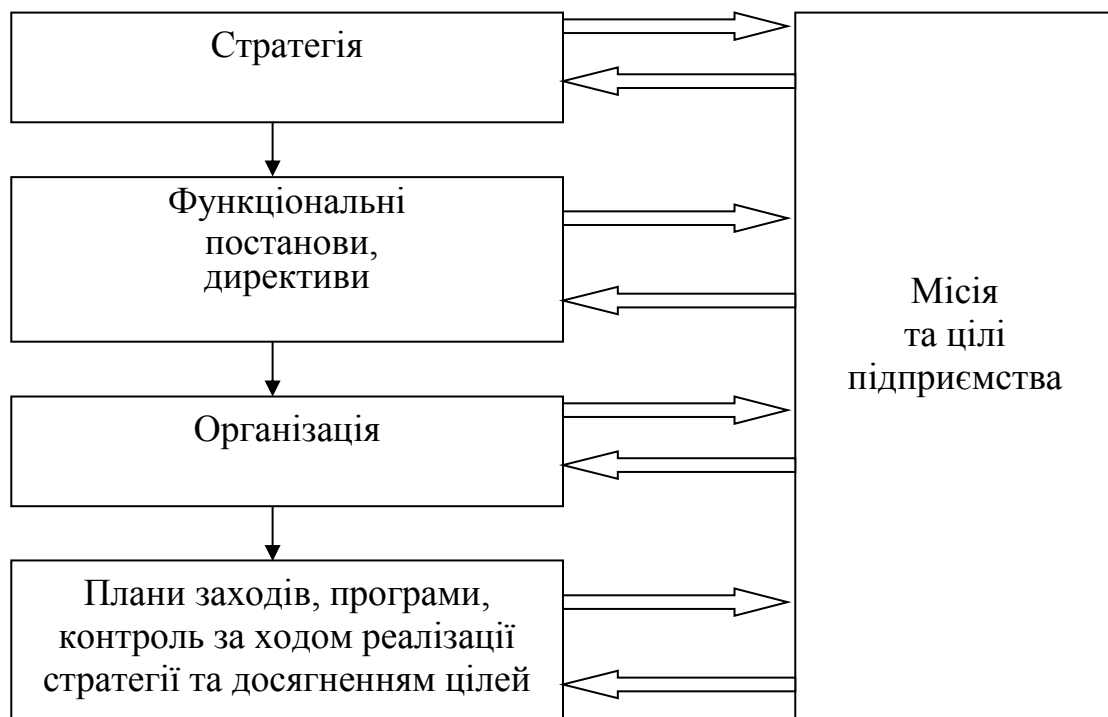


Рис. 2.3. Елементи системи стратегічного управління [8]

Стратегічне управління пов'язане з постановкою цілей організації і з підтримкою визначених взаємовідносин із навколишнім середовищем, що

дозволяють їй домагатися поставлених задач і відповідають її внутрішнім можливостям. Потенціал, що забезпечує досягнення цілей організації в майбутньому, є одним із кінцевих продуктів стратегічного управління.

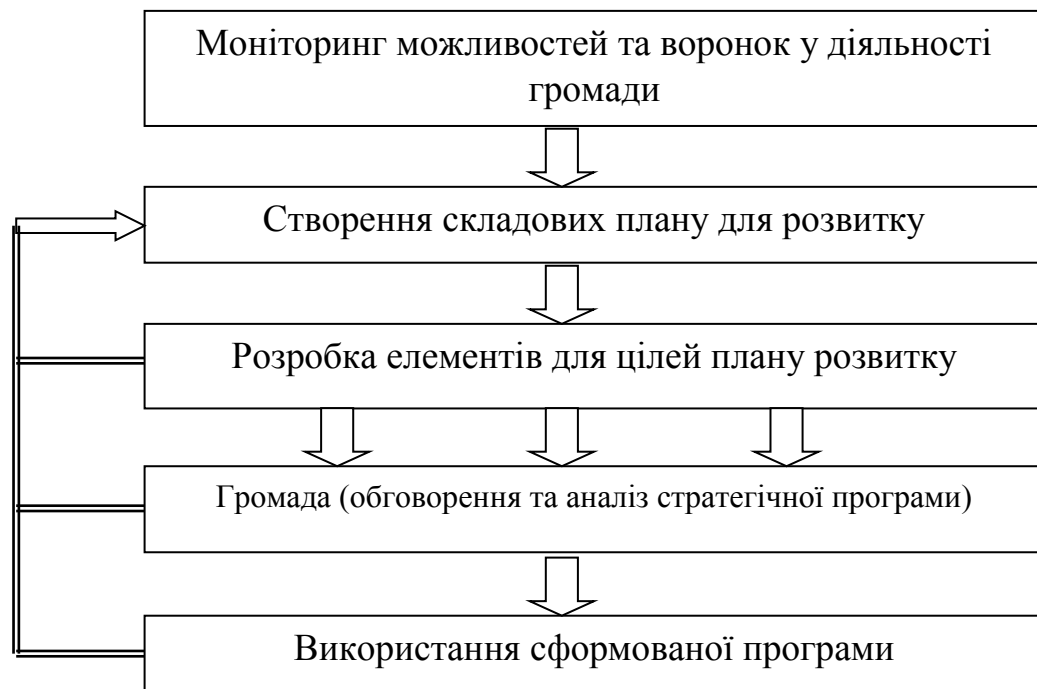


Рис. 2.4. Процес досягнення цілей стратегічного розвитку громадою

Іншим кінцевим продуктом стратегічного управління є внутрішня структура й організаційні зміни, що забезпечують чутливість організації до змін у зовнішньому середовищі. Потенціал організації і стратегічних можливостей визначаються якістю її персоналу. Застосування стратегічного управління дає громадам ряд переваг, а саме [6, с. 302-303]:

По-перше, у випадку стратегічного управління в кожний даний момент фіксується, що організація повинна робити в даний час, щоб досягнути бажаних цілей в майбутньому, виходячи з того, що оточення і умови життя організації будуть змінюватись.

По-друге, при стратегічному управлінні виробляється здатність реагувати на зміни в оточенні, які дозволяють досягнути бажаних цілей в майбутньому. На жаль, поряд із явними перевагами стратегічне управління має низку вад і обмежень на використання, котрі вказують на те, що і цей тип управління, так само як і всі інші, не має універсальності застосування в будь-яких ситуаціях і для вирішення будь-яких задач:

По-перше, стратегічне управління вже в силу своєї сутності не дає, та й не може дати точної і детальної картини майбутнього. По-друге, стратегічне управління не може бути зведене до набору рутинних процедур і схем. По-третє, потрібні будуть величезні зусилля і великі витрати часу і ресурсів для того, щоб в організації почав здійснюватися процес стратегічного управління. По-четверте, різко посилюються негативні наслідки помилок стратегічного передбачення. По-п'яте, при здійсненні стратегічного управління найчастіше основний наголос

робиться на стратегічному плануванні. Насправді ж найважливішою складовою стратегічного управління є реалізація стратегічного плану.

У такий спосіб діяльність по стратегічному управлінню спрямована на отримання стратегічної позиції, що забезпечить тривалу життєздатність організації в умовах, що змінюються. Його завдання полягає в тому, щоб виявити необхідність і провести стратегічні зміни в організації; підібрати і виховати кадри, спроможні провести стратегічні зміни.

Стратегічне управління можна розглядати як динамічну сукупність взаємозалежних управлінських процесів, що логічно впливають один з одного. Проте існує стійкий зворотній зв'язок і відповідно обернений вплив кожного процесу на інші і на всю їхню сукупність. Це є важливою особливістю структури стратегічного управління.

Концепція планування на підприємстві виходить із розгляду підприємства як цілеорієнтованого центру дій із програмноорієнтованою структурою потенціалу. Вся система планування складається із чотирьох локальних комплексів: генерального планування цілей, стратегічного планування, оперативного планування, планування господарських результатів і фінансового планування. Взаємозв'язок цих елементів представлено на рисунку 2.5.



Рис. 2.5. Стратегічне планування в системі управління громадами [25, с. 88-90]

При вузькому розумінні предмет стратегічного управління – це планування досягнення цілей. Воно являє собою одночасне планування

структури та обсягу продуктово-асортиментної програми, а також структури та обсягу потенціалу (ресурсів), необхідних для виробництва й реалізації продукції. Планування програми і потенціалу утворюють ядро стратегічного планування; його називають плануванням стратегій кола бізнесу, стратегій функціональних сфер діяльності та регіональних стратегій. У широкому розумінні стратегічне планування передбачає планування зростання, планування розвитку та інноваційне планування.

Нова парадигма заснована на системному і ситуаційному підходах до управління [18, 24]. Корпорація розглядається при цьому насамперед як відкрита система; головні передумови успішної діяльності підприємства знаходяться не тільки всередині, а й зовні неї, тобто успіх пов'язується з тим, наскільки вдало організація пристосується до зовнішнього оточення – науково-технічного, економічного, соціального, політичного тощо. Чи зуміє підприємство вчасно розпізнати загрози його існуванню, чи буде воно стійким до «ударів долі», чи не втратить можливостей, що виникають в його середовищі, чи зможе отримати максимум вигоди з цих можливостей – ось головні критерії ефективності всієї системи управління, по відношенню до яких внутрішня раціональність організації виробництва та управління все ж таки відходить на другий план. З такого мислення логічно випливає ситуаційний підхід до управління, згідно з яким вся внутрішньоорганізаційна побудова системи управління є не що інше, як відповідь на різні за своєю природою дії з боку зовнішнього середовища громади.

Забезпечення стратегічного розвитку громади неможливе без досягнення збалансованості та спрямованості роботи всіх його підрозділів на досягнення єдиної мети. Вирішенню цього завдання сприяє розробка загальної стратегії підприємства, яка дає можливість визначити та погоджувати стратегії діяльності його підрозділів, орієнтуючи їх на досягнення загальних цілей підприємства.

Управління громадою є процес достатньо складний і тривалий. І врешті-решт зводиться до вибору однієї або декількох стратегічних альтернатив з певної їх множини для кожного рівня стратегічного набору громади. Загальна процедура формування стратегії дій для усіх рівнів стратегічного набору наступна:

- визначається набір цілей;
- оцінюється різниця між поточною позицією громади і її цільовою позицією;
- пропонується один або декілька способів дій, тобто стратегічних альтернатив поведінки;
- здійснюється тестування на предмет можливості звуження попередньо встановленого розриву між поточною і цільовою позиціями громади.

Тому в основі вироблення стратегії громади, формування її стратегічного набору лежить принцип альтернативності розвитку,

альтернативність у вирішенні проблем розвитку і конкурентної поведінки тощо, тобто альтернативність у стратегічному виборі.

2.2. СТРАТЕГІЧНІ АЛЬТЕРНАТИВИ РОЗВИТКУ ГРОМАДИ

Стратегічний розвиток громади є важливим елементом забезпечення її сталого зростання та підвищення якості життя мешканців. У сучасних умовах громади стикаються з численними викликами, такими як обмежені ресурси, демографічні зміни, екологічні проблеми та глобальні економічні процеси. Для подолання цих викликів необхідно розробляти та впроваджувати стратегічні альтернативи, що враховують унікальні особливості громади, її потенціал та перспективи.

У цьому підрозділі розглядаються основні підходи до формування стратегічних альтернатив, їх класифікація та особливості застосування в умовах конкретної громади. Акцент зроблено на інтеграції інноваційних інструментів, залученні зацікавлених сторін та гармонізації локальних ініціатив із загальнонаціональними і глобальними цілями розвитку.

Метою підрозділу є аналіз можливих сценаріїв розвитку громади, визначення їх переваг і недоліків, а також оцінка їхньої ефективності з огляду на довгострокову перспективу. Питання стратегічних альтернатив розвитку громад безпосередньо не визначаються прямо в жодному конкретному нормативному акті, але їх формування, обґрунтування та реалізація ґрунтуються на низці нормативно-правових документів України, що регулюють питання місцевого самоврядування, стратегічного планування та регіонального розвитку [19].

Основними з них є:

1. Конституція України

Статті 140–146 регулюють основи місцевого самоврядування, визначаючи громади як базову одиницю адміністративно-територіального устрою.

2. Закон України «Про місцеве самоврядування в Україні»

Цей закон регулює діяльність територіальних громад, надаючи їм повноваження у сфері соціально-економічного та культурного розвитку.

3. Закон України «Про засади державної регіональної політики»

Визначає механізми розробки та реалізації регіональних стратегій, які можуть містити альтернативні сценарії розвитку громад.

4. Закон України «Про державне прогнозування та розроблення програм економічного і соціального розвитку України»

Встановлює основи планування соціально-економічного розвитку, що є основою для формування стратегічних альтернатив.

5. Закон України «Про стратегічну екологічну оцінку»

Передбачає обов'язкову оцінку впливу стратегічних планів і програм на довкілля, що є важливим фактором при розгляді альтернатив.

6. Державна стратегія регіонального розвитку України

Є основоположним документом, що формує загальнодержавні цілі розвитку регіонів і громад.

7. Методичні рекомендації з формування стратегій розвитку територіальних громад

Розроблені Міністерством розвитку громад, територій та інфраструктури України для допомоги громадам у стратегічному плануванні.

8. Міжнародні зобов'язання та програми

Наприклад, Цілі сталого розвитку ООН (SDGs), які інтегруються в стратегічне планування громад.

Крім цього, стратегічні альтернативи розвитку громади можуть враховувати норми інших спеціальних законів, які стосуються інвестиційної діяльності, бюджету, підприємництва, освіти, культури чи інфраструктури. Таким чином, територіальні громади України у своїх питаннях стратегічного розвитку перебувають у полі цілісної нормативно-правової системи. Така система передбачає той факт, що територіальні громади в Україні повинні розробляти низку стратегічних документів, які забезпечують довгострокове планування їхнього розвитку [16]. Зокрема, основні стратегічні документи включають:

1. Стратегію розвитку територіальної громади

Мета: Визначення довгострокових цілей, пріоритетів та напрямків розвитку громади.

Основні положення:

Аналіз поточного стану громади.

Визначення стратегічних цілей і завдань.

План заходів для досягнення цілей.

Термін дії: Як правило, 5-7 років із можливістю перегляду.

2. Програму соціально-економічного та культурного розвитку громади

Мета: Планування заходів на середньостроковий період (зазвичай річний цикл) у сфері соціально-економічного розвитку.

Основні положення:

Пріоритетні напрями розвитку на поточний період.

Розрахунок ресурсів і бюджетних видатків.

Очікувані результати від впровадження програмних заходів.

3. План просторового розвитку (Генеральний план)

Мета: Визначення просторового розвитку громади, зокрема землевпорядкування, інфраструктури, забудови.

Основні положення:

Планування території відповідно до її потенціалу.

Забезпечення збалансованого використання земельних ресурсів.

4. План дій із впровадження стратегії

Мета: Деталізація кроків, термінів та відповідальних осіб для реалізації стратегії розвитку.

Основні положення:

Перелік проєктів і заходів із зазначенням джерел фінансування.

Механізми моніторингу та оцінки виконання.

5. Бюджетний документ громади

Мета: Забезпечення фінансування стратегічних цілей через ефективне планування доходів і видатків.

6. Програми цільового спрямування

Наприклад, програми з енергоефективності, розвитку малого бізнесу, покращення транспортної інфраструктури тощо.

7. Документи з управління ризиками

Наприклад, план дій у надзвичайних ситуаціях чи стратегія кліматичної адаптації.

8. Стратегія сталого розвитку громади

За умови участі громади в міжнародних чи національних програмах сталого розвитку, можуть розроблятися спеціалізовані стратегії відповідно до принципів Цілей сталого розвитку ООН та ін.

Всі ці документи повинні бути взаємопов'язані, відповідати законодавству України та узгоджуватися з обласними й державними стратегічними документами [17].

В цілому, стратегічний план розвитку громади є ключовим документом, що визначає довгострокові пріоритети, цілі та заходи для сталого розвитку громади. Його структура може варіюватися залежно від місцевих умов і методології, але зазвичай включає такі основні розділи:

1. Вступна частина

- Опис мети та завдань стратегічного плану.
- Підстави для розробки документа (згадка про нормативно-правову базу).
- Значення плану для громади.

2. Аналіз поточного стану громади (SWOT-аналіз)

- Соціально-економічний аналіз:
- Демографічна ситуація.
- Рівень зайнятості та доходів населення.
- Стан освіти, охорони здоров'я та соціального забезпечення.
- Економічний потенціал:
- Основні галузі економіки громади.
- Інфраструктура та інвестиційний клімат.
- Екологічна ситуація:
- Наявність природних ресурсів.
- Стан довкілля та екологічні виклики.
- SWOT-аналіз:
- Сильні та слабкі сторони громади.
- Можливості та загрози.

3. Візія розвитку громади

Коротке й узагальнене бачення майбутнього громади.

Наприклад: «Громада – сучасний центр сталого розвитку з комфортними умовами для життя, активною економікою та збереженим природним середовищем».

4. Стратегічні цілі та пріоритети розвитку

Основні цілі розвитку громади (3-5 стратегічних напрямків).

Наприклад:

- Розвиток економіки та створення робочих місць.
- Підвищення якості життя населення.
- Покращення екологічного стану.
- Розвиток інфраструктури та цифровізації.

5. Напрями діяльності та ключові заходи

- Деталізація заходів для досягнення кожної стратегічної цілі.
- Опис конкретних проєктів, ініціатив і програм.

Приклади:

- Будівництво нових соціальних об'єктів (шкіл, лікарень).
- Залучення інвестицій у пріоритетні галузі.
- Впровадження програм енергоефективності.

6. Механізми реалізації

- Розподіл відповідальності між структурними підрозділами громади.
 - Джерела фінансування:
- Місцевий бюджет.
- Державні субвенції.
- Гранти та інвестиції.
- Можливості державно-приватного партнерства.

7. Моніторинг і оцінка виконання

- Показники для оцінки ефективності реалізації плану (KPI).
- Частота звітності.
- Механізми коригування плану за необхідності.

8. Додатки

- Карти та схеми (наприклад, просторовий розвиток).
- Додаткові статистичні матеріали.
- Список зацікавлених сторін і партнерів.

Стратегічний план має бути адаптивним і враховувати зміни у зовнішньому середовищі, щоб забезпечити сталий розвиток громади.

Інституційне забезпечення відіграє ключову роль у виборі стратегічних альтернатив розвитку територіальних громад, оскільки саме воно формує основи для планування, впровадження та моніторингу стратегічних ініціатив. Це забезпечення включає систему правових, організаційних, фінансових та інформаційних механізмів, які сприяють прийняттю обґрунтованих рішень та їх ефективній реалізації [5].

По-перше, правова база визначає рамки, у межах яких громада може формувати свою стратегію розвитку. Чітко регламентовані закони, підзаконні акти та методичні рекомендації дають змогу обрати стратегічні альтернативи, що відповідають національній політиці, цілям сталого розвитку та регіональним пріоритетам.

По-друге, організаційні структури, такі як виконавчі органи місцевого самоврядування, департаменти економічного розвитку чи стратегічного планування, забезпечують координацію та інтеграцію різних учасників у процесі вибору стратегічних альтернатив. Ефективна структура управління дозволяє громадам швидше реагувати на зміни та реалізовувати проєкти з мінімальними втратами ресурсів.

По-третє, фінансове забезпечення є важливим інструментом для оцінки реалістичності стратегічних альтернатив. Стабільне фінансування, доступ до бюджетів, субвенцій, грантів чи міжнародної технічної допомоги допомагають громадам обирати та реалізовувати стратегії, що відповідають їхнім потребам.

По-четверте, інформаційна підтримка сприяє обґрунтованості вибору стратегічних альтернатив. Відкритий доступ до статистичних даних, аналітичних матеріалів, досліджень та інструментів моделювання дозволяє громадам краще розуміти свої можливості, ризики та перспективи.

Крім того, значну роль відіграє рівень розвитку інституційної культури, яка включає такі аспекти, як прозорість, підзвітність, громадська участь та взаємодія із зацікавленими сторонами. Інституційна спроможність впливає на якість комунікації між владою, бізнесом та громадою, що є критично важливим для врахування інтересів усіх сторін у стратегічному плануванні.

Таким чином, інституційне забезпечення визначає можливості громади для ефективного управління процесом стратегічного вибору, дозволяє уникати хаотичних чи суб'єктивних рішень, сприяє залученню ресурсів і забезпечує сталість розвитку. Без належного інституційного фундаменту навіть найкращі ідеї та ініціативи ризикують залишитися нереалізованими або неефективними.

Вибір стратегічних альтернатив розвитку територіальних громад у сучасних умовах стикається з численними проблемами, що обумовлені як об'єктивними, так і суб'єктивними чинниками. Насамперед, громади мають обмежені ресурси: фінансові, кадрові та матеріально-технічні, що ускладнює реалізацію навіть базових ініціатив. Відсутність чіткої методології стратегічного планування призводить до хаотичного вибору пріоритетів, а використання застарілих підходів часто не враховує особливості кожної громади [1].

До зовнішніх викликів належать економічна нестабільність, політичні зміни, безпекові ризики, глобальні економічні кризи та вплив кліматичних змін. Низький рівень залучення населення до формування стратегій створює додаткові труднощі, оскільки відсутність ефективної комунікації між владою і громадою обмежує можливість урахування потреб і пропозицій мешканців.

Крім того, конкуренція між громадами за ресурси та інвесторів ускладнює розробку унікальних рішень, а недооцінка екологічних і соціальних аспектів стратегій нерідко обмежує їхній довгостроковий ефект. Слабка співпраця між громадами та обласною владою призводить

до дублювання зусиль і конфліктів інтересів, тоді як вплив зовнішніх інвесторів може спричиняти залежність громади від умов, що не відповідають її потребам.

До того ж слабка система моніторингу та оцінки ефективності реалізації стратегічних альтернатив, низький рівень прозорості місцевої влади, недосконалість законодавства та бюрократичні бар'єри суттєво уповільнюють розвиток. Усі ці проблеми вимагають комплексного підходу, вдосконалення законодавчої бази, розвитку кадрів, впровадження сучасних методів планування, активного залучення громади та побудови партнерських відносин із зацікавленими сторонами.

Інформатизація відіграє важливу роль у виборі стратегічних альтернатив розвитку територіальних громад, надаючи нові можливості для аналізу, планування та управління. Вона дозволяє громадам використовувати сучасні інструменти для збору, обробки та аналізу даних, що забезпечує точну оцінку їхнього поточного стану та прогнозування сценаріїв розвитку. Завдяки цифровим платформам та інформаційним системам процес прийняття рішень стає більш оптимізованим, оскільки громади можуть моделювати різні альтернативи та оцінювати їх ефективність [2]. Інформатизація також сприяє активному залученню мешканців через електронні платформи, онлайн-опитування та інші інструменти, що підвищує прозорість управління і враховує потреби різних соціальних груп.

Також цифрові технології відкривають шлях до впровадження інноваційних рішень, зокрема у сфері «розумних» громад, де використовуються сучасні підходи до управління ресурсами, енергетикою та транспортом. Інформатизація допомагає громадам представляти свій потенціал інвесторам, що сприяє залученню фінансування для реалізації стратегічних проєктів. Завдяки ефективній комунікації між громадами, бізнесом та партнерами стає можливим гармонізувати стратегії та уникати дублювання зусиль.

Цифрові інструменти дозволяють громадам бути гнучкими у своїх стратегічних підходах, оперативно реагувати на зміни у зовнішньому середовищі та коригувати плани. Таким чином, інформатизація суттєво розширює можливості для ефективного вибору стратегічних альтернатив, підвищуючи рівень обґрунтованості прийнятих рішень та стимулюючи сталий розвиток. Водночас для реалізації цих переваг необхідно забезпечити доступ до сучасних технологій, підготувати кваліфіковані кадри та активно залучати населення до використання цифрових інструментів.

Воєнний стан суттєво впливає на вибір стратегічних альтернатив розвитку територіальних громад, створюючи як нові виклики, так і можливості для адаптації. У цих умовах громади змушені переглядати свої пріоритети, ресурси та підходи до стратегічного планування, враховуючи нестабільність, безпекові загрози та зміну суспільних потреб.

Перш за все, основний акцент зміщується на забезпечення безпеки та підтримки життєдіяльності населення. Це включає створення умов для укриття, відновлення інфраструктури, що зазнала пошкоджень, та посилення захисту критичних об'єктів. Воєнний стан також вимагає мобілізації ресурсів для допомоги військовим, переселенцям та найбільш вразливим категоріям населення.

Фінансові ресурси громад часто перенаправляються з довгострокових проєктів на нагальні потреби, що обмежує реалізацію масштабних ініціатив у сфері економічного чи інфраструктурного розвитку. Проте такі обмеження стимулюють громади шукати нестандартні підходи, наприклад, залучати гуманітарну допомогу, гранти чи співпрацювати з міжнародними організаціями [14].

Крім того, воєнний стан значно впливає на демографічну ситуацію: багато мешканців виїжджають за межі громади, а на їх місце прибувають тимчасово переміщені особи, що змінює структуру попиту на соціальні послуги. Це вимагає гнучкості у стратегічному плануванні, щоб врахувати потреби нових категорій населення.

Економіка громади також зазнає змін, оскільки частина підприємств може припинити свою діяльність, а інші адаптуються до нових умов. У таких ситуаціях громади шукають альтернативи для підтримки бізнесу, розвитку локальних ініціатив та створення умов для відновлення економічної активності [13].

На рівні стратегічного планування воєнний стан стимулює громади зосереджуватися на короткострокових цілях із можливістю їхньої адаптації залежно від розвитку ситуації. У той же час зростає потреба у міжмуніципальній співпраці та координації з центральною владою для більш ефективного використання ресурсів і реалізації спільних проєктів.

Воєнний стан також може стати стимулом для впровадження інновацій, зокрема у сфері безпеки, цифровізації управління та створення нових підходів до підтримки населення. У цих умовах стратегічні альтернативи розвитку територіальних громад стають більш орієнтованими на виживання, адаптацію та відновлення, проте залишають місце для формування перспективних напрямів розвитку після завершення конфлікту.

Резюмуючи підкреслимо важливість процесу пошуку місцевих точок зростання у стратегічних альтернативах розвитку територіальних громад. Зазначене передбачає виявлення та використання внутрішніх ресурсів для сприяння сталому розвитку на рівні конкретної громади. Це починається з аналізу поточного стану, включаючи демографічні, економічні та соціальні характеристики, а також наявні інфраструктурні об'єкти. Далі необхідно визначити сильні сторони громади, зокрема природні, культурні та економічні ресурси, які можуть стати основою для розвитку, наприклад, через туризм чи аграрний сектор.

Важливо також розробити кілька альтернативних стратегій розвитку, які можуть включати інвестиції в інфраструктуру, розвиток місцевих

підприємств або підтримку нових ініціатив. При цьому варто оцінити можливі ризики та наслідки кожної стратегії, враховуючи екологічні, соціальні та економічні фактори. Процес також включає активну участь місцевих жителів через консультації чи опитування, що дає змогу врахувати їхні потреби та ідеї.

Найбільш перспективні напрямки розвитку, які можуть стати точками зростання, визначаються після цього. Це можуть бути, наприклад, інновації в агропромисловості чи розвиток зелених технологій. Реалізація обраної стратегії передбачає визначення конкретних кроків та постійний моніторинг результатів з коригуванням заходів за необхідності. Такий підхід дозволяє не тільки сприяти сталому розвитку громади, але й залучати інвестиції та покращувати якість життя місцевих мешканців.

Розвиток територіальних громад у сучасних умовах вимагає комплексного підходу до формування стратегічних альтернатив. Громади стикаються з такими викликами, як обмежені ресурси, демографічні зміни, економічна нестабільність та екологічні проблеми. Для ефективного управління потрібна адаптація до цих умов шляхом розробки інноваційних стратегій, залучення зацікавлених сторін та гармонізації локальних ініціатив із національними й глобальними цілями розвитку. Формування стратегічних альтернатив базується на нормативно-правовій системі України, включаючи Конституцію, закони про місцеве самоврядування, регіональну політику та екологічну оцінку. Основні інструменти стратегічного планування включають розробку довгострокових стратегій, програм соціально-економічного розвитку, просторового плану та бюджетного забезпечення. Значну роль у виборі стратегій відіграє інституційна спроможність, яка включає правову базу, організаційні структури, фінансові механізми та інформаційну підтримку. Інформатизація забезпечує можливість використання сучасних цифрових інструментів для моделювання, аналізу та управління процесами розвитку громад.

Таким чином, ефективний розвиток громад потребує інтегрованого підходу, спрямованого на стале зростання, підвищення якості життя мешканців та максимальне використання їхнього потенціалу.

2.3. МОНІТОРИНГ СИЛЬНИХ ТА СЛАБКИХ СТОРІН ГРОМАДИ

У складних пандемічних умовах запорукою виживання й основою стабілізації становища підприємства є постійне зростання його внутрішнього потенціалу. Він відбиває такий стан його ресурсів, при якому організація, вільно маневруючи фінансовими, виробничими, інтелектуальними засобами, здатна шляхом їхнього доцільного використання забезпечити безперебійний процес виробництва й реалізації продукції на основі розробленої стратегії. Тому постає питання щодо правомірності формування потенціалу підприємства (організації). Вирішення викладених завдань можна

з'ясувати за допомогою побудови системи оцінювання, що виступає як підґрунтя життєдіяльності суб'єкта хазяйнування.

SWOT-аналіз Кадубовецької сільської об'єднаної територіальної громади проведено з урахуванням стану й тенденцій розвитку громади, актуальних проблемних питань галузей господарського комплексу та соціальної сфери, аналізу розвитку громади в попередні роки, результатів опитування думки мешканців громади, пропозицій, наданих членами робочої групи з підготовки Стратегії розвитку Кадубовецької сільської територіальної громади на період до 2027 року, і визначено такі сильні й слабкі чинники (сторони) та можливі зовнішні впливи (можливості та загрози) на подальший соціальний та економічний розвиток громади (табл. 2.1, 2.2).

Таблиця 2.1

SWOT-аналіз Кадубовецької сільської територіальної громади

СИЛЬНІ СТОРОНИ	СЛАБКІ СТОРОНИ
Прогресивна, дієва та цілеспрямована місцева влада	Відтік молоді, висококваліфікованої робочої сили у м. Чернівці та за кордон
Вигідне економіко-географічне розташування (розташоване на міжнародній трасі М-19, <i>межує з м. Заліщики Тернопільської області</i>)	Недостатній рівень фінансування заходів з упередження виникнення надзвичайних ситуацій (в основному пошкодження й замулення мостів та мостових переходів, захаращеність русел малих річок)
Достатня забезпеченість трудовими ресурсами, зокрема робітничих та інженерних професій (ентузіазм та активність жителів громади)	Значний ступінь зносу основних фондів та їх моральна застарілість (в основному в закладах соціальної сфери, а саме: освіти, охорони здоров'я, культури та спорту)
Інвестиційна привабливість (наявність вільних земельних ділянок, приміщень для розвитку малого й середнього підприємництва)	Недостатня ефективність сільсько-господарського виробництва в галузі тваринництва (тваринництво щорічно зменшує свої масштаби, практично відсутня переробка продукції)
Розвинутий сектор сільсько-господарського виробництва, наявність сировинної бази для подальшої переробки с/г продукції та розвитку тваринництва	Низька якість автомобільних доріг місцевого значення. Стан доріг погіршується внаслідок складних погодних умов осінньо-зимового періоду та недофінансування дорожнього господарства
Розвинута мережа навчальних, медичних та культурних закладів	Високий рівень дотаційності бюджету, незначні обсяги капітальних видатків у структурі сільського бюджету (близько ____% бюджет громади дотаційний)
Значний туристичний та рекреаційний потенціал (Придністров'я охоплює територію 4 сіл, багатих на історичні, геологічні та природні пам'ятки і є суцільною, понад 18-ти кілометровою, зоною відпочинку)	Низький рівень благоустрою у населених пунктах громади (низька організація централізованого вивозу сміття)

СИЛЬНІ СТОРОНИ	СЛАБКІ СТОРОНИ
Значний обсяг надходження коштів від трудових мігрантів з-за кордону	Низький рівень офіційної зайнятості

Таблиця 2.2

Можливості та загрози для Кадубовецької сільської територіальної громади

МОЖЛИВОСТІ	ЗАГРОЗИ
Подальший розвиток підприємств сільськогосподарського виробництва та розвиток тваринництва	Політична нестабільність та зростання соціальної напруги в суспільстві у зв'язку з воєнними діями на сході країни
Збільшення власних надходжень за рахунок залучення інвестицій в розвиток малого та середнього підприємництва	Незадовільна мережа дорожньої інфраструктури, недостатнє фінансування ремонту та утримання доріг
Залучення додаткових фінансових ресурсів на розвиток громади як за рахунок субвенцій з державного бюджету, так і за допомогою інвестиційних фондів, грантів та програм (у т.ч. європейських)	Недостатність власних фінансових ресурсів у господарюючих суб'єктів, та високі ставки за кредитами
	Нестабільність цін на продукцію галузі тваринництва
Покращення якості дорожньої інфраструктури, насамперед доріг загального користування місцевого значення	Зношення основних фондів інфраструктури закладів освіти, культури, охорони здоров'я, спорту та дорожнього господарства
Розвиток туризму на базі історико-культурного потенціалу та природних ресурсів	Зростання рівня безробіття, в зв'язку з чим відтік кваліфікованих кадрів
Покращення благоустрою населених пунктів громади шляхом покращення матеріально-технічної бази комунального підприємства «Кадуб-сервіс»	Виникнення надзвичайних ситуацій природного характеру
Покращення надання послуг соціальної сфери шляхом оновлення існуючої матеріально-технічної бази	Забруднення територій стихійними сміттєзвалищами
Покращення якості надання адміністративних послуг шляхом створення ЦНАПу	

SWOT-матриця є важливим елементом визначення конкурентних переваг громади, оскільки дозволяє виявити взаємозв'язки між «внутрішніми» (сильні та слабкі сторони) та «зовнішніми» (можливості та загрози) факторами (табл. 2.3). Саме ці взаємозв'язки дозволяють сформулювати порівняльні переваги, виклики і ризики, які є основою для стратегічного вибору – формулювання стратегічних та операційних цілей розвитку Кадубовецької громади на довгострокову перспективу (табл. 2.4, 2.5). Якщо сильна сторона підкріплюється можливістю, а загроза не нівелює цю сильну сторону, то така сильна сторона є найбільш важливою для громади.

Таблиця 2.3

SWOT-матриця Кадубовецької громади порівняльні переваги

СИЛЬНІ СТОРОНИ		МОЖЛИВОСТІ
Прогресивна, дієва та цілеспрямована місцева влада		Подальший розвиток підприємств сільськогосподарського виробництва та розвиток тваринництва
Вигідне економіко-географічне розташування (розташоване на міжнародній трасі М-19, <i>межує з м. Заліщики Тернопільської області</i>)		Збільшення власних надходжень за рахунок залучення інвестицій в розвиток малого й середнього підприємництва
Достатня забезпеченість трудовими ресурсами, зокрема робітничих та інженерних професій (ентузіазм та активність жителів громади)		Залучення додаткових фінансових ресурсів на розвиток громади як за рахунок субвенцій з державного бюджету, так і за допомогою інвестиційних фондів, грантів та програм (у т.ч. європейських)
Інвестиційна привабливість (наявність вільних земельних ділянок, приміщень для розвитку малого й середнього підприємництва)		Покращення якості дорожньої інфраструктури, насамперед доріг загального користування місцевого значення
Розвинутий сектор сільськогосподарського виробництва, наявність сировинної бази для подальшої переробки с/г продукції та розвитку тваринництва		Розвиток туризму на базі історико-культурного потенціалу та природних ресурсів
Значний туристичний та рекреаційний потенціал (Придністров'я охоплює територію 4 сіл, багатих на історичні, геологічні та природні пам'ятки і є суцільною, понад 18-ти кілометровою, зоною відпочинку.)		Покращення благоустрою населених пунктів громади шляхом покращення матеріально-технічної бази комунального підприємства «Кадуб-сервіс»
Розвинута мережа навчальних, медичних та культурних закладів		Покращення надання послуг соціальної сфери, шляхом оновлення існуючої матеріально-технічної бази.
Значний обсяг надходження коштів від трудових мігрантів з-за кордону		Покращення якості надання адміністративних послуг шляхом створення ЦНАПу.

Таблиця 2.4

Виклики для Кадубовецької громади

СЛАБКІ СТОРОНИ		МОЖЛИВОСТІ
Відтік молоді, висококваліфікованої робочої сили у м. Чернівці та за кордон		Подальший розвиток підприємств сільськогосподарського виробництва та розвиток тваринництва
Недостатній рівень фінансування заходів з упередження виникнення надзвичайних ситуацій (в основному пошкодження й замулення мостів та мостових переходів, розчистка русел малих річок)		Збільшення власних надходжень за рахунок залучення інвестицій в розвиток малого та середнього підприємництва
Значний ступінь зносу основних фондів та їх моральна застарілість (в основному в закладах соціальної сфери, а саме: освіти, охорони здоров'я, культури та спорту)		Залучення додаткових фінансових ресурсів на розвиток громади як за рахунок субвенцій з державного бюджету, так і за допомогою інвестиційних фондів, грантів та програм (у т.ч. європейських)

СЛАБКІ СТОРОНИ		МОЖЛИВОСТІ
Недостатня ефективність сільськогосподарського виробництва в галузі тваринництва (тваринництво щорічно зменшує свої масштаби, практично відсутня переробка продукції)		Покращення якості дорожньої інфраструктури, насамперед доріг загального користування місцевого значення
Низька якість автомобільних доріг місцевого значення. Стан доріг погіршується внаслідок складних погодних умов осінньо-зимового періоду, недофінансування дорожнього господарства		Розвиток туризму на базі історико-культурного потенціалу та природних ресурсів.
Високий рівень дотаційності бюджету, незначні обсяги капітальних видатків у структурі сільського бюджету (близько ____% бюджет громади дотаційний)		Покращення благоустрою населених пунктів громади шляхом покращення матеріально-технічної бази комунального підприємства «Кадуб-сервіс»
Низький рівень благоустрою у населених пунктах громади (низька організація централізованого вивозу сміття)		Покращення надання послуг соціальної сфери шляхом оновлення існуючої матеріально-технічної бази.
Облаштування та впорядкування сміттєзвалищ на території громади (проблема утилізації сміття)		Покращення якості надання адміністративних послуг шляхом створення ЦНАПу.
Низький рівень офіційної зайнятості		

Таблиця 2.5

Ризики для Кадубовецької громади

СЛАБКІ СТОРОНИ		ЗАГРОЗИ
Відтік молоді, висококваліфікованої робочої сили у м. Чернівці та за кордон		Політична нестабільність та зростання соціальної напруги в суспільстві у зв'язку з воєнними діями на сході країни
Недостатній рівень фінансування заходів з упередження виникнення надзвичайних ситуацій (в основному пошкодження й замулення мостів та мостових переходів, розчистка русел малих річок)		Незадовільна мережа дорожньої інфраструктури, недостатнє фінансування ремонту та утримання доріг
Значний ступінь зносу основних фондів та їх моральна застарілість (в основному в закладах соціальної сфери, а саме: освіти, охорони здоров'я, культури та спорту)		Недостатність власних фінансових ресурсів у господарюючих суб'єктів, та високі ставки за кредитами
Недостатня ефективність сільськогосподарського виробництва в галузі тваринництва (тваринництво щорічно зменшує свої масштаби, практично відсутня переробка с/г продукції)		Нестабільність цін на продукцію галузі тваринництва

СЛАБКІ СТОРОНИ		ЗАГРОЗИ
Низька якість автомобільних доріг місцевого значення. Стан доріг погіршується внаслідок складних погодних умов осінньо-зимового періоду та недофінансування дорожнього господарства		Зношення основних фондів інфраструктури закладів освіти, культури, охорони здоров'я, спорту та дорожнього господарства
Високий рівень дотаційної бюджету, незначні обсяги капітальних видатків у структурі сільського бюджету.		Зростання рівня безробіття, в зв'язку з чим відтік кваліфікованих кадрів
Низький рівень благоустрою у населених пунктах громади (низька організація централізованого вивозу сміття)		Виникнення надзвичайних ситуацій природного характеру
Низький рівень офіційної зайнятості		Забруднення територій стихійними сміттєзвалищами

Порівняльні переваги, виклики і ризики, які слід враховувати при стратегічному плануванні розвитку, ідентифіковані на основі соціально-економічного аналізу ситуації в громаді й аналізу сильних і слабких сторін, можливостей та ризиків, настання яких є досить вірогідним. Порівняльні переваги визначаються в результаті аналізу сильних сторін і можливостей, виклики – в результаті аналізу слабких сторін і можливостей, ризики – відповідно в результаті аналізу слабких сторін і загроз. Визначені у SWOT-аналізі сильні сторони (8 сильних сторін) підтримуватимуться в більшій чи меншій мірі практично всіма визначеними можливостями (основних 8 груп можливостей), та є потенціалом для реалізації можливостей громади.

А саме, необхідно наступне:

1. Подальший розвиток підприємств сільськогосподарського виробництва та розвиток тваринництва через:

- збільшення потужностей існуючих підприємств галузі тваринництва;

- переоснащення та створення нових підприємств у галузі тваринництва;

- збільшення продукції с/г виробництва.

2. Збільшення власних надходжень за рахунок залучення інвестицій в розвиток малого й середнього підприємництва.

3. Залучення додаткових фінансових ресурсів на розвиток громади як за рахунок субвенцій з державного бюджету, так і за допомогою інвестиційних фондів, грантів та програм (в т.ч. європейських).

4. Покращення якості дорожньої інфраструктури, насамперед доріг загального користування місцевого значення.

5. Розвиток туризму на базі історико-культурного потенціалу та природних ресурсів.

6. Покращення благоустрою населених пунктів громади шляхом покращення матеріально-технічної бази комунального підприємства «Кадуб-сервіс».

7. Покращення надання послуг соціальної сфери шляхом оновлення існуючої матеріально-технічної бази.

8. Покращення якості надання адміністративних послуг шляхом створення ЦНАПу.

Саме реалізації основних можливостей розвитку Кадубовецької громади допоможе знівелювати наявні слабкі сторони (8 слабких сторін), зменшити їх вплив на соціально-економічний розвиток громади. Наявні загрози (основних 8 загроз), які здебільшого пов'язані із політичними та макроекономічними чинниками, а також надзвичайними ситуаціями і обставинами, в тому числі природного і техногенного характеру, створюють ризик для реалізації потенційних можливостей та можуть посилити негативний вплив слабких сторін.

Аналіз безпосереднього оточення Кадубовецької громади припускає аналіз тих факторів зовнішнього середовища, з якими вона перебуває в безпосередній взаємодії. У стратегічному аналізі пріоритетними факторами мікросередовища є: споживачі, конкуренти та постачальники. Якщо необхідно, вивчаються посередники, закордонні партнери, ринок робочої сили. Аналіз у дослідженні потенціалу Кадубовецької громади являє собою вид пізнавальної діяльності, що опирається на загальновідомі наукові принципи: історизму, діалектичності, дедуктивності, індуктивності, раціоналізму, емпіризму, системності, науковості, законності, систематичності й ефективності. Неможливо переоцінити значимість цілей для організації. Вони є вихідною точкою планування; цілі лежать в основі побудови організаційних відносин; на цілях базується система мотивування, яка використовується в організації; також цілі є точкою відліку у процесі контролю й оцінки результатів праці окремих робітників, підрозділів та організації в цілому.

2.4. МЕТОДИЧНИЙ ПІДХІД ЯК ІНСТРУМЕНТ ДО АНАЛІЗУ Й ОЦІНКИ ПОТЕНЦІАЛУ ГРОМАДИ

Потенціал Кадубовецької громади є інтегрованою й повною характеристикою його розвитку. Управління стратегічним розвитком громади припускає необхідність розробки й впровадження інтегрованої системи управління, основою якої є система аналізу й оцінки потенціалу, процесів його зміни. Оцінювально-аналітична система потенціалу Кадубовецької громади заснована на спостереженнях, аналізі й оцінці його потенціалу, також постійному контролю над процесами його зміни. За своєю суттю – це вимірювальна система управління розвитком громади.

Сутність потенціалу й особливості управління ним визначають мету та характер його дослідження й виміру. Тому необхідно аналіз і оцінка потенціалу базувати на діалектичній єдності статичного й динамічного підходів. Статичний підхід припускає визначення системоутворюючих

елементів і зв'язків, що становлять потенціал, виявлення зовнішніх і внутрішніх його факторів. Динамічний підхід розглядає зміни, що відбуваються в потенціалі, пов'язані із процесами функціонування й розвитку підприємства і його зовнішнього середовища (рис. 2.6).



Рис. 2.6. Синтез статичного й динамічного підходів для аналізу й оцінки потенціалу

Функціонування оцінювальної системи нерозривно пов'язано з вибором цілей розвитку Кадубовецької громади й зіставлення з ними потенціалу. У такій системі досить істотна роль інформації, що несе характеристики її потенціалу – цілей, результатів і рушійних факторів діяльності в кількісному і якісному вираженні. Тому основним завданням такої системи є формування системи показників, параметрів, критеріїв і індикаторів, що визначають як сам потенціал, так і процеси його зміни та дозволяють управляти ними.

Показники характеризують певні сторони об'єкта дослідження й зобов'язують вважати саме ці сторони найбільш істотними. Методика визначення показників заснована на проведенні періодичних спостережень об'єкта.

У той же час визначення показників є не єдиною важливою умовою одержання об'єктивного уявлення про об'єкт дослідження – інтерпретація їхніх розрахунків залежить від вибору видів аналізу, методів і моделей оцінювання. Це визначає дотримання вимоги єдності методики розрахунку й оцінки для однакових показників, які можна застосовувати у різних підрозділах Кадубовецької громади.

У традиційному управлінському контролі над діяльністю підприємства використовуються фінансові показники. Якісний

економічний контроль припускає ефективне управління економічними ресурсами підприємства. Однак на сьогоднішній день такий підхід є застарим: «Поняття стратегічного планування значно розширилося й включає планування інвестицій в інтелектуальний капітал компанії, установлення системних відносин зі споживачами й створення сучасних інформаційних систем. Виникла реальна небезпека того, що прагнення до одержання прибутку зараз і негайно перешкодить компанії прийняти правильні рішення на довгострокову перспективу».

На підставі опитування мешканців громади, аналізу наявного економічного та соціального потенціалу Кадубовецької об'єднаної територіальної громади, обговорень на засіданнях робочої групи з підготовки Стратегії розвитку Кадубовецької сільської територіальної громади на період до 2027 року, було визначено місію та стратегічне бачення розвитку громади.

Місія Кадубовецької територіальної громади: Забезпечення добробуту та покращення якості життя мешканців громади в умовах розвитку конкурентоспроможної та інноваційної економіки на засадах збереження культурних традицій та природних особливостей.

Стратегічне бачення: Кадубовецька територіальна громада – конкурентоспроможна, інвестиційно приваблива та фінансово незалежна громада (з можливістю розширення та доєднання інших територій) зі значним потенціалом економічного розвитку, втіленням найрізноманітніших і найсміливіших бізнес-ідей з використанням унікальних природних ресурсів та історико-культурного потенціалу.

Пропонуємо наступні стратегічні та операційні цілі, завдання розвитку Кадубовецької сільської територіальної громади (табл. 2.6). Діяльність у межах цієї стратегічної цілі цілком кореспондується зі стратегічними цілями 2. Розвиток та модернізація інфраструктури та 3. Розвиток туристично-рекреаційної сфери. Окремі втручання цих стратегічних цілей прямо і опосередковано сприятимуть розвитку економічного потенціалу.

Таблиця 2.6

Стратегічні та операційні цілі, завдання розвитку Кадубовецької сільської територіальної громади

Стратегічні цілі	Операційні цілі	Завдання
1.Розвиток економічного потенціалу	1.1. Збільшення доданої вартості сільськогосподарської продукції	1.1.1. Технологічне переоснащення діючих та створення високотехнологічних нових підприємств з виробництва та переробки сільськогосподарської продукції. 1.1.2. Технологічне переоснащення діючих та створення високотехнологічних нових підприємств в галузі тваринництва.

Стратегічні цілі	Операційні цілі	Завдання
	1.2. Розвиток малого й середнього бізнесу	1.2.1. Сприяння розвитку малого і середнього підприємництва 1.2.2. Сприяння залучення як вітчизняних, так і іноземних інвестицій 1.2.3. Забезпечення функціонування центру надання адміністративних послуг (ЦНАПу).
2. Розвиток і модернізація інфраструктури	2.1. Розвиток транспортних комунікацій та житлово-комунальної сфери	2.1.1. Будівництво, ремонт і відновлення автомобільних доріг та дорожньої інфраструктури 2.1.2. Розвиток та покращення матеріально-технічного забезпечення КП «Кадуб-сервіс».
	2.2. Забезпечення європейських стандартів надання послуг соціальної сфери	2.2.1. Покращення надання соціальних послуг (освіта, медицина, культура та спорт), у т. ч. за рахунок оновлення інфраструктури та матеріально-технічної бази 2.2.2. Залучення додаткових фінансових ресурсів у розвиток соціальної сфери за рахунок інвестицій, субвенцій з державного бюджету, а також за допомогою фондів, грантів та програм (у т. ч. європейських) 2.2.3. Підвищення ролі громадських організацій у формуванні, впровадженні та контролі за реалізацією пріоритетних напрямів розвитку.
3. Розвиток туристично-рекреаційної сфери	3.1. Підвищення туристично-рекреаційного потенціалу	3.1.1. Покращення благоустрою населених пунктів 3.1.2. Запобігання та ліквідація наслідків надзвичайних ситуацій природного і техногенного характеру.
	3.2. Розвиток туризму та туристичної інфраструктури	3.2.1. Розвиток туризму, створення та популяризація туристичних маршрутів (в основному на базі сіл Василів та Хрещатик) 3.2.2. Розвиток туристичної інфраструктури.

На рисунку 2.7 наведені стратегічні цілі розвитку Кадубовецької територіальної громади.

Стратегічна ціль 1. Розвиток економічного потенціалу	
Операційна ціль 1.1.	Операційна ціль 1.2.
Збільшення доданої вартості сільськогосподарської продукції	Розвиток малого й середнього бізнесу

Стратегічна ціль 2. Розвиток та модернізація інфраструктури	
Операційна ціль 2.1.	Операційна ціль 2.2.
2.1. Розвиток транспортних комунікацій та житлово-комунальної сфери	2.2. Забезпечення європейських стандартів надання послуг соціальної сфери

Стратегічна ціль 3. Розвиток туристично-рекреаційної сфери	
Операційна ціль 3.1.	Операційна ціль 3.2.
3.1. Підвищення туристично-рекреаційного потенціалу	3.2. Розвиток туризму та туристичної інфраструктури

Рис. 2.7. Стратегічні цілі Кадубовецької територіальної громади

Стратегічна ціль 1. Розвиток економічного потенціалу громади. Створення умов діяльності у напрямку залучення інноваційних засобів для створення сучасних підприємств, цехів для переробки сільськогосподарської продукції та покращить тваринницький сектор. Такий підхід відкриє можливості реалізувати подальші цілі.

Операційна ціль 1.1. Збільшення доданої вартості сільськогосподарської продукції. Сільське господарство є провідною галуззю економіки сільської ради, стан справ в якій впливає на рівень і якість життя населення, створює соціально-економічні умови сільського розвитку.

Кадубовецька сільська рада створена за рахунок об'єднання 6 сільських рад Заставнівського району Чернівецької області. Загальна площа сільської ради становить 9464,31 га, в тому числі 7796,02 га сільськогосподарських угідь. На території громади працюють наступні великі підприємства у сфері сільського господарства: ПП «Західний Буг», ФГ «Колос К», ТОВ «Україна», ТОВ «Урожай».

В галузі сільського господарства Кадубовецької сільської ради здійснюють виробництво сільгосппідприємств та фермерських господарств – 8 од. В користуванні сільгосппідприємств та фермерських господарств сільської ради знаходиться 5,3 тис. га сільськогосподарських угідь. Всі сільгосппідприємства і фермерські господарства району займаються вирощуванням зернових та технічних культур, ТОВ «ІЗА» – вирощуванням курей, ТОВ «Індикад» – індиків.

Так, на основі проведено аналізу у другому розділі, ми можемо окреслити основні проблемні питаннями розвитку сільського господарства в досліджуваній громаді, на які варто звернути увагу:

- недостатня державна фінансова підтримка (в т. ч. відсутність дешевих кредитів) для виробництва основних видів сільгосппродукції та продукції тваринництва;

- відсутність державної злагодженої політики щодо відшкодування збитків сільгоспвиробникам за нанесені збитки під час надзвичайних ситуацій природного характеру;

- недостатній державний контроль за ефективним використанням земель сільськогосподарського призначення;

- низькі й нестабільні ціни на тваринницьку продукцію, відсутність збалансованої дотації на птахівництво, молочну продукцію та бджільництво;

- недостатній рівень внесення органічних і мінеральних добрив при вирощуванні сільськогосподарських культур;
- неможливість, через брак коштів, застосування в повному обсязі засобів захисту рослин від шкідників, хвороб та бур'янів;
- недостатнє проведення хімічної меліорації та докорінного покращення земель.

Так, існують певні проблеми з проведення комплексу робіт з охорони земель та підвищення родючості ґрунтів, вилучення з обробітку деградованих та малопродуктивних земель, проведення агрохімічної паспортизації земель сільськогосподарського призначення.

При цьому варто очікувати наступні результати:

- збільшення валового продукту сільськогосподарського виробництва;
- розширення асортименту сільськогосподарського виробництва;
- покращення доступу сільськогосподарської продукції до місцевого, національного та міжнародного ринків;
- зниження можливості впливу посередників на ціни на кінцеву продукцію;
- можливість сільгоспвиробників, особливо дрібних фермерських господарств, мати доступ до фінансових ресурсів (у т. ч. дешевих кредитів), необхідних для вдосконалення технології та впровадження інновацій для ведення сільського господарства та використання нових, більш продуктивних сортів і порід;
- покращення якості та родючості земель.

Операційна ціль 1.2. Розвиток малого й середнього бізнесу. Відчутну роль в економічному розвитку Кадубовецької територіальної громади відіграє підприємництво, і за відсутності великих промислових підприємств більша частина зайнятого населення задіяна в суб'єктах малого й середнього бізнесу.

Загальна кількість зареєстрованих суб'єктів господарювання 168 од., у тому числі: юридичних осіб 12 од., з них економічно активних (бюджетоутворюючих) 12 од.; фізичних осіб-підприємців 156 од., з них ведуть діяльність 156 од.

Основними проблемними питаннями в розвитку малого й середнього підприємництва є:

- наявність адміністративних бар'єрів (недосконалість дозвільної системи, сертифікації, регулювання орендних відносин тощо);
- відсутність дієвих механізмів фінансово-кредитної підтримки розвитку підприємницької діяльності;
- низький рівень розвитку інфраструктури підтримки суб'єктів підприємництва;
- низький рівень упровадження інноваційних розробок у виробництві продукції (в країнах з ринковою економікою малі та середні

підприємства відіграють велику роль у стимулюванні технологічних інновацій, створюючи їх у 2 – 2,5 рази більше, ніж великі компанії);

- високий рівень енергоємності внутрішнього виробництва (у 2,5 рази перевищує аналогічний показник у країнах Європейського Союзу).

При цьому очікують наступні результати:

- збільшення кількості підприємств МСП, в т.ч. які впроваджують інноваційні розробки;

- збільшення кількості найманих працівників на підприємствах МСП та ФОП;

- зменшення витрат часу на обіг документів при здійсненні дозвільних процедур, поліпшення бізнес-клімату та створення позитивного іміджу для залучення інвестицій;

- збільшення надходжень до місцевого бюджету від діяльності суб'єктів МСП;

- збільшення кількості об'єктів інфраструктури підтримки малого і середнього підприємництва.

Стратегічна ціль 2. Розвиток і модернізація інфраструктури. Втручання у сферу передбачено у 2-х напрямках (через реалізацію двох операційних цілей):

- розвиток транспортних комунікацій та житлово-комунальної сфери,

- забезпечення європейських стандартів надання послуг соціальної сфери.

Діяльність у межах цієї стратегічної цілі цілком кореспондується зі стратегічними цілями 1. Розвиток економічного потенціалу та 3. Розвиток туристично-рекреаційної сфери. Окремі втручання цих стратегічних цілей прямо і опосередковано сприятимуть розвитку та модернізації інфраструктури.

Операційна ціль 2.1. Розвиток транспортних комунікацій та житлово-комунальної сфери. Територією громади проходить дорога державного значення М-19 протяжністю 13,1 км, від якої ідуть дороги загального користування місцевого значення загальною протяжністю 28,65 км, які перебувають в незадовільному стані та потребують відновлення й ремонту. Погана якість доріг неодноразово призводила до зриву пасажирських перевезень через часті поломки автобусів, а іноді і відмову автоперевізників здійснювати рейси згідно з затвердженими маршрутами.

Житлово-комунальне господарство характеризується значною зношеністю основних фондів, що призводить до збільшення витрат енергоносіїв, кількості аварійних випадків у інженерних системах, збільшення видатків на проведення незапланованих ремонтних робіт, капітальних та поточних ремонтів.

Основними проблемами в розвитку транспортних комунікацій та житлово-комунальної сфери є:

- зношеність основних фондів соціальної сфери;
- незадовільний технічний стан доріг;

- недостатність фінансових ресурсів;
- відсутність кваліфікованих працівників.

При цьому громада має на меті отримати наступні результати, а саме: покращення технічного і якісного стану доріг загального користування місцевого значення; оновлення основних фондів, об'єктів соціальної сфери; реконструкція та будівництво об'єктів соціальної сфери; покращення якості надання послуг в житлово-комунальній сфері.

Операційна ціль 2.2. Забезпечення європейських стандартів надання послуг соціальної сфери. Сформована мережа навчальних закладів громади задовольняє потреби громадян в отриманні загальної середньої, дошкільної та позашкільної освіти.

Таблиця 2.7

Основні завдання та можливі проєкти при стратегії 2

Завдання	Можливі сфери реалізації проєктів (неповний перелік)
2.2.1. Покращення надання соціальних послуг, у т. ч. за рахунок оновлення інфраструктури та матеріально-технічної бази	1. Проведення подальшої оптимізації шкіл з малою наповнюваністю в сільській місцевості з метою рівного доступу дітей до якісної освіти. 2. Проведення капітальних та поточних ремонтів приміщень закладів соціальної сфери. 3. Проведення капремонтів та реконструкцій об'єктів інфраструктури соцсфери, в т. ч. спортивних майданчиків. 4. Придбання сучасного медичного обладнання, забезпечення підготовки та перепідготовки спеціалістів. 5. Покращення матеріально-технічної бази закладів соціальної сфери. 6. Впровадження заходів запобігання дитячій бездоглядності та захисту прав дитини. 7. Проведення ремонтних робіт приміщення сільської ради.
2.2.2. Залучення додаткових фінансових ресурсів у розвиток соціальної сфери за рахунок інвестицій, субвенцій з державного бюджету, а також за допомогою фондів, грантів та програм (у т. ч. європейських)	1. Проведення добудови Кадубовецького ЗЗСО. 2. Проведення енергозберігаючих та енергоефективних заходів на об'єктах соцсфери. 3. Облаштування стадіонів, парків, скверів. 4. Будівництво спортивних та дитячих майданчиків в селах громади. 5. Забезпечення реалізації програми «Поліцейський офіцер громади». 6. Облаштування об'єктів інфраструктури в закладах соцсфери.
2.2.3. Підвищення ролі громадських організацій у формуванні, впровадженні та контролі за реалізацією пріоритетних напрямків розвитку	1. Залучення громадських організацій до розробки Стратегії розвитку та контролю за її реалізацією. 2. Сприяння створенню та розвитку громадських організацій, залучення їх до розбудови громади. 3. Проведення круглих столів з обговорення питань завершення процесу децентралізації, та можливості доєднання до Кадубовецької ОТГ інших громад.

Стратегічна ціль 3. Розвиток туристично-рекреаційної сфери. Втручання у сферу передбачено у 2-х напрямках (через реалізацію двох

операційних цілей): підвищення туристично-рекреаційного потенціалу; розвиток туризму та туристичної інфраструктури. Діяльність у межах цієї стратегічної цілі цілком кореспондується зі стратегічними цілями 1.Розвиток економічного потенціалу та 2.Розвиток і модернізація інфраструктури. Окремі втручання цих стратегічних цілей прямо й опосередковано сприятимуть розвитку туристично-рекреаційної сфери.

Операційна ціль 3.1. Підвищення туристично-рекреаційного потенціалу. З півночі Кадубовецьку громаду обрамлює Дністер, протяжність якого в межах громади становить 18 км. Придністров'я охоплює 4 села, а саме: Хрещатик, Репужинці, Кулівці та Василів, багаті на історичні, геологічні та природні пам'ятки. Основними проблемними питаннями в підвищенні туристично-рекреаційного потенціалу є незадовільний стан автомобільних доріг; недостатня свідомість населення щодо збереження природно-заповідного та історико-культурного фонду; незадовільний стан туристичних об'єктів; значна частина несанкціонованих сміттєзвалищ; недостатність заходів та фінансових ресурсів на запобігання та ліквідацію наслідків надзвичайних ситуацій природного характеру.

При цьому можна прогнозувати наступні очікувані результати:

- збереження та примноження історико-культурної та природної спадщини;
- розробка та впровадження туристичних маршрутів;
- збереження та відновлення туристичних об'єктів, у т. ч. музеїв;
- ліквідація несанкціонованих сміттєзвалищ;
- проведення заходів щодо запобігання наслідків надзвичайних ситуацій природного і техногенного характеру.

Таблиця 2.8

Основні завдання та можливі проєкти при стратегії 3

Завдання	Можливі сфери реалізації проєктів (неповний перелік)
3.1.1. Покращення благоустрою населених пунктів Кадубовецької сільської ради	1. Ліквідація стихійних сміттєзвалищ. 2. Проведення облаштування полігонів твердих побутових відходів. 3. Реконструкція та облаштування зон відпочинку, в т. ч. парків та скверів у селах Репужинці, Чуньків, Кадубівці; 4. Встановлення огорожі на сільському цвинтарі с. Кадубівці, облаштування сільських цвинтарів. 5. Проведення роз'яснювальної роботи серед учнів щодо поводження з відходами. 6. Завершення проведення вуличного освітлення та встановлення відеоспостереження.
3.1.2. Запобігання та ліквідація наслідків надзвичайних ситуацій природного і техногенного характеру	1. Проведення заходів з розчистки русел малих річок. 2. Проведення робіт з укріплення дамб. 3. Проведення руслорегулюючих та берегоукріплюючих робіт. 4. Створення сільської пожежної команди.

Операційна ціль 3.2. Розвиток туризму та туристичної інфраструктури. Кадубовецька об'єднана громада налічує 6 мальовничих сіл із багатою історією та неповторними природними ландшафтами, серед яких є одне із найстаріших сіл в Україні – Василів (перша згадка 1230 року в Галицько-Волинському літописі). Проте археологічні дослідження, проведені у Василеві у середині XX століття, свідчать про те, що поселення було засновано за часів феодальної роздробленості у Київській Русі та відігравало значну роль у житті галицького придністров'я. Місто було знищено татаро-монгольською навалою і занепало, а на його місці пізніше утворилося село с такою ж назвою.

У 1958 році експедиція Чернівецького краєзнавчого музею під керівництвом Б.Тимощука виявила при розкопках у південно-східній частині села на місці старого кладовища фундаменти давньої білокамінної церкви – катедрального собору, датованого першою половиною XII століття. Храм був чотирьохстовпним з трьома напівкруглими апсидами та однією банею, стіни прикрашені різьбленими візерунками, підлога укладена різнокольоровими кахельними плитками. Його розміри 13,5 на 21,5 метрів, товщина стін фундаментів – до 1 метра. Висока церква виднілася на багато кілометрів і була орієнтиром для торгових караванів, що йшли по Дністру. Храм руйнувався двічі. Перший раз монголо-татарами у 1231 році, про що свідчить шар попелу, що знаходився нижчим рівнем, другий – у XVII столітті турецькими яничарами. Так, ймовірно, виглядав храм (реконструкція Б.Тимощука):

Залишки фундаменту знаходяться в урочищі «Замчище», с. Василів, Кадубовецької сільської громади та взяті на державний облік як пам'ятка національного значення. Ще однією цікавою родзинкою Кадубовецької територіальної громади є село Хрещатик. Тут, на високому та крутому березі річки Дністер, розташовано природний оглядовий майданчик, з якого можна побачити унікальне природне явище, яке має назву меандр Дністра. Це величезний підкововидний закрут річки. Вигин русла в одному місці становить майже 360 градусів. Посеред трикілометрового меандру лежить місто Заліщики.

Візуально здається, що воно розташоване на острові. Варта уваги також мальовнича панорама Дністра, схили цієї величної річки, старовинний монастир, автомобільний міст, який веде до Заліщиків.

Основними проблемними питаннями в підвищенні туристично-рекреаційного потенціалу є:

- недостатня обізнаність про місцеві історичні та природні об'єкти;
- недостатній розвиток придорожньої інфраструктури;
- недостатність фінансування на утримання природно-заповідного та історико-культурного фонду;
- незадовільний стан автодоріг до туристичних об'єктів.

Провівши низку досліджень прогнозовано отримати наступні результати:

- покращення якості доріг;
- розбудова придорожньої інфраструктури;
- збільшення кількості туристів;
- розвиток туристичної галузі;
- сприяння розвитку підприємницької діяльності.

Таблиця 2.9

Основні завдання та можливі проєкти при стратегії 3

Завдання	Можливі сфери реалізації проєктів (неповний перелік)
3.2.1. Розвиток туризму, створення та популяризація туристичних маршрутів (в основному на базі сіл Василів та Хрещатик)	1. Розробка програми розвитку туризму Кадубовецької сільської ради. 2. Створення та популяризація туристичних маршрутів, у т.ч. за допомогою інтернет-ресурсів. 3. Ремонт та розширення музею в с.Василів. 4. Облаштування та збереження залишків білокам'яного храму в урочищі «Замчище» с.Василів. 5. Розвиток шкільного пізнавального туризму та екскурсій. 6. Розвитку сільського зеленого туризму.
3.2.2. Розвиток туристичної інфраструктури	1. Сприяння розвитку підприємницької діяльності в сфері послуг. 2. Будівництво парковок та оглядових майданчиків. 3. Облаштування під'їздних шляхів та території в урочищах «Пристань», «Стінка», «Монастир» в с.Василів. 4. Встановлення інформаційних щитів про туристичні об'єкти вздовж автодоріг.

Отже, організація розробки оцінювально-аналітичної системи потенціалу громади має містити у собі створення аналітичної групи, як важливого підрозділу, центра планування й контролю над процесами досягнення стратегічних цілей. Основні функції аналітичної групи – ідентифікація стратегічних цілей і відповідного стратегічного потенціалу, контроль і коректування стратегічних заходів, на основі оцінки результатів їхньої реалізації, вибір і розробка технології оцінки й відповідальність за її результати.

Керівник аналітичної служби має підкорятися тільки керівникові громади й перед ним звітувати. Якою буде форма звітів, надаваних аналітичною службою керівникові підприємства, залежить від його запитів і в чималому ступені від властивостей особистості. Керівник громади повинен особисто контролювати впровадження системи аналізу й оцінки на всіх його етапах і брати безпосередню участь у розробці її основних компонентів.

2.5. ЗАПРОВАДЖЕННЯ СТРАТЕГІЙ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТНИМИ ПЕРЕВАГАМИ ДЛЯ СТРАТЕГІЧНОГО РОЗВИТКУ ГРОМАДИ

З початку роботи зі стратегічного планування було наголошено на важливості впровадження та моніторингу реалізації стратегії. Наскільки

успішним виявиться реалізація стратегії залежатиме від позитивних економічних та соціальних змін, що впливають на досягнення її мети та цілей.

Стратегія не може передбачити всі дії місцевого, регіонального та національного рівня, які будуть реалізовуватись у Чернівецькій області до 2027 року, та можуть сприяти досягненню очікуваних результатів. Тому дана стратегія зосереджується на операційних цілях і завданнях, які можуть бути здійснені насамперед за допомогою органів місцевої влади за активної підтримки держави (субвенції, фінансування з Державного фонду регіонального розвитку), узгодженої програми допомоги донорів і приватних інвестицій. Стратегія у значній мірі покладається на компетентність, готовність і бажання мешканців громади сприяти змінам і покращенням. Проте стратегічні цілі, визначені цим документом, фактично визначають точки прикладення зусиль та напрями використання ресурсів аби їх результативність була максимальною з точки зору досягнення стратегічного Бачення, визначеного у стратегії.

Реалізація стратегії здійснюватиметься на основі партнерства, координації та узгодження діяльності всіх основних учасників цього процесу. Впровадження стратегії розвитку Кадубовецької сільської територіальної громади має здійснюватися через реалізацію комплексу організаційних, фінансових та інформаційних заходів, які будуть здійснюватися відповідно до Плану реалізації стратегії та програм, які впливають із стратегії, а також рішень Кадубовецької сільської ради, що приймаються для досягнення стратегічних цілей, визначених у Стратегії.

Методика реалізації стратегії передбачає її здійснення в рамках двох послідовних та взаємопов'язаних програмних етапів, включених у два Плани реалізації: перший – 2021-2024 роки; другий – 2025-2027 роки. Перший план заходів з реалізації стратегії розробляється строком на чотири роки (в зв'язку з тим, що прийняття стратегії заплановано на кінець 2021 року) та після оцінки його виконання, на наступні роки періоду дії стратегії.

План заходів з реалізації стратегії передбачає заходи, обсяги і джерела фінансування з визначенням індикаторів результативності їх виконання та є основою для розроблення інвестиційних програм (проектів), спрямованих на розвиток громади.

Реалізація завдань стратегії передбачає виконання одночасно багатьох завдань різними структурами виконкому Кадубовецької сільської ради за участі багатьох партнерів, що ставить перед керівництвом громади питання належного управління цим доволі складним процесом. Включені до Плану проекти (технічні завдання) враховуються при підготовці щорічних програм економічного та соціального розвитку Кадубовецької сільської ради та бюджету громади.

Фінансове забезпечення реалізації стратегії здійснюватиметься за рахунок:

- державного фонду регіонального розвитку;

- коштів галузевих (міжгалузевих) державних цільових, обласних (комплексних) програм, що спрямовуються на розвиток відповідної сфери у громадах;
- субвенцій, інших трансфертів з державного бюджету місцевим бюджетам;
- коштів місцевого бюджету;
- коштів міжнародної технічної допомоги, міжнародних фінансових організацій;
- коштів інвесторів, власних коштів підприємств;
- коштів фізичних осіб.

Моніторинг – це процес регулярного збору інформації з усіх аспектів реалізації запланованих завдань та заходів стратегії. Моніторинг дозволяє робити висновки та приймати рішення щодо процесу реалізації запланованих дій.

Моніторинг реалізації стратегії може здійснюватися за такими напрямками:

- моніторинг стратегії на відповідність досягнення очікуваних результатів;
- моніторинг виконання плану реалізації стратегії;
- моніторинг стратегії на відповідність інституційного та фінансового забезпечення;
- моніторинг зовнішнього оточення.

Моніторинг стратегії на відповідність інституційного та фінансового забезпечення передбачає оцінку наявності фінансових ресурсів та організаційної спроможності для реалізації плану стратегії. Моніторинг такого типу має давати відповіді на два запитання: перше – чи були виділені з місцевого бюджету чи з бюджетів більш високого рівня кошти на виконання встановлених у стратегії завдань (особливо для реалізації інфраструктурних проєктів у соціальній сфері), і друге – чи спроможні спеціалісти Кадубовецької сільської ради готувати необхідні документи, пов'язані з новими і навіть деякою мірою інноваційними рішеннями.

Моніторинг зовнішнього оточення передбачає оцінку стратегічних та операційних цілей розвитку на відповідність пріоритетам національної політики з метою визначення нових можливостей для реалізації стратегії. Моніторинг такого типу може проводитися шляхом розгляду та аналізу нових державних та обласних цільових програм, програм дій Уряду України, реалізації національних проєктів. Це може також доповнюватися інформацією про проєктну діяльність міжнародних організацій та установ (включаючи представництва ЄС в Україні).

Адміністрування процесу реалізації стратегічного плану та моніторинг здійснюється загальним відділом виконавчого комітету сільської ради. На підставі результатів моніторингу, загальний відділ Кадубовецької сільської ради здійснює підготовку щорічних моніторингових звітів про стан реалізації стратегії, надає їх сільському

голови та презентує на засіданні виконкому. Пропозиції щодо зміни основного тексту стратегії розвитку формуються виконавчим комітетом і виносяться на розгляд сесії Кадубовецької сільської ради один раз на рік. Моніторингові звіти є відкритими документами і використовуються для уточнення завдань та бюджетних програм на звітний бюджетний рік та врахування під час розробки проєкту бюджету на наступний рік.

Стратегія розвитку Кадубовецької сільської територіальної громади на період до 2027 року, яка включає в себе 3 стратегічні цілі – узгоджується зі Стратегією розвитку Чернівецької області на період до 2027 року, яка включає в себе чотири Стратегічні цілі (табл. 2.10).

Загальні припущення, що мають значення для реалізації стратегії, полягають в успішності задекларованих Урядом України реформ, а також ефективності реагування на зовнішні виклики.

Таблиця 2.10

Стратегічні цілі (Чернівецька область)	Стратегічні цілі (Кадубовецька сільська територіальна громада)		
	1. Розвиток економічного потенціалу	2. Розвиток та модернізація інфраструктури	3. Розвиток туристично-рекреаційної сфери
1. Підвищення конкурентоспроможності регіону шляхом сталого розвитку сільського господарства, переробної промисловості та туризму	X	X	X
2. Просторове планування та розвиток інфраструктури	X	X	X
3. Створення комфортних та безпечних умов проживання на території Чернівецької області	X	X	X
4. Розвиток людського капіталу, як основа соціально-економічного зростання	X	X	X

Наступними важливими припущеннями успішності реалізації цієї стратегії є доступність коштів державної субвенції на розвиток інфраструктури ОТГ, доступність та прозорість фінансових ресурсів Державного фонду регіонального розвитку.

Залучення та реалізація у Кадубовецькій громаді проєктів міжнародної технічної допомоги з підтримки практики сталого місцевого розвитку сприятиме досягненню позитивних результатів. Наявність власних коштів, коштів потенційних інвесторів та знань з питань

проектного менеджменту, відповідних технічних знань, є важливими загальними припущеннями для успішної реалізації стратегії.

Можливості реалізації стратегії є ускладненими, оскільки Кадубовецька ОТГ створена в середині 2019 року та раніше не працювала у режимі довгострокового планування та виконання запланованого. До реалізації стратегії повинні бути залучені громадські організації, програми міжнародної технічної допомоги, державні установи, приватні інвестори зі своїми знаннями, людськими, інформаційними, матеріальними та фінансовими ресурсами.

Підвищення спроможності місцевого населення та установ і їх готовність взяти участь та надати підтримку у реалізації стратегії є наступним важливим припущенням, що допомагає максимально використати сільськогосподарський, туристичний і підприємницький потенціал громади.

Основні ризики, пов'язані з реалізацією стратегії, включають:

- Зниження інвестиційного рейтингу країни і регіону.
- Зменшення обсягів, або скасування субвенції на розвиток інфраструктури об'єднаних територіальних громад.
- Низький рівень інвестицій.
- Старіння населення, демографічний спад, міграція.
- Нераціональне використання природних ресурсів.
- Невчасне вирішення соціальних, освітніх, інфраструктурних, екологічних та інших проблем сільського населення.

Успіх реалізації та сталості результатів кожного проєкту базується на розумному врахуванні інтересів громади і приватних інтересів. Тому, де це можливо, необхідне поєднання фінансування з бюджету громади і приватних коштів на додаток до підтримки з держбюджету та програм міжнародної технічної допомоги.

Участь проєктів міжнародної технічної допомоги (зокрема, ЄС), має важливе значення для надання фінансових ресурсів та технічної допомоги, забезпечення управлінського потенціалу і технічних навичок для реалізації стратегії.

Важливо розвивати діяльність неурядових громадських організацій в громаді як можливість залучення мешканців до громадських ініціатив, підвищення лояльності до територіальної громади, де вони мешкають, а також розглядати неурядові організації як ресурс залучення грантових коштів у громаду. Досвід інших громад, регіонів і країн може прискорити реалізацію проєктів і сприяти отриманню максимальної віддачі. Відповідно до передбачених стратегією цілей, окремі завдання та ідеї проєктів можуть бути додані, або змінені в наступні роки під час процедур моніторингу та актуалізації стратегії.

Отже, Кадубовецькій громаді, якщо вона буде впроваджувати заходи в сфері наукових досліджень і розробок, необхідно зосередити свої зусилля на пошуку принципово нових ефективних технологій проєктування, невідомих дотепер видів продукції, методів організації виробництва й

прийомів стимулювання збуту; організаційному супроводі інноваційного процесу; технологічному аудиті організації науково-технічної сфери; продажу ліцензій. Конкурентна перевага її, що базується на нових науково-конструкторських розробках, має досить високу стійкість і є важковідтворюваною для конкуруючих організацій.

Робота багатьох дослідників у цьому напрямку виявила характерну ситуацію, типову для моделювання процесів прийняття рішень: повна формалізація знаходження найкращого рішення можлива для добре вивчених (структурованих) завдань. Для рішення слабо структурованих завдань повністю формальних алгоритмів не існує (якщо не вважати тривіального й не завжди прийнятного алгоритму перебору, тобто методу проб і помилок). Істотним є те, що для процесу вибору не можна вказати фіксовану послідовність певного числа етапів, з яких він складається. Одна ситуація вибору безперервним чином виростає з іншої. Одночасно можуть співіснувати й взаємодіяти кілька проблем. Отже, процес вибору нескінченно різноманітний, і його можна скільки завгодно варіювати. У цьому процесі кожний етап з'єднаний зворотним зв'язком з усіма іншими.

Список використаних джерел до розділу 2:

1. Vdovichen O., Krymska A., Koroliuk Y., Alla Sh., Vdovichen A. Digital Technologies and Cybersecurity in the Strategy of Post-War Economic Recovery. *Economic Affairs*. 2024. Vol. 69, No 3. P. 1557–1568.
2. Koroliuk Y., Dolha H., Khytrova O., Ursakii Y., Peniuk V. Anti-crisis management strategies in the conditions of economic and social turbulence. *AD ALTA - Journal of Interdisciplinary Research*. 2024. Vol. 14. Issue 1. Special Issue XXXIX. P. 13–17.
3. Андрійчук В. Г. Стратегічні пріоритетні орієнтири і парадигми забезпечення інноваційно-модернізаційного розвитку економіки України. *Зовнішня торгівля: економіка, фінанси, право*. 2012. № 4. С. 5–13.
4. Антошкіна Л. І., Стеченко Д. М. Методологія економічних досліджень : підручник. Київ : Знання, 2015. 311 с.
5. Богоявленська Ю. Б., Ходаківський Є. І. Економіка та менеджмент праці. Київ : Кондор, 2009. 332 с.
6. Берданова О. В., Вакуленко В. М., Валентюк І. В., Ткачук А. Ф. Стратегічне планування розвитку об'єднаної територіальної громади: навч. посіб. Київ, 2017. 121 с.
7. Бюджетний кодекс України: Закон України від 08.07.2010 р. № 2456-VI. *Відомості Верховної Ради України (ВВР)*. 2010. № 50-51. URL: <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/2456-17>.
8. Василенко В. О., Ткаченко Т. І. Стратегічне управління підприємством : навч. посіб. 2-ге вид., виправ. і допов. Київ : Центр навч. літ., 2004. 400 с.
9. Васильченко Г., Парасюк І., Єременко Н. Планування розвитку територіальних громад : навчальний посібник для посадових осіб

- місцевого самоврядування. Київ : ТОВ «ПІДПРИЄМСТВО «ВІ ЕН ЕЙ», 2015. 256 с.
10. Господарський кодекс України: Закон України № 436-IV від 16.01.2003 р. *Відомості Верховної Ради України (ВВР)*. 2003. №18-22. URL: <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/436-15>.
11. Забродська Л. Д. Стратегічне управління: реалізація стратегії : навч. посіб. Харків : Консум, 2004. 208 с.
12. Конституція України, прийнята на п'ятій сесії Верховної Ради України 28 червня 1996 р. *Відомості Верховної Ради України*. URL: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/254к/96-вр>.
13. Концепція вдосконалення системи прогнозних і програмних документів з питань соціально-економічного розвитку України: Розпорядження Кабінету Міністрів України від 04.10.2006 № 504-р. *Офіційний вісник України*. 2006. № 40.
14. Корольок Ю. Г. Міжрегіональна взаємодія у контексті регулювання соціально-економічного розвитку регіону: системний підхід. *Щоквартальний науково-інформаційний журнал Економічні науки «Статистика України»*. 2009. №2 (45). С. 102–107.
15. Корольок Ю. Г. Особливості сценарного прогнозування соціально-економічного розвитку прикордонних регіонів. *Державне управління: удосконалення та розвиток*. 2015. №10. URL: <http://www.dy.nayka.com.ua/?op=1&z=903> (дата звертання: 1.09. 2024).
16. Куйбіда В. С., Негода В. А., Толкованов В. В. Регіональний розвиток та просторове планування територій: досвід України та інших держав-членів Ради Європи : збірник. Київ : Крамар, 2009. 170 с.
17. Методичні рекомендації щодо стратегчного планування в громадах. URL: <https://www.hromady.org/wp-content/uploads/2021/02/%D0%9C%D0%B5%D1%82%D0%BE%D0%B4%D0%B8%D0%BA%D0%B0-%D0%A1%D0%9F-%D0%9E%D0%A2%D0%93-%D1%81%D0%BA%D0%BE%D1%80%D0%BE%D1%87%D0%B5%D0%BD%D0%BE-2018-5.pdf> (дата звернення: 1.09.2024).
18. Планування соціально-економічного розвитку територій : навч. посіб. / за ред. В. М. Вакуленка, М. К. Орлатого. Київ : НАДУ, 2011. 198 с.
19. Практичний посібник з питань організації роботи органів місцевого самоврядування об'єднаних територіальних громад. URL: <https://decentralization.gov.ua/uploads/library/file/61/mod3web.pdf> (дата звернення: 1.09.2024).
20. Про місцеве самоврядування в Україні : Закон України від 21.05.1997 р. № 280/97-ВР / Верховна Рада України. URL: <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/280/97>.
21. Проскура В. Ф. Система управління ресурсним забезпеченням регіону: принципи, методи та інструментарій. *Наук. вісн. Мукачів. держ. ун-ту*. 2014. Вип. 2 (2). С. 52–61.

22. Редченко К. І. Стратегічний аналіз у бізнесі : навч. посіб. 2-е вид., доп. Львів : Новий Світ-2000 ; Альтаїр-2002, 2003. 272 с.
23. Розробка та реалізація Стратегій розвитку територіальних громад: вітчизняний досвід / за ред. С. Максименка та ін. Київ : Дата Банк Україна, 2002. 232 с.
24. Ткачук А., Кашевський В., Мавко П. Стратегічне планування у громаді : навчальний модуль. Київ : ІКЦ «Легальний статус», 2016. 96 с.
25. Сумець О. М. Основи стратегічного менеджменту сучасного підприємства: навч. посіб. Харків : Планетапрінт, 2016. 288 с.
26. Сумець О. М. Стратегії управління бізнесом : навч. посіб. Харків : Планета-Прінт, 2018. 120 с.
27. Цивільний кодекс України від 16.01.2003 р. № 435-IV. *Відомості Верховної Ради України*. 2003. № 40-44. URL: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/435-15>.
28. Шершньова З. Є. Стратегічне управління : підручник. 2-ге вид., перероб. і допов. Київ : КНЕУ, 2004. 699 с.

РОЗДІЛ 3. МОТИВАЦІЯ ТА ЕФЕКТИВНЕ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ У ЗАБЕЗПЕЧЕННІ ІНСТИТУЦІЙНОГО РОЗВИТКУ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД

3.1. ХАРАКТЕРИСТИКА МОТИВАЦІЙНИХ ЗАХОДІВ КЕРІВНИКА ДО ПЕРСОНАЛУ, ЯКИЙ ПРАЦЮЄ НА ІНТЕРЕСИ ГРОМАДИ

При розгляді процесу управління мотивацією серед персоналу слід звернути увагу на взаємозв'язок як управлінського, так і індивідуально-психологічного змісту. Принципово важливим є розгляд процесу діяльності людини в сфері, яка проявляє її навички, характер, здібності, властивості.

«Розглядаючи поширену практику управління персоналом в організаціях, можна відзначити, що мотивація зводиться лише до стимулювання. На сьогодні стимулювання орієнтоване переважно на короткострокові економічні цілі, досягнення певного результату за конкретний період. Такий підхід не забезпечує зацікавленості працівників в самовдосконаленні й постійному підвищенні кваліфікації». Управління мотивацією засноване на тісному зв'язку управлінського й індивідуально-психологічного її змісту, оскільки управління соціальною системою і людиною містить в собі елемент узгодження цілей об'єкта і суб'єкта управління [7, с. 556-561].

Потреби можна назвати мотивами, оскільки вони спонукають нас до певних дій. Мотиви — індивідуальні внутрішні рушійні сили, які спонукають нас поводитися по-своєму [28, с. 236]. Таким чином, ми одержуємо початкову модель: «потреба — спонука — винагорода». Досить часто вживають, як рівнозначні, терміни «стимул» і «мотивація», «мотив» і «мотивація». Відсутність чіткого й об'єктивного розмежування в змісті названих термінів зв'язується з тим, що кожен прийшов з різних наук, що мають різні об'єкти і предмети вивчення. Приведемо різні визначення мотивації, опубліковані в роботах дослідників (табл. 3.1).

Таким чином, в більшості визначень прийняті поняття «стимули» і «мотиви». Стимули були предметом вивчення економічної науки і потім без істотної зміни в змісті стали використовуватися в управлінській науці. Мотиви завжди були предметом вивчення психологічної науки, причому тих її розділів, які відносяться до глибинної психології особи і в механістичному розумінні змісту терміну «мотив» перейшли в управлінську науку. Саме в дослідницькому полі управлінської науки відбулося певне з'єднання понять «стимул» і «мотив» у відповідний комплекс, що має своїм напрямом посилення і організацію управлінської дії.

Згідно зазначеного, мотивація — це діяльність, що має на меті активізувати колектив, громаду і кожного працюючого в організації. Спонукає їх ефективно трудитися для виконання цілей, сформульованих в планах. Так, досвід лідерів сучасного бізнесу показує, що вони добиваються успіху, якщо визнають людей головним джерелом

ефективного розвитку організації. У той же час невдачі в реалізації їх задумів найчастіше пов'язані з відсутністю підтримки з боку персоналу.

Таблиця 3.1

Поняття терміну «мотивація»

Термін	Визначення
Мотивація	— це вербальна поведінка, направлена на вибір мотивів (думок) для пояснення, обґрунтування реальної трудової поведінки [24, с. 78].
Мотивація	припускає поєднання внутрішніх і зовнішніх спонукачів до спрямованості їхніх дій. Потреби тоді стають внутрішнім спонукачем того або іншого типу трудової поведінки, коли вони усвідомлюються працівниками як інтерес, тобто відображають потребу як прагнення задовольнити [39, с. 132].
Мотивація	— сукупність сил, спонукаючих людину здійснювати діяльність з витратою певних зусиль, на певному рівні старання і сумлінності, з певним ступенем наполегливості у напрямі досягнення певного результату [3, с. 41].
Мотивація	— це дія на поведінку людини для досягнення особистих, групових і суспільних інтересів [46, с. 88].
Мотивація	— це прагнення працівника задовольнити свої потреби (одержати певні блага) за допомогою трудової діяльності [37, с. 92].
Мотивація	— сукупність внутрішніх і зовнішніх рушійних сил, спонукаючих людину до діяльності і що додають цій діяльності спрямованість, орієнтовану на досягнення певної мети [13, с. 61].

Нерідко керівництво детально розробляє стратегію і доводить до відома всіх працівників причини, але не деталізує для кожного працівника. Корпоративні плани і заяви вищих керівників про цілі нерідко залишаються порожньою риторикою. Виконавці одержують заробітну платню за досягнення короткострокової мети і виконання оперативних планів.

Таким чином, колектив і окремий працівник не розцінюються як ключовий елемент у функціонуванні організації [38, с. 232-237] (рис. 3.1).

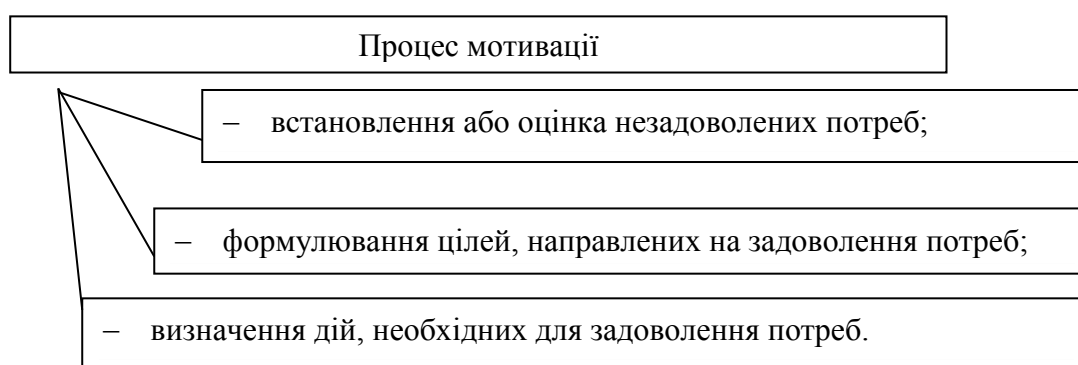


Рис. 3.1. Складові процесу мотивації

Мотивація має багато аспектів, а тому має свою типологію, представлену класифікацією на рисунку 3.2 [28, с. 198]. Кожній людині властива цілком визначена мотиваційна структура.

Керівник повинен постійно враховувати велику кількість різноманітних потреб персоналу, їхні важливі інтереси. Проблема полягає

у тому, що мотиви змінюються залежно від особистості працівника, завдань діяльності організації і часу. Тому навіть при глибокому вивченні мотиваційної структури людини, системи мотивів її дій, можливі зовсім непередбачені зміни в поведінці людини і несподівана її реакція на мотивуючі впливи [23, с. 198].

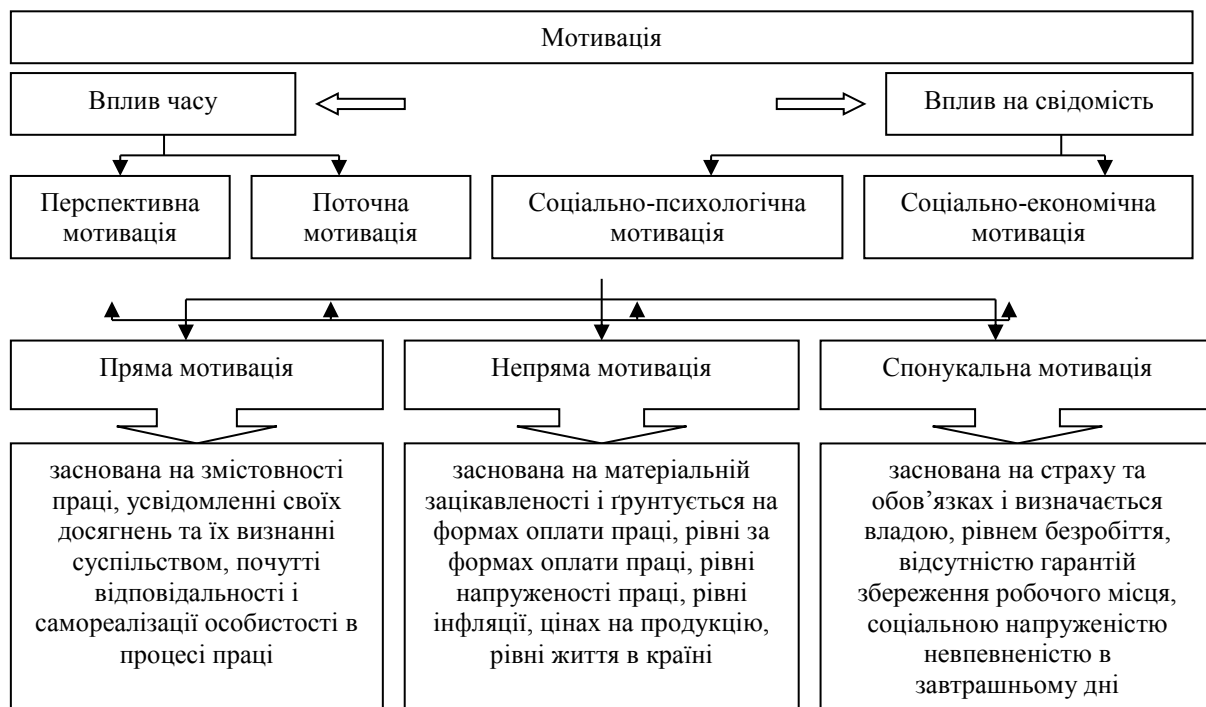


Рис. 3.2. Види мотивації

Отже, проводячи аналіз мотивації як процесу можна представити її у вигляді шести послідовних етапів, які можна використовувати в роботі громади та персоналу (рис. 3.3).

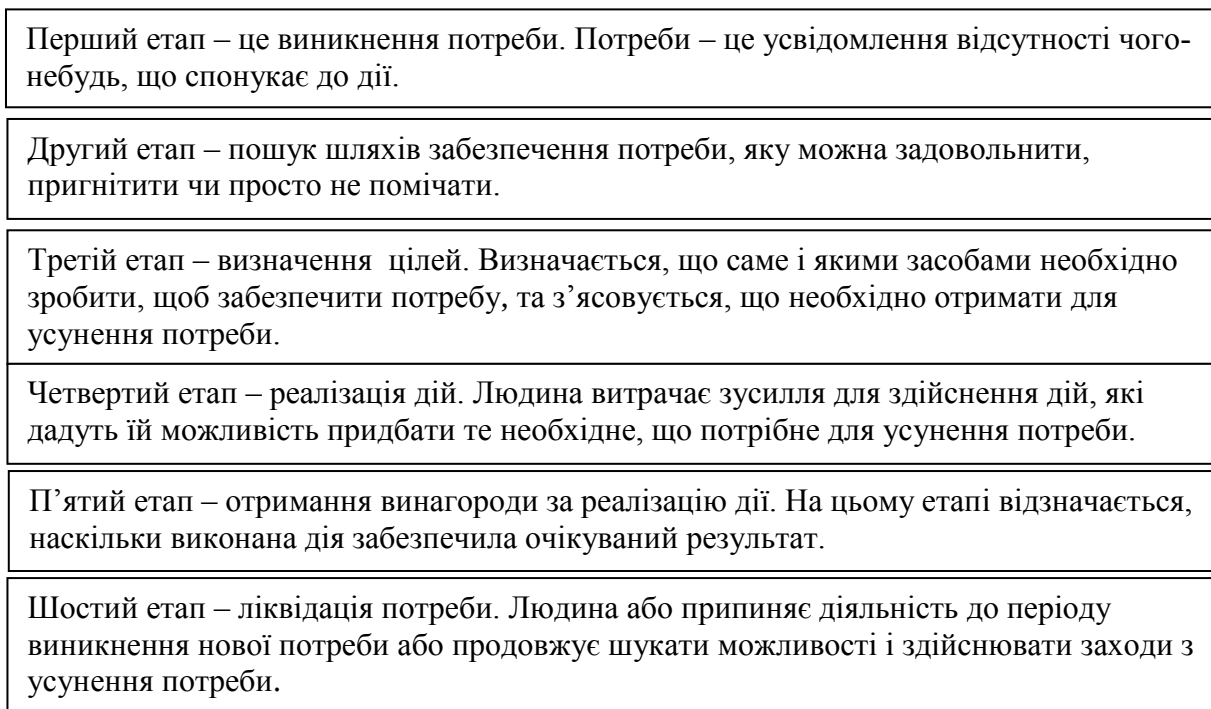


Рис. 3.3. Етапи аналізу мотивації [23, с.199].

Отже, можна стверджувати, що процес мотивації дуже складний, багатоплановий і неоднозначний в роботі з персоналом, враховуючи особливості роботи громад. Недооцінка потенціалу й інтелектуальних ресурсів людей, що працюють в організаціях на державній службі — істотний недолік керівництва установ. Людський потенціал для більшості організацій представляє головну і єдину на сьогодні конкурентну перевагу. Характерною ілюстрацією недооцінки значення мотивації персоналу організації в досягненні її мети є результати опитування керівників органів місцевого самоврядування про пріоритетність їхніх цілей [20, с. 63].

В основі процесу мотивації лежить індивідуальна людська потреба, задоволення якої досягається шляхом певної поведінки або дій. Тому мотивацію визначають ще і як «процес спонуки себе й інших до діяльності для досягнення особистої мети або цілей організації». Цей процес включає декілька етапів між усвідомленням людиною незадоволених потреб і їх задоволенням.

Дії по мотивації включають економічне і моральне стимулювання, збагачення самого змісту праці і створення умов для прояву творчого потенціалу працівників і їх саморозвитку. Здійснюючи цю функцію, керівники повинні постійно впливати на чинники результативної роботи членів колективу. Сучасні керівники органів місцевого самоврядування мають уважно відноситися до таких чинників, що зображені на рисунку (рис. 3.4).

- | |
|---|
| – різноманітність роботи за змістом; |
| – зростання професійної кваліфікації працюючих; |
| – задоволення від роботи і її результатів; |
| – підвищення відповідальності; |
| – умови для прояву ініціативи; |
| – здійснення самоконтролю. |

Рис. 3.4. Чинники результативної роботи членів трудового колективу

Мотивація є базовим психологічним процесом. Це найважливіше поняття в підході до поведінки людини на робочому місці [3, с. 178]. Дуже часто ототожнюють мотивацію і причини поведінки. Але причини поведінки набагато ширші і набагато складніші за одну тільки мотивацію. Проте не варто недооцінювати мотивацію — один з найважливіших процесів для розуміння поведінки разом з такими поняттями, як сприйняття, особа, установка, навчання.

Однак треба пам'ятати, що не слід розуміти мотивацію як єдине пояснення поведінки. Вона взаємодіє або діє нарівні з іншими

опосередкованими процесами і навколишнім середовищем. Треба також пам'ятати, що, подібно до інших когнітивних процесів, мотивацію не можна спостерігати. Спостерігати можна тільки поведінку.

Отже, в умовах економічної кризи і нестабільності, складного процесу роботи органів місцевого самоврядування особливо важливого значення набуває організаційний фактор мотивації, а саме:

- забезпечення порядку;
- дисципліни праці і відповідальності;
- чіткості робочого ритму;
- ергономічність, гігієнічність, естетичність;
- екологічність трудових процесів.

Так, багаторічний досвід розвитку цивілізованих країн світу свідчить, що для активізації людського фактору трудова діяльність повинна здійснюватися з повним урахуванням не лише організаційно-технічних, але й соціально-психологічних факторів. Вони обумовлені розвитком суспільних форм життя, біологічними особливостями розвитку людини, етапами її життєвого циклу.

У процесі діяльності в Топорівській територіальній громаді працівники по-різному реагують на мотиваційні стимули. Персонал звикає до стимулів і перестає на них реагувати, тому керівник Топорівської територіальної громади повинен володіти арсеналом мотиваційних стимулів і постійно поновлювати їх. Слід зазначити, що працівник гірше відчуває мотивацію, яка діє на нього зовні, оскільки часто розглядає її як засіб, за допомогою якого ним маніпулюють. У виконавчому апараті Топорівської ТГ працюють 42 працівники.

Отже, необхідно намагатися перенести мотиваційні акценти з впливу на працівника зовні на напрям формування його самостійної позиції, яка стає джерелом внутрішньої мотивації. Для цього керівник Топорівської територіальної громади повинен володіти певним арсеналом мотиваційних засобів, основними з яких представлені на рисунку 3.5.

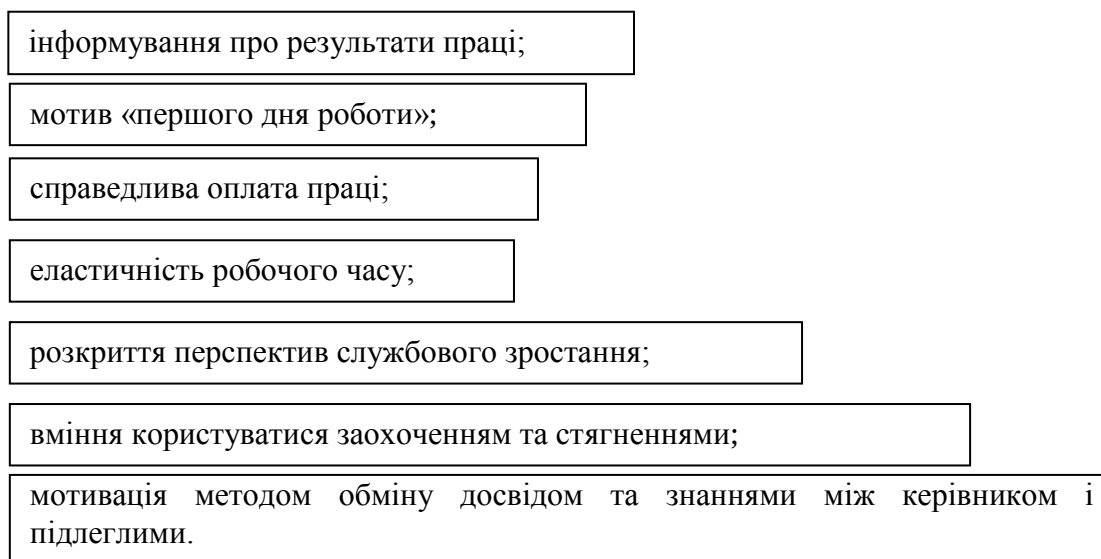


Рис. 3.5. Мотиваційні засоби керівника Топорівської територіальної громади

Так, в Топорівській територіальній громаді мотивація є методом обміну досвідом та знаннями між керівником і підлеглими. Застосування цього методу передбачає форми, які сформовані на рисунку 3.6.

1. Керівник повинен виявляти інтерес до будь-якої ініціативи, спрямованої на покращення справи.
2. Керівнику потрібно доброзичливо сприймати навіть ту ініціативу, яка спрямована на вдосконалення дрібних питань. Нехтування ними призводить до того, що підлеглий втрачає інтерес до цього напрямку роботи, тоді як у майбутньому він може виступити з більш значною ініціативою.
3. Навіть якщо пропозиції підлеглого слабо пророблені та не доведені до можливості практичного використання, керівник повинен не відхиляти їх, а допомогти доопрацювати.
4. Якщо задум підлеглого, запропонований для вдосконалення роботи, виявився повністю непридатним, керівник повинен ґрунтовно та доброзичливо це пояснити.
5. Якщо невдала ідея підлеглого наštовхне на іншу вдалу думку, керівник повинен згадати про першоджерело.
6. Пропозиції щодо вдосконалення роботи не можна розцінювати як саме собою зрозумілі, кожен таку пропозицію потрібно стимулювати. Мотив «першого дня роботи».

Рис. 3.6. Форми методу обміну досвідом та знаннями між керівником і підлеглими

Основним чинником мотивування продуктивної праці є заробітна плата. Грошова винагорода примушує персонал, який працює в структурі Топорівської територіальної громади, працювати ефективніше. Тому що працівник надає їй велике значення, адже заробітна плата є основним джерелом його доходу. Заробітна плата напряму пов'язана з результатами праці, і працівник, упевнений у наявності стійкого зв'язку між одержуваною матеріальною винагородою і продуктивністю своєї праці, намагається працювати ефективніше задля збільшення свого прибутку.

Останнім часом структура відчутно змінилася, що посилює стимулюючу роль заробітної плати. Передусім це виявляється в тісному зв'язку заробітної плати з кваліфікацією працівника та з колективними результатами роботи.

Для дотримання принципу справедливості розподілу фонду оплати праці в Топорівській територіальній громаді застосовуються однакові показники оцінки роботи для всього персоналу. Ці показники є зрозумілими, вони забезпечують порівняння внеску окремих осіб з результатами діяльності організації.

Соціальні гарантії для персоналу Топорівської територіальної громади» утворюють важливу сферу трудового життя, що сприятливо

впливає на мотиваційний механізм. Вони включають такі пункти, як:

- надання відпустки по графіку,
- оплата лікарняних листів,
- виплата гарантованих допомог,
- страхування життя співробітників від нещасних випадків.

Підприємство надає своїм співробітникам такі соціальні блага:

- виплати матеріальної допомоги до відпустки,
- видачу фірмового одягу й взуття,
- премії до днів народження, ювілеїв і свят з фонду матеріального заохочення.

Соціальні блага є однаковими для всіх членів колективу Топорівської територіальної громади.

Таким чином, якість трудового життя Топорівської територіальної громади є на сучасному етапі найважливішим стимулом зростання продуктивності праці. Воно визначається станом трудового колективу, хорошою системою оплати праці, ефективним робочим місцем, відношенням керівництва підприємства до співробітників, можливістю службової кар'єри і об'єктивною атестацією кадрів, забезпеченням соціальних гарантій і додаткових благ співробітникам. Типи стимулювання сформовані на рисунку 3.7:

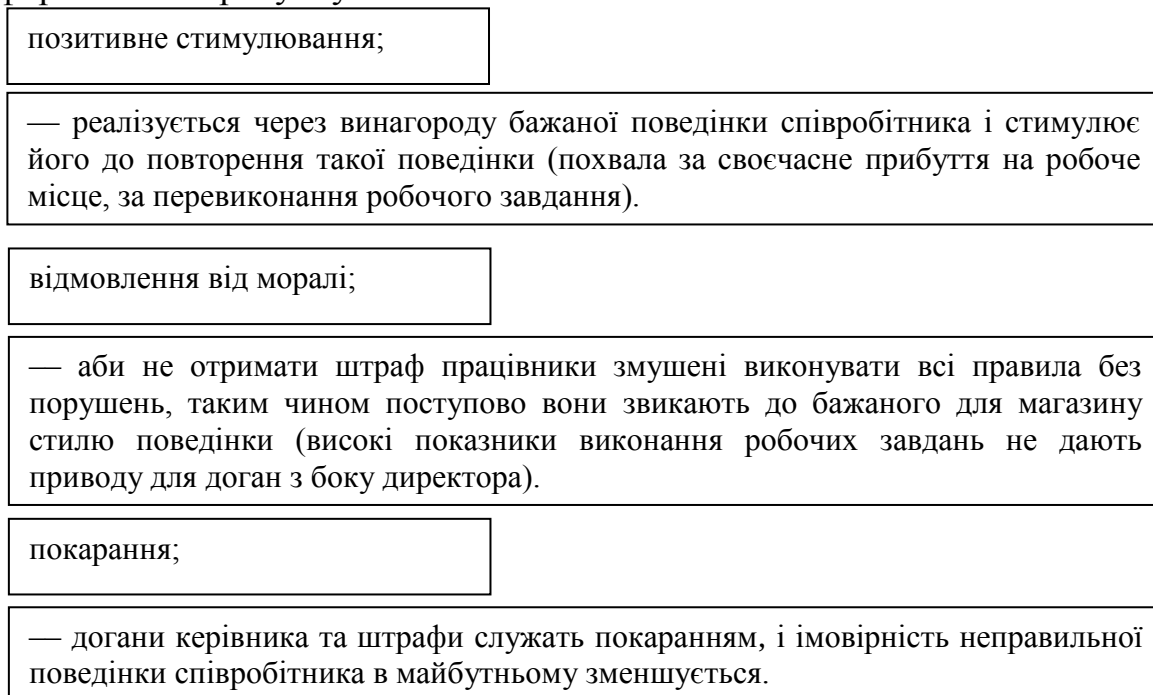


Рис. 3.7. Типи стимулювання в громаді фахівців матеріальних стимулів і стягнень, високопродуктивної праці

Отже, важливою особливістю сучасного менеджменту є підвищення ролі функції «мотивування» в діяльності керівника Топорівської територіальної громади, застосування найрізноманітніших форм стимулювання і заохочення. З практичної точки зору, кожен тип стимулювання є реакцією керівника на поведінку працівника.

Стимулювання всіх бажаних зразків поведінки співробітника керівником не є можливим. Тому проводиться часткове стимулювання, коли заохочення відбувається лише у визначених випадках. Прикладами стимулювання працівників Топорівської територіальної громади можуть бути виплати премій за відсутність спізнень, виконання та перевиконання плану.

Матеріальне заохочення персоналу Топорівської територіальної громади має базуватися на цілому ряді принципів стимулювання:

- забезпечення зростання заробітної плати в міру підвищення ефективності діяльності;
- диференціація заробітної плати за групами працівників;
- забезпечення перспективи росту зарплати протягом всієї трудової діяльності;
- матеріальне стягнення.

Однак у Топорівській територіальній громаді не використовується стимулювання вільним часом. Система стимулювання трудової активності не розробляє оптимальне співвідношення робочого і вільного часу. Керівництво розробляє лише графік відпусток, але зовсім нерозвиненим залишається галузь спільного відпочинку трудового колективу.

Тобто можна впевнено стверджувати, що мотиваційний механізм управління персоналом Топорівської територіальної громади є системою, яка потребує адаптації до сучасного стану. Він має діяти послідовно та об'єктивно, виключаючи вплив особистих зв'язків, зрозуміло показує причинний зв'язок і не викликає до керівництва ненависті підлеглих.

3.2. РОЗРОБКА МЕТОДИКИ ОЦІНКИ ПЕРСОНАЛУ

Необхідність забезпечення ефективної діяльності органів місцевого самоврядування всіх рівнів, проблеми адаптації державної служби до стандартів Європейського Союзу, упровадження принципу політичної нейтральності державної служби і державних службовців вимагають удосконалення чинної системи підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації державних службовців [18], що забезпечить їм просування по службі, присвоєння чергового рангу, чину, звання, підвищення заробітної плати. На нашу думку, для того щоб можна було запроваджувати ефективну систему мотивації діяльності персоналу органів місцевого самоврядування необхідно знати їх оцінку діяльності. Тому ми пропонуємо використовувати наступну методику оцінки діяльності працівника в організації. Такий підхід дозволить прозоро виокремлювати роботу кращих спеціалістів та, відповідно, мотивувати їх до подальшого розвитку.

Одним з основних способів підвищення ефективності праці повинна бути атестація персоналу. Як відомо, вона є формою комплексної оцінки кадрів, за результатами якої приймаються рішення про подальший службовий ріст службовця, його переміщення та звільненні. Атестація

проводиться з метою найбільш раціонального використання потенціалу фахівців, підвищення ефективності їхньої праці і відповідальності за доручену їм справу. Вона сприяє подальшому поліпшенню підбора, розміщення і виховання кадрів, підвищенню їхньої кваліфікації, допомагає визначити ділові якості працівника й установити відповідність займаної посади, виявити слабкі і сильні сторони, а також створити резерв кадрів на підвищення [21, с. 59-61].

Для осіб місцевого самоврядування можна використати багато методів атестації, а саме “мозковий штурм”, анкетування, порівняльний аналіз, соціологічне опитування й експертні оцінки. Рекомендована методика атестації для осіб місцевого самоврядування, а саме Топорівської територіальної громади, є розроблена експериментально і передбачає оцінку результатів праці і ділових якостей працівника за 10 критеріями. Кожний з них містить у собі 10-15 показників. Так, кожний із критеріїв, що входять у систему оцінки, по-різному впливає на оцінку загальних результатів роботи фахівця, тобто має визначену питому вагу в групі критеріїв. Його визначає керівник організації, а саме голова Топорівської територіальної громади, в залежності від специфіки праці як підприємства, так і кожного працівника. У табл. 3.2 і 3.3 подані критерії оцінки осіб, а саме працівників та керівників підрозділів об’єднаної територіальної громади. Представлені критерії можуть бути взяті за основу, а питому вагу кожного з них доцільно коректувати з урахуванням коефіцієнта виправлення (КВП), який розробляється на кожну посаду відповідно до її специфіки. Відповідно, експерти оцінюють працівників, які атестуються за кожним з десяти критеріїв. Так, для персоналу Топорівської територіальної громади оцінки проставлялися наступним чином:

За першим критерієм – “Виконання виробничих завдань” – показником, що використовується для оцінки працівників, є відсоток виконання робіт за звітний період. Оцінка по цьому показнику залежить від ступеня виконання виробничих завдань.

При цьому можливі наступні варіанти:

- заплановані роботи і доручення виконані протягом оцінюваного періоду на 95-100% – оцінка “добре”;
- заплановані роботи виконані на 90-95% – оцінка “задовільно”;
- виконано менш 90% запланованого обсягу робіт – оцінка “погано”.

Таблиця 3.2

Питома вага критеріїв оцінки результатів праці і ділових якостей осіб

№	Критерій	Питома вага критерію, К _{зн}
1	Виконання виробничих завдань	0,16
2	Оперативність виконання	0,16
3	Якість виконання робіт (без дефектності праці)	0,16
4	Професійні важливі якості і навички	0,1
5	Компетентність, професійні знання і практичний досвід	0,1
6	Освіта	0,1
7	Стаж роботи зі спеціальності	0,07

№	Критерій	Питома вага критерію, К _{зн}
8	Трудова дисципліна	0,05
9	Інноваційна діяльність	0,05
10	Соціально-психологічний фактор	0,05
	Всього	1

За кожен відсоток перевиконання роботи оцінка підвищується, а при невиконанні – знижується на 0,2 бали. Тобто, якщо працівник виконав завдання на 98%, отже, оцінка (ПРО₁) складе 3,6 бали, тобто 3 бали за 95% і 0,6 – за перевиконання. Якісні оцінки показників і критеріїв у балах переводяться у відносні величини, які називаються коефіцієнтами відповідності (К_в). Принцип розрахунку коефіцієнтів відповідності наступний: якісна оцінка “добре” приймається за оптимальний рівень вимог до працівника за всіма критеріями і показникам його оцінки. При цьому коефіцієнт відповідності встановлюється рівним одиниці. Інші можливі значення коефіцієнтів визначаються відношенням відповідної якісної оцінки в балах до 4 (оцінка “добре”). Так, за першим критерієм оцінці 4 відповідає 1, а 3,6 – 0,9; 3,7 – 0,925; 3,8 – 0,95; 3,9 – 0,975; 4,1 – 1,025; 4,2 – 1,05; 4,3 – 1,075; 4,4 – 1,10 і т.д.

За другим критерієм – “Оперативність виконання” – показником оцінки є відсоток робіт, виконаних у терміни / чи термін достроково (П_в):

$$П_{в} = \frac{V_{в}}{V_{о}} \cdot 100 \%, \quad (3.1)$$

де V_в – обсяг робіт, виконаних у терміни / чи термін достроково за звітний період;

V_о – загальний обсяг робіт, виконаних працівником за звітний період.

У залежності від отриманого результату ставляться оцінки. За третім критерієм – “Якість виконання робіт (бездефектність праці)” – оцінка залежить від часу, що затрачається на доробку / чи доробку виправлення помилок.

За четвертим критерієм – “Професійно важливі якості і навички” – оцінка залежить від ступеня відповідності професійно важливих якостей і навичок працівника прийнятим вимогам.

Таблиця 3.3

Питома вага критеріїв оцінки результатів праці і ділових якостей керівників підрозділів Топорівської територіальної громади

№	Критерій	Питома вага критерію, К _{зн}
1	Рівень організації робіт у підрозділі	0,16
2	Виконання посадових і функціональних обов’язків	0,12
3	Оперативність виконання	0,12
4	Якість виконання	0,12

№	Критерій	Питома вага критерію, K_{3H}
5	Професійно важливі якості і навички	0,1
6	Компетентність, професійні знання і досвід роботи	0,1
7	Освіта	0,09
8	Стаж роботи зі спеціальності	0,09
9	Інноваційна діяльність	0,05
10	Соціально-психологічний фактор	0,05
	Всього	1

Для визначення професійно важливих якостей і навичок доцільно для кожної посади розробити професіонограми, які складаються з посадових характеристик і моделей посади. Перша частина розкриває змістовну сторону професіонограми, тобто коло обов'язків працівників, функції, права, місце в системі управління, зміст праці. Друга частина професіонограми характеризує структуру вимог до працівника. В залежності від сукупності вимог до працівника по кожній посаді доцільно розробити систему тестів для визначення відповідності професійно важливих якостей і навичок працівника еталону якостей. Так, для тих, хто займає керуючу посаду в розрізі роботи Топорівської територіальної громади, доцільно виділити дев'ять основних груп вимог: організаційні здібності, розумові здібності, морально-психологічні якості, стресостійкість, працездатність, володіння усною і письмовою мовою, темперамент, відсутність шкідливих звичок, стан здоров'я [26, 42].

По кожній групі вимог ставиться оцінка в балах у залежності від результатів тестування і порівняння з еталоном. Кожна група вимог має питому вагу в загальній системі вимог. Загальна оцінка ($ПРО_4$) тому критерію визначається по формулі:

$$O_4 = \sum_{i=1}^9 K_i \cdot O_i, \quad (3.2)$$

де K_i – питома вага відповідної групи; $ПРО_4$ – оцінка по групі.

Для проставлення оцінки за п'ятим критерієм.

– “Компетентність, професійні знання і практичний досвід” – доцільно розробити одне-два контрольних завдань у залежності від специфіки діяльності. Наприклад, для менеджера по збуту це може бути маркетинговий аналіз нових ринків збуту і 100-150 контрольних питань. Щоб полегшити визначення оцінки за цим критерієм, доцільно використовувати комп'ютерну програму, що складається з блоків питань і відповідей (по кожній посаді).

Кожне питання має п'ять варіантів відповідей, що повинні бути представлені врозкид, і тільки один з них правильний. За правильну відповідь ставиться оцінка “п'ять” (у залежності від того, наскільки він неправильний, відповідно “4”, “3”, “2”, “1”). Кожне питання має питому

вагу в загальній групі питань. Загальна оцінка (O_d) визначається по формулі:

$$O_5 = \sum_{i=1}^{150} K_i \cdot O_i, \quad (3.3)$$

де O_5 – питому вагу кожного питання;

K_i – питома вага кожного питання;

O_i – оцінка за результатом відповіді.

За шостим критерієм – “Освіта” – оцінка залежить від рівня отриманої освіти. Наприклад, вища освіта + магістратура – оцінка “відмінно”, відсутність фахової освіти – оцінка “незадовільно”.

За сьомим критерієм – “Стаж роботи зі спеціальності” – оцінка ставиться в залежності від кількості відпрацьованого років за фахом, наприклад стаж 5-10 років відповідає оцінці “відмінно”.

За восьмим критерієм – “Трудова дисципліна” – оцінка залежить від кількості порушень трудової дисципліни.

За дев'ятим критерієм – “Інноваційна діяльність” – оцінка ставиться в залежності від кількості винаходів, раціоналізаторських пропозицій і публікацій. Загальна оцінка (PRO_9) розраховується по формулі:

$$O_9 = \sum_{i=1}^2 K_i \cdot O_i, \quad (3.4)$$

де K_i ; – питома вага (наприклад, $DO_1 = 0,8$ – питома вага раціоналізаторських пропозицій і винаходів; $DO_2 = 0,2$ – питома вага публікацій).

O_i – оцінка по кожному з показників, що залежить від кількості раціоналізаторських пропозицій, винаходів і публікацій працівника за оцінюваний період).

За десятим критерієм – “Соціально-психологічний фактор” – оцінка проставляється з урахуванням числа конфліктних ситуацій, які виникли з вини працівника. При цьому доцільно використовувати характеристики керівників і підлеглих на атестованого працівника.

Критерії, за якими оцінюються керівники функціональних підрозділів і служб, хоча і подібні з критеріями, за якими оцінюється персонал підприємства, усе-таки мають і деякі відмінності. Керівник – це насамперед працівник, однак він відповідає не тільки за результати своєї праці, але й за організацію роботи в очолюваному їм підрозділі. Так, перший критерій, за яким оцінюється керівник – “Рівень організації робіт у керованому підрозділі”, – складається з 8 компонентів (рис. 3.8):



Рис. 3.8. Основні компоненти оцінювання

За цими показниками можна судити про ефективність роботи керівника функціонального підрозділу. Оцінки проставляються в залежності від дійсної картини оперативного виконання запланованого обсягу робіт і дисципліни праці в колективі. Детальніше зупинимось на восьмому показнику – “Знання роботи й уміння трактувати законодавчу і нормативно-технічну документацію”. Він визначається за результатами тестування співробітників за допомогою формули:

$$П_{\text{ПР}} = \frac{K_{\text{ПР}}}{K_{\text{ОБ}}} \cdot 100 \%, \quad (3.5)$$

де $П_{\text{ПР}}$ – відсоток правильних відповідей;
 $K_{\text{ПР}}$ – кількість правильних відповідей підлеглих,
 $K_{\text{ОБ}}$ – загальна кількість питань.

При $П_{\text{ПР}} = 95-100\%$ – ставиться оцінка “відмінно”; $90-95\%$ – “добре”; $85-80\%$ – “задовільно”; менше 80% – “незадовільно”. Цей показник характеризує можливості керівника довести до підлеглих знання, необхідні їм для виконання посадових обов’язків і функцій, навчити трактувати нормативно-технічну і законодавчу документацію, необхідну для роботи відділу.

За критерієм “Рівень організації робіт у керованому колективі” розраховується загальна оцінка ($ПРО_1$):

$$O_1 = \sum_{i=1}^8 A_i \cdot K_{3ni}, \quad (3.6)$$

де A_i – оцінка по кожному з показників;

K_{3ni} – питома вага кожного показника в залежності від його значимості.

Після оцінки по кожному з критеріїв визначається підсумковий коефіцієнт відповідності займаної посади ($K_{взп}$):

$$K_{сзд} = \sum_{i=1}^{10} K_{3ni} \cdot K_{ci}, \quad (3.7)$$

де $K_{взп}$ – питома вага кожного критерію;

K_{ci} – коефіцієнт відповідності, принцип розрахунку якого описаний вище.

Таблиця 3.4

Результати вибіркової оцінки персоналу Топорівської територіальної громади

Прізвище, ім'я, по батькові працівника (наведені прізвища не дійсні, віртуальні)	Значення коефіцієнту відповідності займаний посаді
1. Білик В.П.	0,763
2. Гарина Г.Д.	0,812
3. Павлов Р.О.	0,912
4. Кукурук А.А.	0,962
5. Сокільський Р.Р.	1,120
6. Тимов Ю.Ю.	0,714
7. Каручев А.П.	0,692

* Прізвища осіб та посади наведені для прикладу та не відповідають дійсності.

За результатами оцінки ділових якостей працівників їх доцільно розділити на наступні групи:

- 1) по своїх ділових якостях ідеально відповідають займаний посаді ($K_{сзд} = \text{від } 0,85 \text{ до } 1,05$);
- 2) ділові якості знаходяться на верхньому рівні відповідності ($K_{сзд} > 1,05$);
- 3) ділові якості знаходяться на нижньому рівні відповідності ($K_{сзд} = \text{від } 0,75 \text{ до } 0,85$);
- 4) якості цілком не відповідають вимогам ($K_{сзд} < 0,75$).

За результатами вибіркової оцінки ефективності праці і ділових якостей персоналу можливі такі рекомендації:

- Гарина Г.Д., Кукурук А.А. відповідають займаний посаді;
- Павлов Р.О. підвищити на посаді;
- Білик В.П., Каручев А.П. – звільнити;
- Сокільський Р.Р. – переглянути рівень окладів і премій;
- Каручев А.П. – депреміювати.

З огляду на коефіцієнти відповідності працівників займаний посаді, можна скласти наступну сітку виплати премій і дати рекомендації щодо подальшого перебування працівника на займаний посаді:

При $K_{сзд} < 0,75$ – працівник підлягає звільненню чи зниженню по службі за умови проходження курсів підвищення кваліфікації на новій посаді. Премія не виплачується.

$K_{сзд} =$ від 0,75 до 0,85 – працівника можна залишити на займаний посаді, рекомендувати пройти курси підвищення кваліфікації; якщо після цього результати роботи не зміняться – понизити в посаді. За кожну 0,1 зниження $K_{сзд}$ у порівнянні з нормативним коефіцієнтом (у даному випадку нормативний коефіцієнт складає 0,85-1,01) працівник депреміюється на 4% запланованого обсягу премії.

$K_{сзд} =$ від 0,85 до 1,01 – працівник залишається на займаний посаді, може просуватися по службі за умови проходження курсів підвищення кваліфікації на новому робочому місці. Переходить у резерв на підвищення. Премія виплачується в повному обсязі.

$K_{сзд} = 1,02$ і вище – рекомендується підвищення по службі. При відсутності вакантного місця працівника заносять у резерв на підвищення. За кожну 0,1 збільшення $K_{сзд}$ розмір премії зростає на 2%.

Отже, за даною оцінкою в Топорівській територіальній громаді можна визначати основні критерії та рівень відповідності працівників.

3.3. ФОРМУВАННЯ МОТИВАЦІЙНОГО МЕХАНІЗМУ УПРАВЛІННЯ ПОВЕДІНКОЮ ПЕРСОНАЛУ

У процесі мотивування необхідно звертати увагу на об'єктивні фактори, які створюють незалежні від суб'єкта передумови його діяльності, та також на суб'єктивні, котрі пов'язані з ідеальною переробкою зовнішніх умов у свідомості і психіці людей. Фактори об'єктивного характеру розглядаються, як сфера зовнішніх спонукань до діяльності, а суб'єктивні — як основа внутрішніх спонукань.

Мотивування включає в себе матеріальні і нематеріальні спонукання, що ґрунтуються на цілеспрямованому формуванні мотивів праці і на використанні вже наявних мотивів. У процесі мотивування в Топорівській територіальній громаді повинно регулюватися багато економічних, організаційно-правових, соціально-психологічних, технологічних та інших факторів з таким розрахунком, щоб діяльність працівників здійснювалася у бажаному напрямку. При умові правильних дій з боку керівництва громади можна активізувати особистість, її інтелектуальну, емоційну і вольову сфери, забезпечити реалізацію потенційних інтелектуально-творчих і психофізіологічних можливостей кожного працюючого.

Складність проблеми мотивації полягає не в тому, що важко із достатньою повнотою врахувати спонукальні мотиви людської діяльності. Вона полягає в тому, що структура потреб є неоднаковою у різних людей. Вони змінюються з часом і за певної ситуації.

Мотиваційний механізм персоналу повинен опиратися насамперед на діючу систему матеріального і нематеріального стимулювання (рис. 3.9).



Рис. 3.9. Мотиваційний механізм персоналу та його системи стимулювання для Топорівської територіальної громади

На думку багатьох учених і практичних працівників, приватна власність викликає в людини інстинктивне спонукання і духовні мотиви для напруженої праці, вона стимулює господарське підприємництво і особисту ініціативу. Не варто переоцінювати приватну власність, покладатися на автоматизм її позитивної дії, розглядати форму власності ізольовано від інших мотиваторів, також зовнішнього оточення життєдіяльності людини.

У Топорівській територіальній громаді можуть бути дієвими використання наступних факторів, які наведені на рисунку 3.10.

Важливим елементом загального морального і психологічного стану людини є фактор задоволеності роботою. Його значення не можна зводити тільки до виробничого ефекту, ступеня віддачі працівника. Встановлено, що задоволеність роботою створює добрий настрій, необхідний емоційний фон для оптимізму навіть у складних і напружених ситуаціях. У той же час незадоволеність роботою упродовж великого проміжку часу викликає пригнічений стан, песимізм, інертність.

Фактори мотивації в Топорівській територіальній громаді

- організація виробничого процесу,
- забезпечення ергономічності, гігієнічності, екологічності,
- забезпечення естетичних умов праці,
- чіткість робочого ритму,
- система стимулювання праці (дотримання принципів соціальної справедливості,
- товариської взаємодопомоги,
- обов'язковості компенсації матеріальних втрат, допущених працівником через недбайливість,
- індивідуальні міри матеріального і морального спонукання до високопродуктивної праці,
- особистий приклад і ділові доручення.

Рис. 3.10. Фактори мотивації для Топорівської територіальної громади

Незадоволеність роботою, слабка зацікавленість працею або байдуже відношення до неї часто виникає під впливом різного роду організаційно-технічних неполадок у виробничому процесі. Зайва нервозність, роздратування нерідко викликають неритмічність, перебої в роботі, простої.

Тут мова повинна йти як про усунення різних перебоїв у роботі, так і про застосування нових, більш досконалих форм організації праці і виробництва, які виступають як мотиватори високопродуктивної праці (рис. 3.11). У розвинутих країнах як нові засоби мотивації застосовуються: «збагачення праці», «складна оптимізація», «флекстайм», «участь у прийнятті рішень».

Нові засоби мотивації

- а) розширення «вертикального набору» обов'язків, тобто забезпечення більшої автономності і відповідальності працівника у виконанні дорученої справи, включення в його обов'язки деяких функцій планування і контролю за якістю вироблюваної продукції;
- б) розширення «горизонтального набору» обов'язків, тобто внесення більшої різноманітності в роботу в межах однієї функції;
- в) виробнича ротація працівників, тобто зміна професій з метою зниження монотонності праці;
- г) створення так званих «осередків якості», що стимулюють ініціативу робітників у вирішенні різних виробничих задач.

Рис. 3.11. Нові засоби мотивації для застосування в Топорівській територіальній громаді

Керівник громади повинен вміти розкривати систему перспективних ліній особистості, зв'язки майбутньої діяльності із далекими перспективами. Тобто, для забезпечення успішної діяльності працівників в Топорівській територіальній громаді вміло стимулювати найближчі, середні й віддалені цілі і задачі, які стоять перед особистістю. Цілі мають велику стимулюючу силу. Людина, що не має чітко визначеної цілі, як правило, має менші досягнення в роботі, живе сьогодишнім днем, задовольняється елементарними потребами і для неї важко підібрати спонукальні мотиви. Практика показує, що для створення ефективного механізму мотивації потрібно передбачити приблизно однаковий ступінь спонукування для керівників та підлеглих.

Якщо індивідуальні стимули підлеглого сильніші від системи спонукування керівника, то підлеглий стає його суперником. Якщо система спонукування керівника в Топорівській територіальній громаді набагато сильніша, а підлеглий не володіє ініціативою і задовольняється мінімумом роботи, це негативно позначається на роботі і ставить під сумнів досягнення поставлених цілей.

Соціологічні опитування показують, що навіть в умовах економічної кризи і значного зниження матеріального добробуту абсолютної більшості населення країни заробітна плата не є єдиною детермінантою кількості доступної робочої сили. Для працівників досліджуваної громади також важливі такі аспекти трудової діяльності, як лояльність по відношенню до наймача, сімейні традиції, умови праці, соціальна ідентифікація, стимулювання.

В Топорівській територіальній громаді важливо створювати мотиваційний клімат повноважень і контролю діяльності, встановлювати довірчі відносини між людьми, розвивати комунікаційні процеси, задовольняючи потреби працівників в емоціональному контакті, підвищувати ступінь мотивації індивідуальних потреб, максимально враховувати індивідуальну сприйнятливість до різних форм стимулювання.

Для подолання фрустрації, тобто дезорганізації свідомості, відчуття напруженості, тривоги, зневіри, гніву важливе значення має своєчасне забезпечення індивіда інформацією про якість виконаної ним роботи. За умов об'єктивної оцінки така інформація сприяє підвищенню певності в роботі, збереженню добрих взаємовідносин між керівниками і підлеглими, оскільки відпадає неприємна необхідність нагадувати підлеглим про їх недостатнє зусилля в роботі.

Крім того, треба мати на увазі ще один аспект проблеми мотивації. Застосування однакових показників оцінки роботи для всіх членів колективу дає можливість успішно реалізувати принцип справедливого розподілу фонду заробітної плати. До того ж тут важливо не тільки те, щоб оплата була справедливою, але й те, щоб вона також визнавалась усіма працюючими.

Форма і показники стимулювання повинні бути простими, зрозумілими для усіх працюючих і у них має бути певність, що їх зусилля і результати діяльності не залишаться непоміченими. Розмір винагороди має відповідати складності і важливості виконуваної роботи. Наголос слід робити на ті стимули, які у найбільшій мірі сприяють зростанню самоповаги працівника і його бажанню добитися кращих показників у роботі.

В Топорівській територіальній громаді мотивація може здійснюватися шляхом обміну досвідом і знаннями між керівниками і підлеглими, відвертого висловлювання думок на зборах, засіданнях, нарадах і конференціях. Для цього керівник громади повинен створити атмосферу відкритості і доброзичливості, проявляти постійний інтерес до ініціатив підлеглих, завжди робити посилення на їх ділові пропозиції. Достатньо аргументовано-дієвим фактором мотивації в громаді є усвідомлення виконавцем, що його робота важлива і суспільно корисна. Тобто, коли в працюючих з'являється елемент професійної гордості, співпереживання за успіхи і невдачі підприємства.

Спектр мотивуючих дій широкий, їх знання допоможуть керівнику в Топорівській територіальній громаді вірно знайти кошти мотивації діяльності працівників, що сприяє підвищенню ефективності праці і виробництва і задоволенню потреб працівників. Тому центральною ланкою в системі ефективного управління громадою та колективом повинен бути механізм стимулювання і мотивації праці, оскільки саме він служить надійною основою управління за результатами і сприяє підвищенню трудової віддачі всіх працівників, тобто служить економічною базою високої ефективності діяльності.

3.4. ЕМОЦІЙНИЙ ІНТЕЛЕКТ В УПРАВЛІННІ ТЕРИТОРІАЛЬНИМИ ГРОМАДАМИ ЗА УМОВ ВОЄННОГО СТАНУ

Під впливом глобалізаційних процесів Україна стала на шлях різноманітних державних перетворень, у тому числі пов'язаних із реформуванням місцевого самоврядування, а саме проведення децентралізації. Децентралізація державної влади вимагає від суб'єктів місцевого самоврядування вдосконалення, розвитку та адаптації до змін, що проводяться задля належного виконання завдань місцевого самоврядування, для задоволення потреб територіальної громади, а також для можливості ініціювання та реалізації змін на місцях. Очевидним є те, що із розширенням повноважень суб'єктів місцевого самоврядування, відбір представників місцевої влади повинен здійснюватися на якісно новій основі – нарівні із професійними та кваліфікаційними вимогами до представників місцевого самоврядування висуваються вимоги, пов'язані із наявністю в кандидатів певного набору лідерських якостей.

На сучасній стадії розвитку суспільства та місцевого самоврядування в Україні, лідерство стає фактором стабільності – лідер у місцевому самоврядуванні, формуючи стратегію розвитку громади та окреслюючи засоби її реалізації, стає ініціатором перетворень у громаді та індикатором успішності таких перетворень. Саме тому питання розробки лідерства в місцевому самоврядуванні стає ключовим для стабільного й поступового розвитку територіальних громад та держави в цілому.

У 2020 році Україна вперше обрала лідерів об'єднаних територіальних громад (ОТГ). Передусім це були люди, які мали чітку візію розвитку своїх громад і вміли визначати пріоритети та стратегічні напрямки.

Початок широкомасштабної війни відкрив нові горизонти лідерства. Вибухи, які лунали по всій країні, змусили переосмислити значення слова «лідер». Відтоді лідерство означає не лише візію чи досвід, але й безпеку, захист, самопожертву. Лідери громад стали символами сили духу, патріотизму, готовності до жертв заради інших. Українські громади відіграли важливу роль в організації відсічі агресору та діяльності в тилу в перші дні широкомасштабної війни, а також гідно продовжують виконувати цю роль вже понад два роки. В цьому є заслуга як реформ децентралізації, так і особисті заслуги лідерів громад [32].

Тому в сучасному світі жорсткі управлінські моделі поступаються місцем більш гнучким підходам, де лідери повинні не лише приймати рішення, але й ефективно взаємодіяти з командою на емоційному рівні. Уміння розпізнавати та керувати емоціями стало критично важливим для успішного керівництва, особливо в умовах постійних змін і криз спричинених війною. Люди емоційно виснажені, і саме лідер із високим рівнем емоційного інтелекту може стати тією опорою, яка допоможе їм не лише впоратися, але й рухатися вперед. Розвиток емоційного інтелекту сприяє покращенню комунікації, підвищенню мотивації працівників та зміцненню корпоративної культури, що робить цю тему надзвичайно важливою для сучасних керівників ОТГ.

Війна показала, що справжній лідер-керівник – це не тільки той, хто веде, але й той, хто може відчувати серцем своїх людей і проявити емпатію до них. Залежно від географічного розташування громади перед керівниками стояли і стоять різні виклики: від захисту прямої агресії на громади до формування і управління різними соціальними проектами. В таких ситуаціях важливим є те, як поведе себе лідер громади. На державному рівні маємо приклад президента України, який відмовився від будь-яких компромісів залишити країну на початку повномасштабного вторгнення, тим самим не втративши управління та давши мотивацію до боротьби мільйонам українців.

В таких важких умовах, емоційний інтелект (EQ) стає найважливішим фактором успішного лідерства, оскільки здатність лідера розуміти свої емоції та емоції інших значно впливає на якість управління та взаємодії в колективі і громаді. Дослідження показують, що лідери з

високим рівнем емоційного інтелекту досягають кращих результатів, ніж ті, хто не приділяє уваги цій складовій [10].

У психології та соціології лідерство визначається приблизно однаково: як певний вид соціального впливу в групі з метою досягнення загальних цілей. У найпростішому форматі лідерство представлено в тваринному світі: в кожній зграї є вождь, який забезпечує їй безпеку і веде за собою. У людському світі все трохи складніше і потребує від лідера надзвичайно багато зусиль [49].

Лідерство – це здатність впливати на людей та вести їх до досягнення спільної мети. Це не просто навичка управління, а мистецтво надихати, підтримувати та спрямовувати інших. Лідери грають важливу роль у формуванні командної культури, сприяють розвитку кожного учасника і забезпечують досягнення поставлених цілей.

Лідерство – це процес впливу на групу людей або організацію з метою досягнення спільних цілей. Лідерство виявляється через здатність впливати на інших, надихати їх та спрямовувати їхні зусилля для досягнення спільного успіху. Лідерство в управлінні громадою – це процес впливу на інших працівників та громади в цілому, щоб досягти спільних цілей та результатів у своїй діяльності [50].

Варто зауважити, що лідерство в управлінні громадою і лідерство в управлінні компанією мають різну структуру впливу. Якщо лідер-керівник компанії управляє власними підлеглими і ефективність його роботи показує фінансовий звіт компанії, то керівник ОТГ окрім власної управлінської команди працює на добробут громади. Хоча ключові компетенції лідерства є незмінними. Лідерство в компанії не обов'язково пов'язане з посадою чи статусом особи, воно може проявлятися на різних рівнях та в різних формах в організації. На противагу лідерства в державних органах влади ідеальним та ефективним лідером повинен бути керівник. Саме в період повномасштабного вторгнення керівникам ОТГ потрібно було не тільки піклуватися про добробут громадян, а ще й втримати колектив, завдяки якому здійснюються процеси управління.

Ефективне лідерство забезпечує [50]:

- Стабільний розвиток колективу та громади. Лідерство сприяє встановленню довгострокових цілей та визначає шляхи їх досягнення.

- Позитивний клімат у команді та громаді. Завдяки підтримці й натхненню лідера всі працюють злагоджено та почуваються цінними й важливими.

- Інновації та зміни. Лідери прагнуть до нових рішень, підтримують творчий підхід та вміння адаптуватися до змін.

Дослідження важливості лідерства територіальних громад у воєнний період не лише розширить наше розуміння лідерських процесів, але й допоможе вдосконалити стратегії управління кризовими ситуаціями для забезпечення стійкості та виживання громад у найважчі часи. Лідерство територіальних громад стає важливим для забезпечення безпеки, ефективності та виживання громад. Це допоможе територіальним

громадам проявити свої лідерські позиції у воєнний та післявоєнний періоди [21].

1. Стратегічне керівництво. У воєнний період лідери територіальних громад повинні мати відповідне стратегічне бачення та здатність приймати важливі рішення, щоб ефективно відстоювати свої території і захищати життя й майно своїх мешканців.

2. Організаційні навички. Лідерство вимагає вміння мобілізувати ресурси, будувати співпрацю та координацію дій. У воєнний час це особливо важливо для забезпечення ефективного використання обмежених ресурсів та захисту інфраструктури.

3. Психологічна підтримка. Лідерство територіальних громад може відігравати ключову роль у підтримці психологічного стану населення під час воєнних дій, надаючи надію, впевненість та відчуття безпеки.

4. Міжнародні відносини. У воєнний період лідери територіальних громад можуть бути ключовими учасниками у міжнародних відносинах, встановлюючи зв'язки з іншими громадами, урядовими структурами та міжнародними організаціями для забезпечення допомоги й підтримки.

5. Адаптація та реагування. Уміння швидко адаптуватися до змін у воєнній ситуації та ефективно реагувати на виклики є критичними аспектами лідерства територіальних громад під час конфлікту.

Лідерство в системі управління персоналом – це процес створення і підтримки візії та стратегії організації, вплив на співробітників для досягнення спільних цілей, ефективне керівництво командою та розвиток співробітників через мотивацію, навчання й створення позитивного робочого середовища. Лідер впливає на персонал через комунікації, адаптацію до потреб команди та здатність вирішувати проблеми, сприяючи розвитку як компанії, так і її членів.

Основні аспекти лідерства наведено на рисунку 3.12 [18].



Рисунок 3.12. Основні аспекти лідерства

Розглянемо всі три аспекти лідерства, але основну увагу приділимо емоційному інтелекту.

Інтелектуальне лідерство (IQ) – це досягнення високих позицій у конкурентній боротьбі за рахунок зростання якості та інтенсивності реалізації інтелектуальних ресурсів. Основними характеристиками інтелектуального лідера є [17; 41] :

- Компетентність, ділові якості. Щоб управляти в будь-якій сфері, треба мати конкретні знання в обраній сфері діяльності, ділову хватку, чуття – на партнера та на прийняття рішень.

- Ефективність, раціоналізм. Сигналом неефективності дій лідера служить стандартна стабільність або, що гірше, зниження вагомих результатів. На досягнення економічних результатів спрямований і раціоналізм керівника. До раціоналізму лідерів у даному контексті належить розмежування особистих і ділових взаємин.

- Підтвердження слів діями. Лідер завжди перебуває в зоні підвищеної уваги. Як тільки його освічені і просунуті послідовники виявляють розбіжність між словом і ділом, його авторитет різко падає, а їх мотивація знижується, розвивається цинізм.

- Самоконтроль, порядність. Самоконтроль як риса, що характеризує харизматичного, легко орієнтованого в глобальному контексті лідера, означає тверезий, безкомпромісний погляд самого керівника на свою діяльність, на стосунки з підлеглими. І в цьому сенсі самоконтроль межує з порядністю, яку слід розглядати з двох сторін. Порядність лідера в бізнесі визнається апіорі.

- Твердість і послідовність у керівництві. Управління – це постійні компроміси між можливостями та бажаннями, як мінімум. Часто виникає ситуація, коли треба когось звільнити, але дотримуватись при цьому етичних норм. Важливо не розчинитися в компромісах і не втратити уявлення про те, заради чого існує організація. Занадто велика м'якість як бумеранг: піти від проблеми неможливо, все одно рішення доведеться приймати, але вже в більш складних умовах. Особливо це стосується кризових ситуацій.

VQ (vitality quotient) – коефіцієнт життєздатності. За словами викладача бізнес-школи П'єра Касса, багато лідерів у всьому світі як в державному, так і приватному секторі досі думають, що основа їх успіху – високий IQ. Вони вважають, що успішна діяльність неможлива без уміння міркувати, аналізувати і розраховувати. Але вони глибоко помиляються [43].

Насправді, не кожна розумна людина буде хорошим лідером. У лідерів з високим IQ нерідко відсутня важлива здатність – здатність до емпатії, співчуття. Вони нетерпимо ставляться до оточуючих, схильні до спілкування зверхньо і дуже часто відчувають роздратування до співрозмовників, які розуміють не так швидко, як вони. Зазвичай вони насилу взаємодіють з людьми, що знаходяться на більш низькому інтелектуальному рівні.

Для деяких дослідників основним фактором успіху лідера-мотиватора є коефіцієнт життєвої енергії – VQ, або, іншими словами, здатність керівників заряджати енергією себе й оточуючих. В основі лідерства лежить здатність до здійснення змін, але при відсутності хоча б мінімальної кількості енергії досягти цього неможливо. VQ для успішного

керівника має навіть більше значення, ніж IQ і «емоційний інтелект». Люди з високим VQ намагаються тим чи іншим способом поліпшити своє життя і тому можуть впливати на оточуючих [41].

Лідер, маючи у своєму арсеналі достатній рівень життєвої енергії, повинен правильно нею управляти. Нездатність контролювати рівень свого VQ відповідно до обставин, не дасть змоги досягти високих результатів. Бувають моменти, коли керівникові доводиться стримувати свою активність і не втручатися в ситуацію, щоб дати іншим людям можливість проявити себе. Прояв довіри і контроль над власним VQ для забезпечення успішних дій інших людей. Як висновок, лідер повинен бути ще й психологом.

Відсутність енергії в компанії – відповідальність лідера. Більш того, лідер з низькою енергією не зможе залучити в команду людей з палаючими очима, за таким лідером не захочуть слідувати натхненні співробітники. А результати зростання бізнесу залежать виключно від людей, які працюють в цьому бізнесі. Якщо енергія низька – результати будуть теж низькими. І ні ринковий клімат, ні клієнти не зможуть вплинути на результати. Чим більше енергії передається від вищого керівництва компанії до безпосередніх працівників, тим потужніше організація і її лідер [40].

У сучасному світі лідерство перестає обмежуватися лише управлінськими функціями й ухваленням рішень. Все більше дослідників та практиків звертають увагу на важливість розвитку емоційного інтелекту (EQ) як ключового фактору успішного керівництва. Поняття емоційного інтелекту стало популярним у 1990-х роках, але вперше з'явилося у статті 1964 року Майкла Белдока, який вказував на те, що хтось має здатність розуміти і контролювати свої власні емоції та емоції інших і використовувати їх, щоб керувати мисленням і поведінкою інших [17].

Успішний лідер – це не просто той, хто має високий IQ або досвід. Це людина, яка вміє мотивувати команду, будувати міцні відносини, вирішувати конфлікти та приймати ефективні рішення. І саме емоційний інтелект відіграє тут ключову роль. Емоційний інтелект став особливим для нас під час повномасштабної війни, адже війна створює фоновий стрес. Розвинений рівень емоційного інтелекту дозволяє знайти опору в собі, підтримувати нервовий стан під час постійного стресу. Емоційний інтелект – це здатність людини розпізнавати, розуміти та керувати як своїми емоціями, так і емоціями оточуючих.

Більш точним є визначення емоційного інтелекту як уміння безпомилково сприймати емоції, оцінювати і генерувати їх таким чином, щоб допомагати мисленню, розуміти емоції і ідентифікувати їх, а також скеровувати емоції так, щоб сприяти своєму емоційному й інтелектуальному зростанню [18]. Це певна людська здатність до дуже точного відчуття ситуації, розуміння бажань оточуючих, стійкості до стресу і впливу негативних емоцій. Загалом про людину можна сказати, що вона володіє високим емоційним інтелектом, якщо вона залишається

врівноваженою в будь-якій ситуації і добре вміє взаємодіяти з емоціями оточуючих [17].

Одним із відомих прикладів використання емоційного інтелекту є Мартін Лютер Кінг-молодший, який мав великий вплив на мільйони людей і намагався зробити світ краще. Він відомий тим, що демонструє високий рівень емоційного інтелекту, щоб мотивувати та надихати людей приєднатися до нього, відстоюючи те, що є правильним. Мартін Лютер Кінг спілкувався зі своїми слухачами, поділяючи ті самі цінності та бачення майбутнього зі своїми найавтентичнішими почуттями та передаючи співчуття.

Складовими EQ є [25; 26]:

1. Самоусвідомлення – здатність розуміти власні емоції, їх джерела та вплив на поведінку.
2. Саморегуляція – вміння контролювати свої емоції та вміння адаптовуватися до змін.
3. Мотивація – внутрішня потреба досягати цілей.
4. Емпатія – здатність розуміти емоції інших людей і враховувати їх у процесі ухвалення рішень.
5. Соціальні навички – уміння ефективно взаємодіяти з людьми, створювати та підтримувати хороші відносини з ними.

EQ відповідає за інтуїцію, емпатію та креативність. Він більш суб'єктивний і корисний для лідерства, командної роботи та переговорів.

Лідери з високим рівнем емоційного інтелекту досягають значних успіхів у керуванні людьми та побудові команд. Це пояснюється кількома важливими аспектами:

1. Покращене спілкування: Лідери, які вміють слухати і розуміти своїх співробітників, створюють атмосферу довіри. Емпатія допомагає виявляти потреби та проблеми підлеглих, значно підвищуючи гармонію в команді.
2. Ефективне вирішення конфліктів: завдяки вмінню контролювати власні емоції і розуміти емоційний стан інших, лідери з високим рівнем EQ здатні запобігати конфліктам та швидко вирішувати їх. Це дозволяє уникати і запобігати напруженим ситуаціям і забезпечувати здорову атмосферу в колективі.
3. Підвищена мотивація команди: лідери з високим рівнем EQ знають, як мотивувати своїх підлеглих, розуміючи їхні внутрішні бажання. Вони здатні підтримувати команду навіть у важкі часи, знаходячи слова та дії, які спонукатимуть людей досягати особистих або спільних цілей.
4. Адаптація до змін: лідери з високим EQ зазвичай більш гнучкі до змін. Вони здатні швидко адаптуватися до нових умов та надихати команду слідувати за ними, не втрачаючи оптимізму та впевненості в майбутньому.
5. Позитивний вплив на корпоративну культуру: лідери, що розвивають свій EQ, часто сприяють формуванню здорової корпоративної

культури. Вони підтримують відкритість, взаємоповагу та креативність, що, у свою чергу, стимулює продуктивність і залученість співробітників.

6. Краще зрозуміти клієнта: емоційний інтелект і емпатія є ключовими факторами для досягнення успіху в бізнесі. Важливо розуміти поточні та довгострокові бізнес-цілі клієнта як на інтелектуальному, так і на емоційному рівні. Це дозволить запропонувати йому найкращі можливі рішення [21]. І навпаки, низький рівень емоційного інтелекту може мати негативні наслідки для діяльності [48]:

- проблеми в комунікації;
- неспроможність володіння стресом;
- поганий лідерський стиль;
- обмежена спроможність розв'язувати конфлікти;
- низький рівень емпатії;
- вплив негативних емоцій на прийняття рішення.

Від емоційного інтелекту кожного співробітника залежить загальна атмосфера в колективі. Поведінка людей з низьким EQ частіше призводить до непорозумінь і конфліктних ситуацій, до стресу, бадьорості та тривожної атмосфери в команді. Натомість люди, які розвивають навички EQ, легше порозуміються з оточуючими, добре володіють собою і не схильні до конфліктів. Набираючи в команду людей із високим EI, ви маєте шанси на те, що всі учасники групуються навколо спільної ідеї та стануть не просто колегами, а друзями.

Лідер, який володіє високим рівнем розвитку емоційного інтелекту, може зменшити напруження та знайти правильний підхід до вирішення проблем, забезпечуючи підтримку всіх зацікавлених сторін. Такий підхід допомагає зберегти спокій та стабільність у колективі, що в свою чергу сприяє підвищенню продуктивності та досягненню успіху компанії. Крім того, підкреслюється беззаперечний зв'язок між емоційним інтелектом та творчістю лідера, що означає здатність генерувати нові та оригінальні ідеї, знаходити нестандартні рішення й підходи до проблем. Це вимагає гнучкості мислення, відкритості до нових ідей, здатності до інтуїтивного та неконвенційного мислення [25].

Розуміючи важливість емоційного інтелекту та активно працюючи над його розвитком і покращенням, лідери можуть створити позитивну та продуктивну робочу атмосферу, яка сприятиме виявленню найкращих якостей учасників їх команд. Раніше вважалося, що саме високий IQ визначає успіх у житті. Сьогодні західні психоаналітики стверджують, що IQ дає людині роботу, а EQ – кар'єру [26].

Розвиток емоційного інтелекту потребує часу та практики, але деякі кроки можуть допомогти в цьому:

- Рефлексія: регулярний аналіз своїх емоцій, вчитися розуміти їх причини та наслідки.
- Активне слухання: під час спілкування з іншими намагатись не лише слухати слова, але й звертати увагу на невербальні сигнали – мову тіла, інтонацію.

- Практика емпатії: намагатись поставити себе на місце інших людей, щоб краще зрозуміти їхні переживання та потреби.
- Контролювання емоції: працювати над контролем емоцій у стресових ситуаціях.
- Комунікаційні тренінги: відвідуйте тренінги з ефективною комунікації та вирішення конфліктів.
- Зрозуміти, як ваше тіло реагує на стрес: критичні ситуації і емоційне перевантаження відображаються на роботі всього організму. Навчіться зчитувати його сигнали, і ви будете краще розуміти, коли необхідно зробити паузу і відновити сили [27].
- Серед інструментів підтримки EQ, можна виділити такі:

а) тренінги та семінари — організація тренінгів для розширення розуміння емоцій, де керівник, HR BP або корпоративний психолог розкаже про важливість саморефлексії, допоможе скласти список емоцій і навчитися їх розпізнавати, а потім проявити емпатію до інших;

б) розвиток міжособистісних навичок — активне слухання, робота з технікою побудови діалогу, навчання методикам ефективною комунікації з емоційно незрілими людьми;

в) розбір конфліктних кейсів — привчання співробітників до того, що конфлікт це нормально і ним теж можна користуватися, якщо правильно комунікувати, а також проводити тренінги з методиками управління конфліктами та рішенням непорозумінь шляхом конструктивного спілкування;

г) розвиток лідерських навичок — мотивація лідерів використовувати емоційний інтелект для мотивації та наведення позитивного прикладу;

д) соціальні заходи та тимбілдинги — організація спільних заходів для зміцнення взаємодії та сприяння формуванню позитивних стосунків у команді;

е) підтримка work&life balance — через гнучкі графіки роботи та нематеріальну мотивацію.

Як приклад варто розглянути деякі кейси, що сприяють розвитку різних елементів емоційного інтелекту й емоційний інтелект загалом.

Кейс «Передача почуттів». Метою кейсу є емоційне програвання почуттів, осмислення власного життєвого досвіду й особистісної цінності, підвищення самооцінки, сприйняття і пізнання одне одного. Вправа виконується у групі. Учасники стають у шеренгу один за одним. Останній повертає передостаннього до себе обличчям та демонструє йому мімікою якесь почуття. Далі передостанній повертає людину перед собою та передає їй це почуття також мімікою і так аж до першої людини. У першій людини запитують яке почуття вона отримала та порівнюють її відповідь із тим почуттям, яке було надіслане спочатку. Вправу можна повторювати безліч разів. Така вправа допоможе краще розпізнавати почуття та демонструвати їх, а її часте виконання повпливає на загальний емоційний стан колективу, оскільки члени команди почнуть краще розуміти почуття

одне одного і в робочий час та будуть корегувати свою поведінку відповідно до отриманих сигналів [9, с. 143].

«Щоденник досягнень». Метою вправи є підвищення самоствердження, самоповаги, самомотивації та задоволеності від життя. Ця вправа є індивідуальною. Учасник бере зошит чи блокнот, чи будь-який інший засіб, де можна писати (можна це робити також в електронному вигляді) і записує туди усі свої досягнення за день. Важливо при цьому не оцінювати наскільки досягнення значне чи ні, а просто отримувати задоволення від виконаної роботи. Цю вправу рекомендується проводити в кінці кожного дня і записувати не менше 5-7 досягнень. У результаті людина щоденно буде бачити те, чого вона досягла, що позитивно повпливає на самоповагу та рівень задоволення від життя, бажання наступного дня записати у щоденник більше покращить мотивацію, а періодичне перечитування щоденника допоможе у саморефлексії та покаже який шлях був пройдений.

«Емоційна шляпа». Метою вправи є покращення розуміння емоцій та їх вираження як словесно, так і за допомогою міміки, покращення емоційного сприйняття та розуміння один одного. Учасники вправи діляться на команди по 2-4 особи. Кожен із учасників пише 5 різних емоцій або почуттів і кидає папірці у шляпу (написані різними учасниками емоції можуть повторюватися). Вправа проводиться у два раунди. У першому раунді один учасник із першої команди бере шляпу і намагається словами пояснити якомога більше написаних емоцій та почуттів із шляпи за хвилину. Далі черга переходить до наступної команди і так поки усі папірці не закінчаться. Тепер, коли учасники вже ознайомлені із написаними емоціями та почуттям, починається другий раунд. Усі папірці повертаються назад у шляпу. Один учасник із першої команди бере шляпу і намагається жестами та мімікою пояснити якомога більше написаних емоцій та почуттів із шляпи за хвилину. Далі черга переходить до наступної команди аж доки папірці не закінчаться. Для більшого інтересу можна після кожного раунду підраховувати кількість відгаданих емоцій у кожної із команд і в кінці визначити переможця. Вправу можна повторювати безліч разів, але варто остерігатися створення постійних асоціацій, а також рекомендується часто змінювати написані емоції та почуття, поступово їх ускладнюючи. Ця вправа в ігровому форматі допоможе покращити взаєморозуміння між членами команд, а також допоможе розвинути навичку демонстрації емоцій, їх словесного опису та розвинути емпатію.

«Усвідомлене дихання». Метою кейсу є покращення усвідомленості, контролю імпульсів та стресостійкості, знаходження внутрішньої гармонії, особливо в критичних ситуаціях, зосередження на теперішньому. Вправа виконується індивідуально. Її суть – у глибокому, усвідомленому та зосередженому диханні. В процесі вправи емоції мають заспокоюватися і ставати контрольованими, а найкращим показником успішної практики усвідомленості є те, що чинні емоції збігаються з розумом, який перебуває

в теперішньому часі та ігнорує минуле чи майбутнє. Вправу можна повторювати безліч разів, особливо у моменти, коли емоції беруть верх над розумом. У результаті вправи людина, що її практикує, заспокоює свої емоції, усвідомлює їх та бере під контроль.

«Медитація». Метою вправи є покращення усвідомленості, зняття напруги, пізнання та розуміння себе. Вправа може виконуватися як індивідуально, так і в групі. Наразі існує багато технік медитацій, тож кожен може обрати собі ту, яка більше подобається та є більш ефективною. Ми можемо порекомендувати медитацію «Сповільнення» для віднайдення спокою у критичних ситуаціях. Як стверджує авторка: «Через глибоке дихання та візуалізацію лісу, ви відчуєте більше легкості та спокою, які заберете з собою у буденне життя.». Або ж медитацію при емоційному вигоранні «Відпусти важкі думки та емоції». Авторка описує цю медитацію так: «Ця медитація допоможе зменшити вплив емоційного натиску та важких почуттів. Емоційне вигорання характеризується зниженням мотивації, втомою, накопиченням роздратування та знеціненням своєї роботи, творчості і відпочинку. Деякі речі можуть не приносити того задоволення, яке ми відчували раніше. Саме в такі моменти варто зробити паузу, поглянути на себе з іншого, більш співчутливого ракурсу».

«Дзеркало». Метою кейсу є розвиток емпатії, покращення взаєморозуміння, покращення розуміння емоцій та вміння їх описати словесно. Вправа виконується у парах. Дві людини проводять цілий день разом, це може бути як на роботі, так і в будь-якому іншому місці чи місцях. Одна людина намагається цілий день мімічно виражати усі свої емоції, не приховуючи нічого. Інша людина повинна слідкувати за цим та сповіщати про кожну помічену емоцію та її значення, а потім отримувати зворотний зв'язок, чи правильно вона усе визначила. Потім ролі міняються. Вправу можна повторювати безліч разів, але склад пари потрібно періодично змінювати. Наприклад, для першого разу у пару можна поставити людей, які і так часто взаємодіють на роботі, у такому випадку у них буде менше стресу через намагання зробити щось нове. А ось коли усі вже зрозуміли суть вправи, навпаки, у пари варто ставити людей, які зазвичай взаємодіють рідко, це посприє покращенню згуртованості та взаєморозуміння у колективі. В результаті вправи учасники починають краще розуміти одне одного, навчаються ідентифікувати та описувати емоції, розвивають емпатію, а швидкий зворотний зв'язок допомагає усвідомити помилку та виправити її.

«День відкритості». Метою вправи є покращення взаєморозуміння в команді, розвиток емоційного сприйняття, контролю імпульсів, міжособистісних стосунків та емпатії, а також покращення вираження власних емоцій. Вправу варто виконувати всією командою або її частиною за домовленістю. Суть вправи в тому, щоб цілий день чесно і відкрито виражати свої емоції словами. Оскільки не всі вміють правильно зчитувати емоції з міміки та жестів, то в процесі цієї вправи потрібно обов'язково

проговорювати усі свої емоції. У конфліктних ситуаціях важливо вміти правильно проговорювати власні емоції. Для цього можна застосовувати фрази як «Я не маю на меті тебе образити чи принизити, але твоя поведінка у цій ситуації викликає у мене...». Вправу можна повторювати багато разів, але на початку не потрібно це робити занадто часто, щоб не викликати зайвий дискомфорт. У решті-решт, поступово вираження власних емоцій таким чином увійде у звичку, що значно покращить взаєморозуміння в команді, зменшить кількість конфліктів та полегшить управління командою.

«Визначення цінностей». Метою вправи є покращення взаєморозуміння між керівником та підлеглими, збільшення рівня адаптивності та соціальної відповідальності. Керівник та працівники збираються разом у комфортному місці та виділяють 10 ситуацій, коли вони усі були задоволені собою та своєю роботою (це може бути якийсь завершений проєкт чи дуже вдалий тиждень, або нова укладена угода). Потім вони записують ці ситуації та виділяють із них цінності, дотримання яких і зробило команду щасливою. Вправу можна періодично повторювати, але не занадто часто, наприклад, раз на рік. У результаті команда та її керівник отримають список робочих цінностей, що значно полегшить процес адаптації до змінених умов, оскільки люди зможуть орієнтуватися на ці цінності.

«Лист з майбутнього» Метою вправи є зниження стресу, підвищення самоповаги та самомотивації, покращення емоційного стану. Вправа виконується індивідуально в комфортній та безпечній атмосфері. В процесі вправи людина уявляє, що змогла досягти усього, про що сьогодні мріє, вийшла на той рівень життя, на який хотіла, стала тією версією себе, образ якої її сьогодні надихає. Із цієї позиції потрібно написати собі сьогоднішній / сьогоднішньому листа із майбутнього, підтримати та/або дати якусь пораду, поділитися емоціями. Вправу можна повторювати в критичних ситуаціях, коли необхідна підтримка та натхнення, у періодах емоційного вигорання. У результаті виконання вправи людина покращить свій емоційний стан, заспокоїть негативні емоції, переведе їх у позитивні, підвищить власну впевненість у майбутньому, знизить рівень стресу. Ця вправа допоміжна тоді, коли дуже потрібна підтримка.

«Вдячність». Метою вправи є покращення емоційного стану команди та рівня взаєморозуміння, збільшення рівня оптимізму та задоволення від життя. Вправу рекомендується проводити у команді, хоча можна робити й індивідуально. Суть вправи у тому, щоб подумати та записати або проговорити за що і кому у вашому робочому житті ви відчуваєте вдячність. Також потрібно задуматися, чи є негативні події, яким ви вдячні. Цю вправу можна періодично повторювати, особливо у нестабільних ситуаціях, коли потрібно підвищити рівень згуртованості команди.

«Щоденні питання». Метою кейсу є розвиток навички управління фокусом самоусвідомлення, самоствердження та саморегуляції. Ця вправа

є індивідуальною і чимось нагадує щоденник досягнень, але насправді вони різні за сутністю. Для цієї вправи потрібно завести щоденник або замітку у телефоні і щоденно записувати вранці кілька речень у відповідь на запитання «Що для мене буде найкращим результатом сьогоднішнього дня?», а ввечері на запитання «Що було цінним для мене сьогодні?». Можливо, спочатку відповіді будуть здаватися примітивними і дурними, однак уже за кілька місяців буде видно, як ця вправа змінює рамки сприйняття, а відповіді розвиваються.

«Цілі на рік». Метою вправи є визначення напрямку руху команди на наступний рік і, за допомогою цього прийому, підвищення стресостійкості та адаптивності, збільшення оптимізму. Вправа може бути індивідуальною, але ми її будемо розглядати в контексті команди. Суть вправи у тому, щоб команда разом із керівником на початку року подумали та сформуvalи для себе 10 цілей на рік. Важливо, щоб усі цілі були у сфері впливу команди та керівника, тобто, щоб команда та керівник справді могли виконувати певні дії задля досягнення цілей. Кожна ціль повинна бути позитивною та конкретно сформованою. Також можна ввести шкалу ймовірності досягнення цілі у цьому році, де, наприклад, 1 – навіть немає уявлення як це зробити, а 10 – насправді це неважко виконати. Рекомендуємо, щоб усі цілі за цією шкалою були в діапазоні від 4 до 7, тобто, щоб потрібно було попрацювати заради їх досягнення, але загалом, щоб це було реалістично. Виконання цієї вправи дуже допоможе команді, особливо у часи непевності та кризи, адже людям набагато легше адаптуватися до ситуації, коли вони знають яку ціль намагаються досягти. Також це знижує рівень стресу і підвищує оптимістичні настрої. Коли ціль поставлена чітко, її легше досягти, адже можна продумати чіткий маршрут та розбити його на менші дії, які буде легше виконувати.

Таким чином, не існує правильного чи неправильного використання емоційного інтелекту в лідерстві, оскільки більшість речей працюють як дві сторони однієї медалі. Переслідуючи як короткострокові, так і довгострокові цілі, лідерам необхідно розглянути можливість навчання та вдосконалення навичкам емоційного інтелекту [29].

Високий рівень емоційного інтелекту (EQ) дає керівникам велику перевагу, яка полягає в умінні досягати більшої гармонії в колективі, а також забезпечувати підтримку та взаємодію в громаді, що стає ключовим фактором успішного лідерства та ефективного управління. Емоційний інтелект – це не просто корисна навичка, а ключовий фактор успішного лідерства в сучасному світі. Лідери, які розуміють свої емоції та вміють управляти ними, здатні будувати міцні команди, досягати кращих результатів та створювати здорове робоче середовище в громадах. Тому розвиток емоційного інтелекту є одним із найважливіших елементів для тих, хто прагне стати справжнім лідером.

Список використаних джерел до розділу 3:

1. Андрійчук В., Бауер Л. Менеджмент: прийняття рішень і ризик : навч. посіб. Київ, 2008. 313 с.
2. Антошкіна Л. І., Стеченко Д. М. Методологія економічних досліджень : підручник. Київ : Знання, 2015. 311 с.
3. Богоявленська Ю. Б., Ходаківський Є. І. Економіка та менеджмент праці. Київ : Кондор, 2009. 332 с.
4. Бюджетний кодекс України: Закон України від 08.07.2010 р. №2456-VI. Відомості Верховної Ради України (ВВР), 2010, № 50-51. URL : <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/2456-17>.
5. Ващенко К. О. Професійна підготовка державних службовців: теорія, методологія, практика : монографія. Івано-Франківськ : Місто НВ, 2017. 416 с.
6. Гавриш О. А., Довгань Л. Є., Крейдич І. М. Технології управління персоналом: монографія. Київ : НТУУ «КПІ імені Ігоря Сікорського», 2017. 528 с.
7. Гетьман О. О. Білодід А. О. Інноваційні методи розвитку персоналу. Демографія, економіка праці, соціальна економіка і політика. 2017. Вип. 17. С. 556-561.
8. Господарський кодекс України: Закон України № 436-IV від 16.01.2003 р. Відомості Верховної Ради України (ВВР). 2003. №18-22. URL : <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/436-15>.
9. Гоуман Д. Емоційний інтелект. Харків : Віват. 2022. 512 с.
10. Емоційний інтелект у лідерстві. Ефективно розвиватися у 2024 році. URL : <https://ahaslides.com/uk/blog/emotional-intelligence-in-leadership/>.
11. Закон України про державну службу від 10.12.2015 № 889-VIII. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/889-19>.
12. Земельний кодекс України Кодекс, Закон від 25.10.2001 № 2768-III. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2768-14>.
13. Іваровська Н. В. Особливості сучасного управління персоналом на підприємстві. URL : <https://ir.bvu.org.ua>.
14. Кас'янова С. Роль емоційного інтелекту в розвитку лідерських якостей особистості. Психологічні перспективи. 2018. Вип. 31. С. 118-130. URL : http://nbuv.gov.ua/UJRN/Ppst_2018_31_12.
15. Клименко І. А., Богацька Н. М. Мотивація праці та її ефективність в управлінні трудовими ресурсами. URL : http://www.rusnauka.com/8_NMIW_2008/Economics/25070.doc.htm.
16. Конституція України, Закон від 28.06.1996 № 254к/96-ВР. URL : <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/254к/96-вр>.
17. Кубіцький С., Урсакій Ю., Мрозакевич Р. Особливості застосування LMS-систем для корпоративного навчання персоналу. *Економічні науки*. 2024. Вип. І. (93). С. 64-75. URL : <http://herald.chite.edu.ua/content/download/archive/2024/v1/6.pdf>.
18. Кубіцький С. О., Урсакій Ю. А., Мрозакевич О. Р. Необхідність та особливості формування лідерських компетенцій персоналу

- підприємства. Причорноморські економічні студії. 2024. Вип. 86. С. 173-177. URL : http://bses.in.ua/journals/2024/86_2024/29.pdf.
19. Література з менеджменту, управління персоналом, психології бізнесу, інформаційних технологій і т.д. URL: <http://www.profibook.com.ua>.
20. Любимова К. О. Атрибутивність управління розвитком персоналу підприємств. Ефективна економіка. Дніпровський державний аграрно-економічний ун-т. 20.07.2015 р. 7 с. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/>
21. Магновський І. Й. Принципи лідерства в місцевому самоврядуванні. Юридичний науковий електронний журнал. 2023. №4. С. 388-391. URL : http://www.lsej.org.ua/4_2023/95.pdf.
22. Матюшенко Ю. В. Види опору персоналу до здійснення організаційних змін на підприємстві. URL: [http://www.repository.hneu.edu.ua/bitstream/123456789/17981/1/Матюшенко %20Ю.В.%20ВИДИ%20ОПОРУ%20%20ПЕРСОНАЛУ%20ДО%20ЗДІЙСНЕННЯ%20ОРГАНІЗАЦІЙНИХ%20ЗМІН%20НА%20ПІДПРИЄМСТВІ.pdf](http://www.repository.hneu.edu.ua/bitstream/123456789/17981/1/Матюшенко%20Ю.В.%20ВИДИ%20ОПОРУ%20%20ПЕРСОНАЛУ%20ДО%20ЗДІЙСНЕННЯ%20ОРГАНІЗАЦІЙНИХ%20ЗМІН%20НА%20ПІДПРИЄМСТВІ.pdf).
23. Серьогін С. М., Антонова О. В., Гончарук Н. Т. та ін. Морально-етичні засади розвитку державної служби України: європейський та вітчизняний досвід : монографія / за заг. ред. та наук. ред. С. М. Серьогіна. Дніпропетровськ : ДРІДУ НАДУ, 2007. 277 с.
24. Назарчук Т. В. Менеджмент організацій: Навчальний посібник. Київ : «Центр учбової літератури». 2016. 560с.
25. Нікітюк Ю. Емоційний інтелект як ключовий софт-скіл співробітника в умовах невизначеності. URL : <https://cases.media/en/article/emociinii-intelekt-yak-klyuchovii-soft-skil-spivrobitnika-v-umovakh-nevznachenosti?srsId=AfmBOooCAgcqZ8hU5KoXHdyuGQ14rEAUyRNIRfbjxXs3NcjgviTTWkki>.
26. Нікуліна Я. Емоційний інтелект: суперсила сучасного лідера, яка змінює все. URL : <https://speka.media/emociinii-intelekt-supersila-sucasnogo-lidera-yaka-zminyuje-vse-pk45g1>.
27. Олійник І. В. Роль емоційного інтелекту в ефективному лідерстві. *Таврійський науковий вісник. Серія: Економіка*. 2023. №16. С. 222-228. URL : <http://tnv-econom.ksauniv.ks.ua/index.php/journal/article/view/387/362>.
28. Олуйко В. М. Управління персоналом в умовах децентралізації: навчальний посібник. Київ, 2018. 504с.
29. Пенюк В. О. Теоретичні та практичні аспекти формування стратегії розвитку HR-бренду IT-галузі. *Herald of Khmelnytskyi National University. Economic sciences*. 2024. №4 (332). С. 61-68. URL : <https://heraldes.khmnua.edu.ua/index.php/heraldes/article/view/221>.
30. Податковий кодекс України від 02.12.2010 № 2755-VI. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2755-17>.
31. Про місцеве самоврядування в Україні: Закон України від 21 трав. 1997 р. № 280/97-ВР. URL : <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/280/97>.

32. Рудаченко О. Роль та вплив лідерства територіальних громад у воєнний період: виклики та перспективи. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2024. № 2. С.231-239. URL : <https://heraldes.khmnpu.edu.ua/index.php/heraldes/article/view/112/119>.
33. Сила емоційного інтелекту у бізнесу. URL : <https://hub.kyivstar.ua/articles/syla-emocijnogo-intelektu-u-biznesi>
34. Таран-Лала О. М. Функціонування соціально-економічних систем: теорія та практика : монографія. Полтава : ПУЕТ, 2016. 332 с.
35. Тарнавська Н. П., Демків І. О. Концептуальні положення моделі управління гнучкістю підприємства. *Бізнес інформ*. 2017. №2. С. 307-317.
36. Телишевська Л. І, Ільченко Д. В. Особливості управління персоналом на підприємстві / Управління економікою: теорія та практика / Ін-т економіки пром.; редкол.: О.І. Амоша (голов. ред.), В.І. Ляшенко (відп. ред.), Ю. С. Залознова та ін. Київ, 2018. 166 с.
37. Літинська В. А. Управління кар'єрою персоналу: навчальний посібник. Хмельницький: Видавець ФОП Цюпак А. А., 2015. 188 с.
38. Хитра О. В. Управління командами: навчальний посібник. Хмельницький: ХНУ, 2017. 495 с.
39. Управління трудовим потенціалом : навчальний посібник. Хмельницький: ФОН Цюпак А. А., 2015. 424 с.
40. Урсакій Ю., Пенюк В. Комунікаційна складова інвестиційного проєкту в умовах загроз та ризиків. *Вісник Чернівецького торговельно-економічного інституту*. 2023. Вип. II (90). Економічні науки. С.33-47. URL : <http://herald.chite.edu.ua/content/download/archive/2023/v2/3.pdf>.
41. Урсакій Ю. А., Кубіцький С. О. Роль лідера в мотивації персоналу. *Вісник Чернівецького торговельно-економічного інституту*. 2020. Вип. I-II (77-78). Економічні науки. С. 325-338.
42. Усатенко О. В., Рябцева О. Є. Оцінка мотивації виробничого персоналу підприємства. *СХІД. Аналітично-інформаційний журнал*. 2010. № 1 (101). С. 24–27.
43. Філіпова В. Д. Вирішення конфліктів у територіальних громадах: медіація vs лідерство. *Наукові перспективи*. 2024. №1 (43). С.288-296. URL: <http://perspectives.pp.ua/index.php/np/article/view/8795/8842>.
44. Цивільний кодекс України від 16.01.2003 р. № 435-IV. *Відомості Верховної Ради України*. 2003. № 40-44 [Електронний ресурс] – Режим доступу: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/435-15>.
45. Цивільний процесуальний кодекс України (зі змінами та доповненнями) від 16.01.2003 № 435-IV. URL : <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/1618-15>.
46. Швець І. Б., Коваленко Т. В. Комплексна оцінка якості управління персоналом: монографія. Донецьк : ДВНЗ «ДонНТУ», 2013. 159 с.
47. Шевченко Л. С. Стратегічний інноваційний менеджмент: навч.посіб. Харків : Нац. юрид. ун-т ім. Ярослава Мудрого, 2019. 155 с.

48. Щетініна Л. В., Рудакова С. Г., Заєць А. І. Емоційний інтелект в управлінні персоналом: підходи до розуміння та його розвиток. *БІЗНЕС-ІНФОРМ*. 2019. №3. С. 385-393. URL : https://www.business-inform.net/export_pdf/business-inform-2019-3_0-pages-385_393.pdf.

49. Що таке емоційний інтелект, для чого він потрібен і як його розвинути в собі. URL : <https://blog.agrokebety.com/shcho-take-emotsiynnyu-intelekt>.

50. Що таке лідерство, хто такий лідер і як ним стати? URL: <https://blog.agrokebety.com/shcho-take-liderstvo-khto-takyy-lider-i-yak-nyum-staty>

РОЗДІЛ 4. МАРКЕТИНГОВІ СТРАТЕГІЇ І ЦИФРОВА ТРАНСФОРМАЦІЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ГРОМАД

4.1.МАРКЕТИНГОВІ ІНСТРУМЕНТИ ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ МІСЦЕВИХ ПІДПРИЄМСТВ ТОРГІВЛІ

Зміни у вподобаннях споживачів, трансформація структури ринків, скорочення життєвого циклу товарів, поява нових підприємств і технологій, впровадження інноваційних моделей бізнесу й організацій, утворення стратегічних альянсів і спільних підприємств, злиття традиційних меж між галузями, зростання масштабів та доступності транснаціональних корпорацій, активне впровадження електронної комерції, збільшення обсягів фінансових потоків, поширення глобальної конкуренції, а також невизначеність і динамічність зовнішнього середовища – це лише деякі чинники, які формують специфіку сучасного бізнес-середовища.

У сучасних умовах господарювання підприємства змушені адаптуватися до швидкоплинних змін економічної ситуації, впроваджувати інноваційні підходи до організації бізнес-процесів та формувати конкурентні переваги, ґрунтуючись на системному аналізі ринкових тенденцій і потреб споживачів.

Майкл Портер розглядає конкурентні переваги як сукупність факторів, які визначають успіх або неуспіх підприємства у конкуренції, продуктивність використання ресурсів, а також як результат виявлення та використання унікальних, відмінних від конкурентів, способів конкуренції, які можуть зберігатися певний час. Водночас, на його думку, конкурентоспроможність підприємства – це поняття відносне, те саме підприємство в рамках регіональної групи може бути визнане конкурентоспроможним, а у рамках світового ринку – ні. Конкурентоспроможність підприємства як на внутрішньому, так і на зовнішньому ринках залежить від наявності й ефективності використання ресурсного потенціалу у формі певної конкурентної переваги [1].

На ринку відсутній уніфікований показник для оцінки конкурентоспроможності підприємства. У зв'язку з цим питання визначення критеріїв конкурентоспроможності слід розглядати як багаторівневий процес, кожен із компонентів якого відіграє специфічну роль у формуванні загальної оцінки та позиціонуванні підприємства на ринку. Такий підхід дозволяє врахувати комплексний вплив економічних, технологічних, маркетингових, соціальних і організаційних чинників на конкурентні можливості підприємства.

Критерії оцінювання конкурентоспроможності підприємств умовно можна поділити на дві основні групи: показники, що характеризують продукцію (такими як рівень якості, рівень диференціації, рівень сервісу, ціна тощо), та показники ефективності використання ресурсів (фінансових, інформаційних, матеріальних, трудових, енергетичних, нематеріальних

тощо). Така класифікація дозволяє комплексно оцінити як властивості товарів та послуг, так і ефективність внутрішніх процесів, що забезпечують їх виробництво й реалізацію [2].

Аналіз наукових праць виявив низку дискусійних і проблемних питань, зокрема стосовно методологічних принципів оцінювання конкурентоспроможності підприємств. Проте в практичній діяльності оцінювання конкурентоспроможності зазвичай здійснюється із застосуванням наступної методики:

- 1) за величиною комплексного показника конкурентоспроможності конкретних товарів на основі середніх і відносних величин;

- 2) за величиною комплексного показника на основі поєднання показника конкурентоспроможності товарів і показників ефективності організаційно-економічного механізму управління підприємством;

- 3) за інтуїтивними характеристиками конкурентного статусу на основі прикладних моделей [3].

Визначення та впровадження системи критеріїв оцінки конкурентоспроможності значно підвищить ефективність функціонування вітчизняних підприємств, галузей і регіонів як на національному, так і на міжнародному рівнях. Це створить умови для успішного досягнення стратегічних цілей підприємств, забезпечить підвищення їх ринкових позицій та сприятиме формуванню лояльності споживачів.

Торговельні підприємства займають особливе місце в економічній системі, виконуючи роль кінцевої ланки у ланцюгу між виробником і споживачем. Специфіка функцій торговельних підприємств, таких як посередницька, розподільча, стимулююча, регулююча, інформаційна тощо, обумовлює необхідність наявності відповідних передумов, до яких належить насамперед конкурентне середовище, яке забезпечує свободу вибору способів реалізації продукції, постачальників, споживачів, а також методів збуту та організації діяльності.

Одним з основних показників ефективності та прибутковості функціонування торговельних підприємств в умовах економічних трансформацій є їх конкурентоспроможність. Цей показник відображає комплекс характеристик, які формують ринкові переваги підприємства та забезпечують його здатність ефективно реалізовувати товари в умовах конкурентного середовища. Конкурентна взаємодія між суб'єктами ринку виступає потужним чинником стимулювання їхнього розвитку. Прагнення підприємств не лише утримуватися на рівні своїх конкурентів, а й випереджати їх, створює значний імпульс для економічного зростання.

На конкурентоспроможність підприємств впливає низка факторів зовнішнього середовища (макрорівня) і факторів, пов'язаних з роботою підприємства (мікрорівня).

Визначальними чинниками, що формують сприятливі умови для життєздатності підприємств на макрорівні, є низка політичних, економічних, соціальних та екологічних складових. Політичні чинники включають демократичні принципи, захист прав людини, належне

врядування та політичну стабільність. Економічні фактори охоплюють ефективну макроекономічну політику, раціональне управління економікою, економічну інтеграцію, чесну конкуренцію, належне фінансове забезпечення, розвиток інформаційно-комунікаційних технологій та інфраструктури. Соціальні чинники враховують розвиток освіти, культури, підприємництва, забезпечення соціальної справедливості та інтеграції, а також систему соціального захисту. Екологічні чинники визначаються відповідальним ставленням до використання природних ресурсів та охорони навколишнього середовища [4].

Усі ці фактори не залежать безпосередньо від підприємства, і воно не може напряму «управляти» ними. Однак підприємство має можливість адаптуватися до цих умов та розробляти свою економічну політику, враховуючи специфіку оточення, в якому воно функціонує. Це дозволяє підприємству ефективно реагувати на зміни зовнішніх умов, оптимізувати свої стратегії та забезпечити стійкість на ринку.

Крім того, існує окрема група зовнішніх чинників, що впливають на формування конкурентоспроможності конкретного торговельного суб'єкта, яка зумовлена особливостями мікросередовища підприємства в межах галузі:

- конкуренція між підприємствами, які вже існують у галузі;
- загроза появи нових учасників ринку, які можуть запропонувати аналогічні товари чи послуги;
- загроза виникнення товарів-замінників або послуг-замінників;
- ринкова влада постачальників, яка визначає умови постачання та ціни на ресурси;
- ринкова влада покупців, що впливає на цінову політику та умови збуту продукції [5].

Як уже зазначалося, конкурентоспроможність не має універсального інтегрального показника, проте її рівень може оцінюватися за такими критеріями, як якість продукції, рівень інноваційності, ефективність управління, фінансова стійкість, особливості організаційної структури та здатність підприємства адаптуватися до динамічних змін ринкового середовища. Крім того, конкурентоспроможність торговельного підприємства характеризується його здатністю успішно функціонувати в умовах ринкової конкуренції, що проявляється у задоволенні потреб споживачів, забезпеченні високої якості обслуговування, оптимізації витрат та впровадженні інноваційних управлінських рішень.

Сьогодні поряд з традиційними конкурентними перевагами, такими як зниження витрат, нижчі ціни, висока якість, ефективне застосування маркетингових стратегій, а також підвищений рівень супутніх послуг, торговельні підприємства все частіше орієнтуються на нові типи конкурентних переваг, які визначають їх конкурентоспроможність у сучасному бізнесі. До таких переваг належать: концентрація капіталу, технологічні тенденції розвитку, наявність нематеріальних активів, таких

як кваліфікований і досвідчений персонал, патенти, ноу-хау, програмне забезпечення, налагоджені відносини з клієнтами, бренди, а також унікальні організаційні моделі торговельних процесів [6].

Одним з важливих аспектів підвищення конкурентоспроможності суб'єктів господарювання є застосування маркетингових інструментів, які сприяють адаптації до ринкових викликів, формуванню стійких конкурентних переваг та забезпеченню довгострокової стратегії розвитку.

Торговельні підприємства, що функціонують у конкурентному середовищі, потребують розроблення та реалізації маркетингових стратегій, які спрямовані на забезпечення та, за необхідності, підвищення їх конкурентоспроможності на споживчому ринку. Такі стратегії включають використання комплексу маркетингових інструментів для ідентифікації споживчих потреб, формування унікальної ціннісної пропозиції та ефективного позиціонування на ринку.

Для завоювання й утримання конкурентних позицій на споживчому ринку торговельні підприємства повинні орієнтуватися на розроблення та реалізацію маркетингових стратегій, які враховують специфіку платоспроможного попиту цільової аудиторії та забезпечують довгострокову конкурентну перевагу. Обґрунтування таких стратегій передбачає поглиблений аналіз потреб споживачів, сегментацію ринку та формування індивідуалізованої пропозиції, що відповідає очікуванням покупців.

Системний підхід до стратегічного маркетингу сприяє створенню позитивного іміджу підприємства, формуванню його репутації як надійного учасника ринку та забезпечує стабільне позиціонування на ринку. Натомість часта зміна стратегій з метою використання короткострокових ринкових можливостей призводить до поверхневих результатів, що можуть негативно вплинути на лояльність споживачів та стратегічний розвиток підприємства.

Таким чином, інтеграція маркетингових принципів у стратегічне планування є важливою умовою для уникнення кризових ситуацій і забезпечення сталого розвитку торговельного підприємства.

Підприємство має орієнтуватися на досягнення оптимального обсягу реалізації товарів, що узгоджується з його виробничим та комерційним потенціалом і забезпечує стабільну прибутковість. Досягнення цього показника можливе за умови застосування системного маркетингового підходу, який охоплює такі складові:

- 1) формування асортименту та забезпечення якості товарів, які задовольняють потреби цільової аудиторії;
- 2) створення сприятливих умов для здійснення покупок, що підвищують комфорт і задоволення клієнтів;
- 3) ефективна організація системи стимулювання збуту, включаючи сучасні методи реклами, просування продукції та надання додаткових послуг для покупців;

4) впровадження виваженої цінової політики, що враховує платоспроможність споживачів, конкурентну ситуацію на ринку та цінність пропонованих товарів.

Такий підхід сприятиме зміцненню конкурентних позицій підприємства, підвищенню його рентабельності та формуванню довгострокових відносин з клієнтами.

Ефективна діяльність торговельних підприємств не лише забезпечує підвищення їх конкурентоспроможності, а й прямо впливає на економічний, соціальний та інфраструктурний розвиток регіонів, у яких вони функціонують. Еліза Феррейра, комісар з питань згуртованості та реформ, зазначає, що територіальна конкурентоспроможність підприємств – це здатність регіону пропонувати привабливу й стійку середу для проживання, роботи та жителів. Оскільки кожен регіон є унікальним, необхідно сприяти розширенню його можливостей та допомогти отримати вигоду від своїх сильних сторін та активів [7].

Діяльність і розвиток торговельних підприємств, а також досягнення високого рівня їх конкурентоспроможності вимагають формування ефективної системи управління, яка забезпечує гармонійний розвиток ключових напрямів діяльності, включаючи маркетинг, та адаптацію до умов ринку. Конкурентоспроможність, як об'єкт маркетингового впливу, аналізується в межах концепції класичного територіального маркетингу (marketing concept). Згідно з цією концепцією, органи виконавчої влади й місцевого самоврядування зобов'язані ідентифікувати актуальні та майбутні потреби цільових сегментів і забезпечувати їх реалізацію шляхом надання товарів і послуг регіону чи міста на рівні, що перевищує конкурентні показники за якістю. Це передбачає:

- обґрунтування заходів і цільових функцій для зміцнення конкурентної позиції підприємства;
- прогнозування тактики та стратегії його діяльності на тлі постійних змін ринкової ситуації;
- розробку інструментів оцінки конкурентних переваг.

Особливу роль у цьому процесі відіграють маркетингові стратегії, спрямовані на дослідження споживчих потреб, аналіз ринкових трендів, оптимізацію асортименту, цінової політики та розвиток ефективних каналів комунікації зі споживачами.

Територіальний (регіональний) маркетинг виступає як інструмент і механізм забезпечення сталого економічного розвитку регіону, базуючись на всебічному аналізі потреб населення, конкурентних переваг та бар'єрів. Застосування маркетингових підходів до територіального управління при прийнятті стратегічних рішень відкриває можливості для:

- визначення пріоритетних напрямків розвитку економіки регіону;
- сегментування цільових ринків;
- формування механізму мотивації розвитку певних галузей економіки регіону;

- укладання угод з іншими регіонами та країнами;
- поширення інформації про регіон та окремі галузі;
- залучення інвестицій;
- об'єднання інтересів усіх учасників економічних і соціальних відносин у регіоні;
- підвищення рівня життя населення та формування бажаного рівня конкурентоспроможності економіки регіону;
- ефективного вирішення питань екологічного й соціального характеру;
- застосовування ефективних маркетингових комунікацій;
- створення позитивної репутації регіону;
- забезпечення підвищення ділової активності в регіоні [8].

Конкурентоспроможність регіонів визначається рівнем розвитку інфраструктури, наявністю кваліфікованих трудових ресурсів, інноваційним потенціалом та умовами для ведення бізнесу. Своєю чергою, торговельні підприємства активно використовують ці ресурси, адаптуючи свої стратегії до регіональних особливостей. Висока конкурентоспроможність підприємств сприяє залученню інвестицій, створенню робочих місць, збільшенню податкових надходжень та зростанню купівельної спроможності населення регіону.

Регіони з високим рівнем конкурентоспроможності створюють сприятливі умови для розвитку бізнесу, що стимулює торговельні підприємства до розширення асортименту товарів і послуг, підвищення їх якості та впровадження інноваційних технологій. Це водночас підсилює конкурентоспроможність самих регіонів шляхом активізації економічної діяльності, зростання добробуту населення та формування позитивного іміджу регіону як привабливого для інвесторів і споживачів.

Маркетинг регіону повинен ґрунтуватися на таких основних принципах:

1. Спрямованість на кінцевий результат. Основною метою маркетингу регіону є досягнення позитивних результатів функціонування економіки регіону.
2. Орієнтація на довгострокову перспективу. Економіка регіону повинна бути адаптована до забезпечення сталого розвитку, враховуючи майбутні виклики та можливості.
3. Використання маркетингових інструментів. Застосування інструментів маркетингу є необхідним для розробки тактичних і стратегічних підходів, спрямованих на адаптацію виробничої діяльності до вимог споживачів, зокрема потенційних [9].

Регіональний маркетинг орієнтований на створення нових та посилення наявних конкурентних переваг, що сприяють залученню

економічних агентів, здатних підвищити рівень добробуту населення регіону.

Зростання значення маркетингу регіонів і трансформація стратегій їх управління обумовлені впливом низки чинників. Зокрема, слід виокремити:

- зміну концептуальних підходів до розвитку регіонів, що передбачає переосмислення філософії, принципів та стратегічних цілей їх розвитку;

- визнання населення активним учасником процесу регіонального планування;

- реформування ролі регіональних органів влади, які виконують провідну роль у забезпеченні соціально-економічного розвитку регіонів, підвищенні рівня упорядкування, безпеки та соціального захисту населення.

Призначення маркетингу регіонів полягає у підвищенні адаптивних можливостей регіонального середовища до вимог ринкової економіки, розширенні перспектив його розвитку та посиленні життєздатності місцевого населення [10]. Стратегічний регіональний маркетинг націлений на формування регіонального середовища, здатного ефективно задовольняти потреби всіх головних суспільних інституцій, забезпечуючи гармонійний баланс між економічними, соціальними та екологічними інтересами.

Стратегія управління підприємствами регіональної торгівлі є основним елементом розроблення конкурентних переваг, що базуються на потенціалі самих підприємств. Цей потенціал охоплює як матеріальні, так і нематеріальні ресурси, фінансові та трудові можливості. Важливою складовою є також потенціал управління, який визначається наявністю інноваційних наукових технологій, сучасного обладнання, висококваліфікованих спеціалістів та інших чинників, що сприяють підвищенню ефективності й адаптивності підприємств до мінливих умов ринку.

Основними суб'єктами для будь-якого виду маркетингу є виробники товарів або послуг і споживачі, а також посередники. У маркетингу регіонів до цієї групи додаються органи управління (державні та місцеві), галузі й види діяльності економіки (торгівля, туризм), засоби масової інформації, наукові та освітні установи, а також некомерційні організації. Проте найбільш активними учасниками традиційно залишаються виробники товарів і послуг, а цільовою групою – їх споживачі (рис. 4.1) [11].



Рис. 4.1. Суб'єкти регіонального маркетингу

Формування конкурентних переваг регіональних підприємств торгівлі відбувається під впливом різноманітних зовнішніх факторів, ступінь значущості яких визначається географічним розташуванням підприємства, його масштабом діяльності, стратегічними цілями та асортиментом товарної пропозиції. Ці фактори взаємодіють на різних рівнях, впливаючи на здатність підприємства адаптуватися до змін ринкових умов та ефективно використовувати свої конкурентні можливості.

Характеристика цілей регіонального маркетингу стосовно підприємств торгівлі, наведена в таблиці 4.1, відображає основні завдання, спрямовані на забезпечення сталого розвитку підприємств у межах регіону. Цілі передбачають покращення конкурентоспроможності, оптимізацію ресурсного потенціалу, ефективне використання маркетингових інструментів для привернення уваги споживачів, розвиток інфраструктури та розширення ринків збуту. Основним акцентом є створення стратегії, яка б дозволила підприємствам торгівлі адаптуватися до умов ринку та забезпечення максимальної вигоди від їх економічної діяльності.

Цілі регіонального маркетингу

Ціль	Характеристика
Оптимальне використання всіх ресурсів регіону	Ефективне управління природними, трудовими, фінансовими, інформаційними, соціальними та інфраструктурними ресурсами з метою підвищення конкурентоспроможності та забезпечення сталого розвитку торговельного сектору в регіоні
Аналіз та прогнозування ринкових тенденцій	Оцінка впливу зовнішніх і внутрішніх факторів на попит, пропозицію та механізми ціноутворення, що сприяє адаптації стратегій підприємств торгівлі регіону для підвищення їх конкурентоспроможності та забезпечення стабільного розвитку
Розвиток стабільних економічних зв'язків з іншими територіями, регіонами та країнами	Формування стабільних економічних зв'язків з іншими територіями, регіонами та країнами передбачає розвиток взаємовигідного співробітництва, стимулювання торгових і інвестиційних потоків, що забезпечує підприємствам торгівлі доступ до нових ринків, ресурсів і технологій, сприяючи тим самим підвищенню їх конкурентоспроможності
Аналіз платоспроможного попиту споживачів на рівні регіону, інших регіонів і країни загалом	Дослідження споживчих переваг, рівня доходів і витрат населення дає можливість підприємствам торгівлі визначити перспективні ринки, оптимізувати асортимент товарів і послуг, а також розробити ефективні стратегії для задоволення потреб різних сегментів споживачів
Розробка дієвих стратегій для захоплення ринків	Аналіз конкурентного середовища, ринкова сегментація, адаптація продуктів та послуг до вимог споживачів, а також впровадження інноваційних маркетингових і збутових технологій сприяють забезпеченню стабільної конкурентної позиції на ринку та залученню нових клієнтів
Створення планів дій для оптимізації виробництва та збуту продукції (робіт, послуг)	Розробка детальних планів для оптимізації виробничих процесів, забезпечення якості продукції, ефективного використання ресурсів, а також розробка стратегій продажу, маркетингу та логістики для досягнення максимальної вигоди від реалізації продукції на ринку
Стимулювання стабільного попиту на продукцію, виготовлену в регіоні	Застосування комплексних маркетингових заходів, таких як створення бренду, рекламні кампанії, програми лояльності, а також розвиток каналів збуту та партнерських відносин, сприяє стабільному зростанню попиту на місцеву продукцію як на регіональному, так і на національному рівнях
Гарантування прибутковості підприємств регіону та оптимізація виробничо-збутової діяльності в регіоні	Оптимізація виробничих процесів, покращення якості продукції, використання ефективних каналів збуту, зниження витрат та активне розширення ринків збуту сприяють стабільному економічному розвитку підприємств і регіону в цілому

Визначення конкурентних переваг зосереджене на аналізі споживчого попиту та внутрішніх очікувань підприємства, що дозволяє розробити стратегії для досягнення лідерства на ринку. Торгівля відображає регіональні особливості формування попиту та пропозиції, що безпосередньо визначає інвестиційну привабливість та

конкурентоспроможність регіону. Ці регіональні фактори значною мірою визначають конкурентоспроможність торговельного підприємства, оскільки ефективність його діяльності залежить від рівня розвитку місцевої економіки та здатності адаптуватися до особливостей регіональних ринків [12]. Споживачі, своєю чергою, повинні мати чітке уявлення про діяльність підприємства та асортимент його товарів, що дозволяє їм приймати обґрунтовані рішення щодо покупки. Це досягається через ефективні рекламні та маркетингові заходи. Це забезпечується завдяки ефективним рекламним і маркетинговим заходам, які сприяють формуванню позитивного іміджу підприємства та підвищенню рівня обізнаності споживачів про його продукцію.

Для досягнення лідерства підприємства торгівлі конкурентні переваги повинні бути унікальними для регіонального ринку та відповідати очікуванням споживачів, що дозволяє створити стійку позицію на ринку та забезпечити довгостроковий успіх. Рекомендується формувати конкурентні переваги підприємств регіональної торгівлі за 4-5 основними напрямками, що забезпечать максимальну адаптацію до специфіки місцевого ринку та дозволять підприємству ефективно конкурувати з іншими учасниками.

Основними завданнями формування конкурентних переваг підприємств торгівлі на регіональному рівні є:

- створення умов для впровадження соціально орієнтованої стратегії підприємства в рамках інноваційного розвитку;
- реалізація цілеспрямованих заходів, орієнтованих на збільшення та підтримку попиту на окремі групи товарів і послуг, через ефективну діяльність маркетингових підрозділів підприємства, відповідальних за формування та підтримку конкурентних переваг;
- здійснення ефективного управлінського процесу, основною стратегічною ціллю якого є підвищення конкурентоспроможності підприємства.

Концепція маркетингового підходу до стратегічного планування розвитку підприємств торгівлі передбачає використання інструментів маркетингу на всіх етапах стратегічного управління, що охоплює визначення основної стратегічної мети – максимальне задоволення потреб основної цільової аудиторії, якою є споживачі товарів і послуг підприємства. Таким чином, стратегічне планування розвитку підприємств торгівлі орієнтоване на потреби покупців, які є основними кінцевими споживачами територіального продукту. Такий підхід сприяє ефективному формуванню конкурентних переваг підприємств, забезпечуючи їх здатність адаптуватися до мінливих вимог ринку.

Інструменти регіонального маркетингу слід трактувати як комплекс методів і засобів, що використовуються для оцінки маркетингового потенціалу регіону, аналізу цільових груп споживачів та планування і

реалізації маркетингових стратегій, спрямованих на ефективне просування та популяризацію регіону.

Реалізація маркетингу в практичній діяльності підприємств торгівлі здійснюється через застосування основних інструментів маркетингу, адаптованих до специфіки регіонального управління. Комплекс регіонального маркетингу для підприємств торгівлі може бути представлений через інструменти (засоби) маркетинг-міксу: продукт підприємства, ціна продукту, місце реалізації та просування товарів. Для ефективного маркетингу підприємств торгівлі, крім традиційних елементів «4Р», важливу роль відіграють також підтримка місцевої спільноти та взаємодія з політичними силами регіону.

Будь-який процес реалізації регіонального маркетингу має розпочинатися з комплексного стратегічного аналізу регіону, з формулюванням бачення та місії маркетингової кампанії. Найефективнішим інструментом для цього є застосування SWOT-аналізу, який дозволяє оцінити сильні та слабкі сторони, а також можливості та загрози, що впливають на розвиток регіону [13].

Процес управління конкурентними перевагами підприємств торгівлі регіону охоплює кілька етапів, які включають комплексний аналіз та вдосконалення їх конкурентоспроможності:

- діагностика, що передбачає виявлення проблемних факторів, які перешкоджають формуванню та розвитку конкурентних переваг підприємств торгівлі в межах регіону;
- аналіз конкурентного середовища, спрямований на виявлення сильних і слабких сторін конкурентів, з подальшим проведенням маркетингових досліджень для оцінки конкурентоспроможності на основі диференційованого розподілу економічних агентів за відповідними критеріями;
- розподіл ресурсів і засобів, зокрема між підприємствами-партнерами та філіями підприємств регіональної торгівлі, з метою оптимізації їх використання;
- формулювання стратегічних планів, що охоплюють як короткострокові, так і довгострокові прогнози розвитку конкурентних переваг підприємства торгівлі;
- розробка й реалізація стратегій, спрямованих на підвищення рівня конкурентоспроможності підприємств торгівлі в регіоні, що дозволяє забезпечити їх стійкий розвиток.

Застосування маркетингових підходів сприяє ефективному вирішенню завдань інформаційного забезпечення конкурентоспроможності підприємств торгівлі. Традиційні статистичні дані часто виявляються недостатніми для обґрунтування ефективних управлінських рішень, спрямованих на підвищення конкурентного потенціалу та забезпечення сталого розвитку підприємств на регіональному рівні.

Результати маркетингових досліджень виступають важливою основою для розробки стратегій, спрямованих на ідентифікацію та реалізацію наявних і потенційних конкурентних переваг підприємств торгівлі. Використання сучасних маркетингових технологій, проведення глибокого аналізу ринкових даних і впровадження диверсифікованих стратегічних підходів забезпечують формування стійкого конкурентного розвитку підприємств у динамічних умовах ринку.

Діаграма на рисунку 4.2 ілюструє основні інструменти маркетингу, які сприяють досягненню стратегічних цілей торговельних підприємств на регіональному рівні. У діаграмі інструменти оцінюються за трьома основними критеріями:

- частота використання – критерій вказує на те, наскільки часто торговельні підприємства застосовують певний маркетинговий інструмент. Оцінка здійснюється за шкалою від 1 до 5, де 1 – рідко використовується, а 5 – дуже часто;
- важливість для ведення бізнесу – критерій відображає значущість конкретного інструменту для досягнення основних цілей підприємства в регіоні. Оцінка здійснюється за шкалою від 1 до 5, де 1 вказує на незначну важливість інструменту, а 5 – на значну важливість;
- ефективність застосування в регіоні – критерій оцінює, наскільки ефективно торговельні підприємства використовують певний маркетинговий інструмент у межах регіону для досягнення своїх цілей. Оцінка здійснюється за шкалою від 1 до 5, де 1 – інструмент має низьку ефективність, а 5 – інструмент дає високі результати та сприяє успіху бізнесу в регіоні.

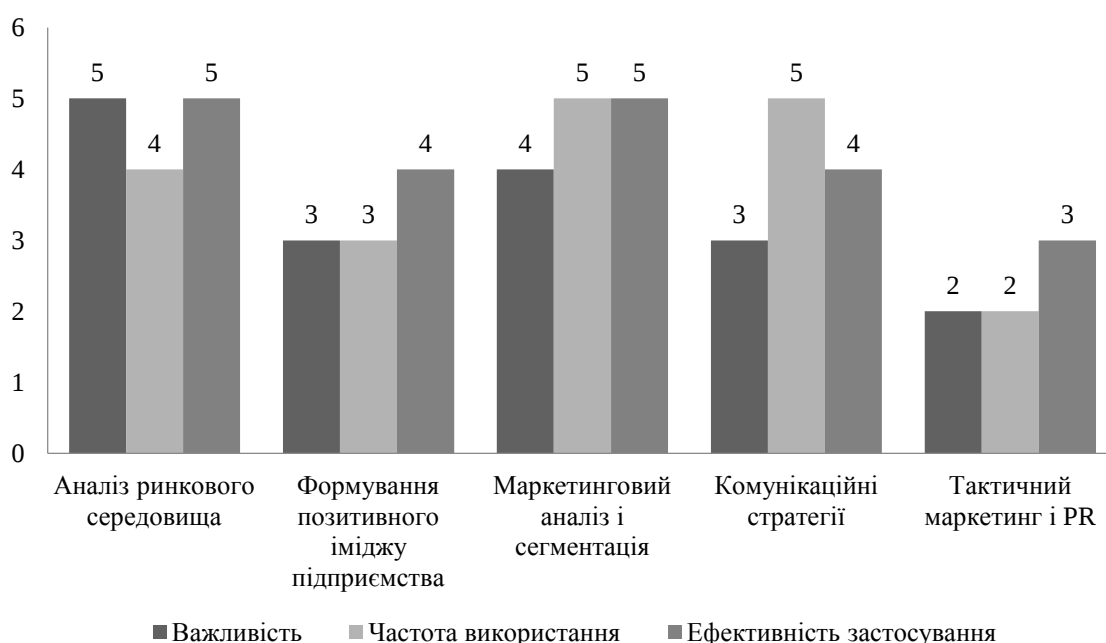


Рис. 4.2. Оцінка ефективності маркетингових інструментів для підприємств торгівлі в регіоні

Інструменти з високою важливістю та частотою використання, такі як аналіз ринкового середовища та маркетинговий аналіз, мають пріоритетне значення для торговельних підприємств регіону. Інші інструменти виконують підтримуючу роль, сприяючи зміцненню конкурентоспроможності підприємств.

1. Аналіз ринкового середовища і ресурсного потенціалу. Для підприємств торгівлі важливо регулярно аналізувати ринкове середовище, вивчаючи попит на товари й послуги, оцінюючи рівень конкуренції, а також аналізуючи доступні ресурси (фінансові, людські, матеріальні), що впливають на ефективність бізнесу. Такий аналіз дозволяє підприємствам адаптувати свою стратегію до змін у зовнішньому середовищі та підвищувати конкурентоспроможність.

2. Формування позитивного іміджу підприємств торгівлі в регіоні. Для підприємств торгівлі важливо формувати та підтримувати позитивний імідж на місцевому ринку, що сприяє збереженню лояльності клієнтів і залученню нових покупців. Імідж підприємства залежить від якості обслуговування, рівня сервісу, етики бізнесу та соціальної відповідальності. Однак створення і підтримка такого іміджу вимагає значних ресурсів і часу, тому підприємства можуть використовувати цей інструмент на етапах стратегічного планування та на основі зворотного зв'язку від клієнтів.

3. Маркетинговий аналіз і сегментація цільових ринків підприємств торгівлі. Важливим інструментом для підприємств торгівлі є сегментація цільових ринків у межах регіону. Це дозволяє глибше зрозуміти специфіку попиту серед різних груп споживачів і адаптувати пропозицію відповідно до їхніх потреб і вподобань. Використання маркетингового аналізу та сегментації дає можливість краще орієнтуватися на цільові групи й підвищувати ефективність бізнесу.

4. Комунікаційні стратегії з клієнтами. Відкрите і регулярне спілкування з клієнтами передбачає як традиційні канали комунікації (телефон, Інтернет), так і нові способи (соціальні мережі, мобільні додатки). Використання комунікаційних стратегій дозволяє підприємствам швидко реагувати на запити споживачів, знижувати рівень невдоволення і підвищувати рівень лояльності клієнтів.

5. Тактичний маркетинг і PR включає організацію рекламних кампаній, участь у місцевих заходах або просування через регіональні медіа. Для підприємств торгівлі в регіоні це важливо для збільшення впізнаваності бренду та підвищення довіри серед місцевих споживачів. Такими заходами можна швидко досягти короткострокових результатів, зокрема в залученні нових клієнтів, проте для досягнення довгострокових цілей необхідно поєднувати тактичні заходи з більш стратегічними.

Отже, застосування цих інструментів дозволяє підприємствам торгівлі в регіоні ефективно адаптувати свої стратегії до умов місцевого ринку та забезпечувати стабільний розвиток.

Згідно з комплексним аналізом характеристик торговельного підприємства та дослідженням потреб цільових споживачів, розробляються організаційні, промоційні та функціональні маркетингові стратегії, які реалізуються у товарних пропозиціях підприємства. Отримані результати аналізу можуть бути корисними не лише для формулювання маркетингових стратегій, а й для стратегічного планування розвитку підприємства, оскільки така інформація дає системне уявлення про його потенціал, можливості, потреби та проблеми. Застосування інструментів маркетингу для торговельних підприємств повинно починатися з проведення маркетингових досліджень та формулювання стратегії (рис. 4.3) [11].



Рис. 4.3. Послідовність застосування маркетингових інструментів для торговельного підприємства регіону

Маркетингові дослідження відіграють особливу роль у діяльності підприємств торгівлі регіону. Вони дозволяють здійснити оцінку рівня соціально-економічного розвитку регіону через моніторинг таких параметрів, як стан ресурсного потенціалу, ринкові умови та конкурентні переваги. За допомогою маркетингових досліджень можна аналізувати проекти, обґрунтовувати стратегічні рішення, спрямовані на підвищення конкурентоспроможності підприємств торгівлі, а також оптимізувати бізнес-процеси для ефективнішого задоволення потреб споживачів.

Застосування принципів маркетингу на рівні підприємств торгівлі регіону дає змогу ефективно розв'язувати питання інформаційного забезпечення конкурентоспроможності місцевої економіки. Оскільки статистична інформація не завжди є достатньою для обґрунтованих управлінських рішень щодо покращення соціально-економічного стану,

результати маркетингових досліджень стають основою для розробки стратегії використання наявних та потенційних конкурентних переваг. Використання маркетингових технологій, проведення маркетингових досліджень і впровадження різноманітних маркетингових стратегій забезпечують конкурентоспроможний розвиток підприємств торгівлі та економіки регіону загалом.

Таким чином, регіональний маркетинг не лише розширює інструментарій управлінських механізмів на місцевому рівні, а й змінює підходи до визначення стратегічних цілей. Основною метою будь-якої маркетингової стратегії є задоволення потреб споживачів, а в контексті регіонального маркетингу – це орієнтація на мешканців регіону, інвесторів, відвідувачів та інших економічних агентів, які функціонують або мають потенціал до активізації своєї діяльності в даному регіоні.

Маркетингові стратегії, побудовані на детальному аналізі потреб цільових груп, оптимізації товарного асортименту, ефективній ціновій політиці, розвитку комунікаційних каналів і застосуванні маркетингових інструментів, таких як сегментація ринку, позиціонування, просування бренду, цифровий маркетинг та управління лояльністю клієнтів, є основою стабільного розвитку та успішного функціонування торговельних підприємств регіону.

4.2. МАРКЕТИНГОВЕ ЗБЕРЕЖЕННЯ РОЗВИТКУ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД

Маркетингові концепції розвитку територій є важливим і дієвим інструментом, який дозволяє ефективно поєднувати формальні довгострокові плани з оперативним і гнучким проектуванням. Вони спрямовані на врахування реальних потреб і можливостей суб'єктів територій, таких як мешканці, підприємці, громадські організації та інші зацікавлені сторони. Їх імплементація в управлінському процесі забезпечує не лише формальну відповідність планів розвитку території стратегічним цілям, але й їхню реальну дієздатність, що дозволяє враховувати динамічні зміни в соціально-економічній кон'юктурі та оперативно реагувати на виклики, які виникають у процесі управління територіями.

У сучасних умовах, коли динамічність і непередбачуваність середовища є постійними факторами, маркетингові концепції розвитку територій стають особливо актуальними. Вони дозволяють гнучко адаптувати стратегії до змін, ефективно управляти ресурсами і забезпечувати сталий розвиток територій. Зокрема, інтеграція інноваційних технологій, таких як аналіз Big Data, цифровізація комунікаційних каналів та застосування сучасних маркетингових інструментів, таких як таргетована реклама чи соціальні мережі, значно підвищує ефективність управління територіями.

Маркетингові інструменти дозволяють створювати позитивний імідж території як у внутрішньому, так і зовнішньому середовищі. Наприклад,

успішні брендингові кампанії регіонів сприяють залученню туристів, що збільшує доходи місцевого бізнесу і підвищує загальний рівень життя в громаді. Такі інструменти, як розробка унікального бренду, подієвий маркетинг, створення медіа контенту здатні трансформувати територію і зробити її впізнаваною у масштабах країни чи навіть світу.

У сучасній закордонній та вітчизняній науковій літературі є достатньо багато досліджень щодо імплементації інструментів маркетингу в управління територіями. Вдовічен А., Вдовічена О., у роботі [1] зосередили увагу на застосуванні інструментів інноваційного менеджменту та маркетингу для ефективного розвитку туристичного бізнесу в Україні, проаналізували та систематизували основні підходи, щодо управління інноваційним розвитком території в умовах диспропорційності глобального та локального ринків туристичних послуг. Ці ж науковці у співавторстві з Лошенюк І., Чаплінським Ю., Лошенюк О. розробили й проаналізували модель впливу внутрішніх і зовнішніх показників на структуру та стан внутрішнього регіонального ринку за допомогою моделювання за структурними рівняннями та визначили, що роздрібна внутрішня торгівля є основним джерелом доходів населення української частини Карпат [2]. Королук Ю., Толуб'як В. виявили головні проблеми управління якістю адміністративних послуг та для їх розв'язання запропонували будувати механізм управління на підставі сегментованих каналів зворотного зв'язку між отримувачем і надавачем послуги із уповноваженням останнього впливати на всі складові маркетинг-міксу послуги [3].

Копчак Ю., Васюк І., Григоруk А. розкрили концептуальні засади розроблення й впровадження маркетингу територій у систему забезпечення ефективності функціонування регіону з позиції залучення інвестицій на прикладі трьох регіонів, а саме: Івано-Франківської, Рівненської та Тернопільської областей [4]. Борщевський В., Борщевська О. дослідили *маркетингові пріоритети громад різних типів у контексті поліпшення їхнього інвестиційного клімату та визначили, що* одним із найефективніших способів залучення інвесторів у громади може вважатися використання інтернет-маркетингу [5]. Буднікевич І., Гавриш І., Крупенна І. розглянули теоретичні та прикладні аспекти застосування інструментів формування й реалізації потенціалу регіону в рамках маркетингового та іміджевого підходів [6]. Переперелюкова О. здійснила узагальнення світового досвіду щодо використання інструментів позиціонування територіальних громад, а також розглянула основний інструментарій позиціонування територіальних громад європейських країн, проаналізувала досвід позиціонування територій з урахуванням процесу децентралізації влади, а також визначила, що для підвищення рівня позиціонування територіальних громад використовується процес брендингу територій [7]. Линдюк А. на основі вивчення європейського досвіду з'ясовує сутність і значення маркетингу територій у системі місцевого управління, досліджує особливості й специфічні завдання

маркетингового управління у територіальних громадах України у зв'язку з тим, що вони зазвичай утворені за рахунок об'єднання багатьох населених пунктів та визначає стратегічні маркетингові цілі суб'єктів місцевого самоврядування [8].

Папоян А. М. аналізує поточний стан маркетингу територіальних громад в Україні, визначає основні виклики та надає рекомендації щодо його покращення, виходячи з вітчизняного й міжнародного досвіду, здійснює порівняльний аналіз застосування маркетингу територіальних громад з оцінкою найбільш вдалих і невдалих інструментів, які допомагають, або ж навпаки заважають розвитку територіального маркетингу, а відповідно і просуванню іміджу та бренду конкретної територіальної одиниці [9]. Мельник А. проаналізувала *розвиток теоретичних положень щодо змістовних характеристик маркетингових технологій у системі територіального маркетингу, рівня їхнього застосування у вітчизняній практиці публічного управління територіальними громадами та вироблення підходів щодо їхньої подальшої імплементації в період трансформаційних змін* [10]. Калініченко С., Сподар К., Грібіник А., Холодок В., Лагодієнко В. визначили основні підходи щодо сутності брендингу території та особливості його формування [11]. Олексюк Г., Попадинець Н., Самотій Н. дослідили потребу в застосуванні маркетингового підходу до формування основ управління територіями, використовуючи комплекс маркетингу і доповнюючи його особливостями якісних і кількісних характеристик, притаманних територіальним громадам у сучасних умовах [12]. У одній з попередніх робіт автора розглянуто регіональні особливості процесів формування й управління брендом окремої території та визначено перспективи їх реалізації у м. Чернівці, проаналізовано застосування окремих методик (SWOT-аналіз, гексагон Антхольта) з метою розробки бренду м. Чернівців, запропоновано стратегічні ініціативи з метою формування «міста можливостей», «комфортного міста», «гостинного міста» [13].

На сьогодні у багатьох територіальних громадах України відсутня інтеграція маркетингу у процес управління. Часто розвиток громади здійснюється за традиційними методиками, які орієнтовані на бюрократичні підходи, та не враховують реальних потреб мешканців та особливостей місцевої економіки. Такий підхід, хоча і дозволяє створити формальні плани, рідко досягає високої ефективності, оскільки не враховує змін у середовищі та особливості взаємодії між суб'єктами території.

Аналізуючи стан маркетингу територіальних громад в Україні Папоян А. М. виділяє кілька ключових викликів:

- недостатнє фінансування, яке обмежує можливості для реалізації масштабних та ефективних маркетингових кампаній;
- відсутність досвіду та спеціалізованих знань у галузі маркетингу серед керівників місцевих органів самоврядування, яка ускладнює розробку й впровадження стратегічних планів;

– проблеми з комунікацією та взаємодією з громадськістю, що можуть призвести до недовіри й низької зворотної реакції з боку громадян та інвесторів [9, с. 262].

Використання маркетингових інструментів у плануванні розвитку територій відкриває нові можливості для узгодження територіально орієнтованих стратегічних цілей з оперативними програмами розвитку. Ці інструменти дозволяють виявляти і враховувати потреби різних груп стейкхолдерів. Маркетинговий підхід сприяє встановленню ефективної комунікації між місцевими громадами, органами влади, бізнесом і потенційними інвесторами. Це допомагає досягати взаєморозуміння та створювати консенсус щодо пріоритетних напрямів розвитку. Залучення громадськості до процесу планування дає можливість краще розуміти потреби мешканців і враховувати їх у формуванні політики розвитку.

Наприклад, стратегічні цілі, які формуються на основі маркетингового підходу, включають такі аспекти, як залучення інвестицій, розвиток туристичного потенціалу, поліпшення якості життя мешканців та створення сприятливих умов для ведення бізнесу. На практиці це реалізується через оперативні програми, що включають створення інфраструктури, організацію культурних заходів, розвиток соціальних послуг і стимулювання підприємництва. Такий підхід дозволяє синхронізувати довгострокові амбіції з реальними діями, які можна виконати у короткі терміни.

Маркетингові пріоритети громад різних типів у контексті поліпшення їхнього інвестиційного клімату визначені у роботі [5] можуть бути адаптовані і для окремих територіальних громад Чернівецької області:

– великі міські громади – нарощування інвестиційних можливостей інноваційної промисловості, збільшення інвестиційної місткості ринку креативних індустрій;

– малі міські громади – покращення інвестиційної привабливості сфери послуг і торгівлі; інвестиційна промоція ІТ-сфери та стартапів;

– сільські громади – розкриття інвестиційного потенціалу сфери органічного землеробства і тваринництва; просування своїх інвестиційних можливостей у розвитку переробної промисловості; популяризація сільського і зеленого туризму;

– гірські громади – популяризація сільського і зеленого туризму; формування якісних інвестиційних пропозицій у сферах «нішевої спеціалізації»; заохочення трансферу інноваційних технологій у лісове господарство;

– видобувні громади – заохочення трансферу інноваційних технологій у видобувну сферу;

– прикордонні громади – розробка «транскордонних» інвестиційних пропозицій; розкриття інвестиційного потенціалу транспортно-логістичної сфери; популяризація свого транзитного потенціалу;

– транзитні громади – розкриття інвестиційного потенціалу транспортно-логістичної сфери; популяризація свого транзитного потенціалу;

Методичним підґрунтям реалізації концепції територіального маркетингу є комплекс заходів з просування товарів і послуг від тих, хто їх виробляє і просуває до споживачів. Цей комплекс («маркетинг – мікс», «маркетингова суміш») використовується як інструмент оптимального розташування ресурсів в системі маркетингового менеджменту. Важливість комплексу маркетингу полягає в його здатності інтегрувати місцеву спільноту в процес розвитку територіальної громади. Завдяки цьому жителі відчувають свою причетність до змін і стають амбасадорами території. Таким чином, комплекс маркетингу створює умови для економічного, соціального й культурного зростання територій, забезпечуючи довгостроковий успіх і стабільність.

Комплекс маркетингу є важливим інструментом у територіальному маркетингу, оскільки дозволяє громадам і регіонам систематизовано й ефективно досягати стратегічних цілей. Він допомагає створити унікальний бренд території, виділити її переваги та сформувати позитивний імідж. Це особливо важливо для залучення інвесторів, туристів і нових мешканців, адже конкурентоспроможність територій у сучасному світі залежить не лише від ресурсів, а й від їх правильної презентації.

Інтеграція елементів комплексу маркетингу – від якісної інфраструктури до ефективного просування – сприяє сталому розвитку території. Наприклад, туризм може стати рушієм економіки, якщо забезпечено зручний доступ, розвинену логістику, а також розроблені цікаві маршрути й події. Одночасно інвестиційна привабливість території зростає завдяки прозорим умовам для бізнесу, знижкам на оренду землі чи податковим пільгам, що також є частиною маркетингового комплексу.

На нашу думку, класичний комплекс маркетингу (4 Р) в територіальному маркетингу трансформується в модернізований комплекс маркетингу (7 Р), який адаптований для просування територій і включає елементи, спрямовані на залучення інвесторів, туристів і мешканців. Він охоплює такі компоненти:

1. Продукт (Product) – унікальні риси території, які роблять її привабливою. Це можуть бути природні багатства, історичні пам'ятки, інфраструктура, культура, якість життя тощо. Наприклад, громади Чернівецької області можуть запропонувати унікальний культурний мікс, історичні місця (Хотинська фортеця), ідеальні умови для екотуризму (Карпати, Дністровський каньйон).

2. Ціна (Price) – територія конкурує за вартістю землі, послуг, доступності бізнес-можливостей, туристичних послуг. Наприклад, вартість життя в невеликих громадах Буковини нижча, ніж у великих містах, що може потенційно приваблювати окремі стартапи.

3. Місце (Place) – географічне розташування, доступність транспорту, логістична зручність. Наприклад, Чернівці – перехрестя

міжнародних шляхів між Україною, Румунією та Молдовою що сприяє активному транскордонному співробітництву.

4. Просування (Promotion) – способи популяризації території: реклама, PR-кампанії, участь у виставках, соцмережі. Наприклад, окремі територіальні громади Чернівецької області можуть активно рекламувати себе через проведення фестивалів, соціальні мережі та співпрацю з блогерами.

5. Люди (People) – місцеві мешканці, органи влади, підприємці, волонтери та інші стейкхолдери. Наприклад, участь громади у розвитку туристичних ініціатив.

6. Процеси (Process) – якість обслуговування туристів, інвесторів, бізнесу, організація заходів та взаємодія з туристами. Наприклад, впровадження електронних сервісів для інвесторів.

7. Фізичне середовище (Physical Evidence) – інфраструктура, архітектура, благоустрій, чистота вулиць, стан громадських місць. Наприклад, реставрація Чернівецького університету (об'єкта ЮНЕСКО), розвиток парків і зон відпочинку в громадах.

Важливе місце в реалізації комплексної концепції територіального маркетингу займає поняття позиціонування, яке також може бути адаптоване для створення позитивного іміджу територіальних громад. Позиціонування території – це процес формування унікального образу (іміджу) території в свідомості цільової аудиторії, з урахуванням її специфічних характеристик, переваг і конкурентних відмінностей. Цей процес спрямований на те, щоб зробити територію впізнаваною, привабливою та конкурентоспроможною для різних цільових груп, таких як туристи, інвестори, мешканці, бізнес чи інші зацікавлені сторони.

Для успішного позиціонування території важливо визначити її унікальну пропозицію цінності (UVP) – ті характеристики, які вигідно відрізняють її від інших. Це можуть бути:

- природні багатства,
- історико-культурна спадщина,
- економічні можливості,
- сучасна інфраструктура
- особливості способу життя.

Позиціонування завжди орієнтоване на конкретні групи цільової аудиторії. Для туристів важливі можливості для відпочинку, подорожей чи розваг, для інвесторів – сприятливі умови для бізнесу, податкова політика, стабільність, для мешканців – якість життя, доступність соціальної інфраструктури та комфорт.

Ключовим елементом позиціонування є визначення конкурентних переваг, які дозволяють підкреслити сильні сторони території. Наприклад, Львів позиціонується як культурна столиця України завдяки своїй багатій історії та культурним традиціям, Одеса відома як місто гумору та морських курортів, Чернівці як багатокультурне, багатонаціональне місто, а Карпати

приваблюють туристів своїми природними красотами та можливостями для активного відпочинку. Важливим аспектом є також створення образу та асоціацій, які допомагають встановити емоційний зв'язок із територією. Париж, наприклад, асоціюється з романтикою, Нью-Йорк – із динамічністю та бізнесом, а Карпати – із чистою природою та екотуризмом. Існує багато прикладів успішного позиціонування територій. Наприклад, кампанія «I Amsterdam» підкреслила різноманітність можливостей міста: від туризму до бізнесу, і стала впізнаваним символом Амстердама. Індія завдяки брендуванню «Incredible India» позиціонується як екзотична та багатогранна країна для туризму. Кампанія «Ukraine NOW» спрямована на формування сучасного, динамічного іміджу України як відкритої країни з багатою культурою і великим потенціалом для інвесторів.

Основні параметри, які визначають позиціонування територій узагальнені Рогозян Ю., Серебряк К. та відображені на рисунку 4.4. Методи позиціонування території включають проведення культурних, спортивних чи бізнес-подій, розробку яскравого бренду та логотипу, використання соціальних мереж і цифрового контенту для просування. Важливим елементом є також створення сучасної інфраструктури, яка відповідає очікуванням цільової аудиторії. Успішне позиціонування території формує її позитивний імідж, залучає ресурси, сприяє економічному розвитку та підвищує її конкурентоспроможність на глобальному рівні.



Рис. 4.4. Основні параметри, які визначають позиціонування територій [14, с. 9]

У сучасному світі конкуренція між регіонами за ресурси, інвестиції, увагу туристів, бізнесу та нових мешканців невинно зростає. Глобалізація, цифровізація та швидкий обмін інформацією створюють середовище, де кожен регіон, місто чи країна змушені змагатися за місце на економічній, культурній і туристичній мапах світу. В цих умовах території територіальних громад, як і комерційні бренди, потребують чіткої та унікальної ідентичності, яка б допомагала їм виділятися серед інших, залучати ресурси та створювати стійку конкурентну перевагу. Сучасний бренд території – це не лише логотип чи слоган, а комплексний образ, що охоплює унікальні риси, цінності, традиції, історію, культурну спадщину, економічний потенціал, а також якість життя мешканців.

Брендинг територій став одним із ключових інструментів розвитку регіонів. Завдяки грамотно спланованим і реалізованим маркетинговим стратегіям регіони можуть ефективно формувати свій позитивний імідж у свідомості як місцевих мешканців, так і зовнішніх аудиторій – від туристів до інвесторів. Успішний брендинг дозволяє змінювати уявлення про територію, створюючи емоційні зв'язки між нею та цільовими групами. Він сприяє підвищенню її економічної привабливості, розвиває туризм, залучає міжнародні корпорації, підтримує локальний бізнес і формує гордість серед мешканців за місце, де вони живуть.

Процес формування бренду території включає багато аспектів: від створення унікального культурного продукту до залучення інноваційних цифрових технологій, які допомагають зробити територію доступнішою для аудиторії. Серед ключових елементів брендингу – розробка візуальної айдентики, організація масштабних подій, створення цифрового контенту, ефективне управління соціальними мережами та партнерство з міжнародними організаціями. Успішні приклади брендингу демонструють, що саме комплексний підхід забезпечує території довготривалий успіх.

Крім того, брендинг територій дозволяє не лише збільшувати приплив туристів чи інвесторів, а й формувати загальний рівень довіри до території на міжнародному рівні. У світі, де репутація має вирішальне значення, брендування території може стати інструментом боротьби з негативними стереотипами та сприяти підвищенню глобального рейтингу регіону чи країни. У цьому контексті важливо враховувати глобальні тренди, наприклад, акцент на екологічність, стійкий розвиток, цифрову трансформацію та інклюзивність.

Одним з інструментів, що активно використовується під час розробки брендів територій є розроблений ще наприкінці 90-х років минулого століття одним із провідних світових спеціалістів в сфері брендингу С. Анхольтом гексагон. Вчений уперше використав терміни „nation branding” і „place brand”, а також став ініціатором дослідження Nation Brands Index та розробником комплексного, диверсифікованого підходу до брендингу територій, на противагу спеціалізованому, зосередженому тільки на одному з аспектів (наприклад, туризмі). С. Анхольт створив концепцію конкурентної ідентичності, представивши її

у вигляді шестикутника (гексагону), який показує шість елементів сучасного бренду території [15]. Основна ідея побудови шестикутника С. Анхольта полягає у дослідженні та порівнянні шести сил, які формують їх конкурентоспроможність. Такими силами визначено (рис. 4.5):

- Presence (відомість) – популярність території на глобальному чи національному рівні, а також в діловому, науковому, культурному, спортивному, соціальному аспектах.

- Place (місце) – сприйняття людьми фізичної привабливості міста з точки зору клімату, чистоти довкілля, ландшафту, архітектури тощо.

- People (люди) – імідж мешканців міста з точки зору гостинності й привітності та можливості приїжджому вписатися в громаду і відчувати себе в безпеці.

- Pre-requisites (передумови, якість життя) – сприйняття якості життя на певній території: транспорт, лікарні, школи, спорт, культура.

- Pulse (пульс, інтенсивність) – інтенсивність, насиченість життя міста, можливість проведення вільного часу та отримання нової інформації.

- Potential (потенціал) – сприйняття економічних та освітніх можливостей в межах міста, можливість знайти роботу, розпочати власну справу, а також можливість особистого та кар'єрного росту.

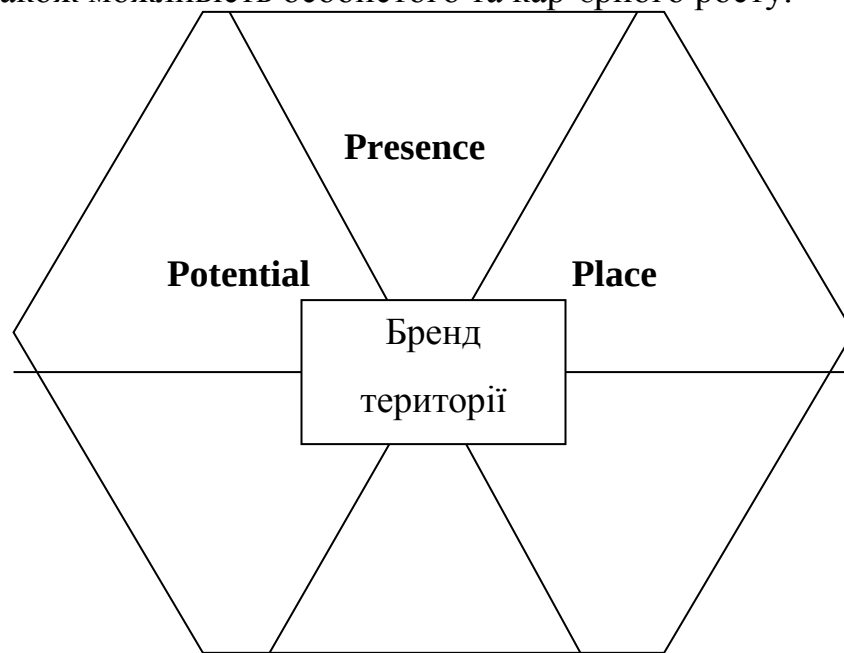


Рис. 4.5. Гексагон оцінки бренду території за методикою Anholt-GfK Roper Nation Brands Index

Наприклад, основними стратегічними напрямками реалізації брендингу Чернівецької міської територіальної громади з метою досягнення перспективних позицій відображених в гексагоні визначено [13, с. 200-201]:

1. Формування атмосфери міста можливостей: збереження історично-культурної спадщини; створення та розвиток нових

інноваційно-інвестиційних продуктів; інформаційно-маркетингова підтримка бізнесу та партнерство влади, бізнесу й мешканців; розвиток людського капіталу (кадрове забезпечення бізнесу, можливості самореалізації і самоствердження).

2. Формування атмосфери комфортного міста: забезпечення належного рівня комунальних послуг; покращення якості транспортних послуг; надання якісних послуг підприємствами сфери послуг; якісне забезпечення медичними та соціальними послугами; удосконалення системи освіти, культури й спорту; забезпечення правопорядку та безпеки життя; покращення санітарного й екологічного стану міста; охорона водних ресурсів та їх раціональне використання; охорона атмосферного повітря; збереження й відновлення зелених насаджень.

3. Формування атмосфери гостинного міста: створення умов для реалізації інвестиційних проєктів; розширення внутрішнього та зарубіжного багатопрофільного туризму; покращення якості обслуговування туристів; підвищення ефективності використання природно-рекреаційних ресурсів та об'єктів історико-культурної спадщини; створення та просування туристичного іміджу та можливостей міста; покращення транспортної доступності міста; покращення рівня сервісу в готелях, ресторанах, турагенціях, транспорті.

Наприклад, у 2024 р. в Чернівцях у рамках програми EU4Business від GIZ (профінансовано Євросоюзом та урядом Німеччини) реалізовано проєкт спрямований на розробку впізнаваного та сучасного бренду міста, який відображав би його унікальні риси та підвищував привабливість як центру для бізнесу, туризму, культури та інвестицій. Розробці передувало опитування серед містян, в якому взяли участь близько тисячі мешканців. Серед запропонованих варіантів розвитку концепції бренду міста обрано міжкультурний напрямок. Він передбачав бачення Чернівців як взірця різностороннього, відкритого європейського міста, яке увібрало в себе культурні особливості багатьох народів. Зокрема, в основі нового логотипу – елемент мозаїки, що разом зі слоганом «Мозаїка культур» формує завершений образ Чернівців як міста, де поєдналися та мирно співіснують різні культури й національності. Інша інтерпретація логотипу – орнамент вишиванки. Це відсилка до традиції, що виникла саме у Чернівцях, а нині відзначається українцями по всьому світу – Дня вишиванки [16].

Водночас, введення в Україні воєнного стану внесло суттєві корективи в усі сфери життя, в тому числі й у розвиток територіальних громад. Для територіальних громад Чернівецької області, як і для багатьох інших регіонів України, війна поставила перед місцевою владою та бізнесом низку нових викликів:

– безпека: очевидно, що безпека мешканців є пріоритетом. Тому будь-які маркетингові активності повинні бути спрямовані на забезпечення безпеки та створення умов для евакуації у разі потреби;

- економічна криза: війна призвела до значного погіршення економічної ситуації. Зменшення доходів населення, зменшення інвестицій
- все це впливає на споживчу поведінку та здатність бізнесу розвиватися;
- психологічний стан населення: війна викликала у людей стрес, тривогу та невизначеність. Це впливає на їхню готовність до участі в громадських заходах.

Але, незважаючи на виклики, війна також відкриває нові можливості для розвитку територіальних громад:

- соціальна згуртованість: війна об'єднує людей, посилює почуття патріотизму та готовність допомагати один одному. Це можна використовувати для розвитку волонтерських рухів, створення громадських ініціатив;
- локалізація виробництва: війна стимулює розвиток локального виробництва, що може стати основою для економічного відродження громади;
- туризм внутрішнього переміщення: внутрішньо переміщені особи можуть стати потенційними туристами для територіальних громад, особливо якщо запропонувати їм цікаві маршрути та комфортні умови проживання;
- міжнародна підтримка: війна привернула увагу світової спільноти до України. Це в перспективі можна використовувати для залучення міжнародної допомоги та інвестицій.

Поряд з цим, адаптація територіального маркетингу до умов війни може відбуватись у таких напрямках:

- фокус на місцевих цінностях: підкреслення унікальності громади, її історії, культури, природних ресурсів;
- підтримка місцевого бізнесу: сприяння розвитку місцевого виробництва;
- розвиток волонтерства: залучення мешканців до волонтерської діяльності, створення нових волонтерських ініціатив;
- комунікація з громадою: підтримка постійного зв'язку з мешканцями, інформування їх про всі зміни, надання необхідної допомоги;
- співпраця з іншими громадами: об'єднання з іншими громадами для спільних проєктів, обмін досвідом;
- цифрова трансформація: активне використання цифрових інструментів для комунікації, просування товарів і послуг, організація онлайн-заходів.

Отже, маркетингові інструменти відіграють ключову роль у розвитку територіальних громад, забезпечуючи їм конкурентні переваги, підвищуючи інвестиційну привабливість і сприяючи залученню туристів та нових мешканців. Успішне використання таких інструментів, як брендинг території, цифровий маркетинг, подієвий маркетинг, розвиток туристичної інфраструктури та створення інвестиційних паспортів, дозволяє громадам не лише виділитися серед інших, але й ефективно

використовувати власний потенціал. Застосування комплексного підходу до територіального маркетингу дозволяє громадам формувати позитивний імідж, сприяти економічному зростанню, розвивати місцеву інфраструктуру та створювати комфортні умови для життя населення. Інструменти маркетингу допомагають територіальним громадам не лише залучати ресурси, а й активно інтегрувати мешканців у процеси розвитку, формуючи у них почуття гордості за свою територію. Маркетингові інструменти виступають важливим засобом реалізації стратегічних цілей територіальних громад. Їхнє ефективне впровадження сприяє сталому розвитку, соціальній згуртованості, збереженню культурної спадщини та економічному піднесенню громад. Розвиток територіального маркетингу є необхідною умовою для підвищення якості життя та успішного майбутнього територіальних громад.

4.3. ПОНЯТТЯ КООПЕРАЦІЇ ЯК ОСНОВИ СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНОГО ДОСТАТКУ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД

Початок євроінтеграційного руху України сприяв перегляду необхідності реформування численних сфер суспільного життя, що вимагає подальшого вдосконалення державної політики, зокрема у сфері місцевого самоврядування. Реформа децентралізації в Україні, початок якої закладено ще у 2014, мала на меті створення умов для формування ефективної та відповідальної місцевої влади, яка забезпечить комфортне і безпечне життя людей на всій території країни. Реформа полягає не лише у передачі повноважень і ресурсів від державних органів до місцевого самоврядування, але й у створенні спроможних територіальних громад як базової одиниці самоврядування, які функціонуватимуть за принципами кооперації.

Дослідження специфіки розвитку кооперації є багатограним завданням, тому важливо спершу визначити роль кооперації для ефективної діяльності територіальних громад та підкреслити її значення для забезпечення соціально-економічного достатку територіальних громад.

Дослідження особливості державно-приватного партнерства у сфері економічної співпраці місцевого самоврядування досліджували А.Круглянко та В.Глевчук [4]. П.Матковський, Р.Олійник та М.Луцак [5] досліджували соціально-економічну сутність кооперації, її роль в інвестиційно-аналітичних процесах контролінгу територіальних громад. Аналітичну частину ефективності територіальних громад та кооперації досліджували Ю. Корольок, В. Толуб'як [3], П. Покатаєв [8], Л. Пронько, К. Затайдух, Я. Чорний [10].

Поняття «кооперація» походить від латинського «cooperatio», що утворене від «со»- (разом, спільно) та «operatio» (дія, робота). Таким чином, кооперація буквально перекладається як «спільна робота» або «спільна дія». У сучасному розумінні цей термін використовується для позначення процесу співпраці між людьми, організаціями чи групами для

досягнення спільної мети. Деякі науковці [6] кооперацію визначають як добровільне об'єднання власності (різних об'єктів і форм) та праці для досягнення спільних цілей у різних сферах господарської діяльності, хтось [1] як форму організації праці і діяльності, при якій велика кількість людей бере участь у виконанні поставленого завдання.

Згідно із Законом України про кооперацію [9] метою кооперації є задоволення економічних, соціальних та інших потреб членів кооперативних організацій на основі поєднання їх особистих і колективних інтересів, поділу між ними ризиків, витрат і доходів, розвитку їх самоорганізації, самоуправління та самоконтролю. Основними завданнями кооперації є: підвищення життєвого рівня членів кооперативів, захист їхніх майнових інтересів і соціальних прав; створення системи економічної і соціальної самопомоги населення та суб'єктів господарювання; залучення у виробництво товарів, робіт, послуг, додаткових трудових ресурсів, підвищення трудової і соціальної активності населення; створення і розвиток інфраструктури, необхідної для провадження господарської та іншої діяльності кооперативів з метою зростання матеріального добробуту їх членів та задоволення потреб у товарах і послугах; сприяння сталому розвитку та становленню засад демократичного розвитку суспільства.

Кооперація базується на таких основних принципах:

- добровільності вступу та безперешкодного виходу з кооперації;
- соціальної справедливості, взаємодопомоги та співробітництва;
- рівного права голосу під час прийняття рішень;
- вільного вибору напрямів і видів діяльності;
- демократичного контролю за діяльністю кооперативних організацій та їх посадових осіб з боку членів кооперативних організацій;
- безпосередньої участі членів кооперативної організації у її діяльності [9].

Кооперація територіальних громад дещо нагадує / пов'язана з кластеризацією економіки України. Як зазначає Ю.Урсакий [13] відмінність інноваційного кластера від інших форм економічних об'єднань полягає в тому, що компанії кластера не йдуть на повне злиття, а створюють механізм взаємодії, що дозволяє їм зберегти статус юридичної особи і при цьому співпрацювати з іншими підприємствами, утворюють кластер і за його межами. В кластерах формується складна комбінація конкуренції і кооперації, особливо в інноваційних процесах.

Згідно зі статтею 140 Конституції України територіальна громада (ТГ) – це жителі села, селища, міста чи добровільне об'єднання мешканців кількох сіл у сільську громаду. Станом на 2021 рік в Україні нараховується 1469 громад, сформованих шляхом об'єднання сіл, селищ і міст. У Чернівецькій області налічується 52 громади: 11 міських, 7 селищних та 34 сільських громад [11].

Кооперація територіальних громад Чернівецької області дає / не дає можливість розвитку регіону в цілому. На регіональному рівні показником,

який характеризує загальний рівень розвитку економіки регіону, є валовий регіональний продукт (ВРП). Значення ВРП в управлінні регіоном полягає в тому, що він є показником економічного зростання, ефективності використання потенціалу регіону і залучених ресурсів. Такий показник використаємо як один із таких, що свідчить про результативність роботи регіону після реалізації державної реформи. На рисунку 4.6 зображено динаміку валового регіонального продукту Чернівецької області та динаміку даного показника в цілому по Україні за період 2004-2021 рр.

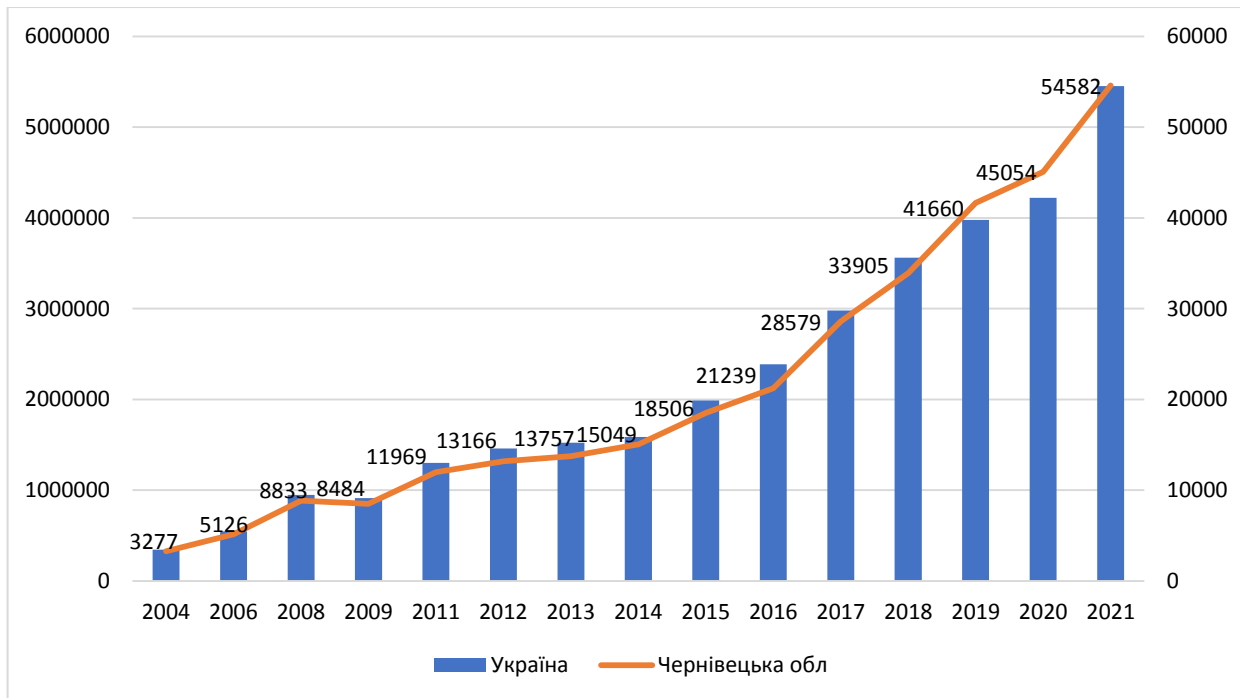


Рис. 4.6. Динаміка валового регіонального продукту Чернівецької області та України в цілому за період 2004-2021 рр. [2]

Статистичні дані свідчать про те, що позитивна динаміка валового регіонального продукту Чернівецької області зростала разом із динамікою по Україні в цілому, що може бути свідченням позитивних змін децентралізації влади та новим рухом для розвитку територіальних громад в Україні. Але попри війну в Україні сьогодні важко оцінити значення такого показника та порівняти його динаміку на рівні держави.

Кооперація є фундаментальною складовою функціонування територіальних громад. Вона дозволяє ефективно використовувати ресурси, будувати горизонтальні зв'язки між людьми, а також забезпечувати сталий розвиток територій. Без кооперації громада не може діяти як згуртований соціально-економічний організм і вона забезпечує певні результати.

Територіальні громади – це об'єднання мешканців певної території, створене для забезпечення їхніх спільних інтересів і потреб. Кооперація є базовим принципом їхньої роботи, оскільки передбачає:

- спільну участь у вирішенні місцевих питань (освіта, інфраструктура, екологія тощо);
- колективне управління ресурсами громади (земля, комунальне майно, природні ресурси);
- взаємодію між мешканцями для реалізації соціальних, економічних та культурних ініціатив.

Основою кооперації ТГ є економічна кооперація в громадах. Кооперативи (сільськогосподарські, виробничі, енергетичні тощо) часто є ключовими інструментами розвитку територіальних громад. Вони дозволяють:

- ефективно використовувати локальні ресурси;
- підвищувати економічну активність громади;
- забезпечувати зайнятість мешканців;
- створювати самодостатні моделі господарювання.

Територіальні громади діють як соціальні кооперативи, об'єднуючи людей для:

- розв'язання спільних проблем (наприклад, створення умов для доступу до медицини чи освіти);
- організації громадських заходів і культурного розвитку;
- взаємодопомоги, особливо в кризових ситуаціях.

Територіальні громади також кооперуються між собою для реалізації масштабних проєктів, які виходять за межі однієї громади. Це може бути співпраця у сфері:

- розвитку інфраструктури (наприклад, будівництво доріг чи водопостачання);
- захисту довкілля (спільні програми збереження лісів, річок);
- підвищення інвестиційної привабливості регіону.

Кооперація надає територіальним громадам інструменти для покращення соціального, економічного, та екологічного стану. Вона базується на принципах колективної участі, взаємної вигоди та раціонального використання ресурсів. Детально розглянемо ключові переваги.

1. Економічні переваги. Кооперація сприяє зміцненню економічної бази громади:

- ефективне використання ресурсів: об'єднання землі, праці, фінансів чи інших ресурсів дозволяє громаді реалізовувати масштабні проєкти, недоступні окремим учасникам;
- підвищення доходів: у сільському господарстві чи виробництві кооперативи забезпечують вищі доходи через зменшення витрат на закупівлю матеріалів або збут продукції через спільний маркетинг;
- залучення інвестицій: кооперативні проєкти стають привабливішими для інвесторів завдяки їхньому організованому підходу та низьким ризикам;
- створення робочих місць: кооперативи відкривають нові можливості для зайнятості мешканців громади;

- зниження витрат: спільне придбання товарів або послуг дозволяє скоротити витрати для всіх учасників громади.

2. Соціальні переваги. Кооперація зміцнює соціальну структуру громади та покращує якість життя її членів:

- розвиток соціального капіталу: взаємодія учасників кооперації будує довіру, згуртованість та сприяє розвитку спільноти;

- рівність і доступність: кожен учасник кооперативу має рівний доступ до рішень, ресурсів та вигод, що зменшує соціальну нерівність;

- підвищення якості життя: через колективні зусилля громада може будувати інфраструктуру, створювати зони відпочинку, покращувати освітні й медичні послуги;

- підтримка у кризових ситуаціях: кооперація сприяє взаємодопомозі, наприклад, під час природних катастроф або економічних труднощів.

3. Управлінські переваги. Кооперація сприяє ефективнішому управлінню громадами:

- демократичність прийняття рішень: кожен член кооперативу має право голосу, що забезпечує прозорість і врахування думок усіх;

- планування розвитку: спільні стратегічні цілі та плани дозволяють краще керувати ресурсами громади;

- підвищення відповідальності: участь у кооперативній діяльності залучає мешканців до відповідальності за розвиток своєї громади.

4. Екологічні переваги. Кооперація сприяє раціональному використанню природних ресурсів:

- захист навколишнього середовища: громади, працюючи разом, можуть реалізовувати екологічні ініціативи, як-от відновлення лісів, збереження водних ресурсів чи розвиток зеленої енергетики;

- сталий розвиток: кооперативи забезпечують довгострокове і відповідальне використання ресурсів;

- розвиток альтернативної енергетики: енергетичні кооперативи сприяють зменшенню викидів CO₂ через упровадження сонячних, вітрових чи біоенергетичних проєктів.

5. Культурні та освітні переваги. Кооперація стимулює культурний і освітній розвиток громади:

1. підтримка культурних проєктів: об'єднані ресурси дозволяють проводити фестивалі, виставки, конкурси чи інші заходи для популяризації місцевої культури;

2. освіта й навчання: кооперативи часто організовують програми для підвищення кваліфікації, обміну знаннями і навичками серед мешканців;

3. підтримка молоді: завдяки кооперації громада може інвестувати у програми для молоді, такі як спортивні секції чи курси з підприємництва.

6. Міжгромадська співпраця. Кооперація дозволяє громадам співпрацювати між собою:

- реалізація великих проєктів: кілька громад можуть об'єднуватися для будівництва доріг, лікарень, систем водопостачання чи інших інфраструктурних об'єктів;
- спільний маркетинг: об'єднання для просування регіонального бренду, як-от туристичних чи аграрних продуктів;
- обмін досвідом: через кооперацію громади можуть ділитися найкращими практиками розвитку.

І.Томашук [12] представляє територіальну громаду як сталу та живу систему, що характеризується постійним функціонуванням та кооперацією трьох обов'язкових компонентів: населення, ресурси для їхнього життя й розвитку, інституції, що забезпечують взаємодію членів територіальної громади між собою, а також взаємодію з державними ресурсами, якими користується ця громада. Хоча ми вважаємо, що в основу кооперації для ефективності та результативності діяльності ТГ, а також їх соціально-економічного достатку варто включати такі компоненти: держава, бізнес (підприємства, інвестори), інститути (освітні, культурні, наукові) (рис. 4.7). Попри те, варто наголосити ще й на важливості комунікації [7], тобто процесу обміну інформацією, що лежить в основі функціонування цих компонент.

Коли держава, бізнес та інститути співпрацюють, вони доповнюють сильні сторони одне одного: держава встановлює правила, створює умови та підтримує громади, бізнес забезпечує фінансування, інновації та створює економічну активність, інститути формують людський капітал, розвивають культуру й науку.

Попри те, існують й інші чинники, які забезпечують соціально-економічний достаток територіальних громад:

1. Ефективне місцеве самоврядування, що включає залучення громадян до прийняття рішень та формування бюджету, надання громадам фінансової та адміністративної автономії для вирішення місцевих проблем, планування довгострокових проєктів із урахуванням особливостей громади.

2. Розвиток економічної бази громади: створення умов для підприємницької діяльності та зовнішніх вкладень у місцеву економіку, підтримка місцевих підприємств, які забезпечують зайнятість і наповнення бюджету, раціональне використання земель, водних ресурсів та інших активів громади.

3. Підвищення рівня зайнятості: відкриття нових підприємств і проєктів, що потребують залучення місцевих кадрів, навчання та перекваліфікація населення відповідно до потреб ринку праці.

4. Розбудова інфраструктури: якісні дороги, громадський транспорт для сполучення всередині громади та з іншими регіонами, доступ до водопостачання, каналізації, електроенергії, інтернету, будівництво шкіл, лікарень, культурних і спортивних об'єктів.

5. Інвестиції в людський капітал: забезпечення якісного навчання в школах, професійних закладах та університетах, доступ до сучасних

медичних послуг і програм профілактики, підтримка місцевих традицій, організація культурних заходів і стимулювання здорового способу життя.



Рис. 4.7. Компоненти, кооперація яких забезпечує соціально-економічний достаток територіальних громад*

*розроблено автором

6. Інновації та цифровізація: впровадження IT-рішень для управління громадою (наприклад, «розумне місто»), створення умов для інноваційної діяльності молодих підприємців, навчання населення роботі з сучасними технологіями.

Отже, головною метою економічного розвитку територіальних громад є збільшення чисельності населення і зростання добробуту, а також створення якісно нових благ, цінностей і явищ. Стійкий розвиток можливий лише за умови економічного прогресу. Збалансована увага до економічних, соціальних і екологічних аспектів забезпечує гармонійний розвиток, стійкість і повноту трансформацій. Інноваційний прогрес є пріоритетом, рушійною силою і джерелом змін, однак він повинен враховувати необхідні компроміси всередині громад, забезпечуючи рівновагу між інтересами бізнесу, соціальної сфери та екології в довгостроковій перспективі.

Кооперація дає територіальним громадам численні переваги: від економічного зміцнення до соціальної згуртованості та екологічної відповідальності. Вона перетворює громади на самодостатні, стійкі та конкурентоспроможні спільноти, здатні ефективно реагувати на виклики сучасності. Кооперація лежить в основі ефективності комунікації між компонентами, що забезпечують соціально-економічний достаток територіальних громад. Соціально-економічний достаток територіальної громади досягається завдяки поєднанню ефективного управління, активної співпраці, розвитку людського капіталу, підтримки бізнесу та впровадження інновацій. Він є запорукою сталого розвитку та розбудови держави у найближчому майбутньому.

4.4. МАРКЕТИНГОВІ СТРАТЕГІЇ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ ДЛЯ МАЛИХ І СЕРЕДНІХ ПІДПРИЄМСТВ

Маркетингові стратегії цифрової трансформації для малих і середніх підприємств (МСП) стають все більш актуальними в умовах стрімкого розвитку цифрових технологій і зміни поведінкових стратегій споживачів. Дефіцит ресурсів у МСП стримує ефективне впровадження цифрових рішень, що робить їх менш конкурентоспроможними в порівнянні з великими компаніями. Водночас через швидку мінливість ринкових умов і зміни споживчих очікувань, виникає потреба у швидкій адаптації існуючих маркетингових підходів. Цифрова трансформація не обмежується лише впровадженням нових технологій, вона вимагає комплексного перегляду бізнес-моделей, стратегічного планування та підходів до залучення й утримання клієнтів.

Актуальність проблеми дослідження полягає в необхідності розробки методології для адаптації маркетингових стратегій МСП до умов цифрової економіки. Вони повинні зосереджуватися не лише на впровадженні нових технологічних рішень, але й на аналізі того, як цифрові інструменти впливають на поведінку споживачів і бізнес-процеси

всередині компаній. Важливим є також розуміння, які стратегії найкраще працюють у різних секторах, та як вони можуть бути адаптовані до конкретних умов локального ринку.

З практичної точки зору цифрова трансформація маркетингу дає змогу МСП підвищити ефективність рекламних кампаній і покращити взаємодію з клієнтами, забезпечуючи персоналізований підхід до кожного споживача. Крім того, цифрові рішення відкривають нові можливості для виходу на міжнародні ринки, дозволяючи підприємствам масштабуватися без залучення значних інвестицій. Однак реалізація таких стратегій потребує як технічної підготовки, так і змін у підходах до управління бізнесом, що ставить перед наукою завдання створення нових моделей організації маркетингових процесів у цифровому середовищі.

Дослідження маркетингових стратегій цифрової трансформації для малих і середніх підприємств демонструють різні підходи до оптимізації та адаптації маркетингових інструментів в умовах зростаючого впливу цифрових технологій. Так, Н. Савицька підкреслює важливість зміни парадигми маркетингу в умовах цифрової трансформації економіки, зосереджуючи увагу на інтеграції нових підходів до клієнтоорієнтованості [1]. У своїй другій наступній праці Н. Савицька, в співавторстві із В. Декадіною, аналізує трансформацію маркетингових стратегій в умовах цифрової економіки, акцентуючи на викликах і можливостях для підприємств [2]. Водночас Л. Шостак аналізує формування маркетингових стратегій для підприємств в умовах цифрової трансформації на тлі кризових явищ, таких як економіко-політичні зміни чи воєнний час. В її дослідженні особливо наголошується на важливості використання антикризових стратегій для забезпечення виживання підприємств у нестабільній економічній ситуації [3].

Дослідження О. Карпенка та Є. Матвійчук [4] і В. Нікітенка та ін. [5] підкреслюють існуючу дискусію щодо ролі маркетингових інструментів у підвищенні конкурентоспроможності малих і середніх підприємств. Автори демонструють, як використання цифрових технологій, зокрема аналітики великих даних, сприяє створенню гнучких стратегій, здатних адаптуватися до швидкоплинних ринкових умов. Цей підхід підкреслює практичну важливість персоналізації маркетингових кампаній в реальному часі у відповідь на дії споживачів.

Д. Метт та Е. Раух [6] і Р. Рупейка-Апога та ін. [7] акцентують увагу на важливості підтримки цифрової трансформації з боку держави та громадських організацій, яка є критично важливою для забезпечення сталого розвитку малих і середніх підприємств. Вони порівнюють можливості і виклики, пов'язані із цифровізацією, наголошуючи, що за відсутності такої підтримки більшість МСП не зможуть використовувати цифрові інструменти ефективно, що знижує їхню конкурентоспроможність на ринку.

Інший підхід до цифрової трансформації маркетингових стратегій був представлений у дослідженнях В. Голуба [8] та О. Бречка [9], які

наголошують на необхідності використання сучасних цифрових інструментів для аналізу ринку і створення нових можливостей для підприємств. Важливим висновком цих досліджень є те, що цифрові платформи й інструменти сприяють автоматизації процесів і відкривають нові шляхи до інноваційних маркетингових підходів, особливо в умовах динамічних змін на ринку.

Ю. Олифіренко та ін. [10] і А. Кримська та ін. [11] розглядали нові можливості у формуванні маркетингових стратегій, орієнтованих на цифрову економіку, наголошуючи на важливості адаптації стратегій до специфіки ринку, де інновації та швидкість реагування відіграють ключову роль. Цей підхід підтримує необхідність цифрового переосмислення традиційних стратегій, що забезпечує конкурентні переваги за допомогою інтеграції інноваційних підходів.

М. Зілковська аналізувала роль цифрових трансформацій у маркетингових активностях малих і середніх підприємств, підкреслюючи значення цифрових технологій для підвищення ефективності їхньої діяльності [12].

Д. Райко зробив важливий внесок у дискусію щодо адаптації традиційних маркетингових стратегій до умов цифрової економіки, доводячи, що оптимізація методик аналізу ринку й інтеграція цифрових інструментів є вирішальними чинниками для виживання підприємств у нових умовах. Він підкреслив, що підприємства, які не адаптуються до цифрової трансформації, втрачають можливості для зростання, оскільки їхні стратегії залишаються неефективними в динамічному цифровому середовищі [13].

Отже, аналіз результатів вищенаведених досліджень дозволяє стверджувати, що успішна цифрова трансформація маркетингових стратегій малих і середніх підприємств значною мірою залежить від впровадження інновацій, державної підтримки та їх здатності швидко адаптуватися до мінливих ринкових умов. Інноваційні підходи й інструменти маркетингу можуть забезпечити конкурентну перевагу саме тим МСП, які активно включаються в процес цифрової трансформації.

Методологія. Методологія дослідження ґрунтується на аналізі наукових джерел і аналітичних матеріалів, присвячених проблематиці цифрової трансформації у маркетингових стратегіях МСП. Основним підходом стало систематичне вивчення й узагальнення актуальних тенденцій у використанні цифрових інструментів, таких як персоналізація, омніканальність, аналітика великих даних і штучний інтелект. Це дало змогу визначити ключові стратегії, які мають потенціал для ефективного впровадження в бізнес-процеси МСП, і виявити основні виклики та переваги кожного з цих підходів.

Наступним етапом дослідження стало опитування, яке дозволило зібрати первинні дані щодо клієнтського досвіду взаємодії споживачів з персоналізованими маркетинговими інструментами. Опитування було проведено серед 200 респондентів віком від 18 до 50 років, які активно

використовують цифрові платформи для взаємодії з брендами. Його метою було встановлення рівня задоволеності, залученості і лояльності клієнтів у відповідь на персоналізовані пропозиції, а також визначення впливу таких інструментів комунікації на рішення про покупку. Це дослідження дозволило отримати важливі емпіричні дані для подальшого аналізу.

Окрему увагу було приділено окремим методам оцінки ефективності цифрових маркетингових стратегій. Хоча в межах даного дослідження не проводилася практична оцінка ефективності їх застосування, було запропоновано використовувати кількісні індикатори, такі як рентабельність інвестицій, коефіцієнт конверсії, рівень залученості та лояльності клієнтів. Формули, наведені в тексті, служать як інструменти для майбутніх досліджень або практичного застосування, де підприємства можуть самостійно оцінити ефективність своїх цифрових стратегій на основі запропонованої системи показників.

Оцінку ефективності цифрових маркетингових стратегій пропонується здійснювати шляхом аналізу таких аспектів, як дохідність від упроваджених цифрових рішень, зокрема персоналізованих маркетингових кампаній, і їхній вплив на конверсію покупок та поведінкову залученість споживачів. Рентабельність інвестицій дозволяє оцінити, наскільки ефективно витрачаються кошти на цифрову трансформацію, в той час як коефіцієнт конверсії відображає успішність маркетингових комунікацій у перетворенні потенційних клієнтів на покупців. Залученість клієнтів розглядається як показник активності аудиторії у відповідь на цифрові комунікації, а лояльність клієнтів демонструє успішність стратегії у довгостроковій перспективі через частоту повторних покупок.

Таким чином, методологія дослідження передбачає поєднання теоретичного аналізу й емпіричного дослідження із рекомендаціями щодо подальшого практичного використання запропонованих індикаторів для оцінки ефективності цифрових маркетингових стратегій.

Цифрова трансформація МСП відбувається через комплексний підхід, що враховує стратегічне планування і впровадження новітніх технологій у маркетингові процеси. Одним із ключових підходів є поетапна інтеграція цифрових технологій, коли МСП поступово впроваджують інноваційні рішення, починаючи з найменш ризикованих та не потребуючих значних інвестицій. Така стратегія дозволяє оптимізувати бізнес-процеси і перевіряти ефективність цифрових інструментів на різних етапах. Поетапний підхід також знижує ризики, пов'язані із швидким масштабуванням технологій, що особливо важливо для підприємств з обмеженими ресурсами.

Ще одним важливим підходом є глибока персоналізація маркетингових комунікацій через аналітику великих даних. Використання інформації про поведінку й уподобання клієнтів дозволяє створювати персоналізовані пропозиції, що значно підвищує ефективність

комунікацій. Персоналізація також дозволяє МСП краще зрозуміти своїх клієнтів і відповідно адаптувати маркетингові стратегії.

Третій підхід до цифрової трансформації полягає в омніканальності, коли підприємства інтегрують різні канали комунікації в єдину систему, забезпечуючи безшовний клієнтський досвід. Це може включати одночасне використання соціальних мереж, мобільних додатків, електронної пошти та веб-сайтів для побудови комплексної взаємодії з клієнтами. Омніканальний підхід дозволяє підприємствам залучати клієнтів через різні платформи, що збільшує рівень лояльності та спрощує процес купівлі.

Агільність у маркетингу стає дедалі більш популярною серед МСП завдяки можливості швидкої адаптації до ринкових змін. Гнучкі стратегії дозволяють швидко впроваджувати нові ідеї, тестувати їх і вносити корективи на основі результатів аналітики. Це особливо важливо в умовах динамічних змін, коли швидка реакція на динамічну кон'юнктуру ринку може визначати успіх підприємства.

Впровадження цифрових технологій також включає підхід до використання партнерств та екосистем. МСП часто мають обмежені ресурси для масштабної цифрової трансформації, тому співпраця з іншими підприємствами або інтеграція в існуючі платформи стають важливими елементами стратегії. Це дозволяє МСП скористатися вже існуючими рішеннями й інфраструктурою для оптимізації своїх бізнес-процесів.

Таким чином, цифрова трансформація малих і середніх підприємств є складним і багатоетапним процесом, який вимагає інтеграції різноманітних технологій та підходів. Кожен підхід до цифровізації має свої особливості, що залежать від розміру підприємства, рівня готовності до впровадження технологій та доступних для інвестицій ресурсів. З огляду на це, МСП обирають для себе найбільш ефективні стратегії, які дозволяють їм досягати максимальної прибутковості, мінімізуючи при цьому ризики і витрати. Однак, усі підходи до цифрової трансформації мають як свої переваги, так і певні недоліки, які варто враховувати під час планування змін.

Таблиця 4.2 узагальнює основні підходи до цифрової трансформації маркетингових стратегій МСП, а також їхні ключові переваги й недоліки.

Таблиця 4.2

Основні підходи до цифрової трансформації маркетингових стратегій у МСП*

Підхід	Переваги	Недоліки
Поетапна інтеграція	Зниження ризиків, поступова адаптація до змін, контроль фінансових витрат.	Уповільнення процесу трансформації, можливість відставання від конкурентів.
Персоналізація	Підвищення ефективності маркетингу, краще розуміння клієнтів, індивідуальний підхід.	Потребує великих інвестицій у технології та дані, складність в управлінні персоналізованими маркетинговими кампаніями.

Підхід	Переваги	Недоліки
Омніканальність	Покращення клієнтського досвіду, залучення нових клієнтів через різні платформи.	Висока технічна складність, потреба в інтеграції багатьох інструментів.
Агільність у маркетингу	Швидка адаптація до змін, можливість тестування нових ідей.	Необхідність постійної корекції стратегії, додаткові ресурси для швидкої адаптації.
Використання партнерств та екосистем	Зниження витрат, доступ до зовнішніх технологій і платформ.	Залежність від партнерів, обмежений контроль над бізнес-процесами.

**Джерело: узагальнено автором на підставі аналізу [5, 6, 10].*

Сьогодні ці підходи значно змінили бізнес-процеси МСП, дозволяючи їм стати більш гнучкими і конкурентоздатними. Проте, на відміну від великих корпорацій, малий і середній бізнес стикається з проблемою обмежених ресурсів, що робить найбільш доступними такі підходи, як поступова інтеграція та використання партнерських екосистем. Цифрова трансформація продовжує набувати нових аспектів, зокрема через розвиток технологій штучного інтелекту, автоматизації та аналітики великих даних. Це дозволяє більш точно прогнозувати поведінку споживачів, підвищувати ефективність маркетингових кампаній і оптимізувати внутрішні процеси. Однак зміни також приносять і нові виклики, зокрема пов'язані з кібербезпекою та постійною необхідністю навчання персоналу для роботи з новими технологіями.

Цифрові інструменти суттєво змінили спосіб ведення бізнесу малими й середніми підприємствами, тому цифровізація маркетингових процесів стала необхідністю для досягнення конкурентоспроможності на ринку. Впровадження таких технологій, як соціальні медіа, великі дані, штучний інтелект і онлайн-платформи для електронної комерції, допомагає МСП не лише оптимізувати свої процеси, але й значно розширити свою аудиторію [2]. В сучасних умовах бізнес стикається з необхідністю адаптації до плинних ринкових умов і зростаючих вимог клієнтів, тому важливим аспектом є вибір відповідних цифрових інструментів і підходів до їх використання.

В таблиці 4.3 наведено основні цифрові інструменти, які використовуються МСП для оптимізації маркетингових процесів, а також охарактеризовано їх вплив.

На практиці використання цифрових інструментів значно спрощує та прискорює маркетингові процеси. Наприклад, соціальні медіа дозволяють підприємствам напряду взаємодіяти зі своєю аудиторією, будуючи сильніші емоційні зв'язки з клієнтами. Так, невеликий бренд одягу може використовувати Instagram для просування своєї продукції через таргетовану рекламу, що дозволяє зосередити маркетингові зусилля на цільовій аудиторії. Результатом є збільшення продажів і покращення лояльності клієнтів.

Цифрові інструменти та їхній вплив на маркетингові процеси МСП*

Цифровий інструмент	Основні функції	Приклади впровадження	Вплив на маркетингові процеси
Соціальні медіа	Комунікація з клієнтами, реклама, створення контенту.	Використання Facebook та Instagram для побудови бренду і проведення таргетованих рекламних кампаній.	Підвищення лояльності клієнтів, покращення залученості аудиторії, персоналізація маркетингу.
Big Data	Збір та аналіз великих обсягів даних, прогнозування поведінки клієнтів.	Використання аналітичних платформ для обробки поведінкових даних клієнтів і ринкових трендів, таких як Google Analytics або Tableau.	Оптимізація маркетингових кампаній, покращення таргетингу, швидка адаптація до змін у споживчій поведінці.
Штучний інтелект	Автоматизація процесів, персоналізація реклами, прогнозування трендів.	Чат-боти для обслуговування клієнтів, алгоритми рекомендацій на основі машинного навчання (наприклад, рекомендації продуктів на платформах Amazon).	Скорочення витрат на операційну діяльність, покращення обслуговування клієнтів, збільшення ефективності кампаній.
Платформи для електронної комерції	Управління продажами, обробка платежів, створення онлайн-магазинів.	Використання платформ Shopify або WooCommerce для створення онлайн-магазинів і керування замовленнями.	Доступ до глобальних ринків, збільшення продажів, зниження витрат на утримання фізичних магазинів.

*Джерело: узагальнено автором на основі аналізу [1, 4, 10, 13].

Аналітика великих даних, яка використовується через платформи, такі як Google Analytics, дозволяє МСП аналізувати поведінку клієнтів, знаходити нові можливості для залучення покупців і визначати найефективніші маркетингові канали. Наприклад, кафе може використовувати дані про продажі та клієнтські уподобання для коригування своїх рекламних кампаній, що приведе до зростання відвідуваності і доходів.

Штучний інтелект стає все більш важливим інструментом автоматизації процесів обслуговування клієнтів та оптимізації маркетингових кампаній. Упровадження чат-ботів на власних сайтах дозволяє МСП автоматично відповідати на запити клієнтів у режимі реального часу, що покращує рівень обслуговування і скорочує витрати [4]. Наприклад, невеликий інтернет-магазин може використовувати чат-бота для відповіді на питання покупців щодо наявності товарів або статусу замовлення, що підвищує їх задоволеність.

Платформи для електронної комерції, такі як Shopify, дозволяють МСП створювати власні інтернет-магазини без значних інвестицій у розробку. Це дає змогу компаніям розширити свою присутність на ринку, забезпечуючи доступ до глобальної аудиторії. Наприклад, місцевий виробник товарів ручної роботи може швидко створити онлайн-магазин, що дозволить йому продавати продукцію не лише на місцевому ринку, але й залучати клієнтів з інших країн, що значно збільшує його прибутки.

Адаптація цифрових стратегій для МСП також значною мірою залежить від сектора економіки, в якому вони працюють та етапу розвитку, на якому вони знаходяться [12]. В кожному секторі економіки існують свої специфічні вимоги до цифрових інструментів і підходів, що дозволяє максимально ефективно впроваджувати цифрові технології у свою діяльність. Для молодих МСП цифрові стратегії спрямовані на швидке зростання, оптимізацію бізнес-процесів і підвищення обізнаності про бренд. Зрілі компанії, навпаки, орієнтовані на утримання своїх позицій на ринку, збереженні існуючої клієнтської бази та розширення присутності на нових ринках через цифрові рішення (табл. 4.4).

Таблиця 4.4

Особливості адаптації цифрових стратегій в різних секторах економіки та на різних етапах розвитку МСП*

Сектор економіки	Особливості цифрової стратегії	Приклади застосування	Етап розвитку підприємства
Виробництво	Використання IoT для оптимізації виробничих процесів і підвищення ефективності ланцюгів поставок.	Впровадження сенсорів для моніторингу обладнання, використання ERP-систем для управління ресурсами.	Зрілі підприємства.
Сфера послуг	Автоматизація взаємодії з клієнтами, цифровізація систем бронювання й управління репутацією через соціальні медіа.	Використання платформ, таких як Booking.com або Yelp для готелів та ресторанів.	Малі та середні підприємства.
Фінансовий сектор	Аналіз великих даних для персоналізації послуг, упровадження штучного інтелекту для управління ризиками і кредитуванням.	Використання алгоритмів для оцінки кредитних ризиків, аналітики поведінки клієнтів.	Як на етапі зростання, так і зрілі компанії.
Роздрібна торгівля	Електронна комерція, управління клієнтськими даними, цифровий маркетинг через соціальні медіа та платформи електронної торгівлі.	Використання платформ, таких як Shopify, Amazon, Instagram для продажу продукції і взаємодії з клієнтами.	Молоді та зрілі компанії.

*Джерело: власна розробка автора.

Прикладом успішної цифрової трансформації у виробничому секторі є українська компанія Миронівський хлібопродукт (МХП), яка впроваджує IoT для контролю якості на всіх етапах виробництва. Використання датчиків для моніторингу ґрунту та ERP-систем для оптимізації логістики допомогло МХП підвищити ефективність і знизити витрати. У сфері послуг цікавим прикладом є Uklon, що використовує штучний інтелект для оптимізації маршрутів і передбачення попиту, зменшуючи час очікування клієнтів та оптимізуючи витрати на автопарк. У фінансовому секторі Monobank, працюючи без фізичних відділень, застосовує аналіз великих даних для персоналізації пропозицій та автоматизує процес кредитування через машинне навчання, що дозволяє поліпшити процес оцінки ризику і знизити витрати. В роздрібній торгівлі одним з головних чинників зростання Rozetka стало впровадження маркетингових платформ та автоматизованих систем управління даними, що допомогло компанії масштабувати бізнес і залучити нових клієнтів, залишаючись конкурентоспроможною на ринку.

Цифрова трансформація суттєво вплинула на споживчу поведінку, зокрема на персоналізацію маркетингових комунікацій, рівень залученості клієнтів і лояльність [3]. Одним із найважливіших аспектів сучасного маркетингу є здатність бізнесу адаптувати комунікації під індивідуальні потреби споживачів завдяки аналізу великих даних та алгоритмам штучного інтелекту [8]. Персоналізовані маркетингові повідомлення, які ґрунтуються на поведінкових даних, дозволяють пропонувати релевантні продукти та послуги у відповідний момент, що, у свою чергу, підвищує залученість клієнтів та рівень їхньої лояльності [14].

Для вивчення цього феномену було проведено дослідження за допомогою Google Forms, метою якого було з'ясувати, як персоналізовані маркетингові комунікації впливають на рівень задоволення, залученості та лояльності споживачів. Опитування проводилося серед 200 респондентів віком від 18 до 50 років, які регулярно взаємодіють із цифровими каналами маркетингових комунікацій. Респонденти були залучені через соціальні мережі та тематичні спільноти, що обговорюють онлайн-шопінг і маркетингові комунікації. Дослідження мало на меті виявити, як персоналізація впливає на рішення про покупку, а також чи підвищує це лояльність до брендів. Опитування охоплювало низку питань щодо досвіду взаємодії з персоналізованими пропозиціями та задоволення від них.

У таблиці 4.5 представлено результати опитування, які дозволяють глибше оцінити ефективність цифрових інструментів персоналізації.

Таблиця 4.5

Результати опитування щодо взаємодії споживачів з персоналізованими маркетинговими пропозиціями*

Показник	Відсоток респондентів, які дали позитивну оцінку	Відсоток респондентів, які дали нейтральну оцінку	Відсоток респондентів, які дали негативну оцінку
Рівень задоволення персоналізованими пропозиціями	65%	25%	10%
Вплив персоналізації на рішення про покупку	70%	20%	10%
Зростання лояльності до бренду через персоналізацію	60%	30%	10%
Вплив персоналізованих комунікацій на залученість	68%	22%	10%
Вплив на готовність ділитися рекомендаціями	55%	30%	15%

**Джерело: власна розробка автора.*

Дослідження впливу цифрової трансформації на споживчу поведінку через персоналізацію маркетингових комунікацій виявило важливі інсайди щодо задоволеності клієнтів, їхньої залученості та лояльності до брендів. Результати опитування показали, що 65% респондентів позитивно оцінюють персоналізовані пропозиції, вказуючи на те, що бренди враховують їхні індивідуальні потреби. Водночас 25% респондентів висловили нейтральне ставлення, що може вказувати на недоліки процесу персоналізації, а 10% негативних відгуків свідчать про перевантаження інформацією.

Приблизно 70% респондентів підтвердили, що персоналізація вплинула на їхні рішення про покупку, що підкреслює важливість адаптації стратегій до індивідуальних вподобань. Однак 20% залишилися нейтральними, вказуючи на те, що не завжди персоналізовані комунікації сприяють покупкам. Щодо лояльності, 60% респондентів відзначили її зростання через персоналізацію, проте 30% нейтральних відповідей свідчать про недостатній зв'язок із брендом.

Майже 68% респондентів підтвердили позитивний вплив персоналізації на їхнє залучення до бренду, але 22% залишилися нейтральними. При цьому 55% респондентів висловили готовність ділитися інформацією про бренди з персоналізованими комунікаціями, проте 30% нейтральних відповідей вказують на певний брак мотивації.

Аналіз цих результатів вказує на декілька існуючих проблем. Перш за все, необхідно забезпечити баланс між персоналізацією та

інформаційним перевантаженням. Також важливо враховувати культурні й регіональні особливості споживачів, адже сприйняття персоналізації може варіюватися в залежності від контексту.

Останнім важливим аспектом є вартість упровадження персоналізованих стратегій, що особливо актуально для МСП, які здебільшого мають обмежені фінансові ресурси. Зі свого боку брендам потрібно знайти доступні рішення для реалізації цифрових стратегій без значних витрат. Загалом дослідження підтверджує, що цифрова трансформація та персоналізація мають великий потенціал для покращення споживчої поведінки, але для максимального ефекту брендам слід враховувати виявлені проблеми й адаптувати свої стратегії для поліпшення взаємодії з клієнтами.

Для детальнішого пояснення підходів до оцінки ефективності впровадження цифрових маркетингових інструментів у МСП, потрібно почати з визначення основних показників, що впливають на ефективність цифрової стратегії. Ефективність цифрових маркетингових інструментів можна оцінювати через такі показники, як дохід, залученість клієнтів, конверсія, зростання частки ринку, витрати на маркетинг та інші ключові показники продуктивності (KPI).

Одним із найважливіших показників є рентабельність інвестицій у цифровий маркетинг. Він дозволяє оцінити, наскільки ефективно підприємство використовує свої маркетингові бюджети для досягнення поставлених цілей. Задля його розрахунку використовують наступну формулу:

$$ROI = \frac{R-C}{C} * 100\%, \quad (4.1)$$

де R – загальний дохід, отриманий від продажів після впровадження цифрових маркетингових інструментів;

C – витрати на впровадження та підтримку цифрових маркетингових кампаній.

Ця формула показує, який відсоток повернення на інвестиції отримує компанія. Якщо ROI більше за 100%, це означає, що цифрові маркетингові заходи приносять більше прибутку, ніж було вкладено. В іншому випадку необхідно аналізувати, чому інвестиції не продемонстрували необхідної ефективності.

Коефіцієнт конверсії є важливим показником, який дозволяє зрозуміти, яка частка відвідувачів або користувачів цифрових платформ фактично здійснила покупку. Цей показник розраховується за формулою:

$$CR = \frac{K_p}{K_z} * 100\%, \quad (4.2)$$

де K_p – кількість успішних покупок, здійснених клієнтами після взаємодії з цифровими маркетинговими інструментами;

K_z – загальна кількість відвідувачів веб-сайту або користувачів, які взаємодіяли з цифровими платформами.

Високий коефіцієнт конверсії свідчить про те, що маркетингові стратегії ефективно спрацьовують і забезпечують збільшення кількості покупок. Зниження цього показника може вказувати на проблеми із персоналізацією, таргетингом або зручністю користування платформами.

Залученість клієнтів також є важливим аспектом оцінки ефективності цифрових інструментів. Цей показник відображає, наскільки активно клієнти взаємодіють з компанією через різні цифрові канали, такі як соціальні медіа, email-розсилки, веб-сайти тощо. Для вимірювання рівня залученості можна використовувати такі показники, як кількість лайків, коментарів, переглядів, час перебування на сайті тощо. Високий рівень цього показника свідчить про інтерес до продуктів або послуг з боку клієнтів, що може призводити до підвищення їх лояльності і зростання продажів.

Лояльність клієнтів можна вимірювати через показник повторних покупок. Це дозволяє визначити, наскільки впровадження цифрових інструментів вплинуло на збереження клієнтської бази та збільшення частоти покупок. Для цього застосовується наступна формула:

$$L = \frac{K_{PP}}{K_C} * 100\%, \quad (4.3)$$

де K_{PP} – кількість повторних покупок;

K_C – загальна кількість клієнтів.

Високий відсоток повторних покупок свідчить про успішність стратегії залучення клієнтів і підтверджує, що цифрові маркетингові інструменти сприяють підвищенню лояльності.

Показник визначення впливу цифрових інструментів на зростання частки ринку демонструє, як цифрові маркетингові інструменти впливають на конкурентоспроможність підприємства та його здатність займати більшу частку ринку. Для цього можна порівнювати динаміку зростання компанії до і після впровадження цифрових інструментів, використовуючи показники обсягу продажів, нових клієнтів і рівня утримання на ринку.

До прикладу, підприємство до впровадження цифрових інструментів мало дохід 100 000 грн, витративши на їх впровадження 20 000 грн, і отримало після цього 150 000 грн доходу. В такому випадку рентабельність інвестицій (ROI) становить 150% (розраховано за формулою 1), тобто кожна інвестована гривня принесла додаткові 1,5 грн прибутку. Якщо коефіцієнт конверсії зріс з 5% до 10%, це свідчить про значне покращення ефективності продажів: з 1 000 відвідувачів сайту тепер 100 осіб здійснюють покупки (розраховано за формулою 2). Лояльність клієнтів також зросла, якщо з 300 покупок 30% припадають на повторні, що вказує на ефективність персоналізованих маркетингових заходів. Залученість клієнтів зросла на 40%, що підтверджує підвищений інтерес до продуктів через цифрові канали, такі як соціальні мережі та email-розсилки. Частка ринку підприємства збільшилася на 1%, що свідчить про покращення конкурентоспроможності.

Таким чином, цифрові маркетингові інструменти сприяли суттєвому зростанню доходів, підвищенню конверсії, зміцненню лояльності клієнтів і покращенню конкурентних позицій підприємства на ринку.

Під час цифрової трансформації МСП зіштовхуються з низкою глибших і складніших проблем, які виходять за межі звичайних фінансових або технічних обмежень. Серед них варто виокремити стратегічні виклики, пов'язані з невизначеністю ефективності нових технологій та інтеграції цифрових інструментів в існуючі бізнес-процеси. Підприємства часто не мають розроблених стратегічних моделей для оцінки результатів цифровізації, що призводить до ризиків інвестицій у невідповідні або надто складні рішення. Цифрова трансформація вимагає як значних фінансових витрат, так і стратегічного планування, що оцінює довгострокові наслідки впровадження технологій та можливість адаптації до швидких змін ринкових умов [9].

Іншим важливим аспектом є комплексність упровадження цифрових технологій, що вимагає глибокої реорганізації внутрішніх процесів [15]. Традиційні операційні моделі часто не готові до інтеграції таких інноваційних технологій, як штучний інтелект, великі дані чи автоматизація бізнес-процесів. Це не тільки технічне питання, але й організаційне, оскільки потребує трансформації бізнес-моделей, впровадження нових підходів до управління ресурсами та перегляд ланцюжків постачання і комунікаційних структур. Наявні процеси, які успішно функціонують в аналоговому середовищі, не можуть легко трансформуватися в цифрові моделі, що створює додаткові перешкоди для швидкої та ефективної цифровізації.

Ще одна проблема полягає в недостатній інтеграції цифрових рішень у загальні стратегії розвитку бізнесу [7]. МСП часто впроваджують технології фрагментарно, не враховуючи загальну стратегію компанії. Це призводить до неузгодженості між цілями цифровізації і бізнес-стратегією, що, у свою чергу, знижує ефективність упровадження інновацій. Без чіткого стратегічного плану технологічні рішення можуть залишитися ізольованими від загальних процесів, не приносячи очікуваних результатів і навіть погіршуючи показники бізнесу.

Четвертим важливим бар'єром є зміна кадрових вимог і зростаюча потреба в нових компетенціях. Упровадження цифрових технологій вимагає зміни підходів до управління персоналом та побудови команди. Це означає зростання потреби у фахівцях з цифрових технологій, а також необхідність загальної трансформації корпоративної культури, де кожен співробітник має адаптуватися до нових умов [16]. Відсутність комплексної політики управління змінами створює додаткові труднощі для МСП, які не можуть ефективно адаптувати свої кадри до нових вимог цифрового середовища. У таблиці 4.6 запропоновано рекомендації щодо подолання зазначених проблем.

**Стратегічні рекомендації для подолання бар'єрів у впровадженні
цифрових маркетингових інструментів у МСП***

Проблема	Рекомендація	Очікуваний результат
Стратегічна невизначеність щодо ефективності нових технологій.	Розробка моделей оцінки рентабельності та сценаріїв упровадження технологій з урахуванням специфіки бізнесу.	Підвищення прогнозованості результатів цифровізації, забезпечення адаптації інвестицій до довгострокових бізнес-цілей.
Неузгодженість упровадження цифрових технологій з бізнес-стратегією.	Інтеграція цифрової трансформації в загальну стратегію підприємства, проведення цифрового аудиту для виявлення ключових точок для трансформації.	Узгодженість цифрових ініціатив з бізнес-цілями, що підвищить ефективність використання ресурсів і забезпечить підтримку стратегічних напрямків розвитку.
Складність реорганізації внутрішніх процесів.	Проведення технологічного аудиту та реінжиніринг бізнес-процесів для адаптації їх до цифрового середовища.	Оптимізація процесів для інтеграції цифрових рішень, підвищення гнучкості й ефективності роботи підприємства в нових умовах.
Зміна кадрових вимог і потреба в нових компетенціях.	Розробка програм підвищення кваліфікації для персоналу, впровадження системи управління знаннями та розвитком цифрових навичок.	Підвищення компетенцій працівників, зниження ризиків, пов'язаних з браком кваліфікації, формування цифрової корпоративної культури для швидкої адаптації до нових технологічних викликів.

**Джерело: власна розробка автора.*

Розробка моделей оцінки рентабельності цифрових інвестицій дозволить МСП більш точно прогнозувати результати від упровадження цих технологій і забезпечить координацію інвестицій із довгостроковими цілями компанії. Це сприятиме кращому управлінню ресурсами та зменшенню ризиків, пов'язаних із упровадженням невідповідних рішень. Інтеграція цифрової трансформації у загальну стратегію бізнесу забезпечить узгодженість цифрових ініціатив з бізнес-цілями, що підвищить ефективність використання ресурсів і допоможе досягати стратегічних результатів.

Проведення технологічного аудиту дозволить визначити, які процеси МСП потребують реінжинірингу для адаптації до цифрового середовища. Це підвищить ефективність і гнучкість підприємства, сприяючи швидшому впровадженню інновацій та підвищенню продуктивності. Розробка програм підвищення кваліфікації для персоналу дозволить підготувати працівників до роботи з новими технологіями, знижуючи ризики, пов'язані з недостатньою технічною підготовкою. Це також сприятиме формуванню цифрової корпоративної культури, що підвищить здатність підприємства до адаптації в умовах швидких змін у технологічному середовищі.

Отже, впровадження цих рекомендацій сприятиме підвищенню ефективності цифрової трансформації МСП, дозволяючи оптимізувати внутрішні процеси і досягати довгострокових стратегічних цілей.

У дослідженні доведено, що МСП стикаються з низкою проблем під час упровадження цифрових маркетингових інструментів. До основних перешкод відносяться недостатня кількість фінансових ресурсів, брак технічної підготовки, складнощі з інтеграцією цифрових технологій у бізнес-процеси, а також недостатню узгодженість цифрових ініціатив із загальною стратегією розвитку підприємства. Крім того, МСП часто відчують нестачу кадрів із необхідними цифровими навичками та змушені адаптувати організаційну структуру до нових вимог ринку.

Результати дослідження вказують на важливість поетапної цифрової трансформації, яка дозволяє МСП поступово інтегрувати нові технології, мінімізуючи ризики та оптимізуючи витрати. Особливу увагу слід приділяти розробці стратегій оцінки рентабельності інвестицій у цифрові технології і впровадженню моделей управління змінами, що забезпечить адаптацію бізнесу до швидких змін ринкових умов. Крім того, необхідно інвестувати в навчання персоналу, що сприятиме підвищенню компетентності працівників і полегшить інтеграцію цифрових рішень.

Подальші наукові розвідки мають бути спрямовані на дослідження впливу цифрових інструментів на конкретні галузі економіки, а також на розробку індивідуальних рекомендацій для різних секторів ринку. Особливий акцент має бути зроблений на оптимізації цифрових маркетингових стратегій із врахуванням новітніх технологій, таких як штучний інтелект, великі дані й автоматизація бізнес-процесів.

4.5. ЦИФРОВИЙ МАРКЕТИНГ ЯК ІНСТРУМЕНТ ЕКОНОМІЧНОГО РОЗВИТКУ ТЕРИТОРІЇ

Реалії сьогодення орієнтують підприємства на створення нових форматів, інструментів та ідей ведення територіального маркетингу. Підприємства ведуть активний пошук інноваційних маркетингових інструментів, які допомагають визначити цінності територій та уподобання клієнтів, запропонувати нові комунікаційні рішення для територіальних громад.

Управління маркетинговими інструментами сприяє просуванню й популяризації економіки території, мотивує розширення зв'язків з інвесторами, державними структурами та органами територіальних громад. Водночас націлює на доцільність використання ресурсів території та розвиває репутаційний менеджмент. Це значно посилює систему управління ризиками, формує корпоративну етику підприємств.

Територіальний маркетинг виступає одним із найпотужніших інструментів розвитку певного регіону, який успішно слугує підвищенню

його цінності та вартості. Управління маркетинговими інструментами полягає у створенні привабливого іміджу території як для органів влади, інвесторів, туристів, так і для жителів місцевої громади. Його місія – це передбачення, вміле спрямування, цінності, символіка, пропозиції для всіх зацікавлених сторін. Маркетинговим інструментам належить виділяти яскраві індивідуальні характеристики території, акцентувати увагу на унікальності саме її, а не іншої території. Ключову роль також відіграє сучасна візуальна символіка, яка значно посилює маркетингові комунікації та привабливий нематеріальний образ, який неможливо порушити зовнішніми факторами.

Інструменти маркетингу мають викликати бажання і потреби у цільовій аудиторії, пропозиції та позитивні емоційні асоціації, які виникають у клієнтів не лише при відвідуванні території, а й навіть при її згадці. У свою чергу, управління маркетинговими інструментами має бути тісно пов'язано з історією, культурою, традиціями, національною та регіональною кухнею, товарами, які виробляються на даній території, сувенірами на згадку, жителями, відомими місцями чи подіями, які відбувалися, відбуваються чи відбуватимуться на території. Важливим сьогодні є відкритість, безпечність території, доброзичливість та гостинність місцевих мешканців, розвинута та комфортна інфраструктура, цивілізовані ринкові відносини.

Управління маркетинговими інструментами поєднує стратегії, текстові, графічні, музичні та інші фірмові атрибути, які спільно виявляють ідентичність, харизматичність та створюють запланований образ території у свідомості цільових клієнтів. Також потрібно формувати групи з небайдужих і суспільно активних місцевих мешканців, які будуть узагальнювати та брати активну участь у розробці маркетингової стратегії просування їхньої території. Ініціативна група, як правило, має складатися з медійників, маркетологів, рестораторів, готельєрів, піарників, представників різних сегментів сучасного бізнесу і небайдужих людей, які просто люблять свою територію. Підтримка на такому рівні значно підвищує статус в реалізації різних проєктів, які пропонуються на території. Починати потрібно зі створення робочих груп за різними напрямками, організації проведення різнобічних заходів, включаючи тематичні круглі столи, конференції і т.п.

Процес суспільних перетворень проходить настільки швидко, що маркетингові концепції, стратегії, механізми й інструменти, які донедавна були ефективними, втрачають свою актуальність та стають непридатними для використання в сучасній економіці для просування товарів і послуг на певній території. Маркетинг територій має свою специфіку і суттєво відрізняється від брендингу товарів і послуг. Формування лояльності

партнерів і клієнтів, створення єдиної команди сьогодні особливо актуалізується.

Під час розробки стратегії просування території маркетологи проводять масштабні дослідження ринку та стежать за моделями поведінки клієнтів, що дає їм можливість обрати найбільш оптимальний набір маркетингових інструментів, виходячи з поведінкових характеристик цільової аудиторії. Обрані інструменти сприяють кращому просуванню товару і, в кінцевому підсумку, отриманню більшого доходу. Традиційні маркетингові інструменти трансформуються у цифрові. Тому особливої актуальності набуває проблема вивчення сучасних маркетингових інструментів, які стають популярними під впливом активних процесів цифровізації.

Цифровізація економіки зумовила трансформацію маркетингу, спонукаючи підприємства переглянути методи просування своїх товарів, послуг чи бренду на певній території та широко використовувати цифрові канали зв'язку. Пандемія COVID-19 і війна в Україні прискорили перехід значної кількості підприємств в онлайн. Присутність і активне просування територій у цифровому середовищі дозволяє йому не тільки залучити нових клієнтів, але й збільшити їх лояльність, проаналізувати дані про результати просування і скоригувати маркетингову стратегію з метою підвищення її ефективності.

Прогресуючу залежність від онлайн-середовища територій почати особливо відчувати ще у 2020 році під час карантину, коли можливості реального спілкування були обмежені, що збільшило частоту віртуальних комунікацій. З метою продовження інформування, пропагування свого існування та функціонування більшість підприємств територій сфокусували увагу на використанні цифрових технологій. Водночас збільшується і кількість користувачів мобільних телефонів, що на даний час становить 5,32 млрд осіб, що складає 67% жителів планети. За останні 12 місяців кількість користувачів мобільними пристроями збільшилась на 90 млн осіб і продовжує зростати [3].

Варто зазначити, що із зростанням кількості користувачів смартфонів зростають і обсяги використання соціальних мереж. Згідно з дослідженням D. Rubi, з близько 8 млрд жителів планети 4,9 млрд є користувачами соціальних медіа. Це означає, що понад користувачів Інтернету, кожна третя людина в світі зареєстрована на тій чи іншій соціальній платформі. Для бізнесу вони стають одним із найбільш перспективних маркетингових напрямів просування території. Підприємства, які хочуть бути успішними і володіти значними конкурентними перевагами на певній території, при виборі маркетингових інструментів повинні враховувати цю тенденцію.

Завдяки появі соціальних мереж LinkedIn (2002 рік), MySpace (2003 рік) та Facebook (2004 рік) перед підприємствами відкрилися нові можливості для просування своїх продуктів і брендів завдяки

інструментам територіального маркетингу. Сьогодні найбільш популярні серед маркетологів сайти соціальних мереж LinkedIn, Twitter і Facebook. Використання файлів cookie дозволило маркетологам відстежувати звички вебпереглядачів і пристосовувати рекламні та маркетингові засоби до їхніх смаків. Мобільна ера цифрового маркетингу пов'язана із появою Whatsapp (2009 рік), Instagram (2010 рік) і Snapchat (2011 рік) [8].

Під цифровим маркетингом розуміємо ефективний інструментарій та методичне забезпечення маркетингової діяльності в умовах використання Інтернету й сучасних онлайн-цифрових технологій, що сприяє швидкому просуванню товарів і послуг на певній території, розширенню каналів збуту, а також прийняттю релевантних управлінських рішень.

Сучасні підходи до трактування цифрового маркетингу (діджитал-маркетингу) наведені у таблиці 4.7.

Таблиця 4.7

Трактування цифрового маркетингу в науковій літературі

N з/п	Автор	Визначення поняття
1	Chaffey D. [1]	Діджитал-маркетинг – сукупність інструментів для досягнення маркетингових цілей у цифрових каналах.
2	Kotler P., Kartajaya H., Setiawan I. [5]	Цифровий маркетинг – підхід маркетингу, яким передбачено співпрацю зі спільнотами клієнтів; інформування про характер та кодифікацію бренду; взаємопов'язаний маркетинговий мікс (4C); спільну підтримку клієнтів.
3	Гузенко С., Міщенко С. [15]	Діджитал-маркетинг – це поєднання різних тактик з просування послуг і товарів та взаємодії з клієнтами у цифровому середовищі.
4	Полях С. [19]	Діджитал-маркетинг – філософія, стратегія і тактика бізнесу, що базується на комплексній системі організації створення і збуту товарів і послуг, орієнтована на задоволення потреб конкретних споживачів і отримання прибутку на основі використання всіх можливих форм цифрових каналів, комунікаційних мереж.
5	Романенко Л.Ф. [20]	Цифровий маркетинг – маркетинг, який шляхом використання цифрових інформаційно-комунікаційних технологій здійснює адресне розповсюдження маркетингових комунікацій цільовій аудиторії та реалізацію маркетингової діяльності у віртуальному і реальному середовищах.
6	Рубан В.В. [21]	Діджитал-маркетинг – комплекс методів та інструментів, які використовують цифрові інформаційні технології для досягнення цілей маркетингової діяльності підприємства.
7	Савицька Н., Чміль Г. [22]	Цифровий маркетинг – це проактивне та комплексне використання всіх методів традиційного маркетингу в цифрових інтерактивних каналах для просування товарів і послуг підприємства, а також формування його ділової репутації.

Цифровий маркетинг є онлайн-компонентом територіального маркетингу. Він дозволяє охопити цільову аудиторію онлайн на різних платформах та різними способами, генеруючи, таким чином, більше

покупок і залучаючи на вебсайт більше відвідувачів території, що, в кінцевому підсумку, збільшує дохід підприємств. Завдяки різноманітним доступним інструментам територіального маркетингу клієнти також можуть побачити, який товар у тренді, яка унікальна перевага продукту, чому та коли клієнти шукають той чи інший товар або послугу і використовують інформацію для кращого їх націлювання на певну територію.

Стратегія цифрового маркетингу дозволяє використовувати різні його види (визначення здебільшого узагальнені):

Пошукова оптимізація (SEO) – процес залучення високоякісного трафіку на вебсайт з метою підвищення рейтингу підприємств у результатах пошуку. Під час оптимізації сайту слід враховувати такі важливі елементи: якість контенту, рівень залучення користувачів, мобільність, кількість та якість зовнішніх посилань [15].

Пошуковий маркетинг – процес отримання платного та безкоштовного пошукового трафіку.

Електронний маркетинг – використання підприємством електронної пошти для просування своїх товарів і послуг на території.

Контент-маркетинг – різновид цифрового маркетингу, який фокусується на створенні та поширенні контенту для певної аудиторії. Таким контентом є статті, інфографіка, відео- та аудіостенограми, технічні документи, електронні книги, відеоогляди, кейси, презентації, майстер-класи тощо. Щоб привернути увагу потенційних клієнтів, контент повинен бути корисним, правдивим і яскравим. Контент-маркетинг допомагає підвищити рівень довіри клієнтів, покращити репутацію бізнесу та залучити нову аудиторію. Метою контент-маркетингу є зацікавлення клієнтів корисною інформацією, паралельно із приверненням уваги до самого бренду. Засобами практичної реалізації контент-маркетингу є блоги, онлайн-курси, навчальні відео, інфографіка, подкасти та вебінари. Контент у вигляді фото, аудіо та текстових даних зазвичай спочатку відображається на веб-сайті, а потім просувається через соціальні мережі, пошукову оптимізацію або поштовий маркетинг. Якщо оперувати мовою цифр, то 82% маркетологів активно інвестують у контент-маркетинг, 10% – не використовують його, а 8% не впевнені, чи їхня компанія його застосовує. При цьому 64% найуспішніших B2B (Business to Business) маркетологів мають задокументовану стратегію контент-маркетингу; 67% маркетологів підтверджують, що використання контент-маркетингу допомогло залучити більше клієнтів (в середньому на 7% щороку), а 63% стверджують, що використання цього інструменту дозволило підвищити лояльність клієнтів та замовників приблизно на 3% [6].

Партнерський маркетинг – різновид цифрового маркетингу, при якому підприємства звертаються до сторонніх веб-сайтів, щоб рекламувати свої товари і послуги на території.

Мобільний маркетинг – вид цифрового маркетингу, орієнтований на охоплення цільової аудиторії за допомогою мобільних пристроїв. Частиною мобільного маркетингу є push-повідомлення, електронні листи, публікації в соціальних мережах, MMS, SMS, інформаційні бюлетені, які заохочують клієнтів до відвідування території.

Маркетинг у соціальних мережах – процес залучення трафіку через платформи соціальних мереж, що підвищує впізнаваність бренду самої території, товарів або послуг, що виробляються чи реалізуються у її межах.

Монпарра А. розглядає так звані 5 D цифрового маркетингу, до яких відносить: цифрові пристрої (комп'ютери, мобільні телефони), платформи цифрового контенту (наприклад, соціальні мережі), цифрові медіа (онлайн-реклама та маркетинг у соціальних мережах), цифрові дані (дані про цільову аудиторію), цифрові технології (штучний інтелект, доповнена реальність і віртуальна реальність) [8].

Цифровий маркетинг може здійснюватися у двох формах. Pull-форма (витягування) – клієнт сам обирає потрібну для нього інформацію (контент) та самостійно звертається до бренду. У цьому випадку аудиторія користується тим, що їй запропонували. Push-форма (протискування) – клієнт отримує інформацію (sms-розсилка, спам тощо) незалежно від свого бажання. Суттєвим недоліком є те, що на інформацію, отриману у такий спосіб, зазвичай не звертають належну увагу і такі зусилля є марними [18].

Для досягнення конкретної мети цифровий маркетинг використовує безліч інструментів та методів [13]:

Google Analytics – служба вебаналітики, яка надає статистичні дані та базові аналітичні інструменти для SEO і маркетингових цілей. Цей сервіс використовується для відстеження ефективності вебсайту підприємства та збору статистики відвідувачів, що дозволяє визначити найпопулярніші джерела трафіку користувачів, оцінити успіх їхніх маркетингових дій, виявити закономірності й тенденції залучення клієнтів до території тощо. Google Analytics містить багато інших інструментів: візуалізацію даних, моніторинг, звітування, прогнозний аналіз тощо. Останньою ітерацією цієї служби є Google Analytics 4, або GA4 (жовтень 2020 року), що пропонує абсолютно новий інтерфейс користувача та переходить від використання сторонніх файлів cookie до машинного навчання та штучного інтелекту для кращої точності даних [2].

Ahrefs – сервіс, який допомагає власникам сайту провести аналіз конкурентів, ключових слів, зворотних посилань, контенту і здійснити вебмоніторинг. Він дозволяє розкрутити сайт, постійно контролюючи SEO-показники мережевого ресурсу.

Mailchimp – інструмент, який дозволяє залучити нових клієнтів території за допомогою бренду електронного маркетингу та автоматизації.

Планувальник ключових слів Google – інструмент, який допомагає визначати у пошуковій мережі ключові слова, пов'язані з підприємством чи територією; переглядати прогнози щодо кількості пошуків і вартості націлювання; створювати пошукові кампанії на основі поглибленого дослідження ключових слів.

Kissmetrics – комплексне програмне забезпечення онлайн-аналітики, яке надає важливу інформацію про вебсайт і допомагає залучати клієнтів до території.

Keyword Discovery – сервіс з підбору ключових слів для оптимізації сайту, відстеження позицій у пошуку і зіставлення з конкурентами.

Semrush – комплексний набір з понад 55 інструментів, які допомагають оптимізувати вебсайти для пошукових систем, виявити ключові маркетингові ідеї, проаналізувати конкурентів і розкрити їх стратегії, покращити присутність сайту підприємств та території в Інтернеті.

Buffer – програма для керування соціальними мережами малого та середнього бізнесу, які розташовані на території (інтегрує Facebook, Instagram і Twitter).

Дозволяє користувачам створювати вміст, спілкуватися з клієнтами та відстежувати їхній успіх у соціальних мережах.

AdEspresso – інструмент керування та оптимізації реклами у Facebook.

Таким чином, цифровий маркетинг дозволяє підприємствам охопити цільову аудиторію онлайн кількома способами та на різних платформах.

Стратегії цифрового маркетингу працюють як для компаній B2B (business-to-business), так і для компаній B2C (business-to-consumer). B2B online маркетинг – це процес взаємодії бізнесу з бізнесом, при якому одне підприємство продає іншому підприємству товари (послуги), інформує та залучає клієнтів до території, використовуючи digital інструменти. Угоди укладаються тільки між юридичними особами. B2B online маркетинг допомагає укласти більше угод та генерувати більше лідів, тобто потенційних клієнтів, які не просто зацікавились територією, товаром чи послугою, а перейшли за посиланням і дали зворотній зв'язок.

Оскільки у B2B сегменті угоди, як правило, укладаються в офлайн, то просування території і товарів цифровими каналами використовується для підвищення впізнаваності, інформування про територію чи підприємство, новий товар (послугу), пошук нових посередників тощо.

Залежно від цього розробляється відповідна стратегія, при якій увага акцентується на перевагах території, якості товару. Головним інструментом просування території чи товару в B2B online маркетингу є

сайти громад чи підприємств, які розташовані на певній території та яким потрібно приділити особливу увагу. Зокрема, пошукова оптимізація сайту підвищить привабливість території, компанії-продавця у потенційних клієнтів і сприятиме входженню до списку потенційних кандидатів для укладання угоди. Тому контент повинен бути унікальним, наповнення сайту – оригінальним, містити якісні фотографії території, товарів, послуг та іншу графіку, що не має аналогів у мережі. Для виведення сайту території чи підприємства на топові позиції у пошуковій системі доцільно залучати спеціалізовані онлайн-медіа. Форма подачі може бути різною: блог від імені одного із ключових фахівців підприємства, статті провідних спеціалістів або їх коментарі до ринкових оглядів.

B2C online маркетинг – це процес взаємодії бізнесу з приватними особами (кінцевими споживачами) з метою просування онлайн території, своїх товарів або послуг. Він базується на формуванні емоційного зв'язку «продукт – покупець», що робить бренд впізнаваним і привабливим для клієнта. Завданням SEO є генерація швидких онлайн-продажів. Контент, орієнтований на вибудовування довірливих відносин з клієнтом, формується таким чином, щоб спонукати його до дії, впливаючи на емоції. Найбільш ефективним каналом просування є соціальні мережі.

До переваг цифрового маркетингу відносять: інтерактивність – активне залучення через взаємодію з брендом; відсутність територіальних обмежень для реалізації маркетингових ідей; вільний доступ до ресурсу (web- і war-ресурси); активне залучення цільової аудиторії; можливість швидкої оцінки заходів підприємства і управління подіями в режимі реального часу [18]. Щоб отримати усі ці переваги, цифровий маркетинг повинен бути орієнтованим на рентабельність інвестицій.

У наш час цифровий маркетинг стрімкими темпами впроваджується у практику маркетингової діяльності підприємств на певній території, з'являються нові тенденції його розвитку: використання штучного інтелекту, що дозволяє здійснювати збір даних про територіальні переваги та розробляти таргетовану рекламу для кожного цільового сегмента; персоналізація та індивідуальний підхід до клієнтів, тобто аналіз уподобань аудиторії дає можливість розробити ефективну систему просування території та її товарів; цільова реклама дозволяє ефективно застосовувати знання про потреби клієнтів, ситуацію на ринку загалом; розробка мобільних застосунків для забезпечення зручних і швидких замовлень; захист персональних даних, що дозволяє формувати позитивну репутацію про бренд території [17].

Таргетована реклама – це сучасний спосіб популяризації бізнесу в соціальних медіа через специфічний формат реклами, яку бачить лише конкретна цільова аудиторія – користувачі, які підпадають під задані компанією параметри щодо віку, гендерної приналежності, інтересів тощо,

що дозволяє значно підвищити ефективність реклами. Хоча таргетована реклама і є платною послугою, вона повністю покриває витрати на її оплату. Водночас успішність таргетованої реклами прямо пропорційно залежить від правильності введення всіх параметрів, а отже, для охоплення великої аудиторії необхідно залучати кваліфікованого спеціаліста.

Ретаргетинг – це реклама, яку компанія показує користувачам, які вже знайомі з її бізнесом, з метою повернення їх на свій сайт. Вона втілюється у поєднанні соціальної мережі будь-якого типу з офіційним сайтом компанії. Статистика оцінювання ефективності ретаргетингу свідчить, що компанії, які використовують ретаргетинг, можуть підвищити коефіцієнт конверсії (відношення цільових дій до загальної кількості відвідувачів сайту) на 161%.

Приватні компанії та спеціалізовані агентства використовують 4 типи ретаргетингу. Найбільшою популярністю серед них користується ретаргетинг сайту. Його сутність полягає в тому, що завдяки спеціальним механізмам фіксується ID-адреса відвідувача сайту і після того, як він заходить у свою соціальну мережу, з'являється реклама цього ресурсу. Таким чином, користувачі повертаються на сайт частіше, а статистика відвідуваності сайту підвищується.

На другому місці – пошуковий ретаргетинг, який використовує 64,9% маркетологів, на третьому – ретаргетинг електронної пошти (26,1%), на четвертому – креативний ретаргетинг (29,8%) [11].

Найбільший позитивний ефект від використання ретаргетингу досягається при поєднанні його з іншими рекламними каналами.

Застосування сукупності інструментів збільшує шанси на продаж товару до 50%, що значно підвищує частоту використання цього способу просування території, товарів і послуг компаній на ній.

S. Rawat наголошує, що компаніям, які хочуть значно покращити результати своєї діяльності, доцільно використовувати рекламу в соціальних медіа [10], що є інструментом соціального медіамаркетингу. За допомогою рекламних інструментів Facebook через рекламні кампанії в Instagram можна охопити понад 1 млрд людей. Обсяги рекламного охоплення мережі Instagram щорічно збільшуються більш як на 100 млн користувачів.

Очікується, що до 2026 року індустрія цифрового маркетингу досягне \$807 млрд, причому на настільні комп'ютери припадатиме 31% рекламних витрат, а на мобільні телефони – 69%.

Варто зазначити, що просування території через відео в Instagram, Facebook, Tik-Tok You-Tube, Vimeo тощо є складовими відеомаркетингу, одного з інструментів соціального медіамаркетингу. За останні 7 років кількість підприємств, які використовують відео як маркетинговий інструмент просування території, зросла на 25%. Отже, можна впевнено

стверджувати, що саме відеомаркетинг визначатиме в майбутньому успішне функціонування бізнес-підприємств.

Переміщення витрат на рекламу з комп'ютерів на мобільні телефони свідчить про важливість програмних витрат на рекламу в індустрії цифрового маркетингу. Відбувається перехід від офлайн-реклами до цифрової реклами. Очікується, що світовий ринок цифрової реклами та маркетингу у 2026 році зросте до \$786,2 млрд порівняно із \$350 млрд у 2020 році. Загальний річний темп зростання становитиме 9%. 82% маркетологів активно інвестують у контент-маркетинг, причому 40% маркетологів B2B мають задокументовану стратегію контент-маркетингу, а 69% активно інвестують час у SEO (пошукову оптимізацію сайту). Передбачається, що 92% маркетологів в американських компаніях із чисельністю співробітників понад 100 осіб використовуватимуть соціальні мережі для маркетингу, 67% клієнтів очікують, що бренди будуть присутні у соціальних мережах, а 37,9% респондентів зробили замовлення чи покупку після того, як побачили рекламу в соціальних медіа. Найпопулярнішою платформою у цифрових маркетологів є Facebook. Нею користуються 93% маркетологів і на неї припадає 25% усіх витрат на цифрову рекламу. Facebook нараховує 10 млн активних рекламодавців. В Instagram щотижня роблять покупки 44% користувачів [4].

Отже, можна стверджувати, що в сучасних умовах передові позиції у просуванні території належать сучасним маркетинговим інструментам. Кожен із зазначених інструментів характеризується високою ефективністю використання. Впровадження підприємствами цифрового маркетингу пов'язане з його високою ефективністю, великою швидкістю передачі повідомлення, охопленням цільової аудиторії, миттєвим зворотнім зв'язком клієнтів з територією тощо.

Список використаних джерел до розділу 4:

1. Andrea Nemethne Gal. Competitiveness of small and medium sized enterprises-a possible analytical framework // HEJ : ECO-100115-A. 2010. 14 p.
2. Anholt S. Competitive Identity: The New Brand Management for Nations, Cities and Regions / S. Anholt. – 1-st edition. – Palgrave Macmillan, 2007. 160 p.
3. Anholt Simon. Competitive Identity: the new brand management for nations, cities and regions. London : Palgrave Macmillan, 2007. 134 p.
4. Chaffey D., Ellis-Chadwick F. Digital marketing. 7th ed. Harlow, England; New York: Pearson, 2019. 545 p.
5. Chai W. Definition Google Analytics. TechTarget Business Analytics. 2021. URL: <https://www.techtarget.com/searchbusinessanalytics/definition/Google-Analytics> (дата звернення: 24.07.2023).

6. Digital Marketing Industry Statistics 2023: Trends And The Future Perspectives. URL: <https://blog.gitnux.com/digital-marketing-industry-statistics/>
7. How competitive is your region? Commission publishes the Regional Competitiveness Index. URL: https://ec.europa.eu/commission/presscorner/detail/en/ip_23_1866.
8. Kotler P., Kartajaya H., Setiawan I. Marketing 4.0. Moving from Traditional to Digital. 1st ed. New Jersey: John Wiley & Sons, 2016. 207 p.
9. Makosiewicz M. 63 Content Marketing Statistics for 2024. ahrefsblog. 2024. URL: <https://ahrefs.com/blog/content-marketing-statistics/>.
10. Matt D., Rauch E. SME 4.0: The role of small- and medium-sized enterprises in the digital transformation. Industry 4.0 for SMEs. Cham : Palgrave Macmillan, 2020. P. 3–36. URL: https://doi.org/10.1007/978-3-030-25425-4_1 (дата звернення: 14.10.2024).
11. McLachlan S. 85+ Important Social Media Advertising Statistics to Know. Hootsuite. 2023. URL: <https://blog.hootsuite.com/social-media-advertising-stats/>.
12. Monnappa A. The History and Evolution of Digital Marketing сайт simplilearn. Simplilearn. 2023. URL: <https://www.simplilearn.com/history-and-evolution-of-digital-marketing-article>.
13. Number of internet users worldwide from 2005 to 2024. Statista. 2024. URL: <https://www.statista.com/statistics/273018/number-of-internet-users-worldwide/>.
14. Promoting economic diversity in Ukraine : the role of the business enabling environment, skills policies and export promotion / International Labour Office. Budapest : ILO, 2010 1 v. 37 p.
15. Rawat S. 7 Types of Marketing Tools. Analytic Steps. 2022. URL: <https://www.analyticssteps.com/blogs/7-types-marketing-tools>.
16. Retargeting Statistics – 2023. Truelist. 2023. URL: <https://truelist.co/blog/retargeting-statistics/>.
17. Rubi D. 84+ Exciting Video Marketing Statistics for 2023. Demand Sage. 2023. URL: <https://www.demandsage.com/video-marketing-statistics/#:~:text=In%202023%2C%20online%20video%20is,video%20as%20a%20marketing%20strategy>
18. Rupeika-Apoga R., Bule L., Petrovska K. Digital transformation of small and medium enterprises: Aspects of public support. Journal of Risk and Financial Management. 2022. Vol. 15, no. 2. Article 45. URL: <https://doi.org/10.3390/su142013558> (дата звернення: 14.10.2024).
19. Seppo K. Rainisto. Success factors of place marketing: a study of place marketing practices in Northern Europe and United States / Helsinki University of Technology, Institute of Strategy and International Business. Doctoral Dissertations 2003/4. Helsinki : Monikko Oy, 2003. 271 p.
20. Top 100 Digital Marketing Interview Questions and Answers for 2023. URL: <https://www.simplilearn.com/tutorials/digital-marketing-tutorial/digital-marketing-interview-questions>.

21. Top Uses of the Internet (2024). Oberlo. 2024. URL: <https://www.oberlo.com/statistics/what-is-the-internet-used-for>.
22. Vdovichen Anatolii, Vdovichena Olha, Losheniuk Iryna, Chaplinskyi Yurii, Losheniuk Oksana. EU international trade impact on regional retail markets of neighbouring countries. *International Journal of Economics and Business Research*, 2023. Vol. 26 No. 4, pp. 451 – 462.
23. Ziółkowska M. J. Digital transformation and marketing activities in small and medium-sized enterprises. *Sustainability*. 2021. Vol. 13, no. 5. Article 2512. URL: <https://doi.org/10.3390/su13052512> (дата звернення: 14.10.2024).
24. Алексеєнко Л.М., Олексієнко В.М., Юркевич А.І. Економічний словник: банківська справа, фондовий ринок (українсько-англійсько-російський тлумачний словник). К.: Видавничий будинок «Максимум». Тернопіль : «Економічна думка», 2000. 592 с.
25. Бондаренко В. М. Шершун К. О. Поняття та інструменти територіального маркетингу в контексті стратегічного розвитку регіонів. *Науковий вісник Ужгородського університету. Серія: Економіка*. Ужгород : Видавництво УжНУ «Говерла», 2012. Вип. 2 (36). С. 66-73.
26. Борщевський В., Борщевська О. Маркетингові інструменти поліпшення інвестиційного клімату для територіальних громад України. Режим доступу: <https://uplan.org.ua/analytics/marketyngovi-instrumenty-polipshennya-investychnogo-klimatu-dlya-terytorialnyh-gromad-ukrayiny/>
27. Бречко О. Детермінанти цифрової трансформації національної економіки. *Вісник Економіки*. 2021. № 4. С. 7–24. URL: <https://visnykj.wunu.edu.ua/index.php/visnykj/article/view/1182> (дата звернення: 14.10.2024)
28. Буднікевич І., Гавриш І., Крупенна І. Інструменти формування та реалізації потенціалу регіону: маркетинговий підхід. *Ефективна економіка*. 2018. № 10. Режим доступу: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/10_2018/12.pdf.
29. Вдовічен А.А., Вдовічена О.Г. Модель управління розвитком туристичного бізнесу території на інноваційному підході. *Економічний аналіз*. 2018. Т. 28, № 2. С. 9-20.
30. Голуб В. Вплив цифровізації на розробку маркетингової стратегії в підприємницькій діяльності. *Галицький економічний вісник*. 2024. Т. 86, № 1. С. 171–177. URL: https://doi.org/10.33108/galicianvisnyk_tntu2024.01.171 (дата звернення: 14.10.2024).
31. Гузенко С., Міщенко С. Digital-маркетинг: основні поняття та інструменти. URL: <https://elit-web.ua/ua/blog/digital-marketing-cho-to-eto>.
32. Дайнека О. І. Маркетинг регіону: основні визначення, підходи та проблеми. *Вісник Львівського університету, серія Економіка*. 2007. № 37. С. 372-375.
33. Дергоусова А., Токарева В., Панасюк І. Клієнтоорієнтований маркетинг в умовах цифровізації економіки. *Економіка та суспільство*. 2024. № 62. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-62-11> (дата звернення: 14.10.2024).

34. Державна служба статистики України. URL: <https://www.ukrstat.gov.ua/> (дата звернення 29.12.2024 р.).
35. Дослідження: 63% населення планети мають доступ до інтернету, а в 67% є мобільний телефон. URL: <https://dev.ua/news/63-naseleennia-planety-maiut-internet>
36. Економічний механізм забезпечення конкурентоспроможності торговельного підприємства : монографія / Качмарик Я. Д., Куцик П. О., Лупак Р. Л., Качмарик І. Я. Львів : Літературна агенція «Піраміда», 2012. 208 с.
37. Євтушенко О., Гапоненко Г., Шамара І. Сучасний стан та перспективи використання інноваційних маркетингових технологій у розвитку креативних індустрій України. *Вісник Харківського національного університету ім. В.Н. Каразіна*. 2022. №15. С. 93-101. DOI: 10.26565/2310-9513-2022-15-10
38. Зіньцьо Ю., Федоришина І., Заячківська Г., Ковальчук О., Тягунова З. Аналіз сучасних тенденцій використання диджитал-маркетингу для успішного просування товарів і послуг в Україні. *Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice*. 2023. № 3(50). С. 174-184.
39. Калініченко, С., Сподар, К., Грібіник, А., Холодок, В., Лагодієнко, В. Особливості формування брендингу територій. Modeling the development of the economic systems. 2022. (3). 87–91. <https://doi.org/10.31891/mdes/2022-5-12>
40. Карпенко О., Матвійчук Є. Маркетингові інструменти забезпечення конкурентоспроможності підприємства в умовах цифрової трансформації. *Economic Synergy*. 2024. № 1. С. 31–43. URL: <https://doi.org/10.53920/ES-2024-1-3> (дата звернення: 14.10.2024).
41. Копчак Ю. С., Васюк І. В., Григорук А. А. Маркетинг територій як інструмент ефективності функціонування регіону. *Наукові перспективи: журнал*. 2021. № 11 (17). С. 270-280.
42. Королюк Ю. Г., Толуб'як В. С. Прогнозні домінанти регіонального розвитку (на прикладі Чернівецької області). *Ефективна економіка*. 2019. № 6. – URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=7095> (дата звернення: 26.12.2024). DOI: 10.32702/2307-2105-2019.6.7
43. Королюк Ю. Г., Толуб'як В. С. Публічний маркетинг якості надання адміністративних послуг. *Інвестиції: практика та досвід*. 2018. № 12. С. 103–106.
44. Кримська А. О., Балик У. О., Клімова І. О. Цифрова трансформація у сфері маркетингу: нові підходи та можливості. *Академічні візії*. 2023. № 26. URL: <https://academy-vision.org/index.php/av/article/view/794> (дата звернення: 14.10.2024).
45. Круглянко А., Глевчук В. Особливості державно-приватного партнерства у сфері економічної співпраці місцевого самоврядування та готельно-туристичного бізнесу прикордонних регіонів. Трансформація готельно-ресторанного бізнесу регіону в умовах євроінтеграції : матеріали

Міжнародної науково-практичної конференції, м. Чернівці, 11 травня 2023 р. Чернівці: Технодрук, 2023. 266 с. С.187-191. URL: http://chite.edu.ua/ua/content/download/subsection/nayka/konf_11_05_2023.pdf (дата звернення: 26.12.2024).

46. Кузьмін О. Є., Горбаль. Н. І. Управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємства : підручник. Львів : Комакт-ЛІВ, 2005. 304 с.

47. Левченко І., Даніленко А. Вплив digital-маркетингу на розвиток інтернет-магазинів. *Економічні горизонти*. 2023. №1(23). С. 70-79.

48. Линдюк А.О. Маркетинг територіальних громад як інструмент їх розвитку. *Інтелект XXI*. 2021. № 5. С.77-80 Режим доступу: http://www.intellect21.nuft.org.ua/journal/2021/2021_5/18.pdf

49. Майкл Портер. Конкурентна стратегія. Техніки аналізу галузей і конкурентів. Пер. з англ. Наталія Кошманенко. Київ : Наш формат, 2020. 424 с.

50. Матковський П., Олійник Р., Луцак М. Соціально-економічна сутність кооперації, її роль в інвестиційно-аналітичних процесах контролінгу територіальних громад. *Економіка та суспільство*. Вип. 59. 2024. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-59-148>

51. Мельник А. Маркетингові технології в публічному управлінні територіальною громадою: проблеми імплементації. *Вісник Економіки*, по. 3, Nov. 2024, pp. 24-44, <https://doi.org/10.35774/>.

52. Мочерний С.В., Ларіна Я.С., Устенко О.А., Юрій С.І. Економічний енциклопедичний словник : У 2 т. Т.1 / За ред. С.В. Мочерного. Львів : Світ, 2005. 616 с.

53. Нікітенко В. О., Метеленко Н. Г., Шапуров О. О. Концепція цифрової трансформації як чинник підтримки сталого екологічного, соціального та економічного розвитку. *Humanities studies*. 2022. № 12 (89). С. 142–152. URL: <https://doi.org/10.26661/hst-2022-12-89-16> (дата звернення: 14.10.2024).

54. Олексюк Г.В., Попадинець Н.М., Самотій Н.С. Управління територіальними громадами на засадах територіального маркетингу: теоретико-методологічні аспекти. *Регіональна економіка*. 2021. №3. С. 15-27.

55. Олифіренко Ю., Олифіренко І., Біланенко О. Напрями трансформації маркетингових стратегій підприємств в умовах цифровізації. *Проблеми і перспективи економіки та управління*. 2024. № 1 (37). С. 45–61. URL: [https://doi.org/10.25140/2411-5215-2024-1\(37\)-45-61](https://doi.org/10.25140/2411-5215-2024-1(37)-45-61) (дата звернення: 14.10.2024).

56. Павлова В. А. Конкурентоспроможність підприємства: оцінка та стратегія забезпечення : монографія. Дніпропетровськ : Вид-во ДУЕП, 2006. 276 с.

57. Папоян А. М. Маркетинг територіальних громад як ключовий інструмент у формуванні стратегії їх розвитку. *Вісник післядипломної освіти*. 2024. Вип. 28 (57). С. 259-271. Режим доступу:

58. Паулик А. Я. Роль маркетингу територій в реалізації конкурентних переваг економіки регіону. Актуальні проблеми обліково-аналітичного процесу в управлінні підприємницькою діяльністю : матеріали VII Міжнародної науково-практичної інтернет-конференції. м. Мукачево, 28 жовтня 2020 р. С. 220-221.

59. Пенюк В. О. Вплив інтернет-технологій на комунікативну культуру суспільства. *Міжнародний науковий журнал «Інтернаука»*. Серія: «Економічні науки». 2023. №6. <https://doi.org/10.25313/2520-2294-2023-6-8979>

60. Переперелюкова О. Узагальнення світового досвіду щодо використання інструментів позиціонування територіальних громад. *Бізнес Інформ*. 2020. № 1. С. 36-41. Режим доступу: https://www.business-inform.net/export_pdf/business-inform-2020-1_0-pages-36_41.pdf

61. Покатаєв П. Організаційно-функціональний напрям реалізації органів місцевого самоврядування в Україні. URL: http://pa.stateandregions.zp.ua/archive/2_2012/35.pdf (дата звернення 26.12.2024 р.).

62. Полях С. С. Сутність, інструменти та методи digital-маркетингу у сучасному бізнесі. *Стратегія економічного розвитку України*. 2020. №46. С. 53-64.

63. Про кооперацію: Закон України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1087-15#Text> (дата звернення 29.12.2024 р.).

64. Пронько Л., Затайдух К., Чорний Я. Економічний розвиток територіальних громад: сутність, особливості та стратегічні перспективи. *Економіка та суспільство*. Вип. 59. 2024. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-59-65>

65. Райко Д., Дрепін І., Масалаб О. Адаптація та оптимізація традиційних маркетингових стратегій до вимог цифрової економіки: виклики та можливості. *Вісник Хмельницького національного університету*. Серія: *Економічні науки*. 2024. Т. 328, № 2. С. 18–23. URL: <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2024-328-2> (дата звернення: 14.10.2024).

66. Робул Ю. Напрями розвитку цифрових маркетингових систем на макрорівні в умовах цифрової трансформації економіки. *Маркетинг і цифрові технології*. 2021. Т. 5, № 3. С. 72–82. URL: <https://mdt-opu.com.ua/index.php/mdt/article/view/150> (дата звернення: 14.10.2024).

67. Рогозян Ю. С., Серебряк К. І. Аналіз наукових підходів до проблематики визначення та систематизації параметрів позиціонування територій локального рівня. *Економіка та держава*. 2020. № 5. С. 6–10. DOI: [10.32702/2306-6806.2020.5.6](https://doi.org/10.32702/2306-6806.2020.5.6)

68. Романенко Л. Ф. Цифровий маркетинг: сутність та тенденції розвитку. *Scientific Notes of Lviv University of Business and Law*. 2019. № 23. С. 80-84.

69. Рубан В. В. Цифровий маркетинг: роль та особливості використання. *Економічний вісник Запорізької державної інженерної академії*. 2017. Вип. 2 (08). С. 20-25.

70. Савицька Н. Л., Чміль Г. Л. Нова парадигма маркетингу в умовах цифрової трансформації економіки. *Вісник Сумського національного аграрного університету*. 2020. Вип. 2 (84). С. 81-87.

71. Савицька Н., Декадіна В. Трансформація маркетингових стратегій в умовах цифрової економіки. Ensuring standards of quality of life in a turbulent world : Monograph. Opole : The Academy of Applied Sciences — Academy of Management and Administration in Opole, 2022. С. 234–245. <https://repo.btu.kharkov.ua/handle/123456789/21588?locale=uk> (дата звернення: 14.10.2024).

72. Савицька Н., Чміль Г. Нова парадигма маркетингу в умовах цифрової трансформації економіки. *Вісник Сумського національного аграрного університету*. 2020. № 2 (84). С. 81–87. URL: <https://repo.btu.kharkov.ua/handle/123456789/10067> (дата звернення: 14.10.2024).

73. Територіальні громади України. URL: <https://uk.wikipedia.org/wiki> (дата звернення 29.12.2024 р.).

74. Томашук І., Томашук І. Стратегічні основи інноваційного розвитку територіальних громад. *Економіка та суспільство*. Вип. 57. 2023 <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-57-81>

75. У Чернівцях оновили бренд міста: як він виглядає та що означає. Режим доступу: <https://promin.cv.ua/2024/10/07/u-chernivtsiakh-onovyly-brend-mista-ia-k-vin-vyhliaadaie-ta-shcho-oznachaie.html>

76. Урсакий Ю. А. Роль інноваційних кластерів в промисловості країни. *Економіка та управління національним господарством*. 2021. Випуск I (81). С. 53–70. <http://doi.org/10.34025/2310-8185-2021-1.81.04>

77. Фещур Р. В., Лебідь Т. В., Самуляк В. Ю. Методи оцінювання конкурентоспроможності підприємств. *Науковий вісник Волинського національного університету імені Лесі Українки. Економічні науки*. Луцьк : ВНУ ім. Лесі Українки, 2010. № 4. 120 с.

78. Чаплінський Ю.Б., Олійнич С.І. Особливості формування та управління брендом м.Чернівці. *Вісник ЧТЕІ КНТЕУ*. 2014. Випуск III (55). С. 195-201.

79. Чубук Л., Яценко О., Овандер Н. Вплив цифрової економіки на зміну моделей бізнесу та фінансового управління: інституціоналізація цифрових трансформацій. *Економіка. Менеджмент. Бізнес*. 2024. № 1. С. 58–64. URL: <https://journals.dut.edu.ua/index.php/emb/article/view/2928> (дата звернення: 14.10.2024).

80. Шостак Л. В., Литвиненко О. П., Шевчук І. Г. Особливості формування маркетингової стратегії розвитку підприємства в умовах цифрової трансформації, економіко-політичних змін та воєнного часу. *Трансформаційна економіка*. 2023. № 4 (04). С. 86–90. URL: <https://doi.org/10.32782/2786-8141/2023-4-15> (дата звернення: 14.10.2024).

РОЗДІЛ 5. ОБЛІКОВО-ФІНАНСОВІ МЕХАНІЗМИ РОЗВИТКУ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД В УМОВАХ ВИКЛИКІВ ТА КРИЗ

5.1. ФІНАНСОВА ДЕЦЕНТРАЛІЗАЦІЯ ЯК ЧИННИК РЕГІОНАЛЬНОГО РОЗВИТКУ

Фінансова децентралізація в Україні є одним з ключових чинників, що впливають на розвиток місцевих громад. Вона передбачає передачу фінансових повноважень від центрального уряду до місцевих органів влади, що дозволяє ефективніше використовувати ресурси та стимулювати економічне зростання на місцях. Сьогодні фінансова децентралізація в Україні є однією з ключових реформ, спрямованих на підвищення ефективності управління та стимулювання економічного зростання на місцевому рівні. Центральна проблема фінансової децентралізації полягає в розумінні того, як ці зміни впливають на економічне зростання на муніципальному рівні. Міські громади, які часто характеризуються різноманітністю економічної діяльності та різними рівнями розвитку, стикаються з унікальними викликами й можливостями у процесі адаптації до децентралізованих фінансових структур. Ефективність фінансової децентралізації в сприянні економічному зростанню залежить від кількох факторів, зокрема, від спроможності місцевих органів влади ефективно управляти ресурсами, ступеня фіскальної автономії, наданої муніципалітетам, та механізмів забезпечення прозорості й підзвітності [9, с. 45].

В загальному вигляді проблема фінансової децентралізації охоплює кілька ключових аспектів: узгодженість фіскальної політики з місцевими економічними умовами, здатність місцевих органів влади залучати та використовувати інвестиції, а також вплив децентралізації на надання публічних послуг та розвиток інфраструктури. Ці фактори тісно пов'язані з важливими науковими та практичними завданнями. З наукової точки зору, аналіз зв'язку між фінансовою децентралізацією та економічним зростанням включає розробку моделей, які враховують складність місцевих економік і динамічні взаємодії між різними рівнями влади. Практично це передбачає оцінку реальних результатів політики децентралізації, таких як покращення якості публічних послуг, розвиток інфраструктури та загальна економічна ефективність [24, с. 76].

Вивчення впливу фінансової децентралізації на структуру і обсяги місцевих бюджетів є важливим етапом у розумінні як реформи в цій сфері сприяють економічному розвитку міських громад. Фінансова децентралізація передбачає передачу значних повноважень щодо управління фінансами від центральних органів влади до місцевих, що дозволяє більш ефективно розподіляти ресурси, враховуючи потреби мешканців громади та пріоритети. Одним із ключових аспектів цього процесу є зміна структури місцевих бюджетів, яка відображає нові фінансові можливості та обов'язки місцевих органів влади. Передача фінансових повноважень дозволяє місцевим громадам отримувати більшу

частку податкових надходжень, що приводить до зростання обсягів місцевих бюджетів [20, с. 87]. Це зростання забезпечує більше ресурсів для фінансування місцевих програм та проєктів, спрямованих на розвиток інфраструктури, покращення якості публічних послуг, а також на підтримку місцевого бізнесу. Зростання обсягів місцевих бюджетів може бути проілюстровано через аналіз надходжень від податку на доходи фізичних осіб, податку на прибуток підприємств та інших податків, що зараховуються до місцевих бюджетів. Для ілюстрації змін у надходженнях місцевих бюджетів наведено таблицю 5.1, яка містить дані про доходи місцевих бюджетів (без трансфертів) у період з 2020 по 2023 рік.

Таблиця 5.1

Доходи місцевих бюджетів України (2020–2023 рр.)*

Рік	Доходи місцевих бюджетів, млрд грн	Частка в доходах зведеного бюджету України, %
2020	290,1	22,6
2021	352,0	22,8
2022	398,1	24,4
2023	441,9	17,8

* Джерело: сформовано автором

Зростання доходів місцевих бюджетів з 290,1 млрд грн у 2020 році до 441,9 млрд грн у 2023 році свідчить про значний позитивний вплив фінансової децентралізації. Одним із ключових чинників цього зростання стало впровадження механізмів, за якими до бюджетів територіальних громад почали зараховувати значну частину податків і зборів, що раніше надходили до центрального бюджету. Зокрема:

- Податок на доходи фізичних осіб (ПДФО): 60 % цього податку тепер зараховується до місцевих бюджетів. Це забезпечує стабільне джерело доходів, оскільки ПДФО є одним з основних податків на територіальному рівні.

- Акцизний податок: частина акцизного податку також спрямовується до місцевих бюджетів, що дозволяє громадам отримувати додаткові доходи від споживання певних товарів.

- Інші місцеві податки та збори: включають, але не обмежуються, податком на нерухоме майно, земельним податком, єдиним податком для малих підприємств, туристичним збором та іншими місцевими зборами, які збільшують фінансову незалежність громад.

Ці зміни суттєво підвищили доходи місцевих бюджетів, що дозволяє органам місцевого самоврядування ефективніше розподіляти ресурси відповідно до місцевих потреб та пріоритетів.

Збільшення частки місцевих бюджетів у загальних доходах зведеного бюджету з 22,6 % у 2020 році до 24,4 % у 2022 р. (до повномасштабного вторгнення) демонструє посилення ролі місцевих громад у фінансовій системі країни. У сучасних умовах це особливо важливо для стимулювання місцевого розвитку та забезпечення стабільності під час економічних викликів, спричинених війною з росією.

Війна суттєво вплинула на економіку України, зокрема, зменшивши доходи державного бюджету та збільшивши потребу у видатках на оборону, забезпечення потреби, спричинених гуманітарною кризою в країні, відновлення інфраструктури та підтримку внутрішньо переміщених осіб. Децентралізація сприяє зміцненню фінансової стійкості місцевих громад, що є критично важливим для збереження економічної стабільності країни в умовах тривалої війни. Важливим аспектом впливу фінансової децентралізації є зміна у видатковій частині місцевих бюджетів. Зростання доходів дозволяє збільшити фінансування соціальних програм, освітніх та медичних установ, а також інфраструктурних проєктів. Це, в свою чергу, сприяє покращенню якості життя у міських громадах та стимулює економічний розвиток [30, с. 84]. Фінансування громад впливає не тільки на їх розвиток, але й на якість життя мешканок та мешканців громад [28]. Дослідження свідчать, що децентралізація сприяє зростанню місцевих бюджетів, покращенню якості управління та підвищенню рівня відповідальності місцевої влади за прийняті рішення. Це, своєю чергою, сприяє покращенню доступності та якості публічних послуг у різних сферах (табл. 5.2).

Таблиця 5.2

Сфери, в яких відбулося покращення публічних послуг внаслідок децентралізації*

Сфера	Покращення	Причина зміни
Медичні послуги	Збільшення кількості обладнання, модернізація лікарень	Збільшення фінансування з місцевих бюджетів
Освітні послуги	Реконструкція шкіл, покращення умов навчання	Місцеві програми розвитку освіти, підвищення фінансування
Комунальні послуги	Модернізація водопостачання, ремонт доріг	Місцеві проєкти інфраструктурного розвитку
Культурні послуги	Відновлення бібліотек, культурних центрів	Залучення додаткових ресурсів на місцевому рівні
Спортивні послуги	Будівництво спортивних майданчиків, розвиток спортивних клубів	Підтримка місцевих ініціатив і проєктів

**Примітка: сформовано автором*

Фінансова децентралізація в Україні суттєво покращила якість публічних послуг у кількох ключових сферах. У медичній сфері відбулося значне покращення завдяки збільшенню фінансування з місцевих бюджетів. Це дозволило модернізувати лікарні, збільшити кількість обладнання та підвищити якість медичного обслуговування. Наприклад, у 2022 році видатки на охорону здоров'я з місцевих бюджетів зросли на 0,6 % порівняно з 2021 роком, що забезпечило модернізацію медичних закладів та закупівлю нового обладнання [21]. У сфері освіти місцеві програми розвитку освіти та підвищення фінансування сприяли

реконструкції шкіл та покращенню умов навчання. Так, видатки на освіту з місцевих бюджетів з 2021 року зросли на 4 % у 2022 році [13, с. 67]. Це дозволило реалізувати проекти з реконструкції навчальних закладів, придбання сучасного обладнання та поліпшення умов для учнів і викладачів.

Комунальні послуги також зазнали значних покращень завдяки місцевим проектам інфраструктурного розвитку. У багатьох регіонах було модернізовано системи водопостачання та водовідведення, а також відремонтовано дороги та інші об'єкти інфраструктури. За даними Державного агентства автомобільних доріг України, протягом 2020-2022 років на ремонт та модернізацію місцевих доріг було спрямовано понад 20 млрд грн з місцевих бюджетів, що суттєво покращило якість дорожнього покриття та транспортної інфраструктури. Культурні послуги відзначилися відновленням бібліотек та культурних центрів, що стало можливим завдяки залученню додаткових ресурсів на місцевому рівні. Це дозволило підвищити доступність культурних послуг для населення та сприяти збереженню культурної спадщини. Наприклад, у 2021 році місцеві бюджети виділили понад 1 млрд грн на відновлення та розвиток культурних закладів. У спортивній сфері будівництво спортивних майданчиків та розвиток спортивних клубів стали можливими завдяки підтримці місцевих ініціатив та проектів. Було виділено понад млрд грн з місцевих бюджетів на розвиток спортивної інфраструктури, що сприяло збільшенню кількості спортивних об'єктів та підвищенню рівня фізичної активності населення.

Фінансова децентралізація суттєво підвищила автономію місцевих органів влади у розподілі бюджетних коштів відповідно до місцевих потреб та пріоритетів, що є важливим чинником для стимулювання місцевого розвитку та забезпечення стабільності в умовах економічних викликів спричинених війною з росією. Зростання фінансування сприяє модернізації інфраструктури підвищенню якості послуг і забезпеченню більшої доступності для населення. Проте, є такі сфери, в яких відбулося погіршення публічних послуг унаслідок фінансової децентралізації (табл. 5.3).

Таблиця 5.3

Сфери, в яких відбулося погіршення публічних послуг внаслідок фінансової децентралізації*

Сфера	Погіршення	Причина зміни
Адміністративні послуги	Затримки в обслуговуванні громадян	Недостатня підготовка кадрів, що обслуговують населення
Соціальні послуги	Нерівномірний розподіл ресурсів	Відсутність чітких критеріїв розподілу ресурсів між регіонами
Екологічні послуги	Погіршення стану навколишнього середовища	Недостатнє фінансування екологічних програм

Сфера	Погіршення	Причина зміни
Правоохоронні послуги	Зниження ефективності роботи правоохоронних органів	Недостатнє фінансування та кадровий дефіцит
Транспортні послуги	Затримки в транспортному сполученні	Недостатнє фінансування транспортної інфраструктури

**Примітка: сформовано автором*

Аналіз стану публічних послуг в умовах фінансової децентралізації показує низку проблем у забезпеченні різних сфер послуг. Ці проблеми часто пов'язані з впливом зовнішніх економічних і політичних факторів, таких як війна з росією, яка значно вплинула на фінансові можливості місцевих органів влади. Адміністративні послуги: незважаючи на загальний прогрес у відкритті центрів надання адміністративних послуг (ЦНАП), існують затримки в обслуговуванні громадян. Ці затримки пов'язані з недостатньою підготовкою кадрів. Зокрема, за даними [26], середній час очікування для отримання адміністративних послуг збільшився на 20 % у 2023 році порівняно з 2020 роком, що частково обумовлено швидким розширенням мережі ЦНАП без відповідного навчання персоналу. Соціальні послуги: погіршення нерівномірного розподілу ресурсів у сфері соціальних послуг стало помітним, особливо в регіонах, що постраждали від війни. Наприклад, дані [24] показують, що витрати на соціальні послуги в зонах бойових дій зменшилися на 15 % в порівнянні з мирними регіонами. Це зменшення ресурсів обумовлене відсутністю чітких критеріїв для розподілу ресурсів між регіонами, що веде до недостатньої підтримки соціально вразливих груп у постраждалих областях.

Екологічні послуги: погіршення стану навколишнього середовища спостерігається у зв'язку з недостатнім фінансуванням екологічних програм. Зокрема, у 2022 році фінансування екологічних програм зменшилося на 10 % порівняно з попереднім роком [26, с. 56]. Це частково пов'язано з необхідністю перенаправлення бюджетних коштів на відновлення інфраструктури та військові потреби в умовах війни. Правоохоронні послуги: зниження ефективності роботи правоохоронних органів також є актуальною проблемою. Дефіцит кадрів і недостатнє фінансування вплинули на здатність правоохоронних органів забезпечувати громадський порядок. Згідно з даними [28], рівень розкриття злочинів знизився на 12 % у 2023 році в порівнянні з 2020 роком. Це викликано скороченням фінансування і проблемами з набором та утриманням кваліфікованих кадрів.

Транспортні послуги: затримки в транспортному сполученні стали поширеними через недостатнє фінансування транспортної інфраструктури. Витрати на ремонт і підтримку дорожньої інфраструктури зменшилися на 18% у 2023 році порівняно з 2020 роком [21]. Це обумовлено необхідністю

перерозподілу бюджету на нагальні потреби в умовах війни, що веде до погіршення якості транспортних послуг. Таким чином, хоча децентралізація дозволила місцевим громадам забезпечити певний рівень розвитку інфраструктури та послуг, вона також виявила ряд проблем, які потребують термінового вирішення, особливо в умовах війни. Необхідно знайти ефективні рішення для забезпечення балансу між різними сферами витрат і адаптації до нових викликів. Механізм впливу фінансової децентралізації на місцеві бюджети та економічний розвиток громад представлено на рисунку 5.1.

Схема ілюструє, як фінансова децентралізація сприяє збільшенню фінансових можливостей місцевих громад через передачу фінансових повноважень. Це приводить до зростання доходів місцевих бюджетів, що дозволяє більше інвестувати в місцеві програми та інфраструктурні проекти. Покращення інфраструктури та якості життя в громадах сприяє економічному зростанню та підвищенню конкурентоспроможності регіонів. У сучасних умовах це є важливим для забезпечення стійкого розвитку та зменшення регіональних диспропорцій.



Рис. 5.1. Механізм впливу фінансової децентралізації на місцеві бюджети та економічний розвиток громад

Примітка: сформовано автором

Упровадження децентралізації як інструменту державної регіональної політики має на меті змінити систему управління громадами та систему адміністративно-територіального устрою країни, а також досягти покращення становища громадян незалежно від місця їх проживання. Проголошена спрямованість такого інструменту на вирішення питань регіонального та місцевого розвитку означає, що в суспільстві існують очікування відповідних ефектів уже в короткостроковій перспективі: децентралізація на користь громад змінює розподіл повноважень, запроваджує механізми акумулювання бюджетних ресурсів; громади мають більше можливостей реалізовувати власні стратегії розвитку, спираючись на організаційний та матеріально-

фінансовий потенціал [26, с. 45]. Отже, значно актуалізується питання формування підходів до оцінювання впливу децентралізації на соціально-економічний розвиток регіонів. У цьому ж контексті постає й питання щодо можливості оцінити, якою мірою покращення показників соціально-економічного розвитку регіону відбулося за рахунок синергетичного ефекту від об'єднання громад, збільшення доступності послуг та децентралізації управління ресурсами і майном.

Фактори негативного впливу фіскальної децентралізації на економічне зростання країн дослідниками об'єднано у чотири групи. По-перше, позитивні ефекти на розвиток економіки забезпечуються не так перерозподілом бюджетних видатків між рівнями управління, як зростанням частки капітальних видатків. Підвищення рівня децентралізації може супроводжуватися зростанням видатків на поточні статті, але не на розвиток інфраструктури та стимулювання економічної активності територій. Це може призвести до зниження темпів зростання, навіть якщо цільове призначення видатків є оптимальним. По-друге, зниження темпів зростання економіки може бути результатом нарощення доходів нижчих рівнів управління за рахунок додаткового податкового навантаження на суб'єкти бізнесу, а не за рахунок перерозподілу бюджетного ресурсу. По-третє, ефективність фіскальної децентралізації може бути суттєво нижчою у країнах із нижчим рівнем розвитку демократії, оскільки повноваження органів місцевого самоврядування в ухваленні рішень може обмежуватися центральним урядом. Насамкінець, на практиці органи місцевого самоврядування можуть не реагувати на переваги та потреби місцевих громадян унаслідок недосконалостей місцевих виборів. Результати досліджень окремих експертів щодо впливу фінансової децентралізації на соціально-економічний розвиток регіонів свідчать про те, що прямого зв'язку показників бюджетної децентралізації та зміни валового регіонального продукту не існує [11, с. 45]. Проте, слід, зважати на малий часовий проміжок, що пройшов від започаткування активної фази децентралізації: навіть десятирічного періоду може виявитися замало для дослідження зв'язку між децентралізацією та показниками розвитку регіонів і, тим більше, країни.

Водночас необхідно констатувати, що результати децентралізації проявляються одразу в покращенні соціально-економічного становища громад як наслідок фінансової та секторальної децентралізації. Відбувається збільшення кількості дохідних джерел та надходжень від них; зростає рівень доступності послуг; збільшується кількість проєктів, що реалізуються за кошти Державного фонду регіонального розвитку; спостерігається загальне видиме покращення соціально-економічного становища громад, що проявляється, зокрема, в оновленні місцевої інфраструктури, побудові об'єктів соціального призначення тощо [11, с. 73]. Рівень фінансової забезпеченості об'єднаних громад і надалі залишається одним із головних аспектів у питаннях визначення їхньої спроможності забезпечувати виконання завдань і функцій, якими вони

наділені. Безумовно, спроможність громади вимірюється багатьма чинниками та параметрами, проте фундаментальним компонентом її життєдіяльності є фінансові ресурси. Ефективність виконання місцевими органами децентралізованих функцій, серед іншого, залежить від обсягів доходів, які отримуються на відповідній території, або від суми коштів, що надається центральною владою на виконання делегованих повноважень.

У загальному плані основними складовими частинами реформування місцевого самоврядування вважаються передавання повноважень від центру до найнижчого місцевого рівня і, відповідно до цих переданих повноважень, передавання фінансових ресурсів та забезпечення відповідного контролю з боку держави за діяльністю органів місцевого самоврядування. У той же час фінансова децентралізація ставить перед громадами низку проблем, для подолання яких необхідно здійснити певні додаткові кроки, зокрема: досягнути підвищення ефективності місцевих податків та зборів (важливим є факт не тільки отримання фінансових коштів, а також їх використання); внести певні зміни в адміністрування цих податків (перерозподіл отриманих коштів між органами їх отримання та використання – державою та органами місцевого самоврядування); уточнити умови створення та використання коштів спеціальних фондів; вирішити проблеми контролю повноти, своєчасності та достовірності отриманих фінансових податкових надходжень.

Основними кількісними показниками децентралізації вважаються: частка доходів, які перебувають у розпорядженні місцевих органів (до передавання трансфертів із державного бюджету), і частка видатків, які здійснюються на субрегіональному та місцевому рівнях управління, у консолідованому бюджеті держави. Повільна трансформація структури доходів місцевих бюджетів на користь власних ресурсів є суттєвим викликом процесам децентралізації, оскільки за час розгортання реформи децентралізації темпи зростання обсягів фінансових ресурсів перевищують темпи зростання власних доходів бюджетів. У таблиці 5.4 представлено динаміку доходів усіх рівнів місцевого самоврядування (податкові, неподаткові надходження та міжбюджетні трансферти) на одну особу з часу запровадження реформ у 2019 р.

Таблиця 5.4

Доходи органів місцевого самоврядування на одну особу та показники їх приросту в 2019-2023 рр., грн

Рівні місцевого самоврядування	Роки					Показники приросту до попереднього року, %				
	2019	2020	2021	2022	2023	2020/2019	2021/2020	2022/2021	2023/2022	2024/2023
Області	2555	2070	1862	2699	2769	-19	-10	45	3	8
Райони	7444	6896	8256	10559	11529	-7	20	28	9	55
Міста	9272	9139	10524	12040	12832	-1	15	14	7	38
ОТГ			6355	6501	7950			2	22	25
Громади	1301	1125	1547	1754	1803	-14	37	13	3	39

Джерело: складено на основі даних SKL International

Дані таблиці свідчать про те, що в 2023 р. доходи районів на одну особу зростали набагато стрімкіше, ніж доходи міст обласного значення. Доходи ОТГ на одну особу також зростали, проте меншими темпами. Можна виокремити деякі тенденції та оцінити ступінь впливу окремих чинників на ефективність діяльності об'єднаних територіальних громад, скориставшись підсумками діяльності цих територіальних громад за 2021 р. (місцевих бюджетів ОТГ) та окремими фінансовими показниками. Усього за підсумками 2021 р. до бюджетів громад надійшло 39,4 млрд гривень, а видатків із загального фонду бюджетів ОТГ було проведено на суму 57 млрд грн. За показником доходів населення на одну особу (співвідношення обсягу надходжень доходів загального фонду без трансфертів до кількості жителів відповідної ОТГ), який характеризує фінансовий потенціал ОТГ, та спроможністю забезпечувати громаду за рахунок ресурсів, що генеруються виключно на її території, середній у всіх ОТГ дохід становить 4737,7 грн/особу. Перевищено цей показник у 266 ОТГ (33 %), найбільшу кількість із яких становлять громади з населенням до 5 тис. осіб (108 громад) та від 5 до 10 тис. осіб (81 громада), а також ОТГ міст обласного значення (при цьому в 50 % ОТГ міст обласного значення цей показник перевищує середній майже на третину). Найвищі показники обсягів власних доходів у середньому на одну ОТГ мають ОТГ – міста обласного значення (418,5 млн грн) та ОТГ з чисельністю населення понад 15 тис. осіб (власні доходи у них на одну ОТГ в середньому становлять 87,2 млн грн). Найнижче середнє значення цього показника для ОТГ із населенням менше 5 тис. осіб – лише 16,2 млн грн.

Розрахунки за показником «рівень дотаційності бюджетів» (співвідношення обсягу базової чи реверсної дотації до суми доходів загального фонду ОТГ без урахування субвенцій із державного бюджету) свідчать, що найменш залежними від дотацій із державного бюджету є громади – міста обласного значення: серед 28 таких ОТГ найвищий рівень дотаційності становить лише 9,1 %. 4. Обсяги капітальних видатків відображують спроможність ОТГ забезпечувати соціально-економічний розвиток, можливості для реалізації проєктів інфраструктурного розвитку, створення матеріальних активів або отримання відповідного соціального ефекту. Найкращі результати за цими показниками мають ОТГ – міста обласного значення. За підсумками 2021 р. із бюджетів 806 ОТГ було проведено капітальних видатків на суму 12,8 млрд грн. Середній обсяг видатків у всіх 806 ОТГ із розрахунку на одного жителя становив 1546,6 грн. Найкращі досягнення за цим критерієм – у групі ОТГ із кількістю населення до 5 тис. осіб (до цієї групи входить Сенчанська ОТГ, яка має найвищий в Україні результат за цим показником – 15 398,1 грн, що в 10 разів перевищує середній обсяг) та ОТГ міст обласного значення. Фінансова децентралізація в Україні суттєво прискорила динаміку інвестиційної діяльності. Важливим позитивним результатом реформи міжбюджетних відносин є щорічне збільшення інвестиційних ресурсів місцевих бюджетів.

Після різкого спаду інвестиційної активності в 2014 р. (обсяг капітальних інвестицій зменшився на 12,2 %, а обсяг інвестицій, профінансованих за кошти державного і місцевих бюджетів, – на 33,3 %), у наступних роках відбулося її зростання, динамічніше – із бюджетних джерел (у 2015–2017 рр. капітальні інвестиції в Україні у середньому зросли на 26,9 %; індекс приросту інвестицій, профінансованих за кошти бюджетів, становив 190,9 %, зокрема із місцевих бюджетів – 194,7 %, із державного бюджету – 183,9 %) За даними Держстату, у 2020 р. частка коштів місцевих бюджетів у структурі капітальних інвестицій становила 8,7 % до загального обсягу всіх джерел фінансування, а в 2021 р. цей показник збільшився і становив 9,6 %. У цьому ж році зросли обсяги інвестицій, які залучаються в регіональні економіки: капітальні інвестиції зросли в 21 регіоні та загалом в Україні (індекс – 116,4 %); прямі іноземні інвестиції зросли в 23 регіонах загалом в Україні (індекс – 108,8 %). У 2021 р. підприємствами та організаціями країни за рахунок усіх джерел фінансування було освоєно майже 584,4 млрд грн капітальних інвестицій. Найбільше в 2021 р. обсяги капітальних інвестицій зросли у Волинській (+ 74,2 %), Херсонській (+ 66,1 %), Миколаївській (+ 40,1 %), Полтавській (+ 39,7 %) та Київській (+ 33,4 %) областях. Зменшення обсягу освоєних капітальних інвестицій мало місце у 4 регіонах: від -1,6 % у Вінницькій області до -5,8 % – у Хмельницькій. При цьому територіальна диспропорція щодо обсягів капітальних інвестицій на одну особу зменшилася проти січня–грудня 2019 р. (51,6 рази) і становила 46,8 рази (максимальне значення в 2021 р. спостерігалось в м. Києві – 60 992,6 грн, мінімальне – у Луганській області – 1303 грн).

У регіонах частка коштів місцевих бюджетів у структурі капітальних інвестицій в 2021 р. перевищила 10 % у 9 областях (проти 12 – у 2019 р., 7 – у 2018 р. і жодної – у 2017 р.). Найвищою ця частка була в Луганській, Одеській і Харківській областях, а найменшою – у Київській області (4,5 %). У підсумку, частка коштів місцевих бюджетів у структурі капітальних інвестицій в 2019 р. в середньому становила 9,1 % до загального обсягу. Такий структурний показник водночас свідчить про слабкий мультиплікуючий ефект інвестицій із місцевих бюджетів: вирішуючи питання стосовно облаштування життя громад, вони не підвищують належним чином привабливість територій для приватного інвестування. Частка витрат на інвестиції є показником відносно стабільного фінансового становища органів місцевого самоврядування. Так, органи місцевого самоврядування, які можуть виділяти велику частку своїх видатків на інвестиції, перебувають у кращих умовах, ніж ті, які не мають такої змоги. Місто Київ демонструє дуже успішні результати за останні три роки. Зокрема, столиці вдалося збільшити частки витрат на інвестиції із 33 до 40 % у структурі загальних видатків, при цьому збільшивши показники інвестицій у розрахунку на одного жителя із 4000 до 6700 грн. Також варто відзначити, що в 2019 р. загальні витрати на

інвестиції в Києві становили майже 60 % від загальних витрат на інвестиції в містах обласного значення (30,86 млрд грн).

Упродовж років децентралізації новостворені ОТГ мали можливість спрямовувати третину своїх видатків на інвестиції, що є дуже хорошим рівнем, проте його було досягнуто завдяки інвестиційним грантам, які Уряд надавав для стимулювання об'єднання. У 2017 р. величина цих інвестиційних грантів зменшилася (відносно кількості нових ОТГ), і ця тенденція тривала в 2018–2019 рр. Станом на 01.01.2020 р. в середньому по всіх ОТГ рівень капітальних видатків становив лише 18 %, у розрахунку на одного жителя скоротився майже на 30 %. Значно нижчі за середній рівень капітальні видатки в ОТГ міст обласного значення (15,7 %). Крім того, майже у 17 % ОТГ рівень капітальних видатків у 2019 р. не перевищив 10 %, а серед ОТГ міст обласного значення нижче відмітки 10 % капітальних видатків опинилися 44 % з 28 ОТГ, що входять до цієї групи.

Також процеси децентралізації мали вплив на суттєве зростання видатків на економічну діяльність. Наслідком стало збільшення їх частки в структурі видатків у середньому в Україні до 12 % – у 2019 р. проти 4,95 % – у 2016 р. У 2020 р. обсяг капітальних видатків становив 99,8 млрд грн, що на 8,7 млрд грн, або 9,5 %, більше порівняно з відповідним періодом попереднього року. Частка капітальних видатків у загальному обсязі видатків місцевих бюджетів (загальний та спеціальний фонди разом) збільшилася проти 2018 р. на 1,6 % та становила 17,6 %. Збільшення видатків на економічну діяльність покликане стимулювати зростання економіки регіонів. Одним із вагомих критеріїв ефективності адміністративно-фінансової децентралізації було визначено переважання індексу зростання обсягу реалізованої продукції (товарів, послуг) суб'єктів господарювання над індексом зростання видатків на економічну діяльність. Незважаючи на інтенсивне збільшення з 2015 р. видатків на економічну діяльність, вони не мали відчутного впливу на регіони передусім через незначні обсяги. Наведені дані свідчать про значну диференціацію у ресурсній забезпеченості громад, що відповідним чином позначається на якості та обсягах публічних послуг, які отримують громадяни на різних територіях [32, с. 46].

Кінцевою метою децентралізації та головним завданням державної економічної і соціальної політики повинно бути сприяння підвищенню фінансового потенціалу територій. Проте, одним з оптимальних варіантів подальшого розвитку для громад із низькими показниками фінансової спроможності є їх приєднання до інших територіальних громад та створення більшої за площею і чисельністю ОТГ. Таке об'єднання надасть можливість оптимізувати територіальну структуру місцевих рад, підвищити ефективність управління територією, покращити інвестиційну привабливість (за рахунок наявності більшої території та більшої кількості трудових ресурсів) і підвищити рівень доцільності капіталовкладень у

громаду. Зміцнення місцевих бюджетів через зміну перерозподілу окремих податкових надходжень.

Фінансова децентралізація в Україні, яка включає передачу фінансових повноважень від державного до місцевого рівня, значно вплинула на економічний розвиток громад. Аналіз показав, що зростання доходів місцевих бюджетів та збільшення їх частки у загальних доходах країни сприяли поліпшенню інфраструктури та наданню соціальних послуг. Виявлено, що децентралізація дозволила місцевим органам влади ефективніше планувати та реалізовувати проєкти, що покращують якість життя громадян. Однак, існують сфери, де децентралізація призвела до зниження якості послуг, що потребує подальшого вдосконалення управління та забезпечення рівномірного розподілу ресурсів.

5.2. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ДЕЦЕНТРАЛІЗАЦІЇ В КОНТЕКСТІ ФОРМУВАННЯ БЮДЖЕТУ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД

Україна зіткнулася з потужними глобальними викликами, такими як пандемія, яка почалася в 2019 році, та російсько-українська війна, що триває з 2014 року. Ці події спричинили масштабні людські втрати, міграцію населення, руйнування інфраструктури, тимчасову окупацію території, втрату джерел доходів, соціально-економічне зростання громадян та зростання навантаження на систему соціального забезпечення тощо.

В умовах таких викликів держава повинна значно посилити зусилля для забезпечення фізичної та соціальної безпеки своїх громадян. Для досягнення суспільних і соціальних цілей необхідно змінити підходи до регулювання економічних процесів та формування суспільних відносин. Ці підходи мають базуватися на адаптації органів державної влади й місцевого самоврядування до умов зовнішнього середовища, в якому функціонують громади.

Головними завданням для публічного управління стає забезпечення ефективного управління ресурсами та включає ефективне формування і раціональний розподіл бюджету, диверсифікація джерел фінансування, боротьбу з корупцією, впровадження механізмів фінансової прозорості, заохочення економічної активності та розвиток громад і підтримка підприємств.

З метою глибокого дослідження вищенаведених завдань доцільно дослідити теоретичні засади децентралізації в контексті формування бюджетів територіальних громад. Так, термін «децентралізація» вперше був згаданий у Конституції Української Народної Республіки в 1918 р., де в п. 5 розділу першого “Загальні постанови” було зазначено, що, не порушуючи єдиної своєї влади, Республіка надає своїм землям, волостям і громадам права широкого самоврядування, дотримуючись принципу децентралізації [23]. В ст. 132 Конституції України вказується, що державно-територіальний устрій України ґрунтується на засадах єдності й

цілісності державної території, поєднанні централізації й децентралізації в здійсненні державної влади [22].

На реалізацію реформи місцевого самоврядування, Концепцію якої було схвалено урядом 1 квітня 2014 р., запропоновано зміни, необхідність яких обумовлена тим, що саме Конституція визначає основи системи влади, і без відповідних змін провести реформу було неможливо. Так, основні зміни полягали в наступному:

- ✓ запровадження трирівневої системи адміністративно-територіального устрою України – регіон (область), район, громада з повсюдністю місцевого самоврядування;

- ✓ передачу функцій виконавчої влади від місцевих адміністрацій виконавчим органам рад відповідного рівня;

- ✓ розподіл повноважень між органами місцевого самоврядування за принципом субсидіарності і наділення саме громад максимально широким колом повноважень; ліквідація державних адміністрацій і створення натомість державних представництв з контрольно-наглядовими і координаційними, а не виконавчими функціями;

- ✓ чітке забезпечення повноважень органів місцевого самоврядування необхідними фінансовими ресурсами, в тому числі через їх участь у загальнодержавних податках [39].

Поняття “децентралізація” в теоретичних і практичних дослідженнях є багатоаспектним та розглядається різнопланово. На семантичному рівні децентралізація (від латинського *de* – “протиставлення”, *centralis* – “центральный”) трактується як знищення, ослаблення або скасування централізації [43]. Тобто, це система розподілу функцій і повноважень між державним і місцевими рівнями управління із розширенням прав останніх. Перші згадки про децентралізацію сягають XVIII століття, коли уперше це поняття було визначено французьким законодавством, одночасно у Франції виникла теорія децентралізації, яка передбачала поділ усіх адміністративних прав на ті, що належать тільки до компетенції держави, й на такі, що надаються громаді шляхом делегації. Такий підхід потребував утворення органів місцевого самоврядування й чіткого визначення кола їхніх дій та ототожнював децентралізацію із самоврядуванням [2].

У Великому тлумачному словнику сучасної української мови термін “децентралізація” трактується як система управління, за якої частина функцій центральної влади переходить до місцевих органів самоуправління; розширення прав низових органів управління [6].

Погляди науковців на термін “децентралізація” не зводяться до єдиної загальновизнаної точки зору. Певна різниця у трактуваннях обумовлена використанням авторами різних підходів до дослідження її природи та форм, так децентралізацію поділяють на:

- адміністративну;
- політичну;
- бюджетну;
- ринкову.

Також виокремлюють такі форми децентралізації залежно від її природи:

- демократична;
- фінансова;
- фіскальна;
- децентралізація управління.

На рисунку 5.2 наведено види децентралізації та їх характеристики.



Рис. 5.2. Види децентралізації та їх характеристика [36]

Передумови для вищенаведеного об'єднання закладено в Законі України “Про співробітництво територіальних громад” від 17 червня 2014 року, який передбачає організаційно-правові засади співробітництва, його принципи, форми та механізми.

Цей нормативний акт дозволив створити потенціал громади до об'єднання, окреслити точки дотику між ними та оцінити можливості такого процесу [14].

Ще один із ключових напрямів реформи міжбюджетних відносин – це створення дворівневої моделі міжбюджетних відносин. Так, в Україні протягом 2019 р. спостерігалася суттєва активізація процесів децентралізації, зокрема утворилися 223 ТГ, натомість у 2018 р. – лише 141. Станом на 10 січня 2020 р. в країні було створено 1029 об'єднаних територіальних громад, у які об'єдналися 4698 громад з населенням 11,7 млн осіб. Перспективними планами формування територій громад покрито 90,3 % території країни. Також у 2019 р. значно активізувався процес приєднання громад до ТГ та міст обласного значення. Процедуру приєднання сусідніх громад пройшли вже понад 100 ТГ. Загалом до них доєдналися майже 250 сусідніх сільських та селищних рад.

Найбільш динамічними показниками реформи в 2019 р., за даними моніторингу децентралізації, були:

- співробітництво громад, зокрема, на початок 2019 р. громади уклали 296 договорів про співпрацю, а на початок 2020-го – 530 договорів (кількість договорів про співробітництво збільшилася майже вдвічі);

- створення центрів надання адміністративних послуг (ЦНАП). Так, на початок 2019 р. створено 775 ЦНАП, на початок 2020 р. – 806 таких центрів.

Більшість із нових центрів відкрито саме в об'єднаних громадах; позитивна динаміка окремих показників щодо фінансової децентралізації порівняно з показниками 2019 р.; зокрема, на 14 % зросли власні доходи загального фонду місцевих бюджетів, на 23,4 % – доходи загального фонду місцевих бюджетів на одного жителя, на 40,4 % – видатки на будівництво та регіональний розвиток на одного жителя.

Потрібно констатувати, що в 2019 р. не вдалося остаточно подолати негативні тенденції: майже 10 % території залишалось без проєктних громад; в ТГ проживало лише 33% від загальної чисельності населення; 6263 (близько 60%) територіальних громад залишалось необ'єднаними; середня кількість територіальних громад, що об'єдналися в одну протягом 2019 р., становила 4,3 (у 2015 р. – 5,1); тільки 26 районів із 490 наявних було повністю покрито ТГ; налічувалося 75 районів, де не було створено жодної ОТГ; близько 30 % ОТГ мало чисельність менше 5 тис. осіб.

За показниками формування спроможних громад у регіонах п'ятірка регіонів – лідерів реформи та аутсайдерів змінилася несуттєво. На початку 2020 р. рейтинг областей із формування спроможних громад очолювали Житомирська, Дніпропетровська, Чернігівська, Хмельницька та Запорізька області (порівняно з початком 2019 р. замість Волинської до першої п'ятірки увійшла Дніпропетровська область).

На початок 2020 р. рейтинговий список областей щодо формування спроможних громад завершували Київська, Львівська, Закарпатська, Вінницька та Кіровоградська області. Перелік областей, у яких на початок

2020 р. були затверджені перспективні плани, поповнився Закарпатською областю [14].

З 2017 року розпочався (і продовжується) другий етап реформи міжбюджетних відносин, головною метою цього етапу є визначення відповідальності між державними та місцевими органами влади у питаннях фінансування загальноосвітніх навчальних закладів і установ охорони здоров'я.

У межах поглиблення процесу децентралізації та для забезпечення справедливого й ефективного розподілу ресурсів між усіма бюджетами, а також для збалансування їхніх фінансових можливостей, з місцевих бюджетів було передано видатки на:

- утримання загальноосвітніх навчальних закладів, за винятком витрат на оплату праці педагогічних працівників, які з 2017 року покриваються за рахунок освітньої субвенції;
- оплату поточних витрат (окрім комунальних послуг та енергоносіїв для закладів охорони здоров'я) й інших витрат на утримання цих закладів, які раніше фінансувалися через медичну субвенцію.

З 1 квітня 2020 року, відповідно до Прикінцевих та перехідних положень Бюджетного кодексу України, фінансування первинної, вторинної (спеціалізованої), третинної (високоспеціалізованої) та екстреної медичної допомоги за програмою державних гарантій медичного обслуговування населення було передано на фінансування з державного бюджету [5].

В умовах воєнного часу дослідити показники спроможності територіальних громад неможливо, однак після нашої перемоги буде оприлюднено статистичні дані.

Одним із ключових результатів об'єднання громад є оптимальний розподіл повноважень на рівнях «громада – район – регіон» як по вертикалі, так і по горизонталі, що створює основу для саморозвитку громади.

Однак децентралізація державного управління неможлива без фінансової децентралізації. Цей процес передбачає розподіл повноважень, фінансових ресурсів та відповідальність за їх використання між центральними органами влади та місцевими рівнями управління [5].

Процеси бюджетної децентралізації, які почалися в Україні наприкінці 2014 року зі змінами до Бюджетного та Податкового кодексів, стали кроком у реформуванні місцевого самоврядування. Ці зміни заклали нову фінансову базу, яка дозволила підсилити спроможність громади шляхом делегування їй повноважень.

Фінансова децентралізація забезпечила територіальні громади необхідними ресурсами для самостійного вирішення місцевих питань, саме вона створила матеріальне підґрунтя для ефективної реалізації завдань, які раніше належали до компетенції центральних органів влади, переданих на базовий рівень. Такий підхід посилює підвищення фінансової незалежності громад, стимулює їх розвиток та активізує місцеве самоврядування.

Дослідження бюджетної децентралізації як системи вивчення організації управління бюджетними ресурсами, міжбюджетних взаємовідносин та їх зв'язків із суспільством і економікою. Це включає внутрішній аналіз взаємозв'язків елементів системи та її взаємодії, наприклад науковець Т. Кваша розглядає бюджетну децентралізацію як динамічну систему, яка забезпечує автономію органів місцевого самоврядування при прийнятті рішень у податково-бюджетній сфері. Дослідник вважає, що вона є не лише сукупністю відносин, але й процесом із чітко визначеними напрямками розвитку [38].

О. Власюк підкреслює, що бюджетна децентралізація є фундаментом для реалізації вищої децентралізації. Вона створює фінансову базу для формування самодостатніх адміністративно-територіальних одиниць і вимагає реформ не тільки у сфері податкового та бюджетного законодавства, а й у територіальній організації влади [19].

В. Завгородній та М. Романов, зазначають, що перевагами децентралізації територіальних громад є наступне:

- час і місце прийняття рішення, що відповідають очікуванням із боку громадськості (особи, колективу, громади тощо);
- реалізація рішення, що відбувається за участю суб'єкта прийняття рішення або під його відповідальність;
- спрощення системи та процедури прийняття рішення завдяки оптимальній структурі управління;
- прозорість і відкритість процедур прийняття рішення та процесу його реалізації, що приводить до підвищення ефективності адміністративної діяльності, виявлення помилок, джерел їх походження тощо;
- незначний період часу для надходження інформації з рівня виконавця на рівень прийняття рішення;
- підвищення свідомості й загострення почуття відповідальності за здійснені заходи та прийняті рішення;
- зміцнення інноваційного потенціалу під час прийняття владних рішень; мінімізація бюрократизму;
- звільнення керівництва від поточних справ, що посилює можливість зосередження керівної ланки на справах стратегічного значення тощо;
- гнучкість процесу виконання відповідних функцій, що дає змогу швидше пристосовуватися до зовнішніх чи внутрішніх змін;
- підвищення ініціативності працівників нижчого рівня, більш повне й ефективне використання людського потенціалу, підвищення мотивації праці; об'єктивна оцінка результатів прийнятих і реалізованих рішень;
- потенційна гнучкість щодо їх покращення, удосконалення, виправлення помилок тощо; наближеність до споживача публічних послуг тощо [17].

Децентралізація потребує належної координаційної політики між високими рівнями влади, так у разі наявності кількох незалежних урядів, які мають можливість самостійно визначати податкові надходження та витрати, узгодженість загальнодержавної фінансової політики може бути втрачена. Це часто призводить до появи бюджетних дефіцитів, саме тому фінансова децентралізація є невід'ємною частиною бюджетного регулювання, зокрема управління міжбюджетними відносинами, на одній зі сторін яких завжди виступає держава.

Регуляторні механізми бюджетної децентралізації включають сукупність форм і методів впливу на встановлення норм управління територіальними фінансами та вимог до якості управління ними, також такі механізми включають стимулюючі елементи. Вони спрямовані на заохочення відповідної самостійності територіальних громад у проведенні бюджетної політики. Як правило, регуляторні механізми орієнтовані на запобігання неефективності та дисбалансу у розвитку бюджету територіальних громад.

Для ефективності планування бюджетної політики в сучасних умовах господарювання, доцільно розробляти і дотримуватися стратегії розвитку територіальної громади. Приклад матриці стратегування, яку можна рекомендувати для ТГ, наведено на рисунку 5.3.

Такий підхід базується на тому, що в умовах війни життя та праця вимагають нових підходів до стратегічного планування формування та реалізації політики розвитку територіальних громад. Державні установи, зокрема органи місцевого самоврядування, мають мінімізувати ризики затримки у реагуванні системи публічного управління на негативні чинники, що загрожують економічному, соціальному розвитку.

Натомість їх діяльності спрямована на посилення впливу громадських і державних інститутів на економіку для забезпечення безпеки, справедливості, рівності, сталого розвитку та задоволення соціальних потреб суспільства. В цих умовах стратегія формування та реалізації політики розвитку територіальних громад стає ключовим інструментом для забезпечення ефективної роботи органів місцевого самоврядування. Водночас розробка та впровадження таких стратегій вимагають підходів до перегляду, зокрема посиленої уваги до аналізу передумов довгострокового планування, недоліків та загроз зовнішньому середовищу тощо.

Також позитивним аспектом реформи міжбюджетних відносин є щорічне збільшення інвестиційних ресурсів місцевих бюджетів та зростання частки видатків на виконання самоврядних повноважень, що свідчить про підвищення видаткової автономності місцевих бюджетів та ефективності використання бюджетних коштів на місцевому рівні.

З 2019 по 2024 роки ресурсна база органів місцевого самоврядування зросла в чотири рази. Так, у структурі доходів місцевих бюджетів місцеві податки та збори складають в середньому до 35%, решта – це надходження загальнодержавних податків і зборів.

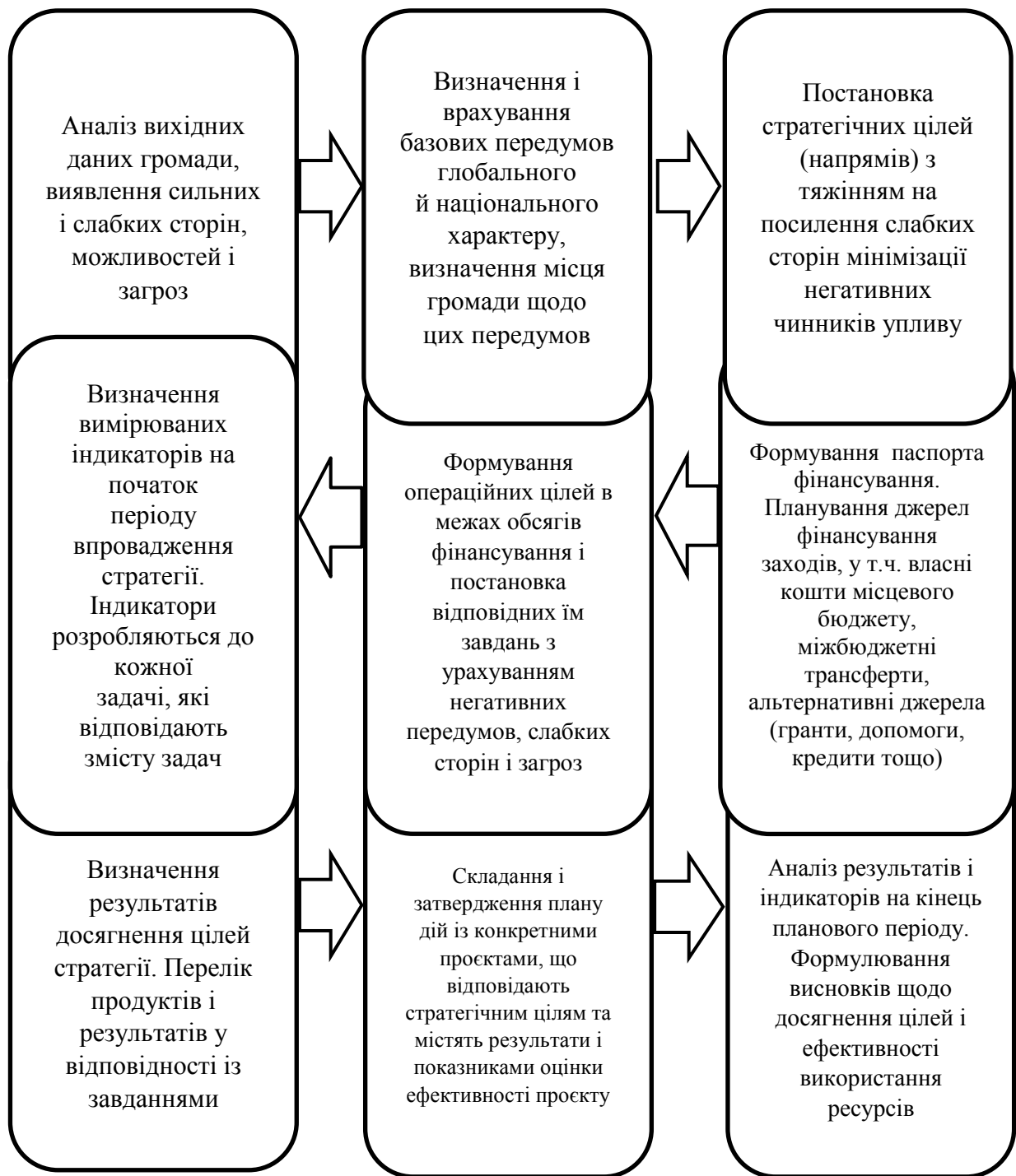


Рис. 5.3. Матриця стратегування формування й реалізації політики розвитку територіальних громад [25]

Міністерство фінансів переконане, що завдяки впровадженню нової моделі міжбюджетних відносин, середньострокового бюджетного планування на рівнях держави й місцевого самоврядування, ефективного адміністрування податків і зборів, а також новому адміністративно-територіальному устрою на базовому та субрегіональному рівнях, частка місцевих доходів протягом наступних трьох років досягне 70% [4].

Варто відмітити, що Міністерство фінансів України продовжує активно працювати над розвитком ефективних взаємовідносин між

центральними органами виконавчої влади та місцевими органами самоврядування.

Зокрема, регулярно проводяться консультації з питань бюджетної грамотності, вдосконалення системи управління місцевими фінансами та підвищення кваліфікації працівників фінансових підрозділів по всій країні щодо профільного законодавства.

Крім того, з досвіду зарубіжних країн встановлено, що передача повноважень від державних органів до органів місцевого самоврядування забезпечує зміцнення місцевого самоврядування та надає їм можливість ефективніше вирішувати питання розвитку своїх територій.

5.3. ОБЛІКОВО-АНАЛІТИЧНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ УПРАВЛІННЯ ДОХОДАМИ ТА ВИТРАТАМИ НА ПРИКЛАДІ ВЕЛИКОКУЧУРІВСЬКОЇ ТЕРИТОРІАЛЬНОЇ ГРОМАДИ

Євроінтеграційний курс України передбачає низку реформ, у тому числі й в державному секторі економіки. Першочергово мова йде про низку трансформацій в системі місцевого самоврядування, а також вагомих змін територіального характеру. В комплексному вияві такий стратегічний курс на інтеграцію до Європейського союзу передбачає децентралізацію владних структур, а також утворення *територіальних громад (ТГ)*. Останні виступають важливими суб'єктами в системі місцевого самоврядування, тому формування сприятливих умов для їх ефективного функціонування стає запорукою становлення державного сектору економіки. Україна переживає досить складний етап в історії, проте на фоні значних безпекових та соціально-економічних викликів наша держава одержала статус кандидата на членство в ЄС. Такий статус потребує розробки стратегічного курсу, та доволі швидкої адаптації до європейських норм і проведенні низки реформ. Серед пріоритетних завдань виступає інтеграція у систему Політики згуртованості ЄС, що сприятиме розвитку та подоланню диспропорцій регіонів, у відповідності до *Звіту Маріо Драгі «Майбутнє конкурентоспроможності Європи»* [18].

В межах *Ukraine Facility* передбачено 1 млрд євро на потреби субнаціональних органів влади та фінансування цих програм у відповідності до Політики згуртованості. Такий підхід сприятиме раціональному використанню ресурсів та забезпечить підготовку *територіальних громад* до співпраці з інвестиційними фондами ЄС на перспективу [46].

Збільшення спектру доходів і витрат суб'єктів державного сектору економіки України обумовлює розширення об'єктів обліку та аналізу. Все це в комплексі спонукає постійне покращення ділянки організаційно-методичних процедур в системі бухгалтерського обліку та дієвої аналітичної оцінки. Розкриття важливих проблем обліку та аналізу витрат і

доходів в установах державного сектору економіки доволі поглиблено розкриваються в наукових працях вітчизняних учених: Н.М. Акімової, К.В. Безверхого, М.І. Боднаря, Г.М. Валяник, О.Л. Канчеркова, О.М. Клименка, І.О. Кондратюка, О.І. Лондаренко, І.І. Макогон, О.М. Петрик, О.А. Сарапіна, С.В. Сірко, Н.М. Хорунжака, С.Є. Шутка та низки інших вітчизняних науковців. Вагомий доробок учених заслуговує на увагу, проте у зв'язку з реалізацією Стратегії модернізації бухгалтерського обліку в державному секторі до 2025 року [40] дана ділянка потребує подальших досліджень не дивлячись на наявність численних напрацювань у даному напрямі.

В умовах воєнного стану співпраця територіальних громад займає чільне місце як в системі нормативної та законодавчої регламентації, так і в рамках реалізації дієвих практичних механізмів її реалізації. Саме взаємодія ТГ сприяє поєднанню наявних потужностей та відповідного ресурсного потенціалу на основі договірних відносин. В комплексі це сприяє розвитку інфраструктури, а також зростанню рівня ефективності функціонування громад та покращенню якості послуг, які ними надаються. Окрім того, таке співробітництво забезпечує швидке подолання проблем, які виникають на місцевому рівні та потребують оперативного розв'язання.

Стратегія модернізації бухгалтерського обліку та фінансової звітності в державному секторі на період до 2025 року [40] передбачає: побудову ефективної та комплексної системи керування державними фінансами; здійснення об'єктивного бюджетного планування та відповідно обрану перспективу; раціональну систему складання та виконання бюджету; формування цілісної інформаційно-аналітичної моделі керування державними фінансами в цілому; якісне та об'єктивне узагальнення інформації із системи обліку у звітності установ державного сектору. Окрім того в Плані заходів, в рамках реалізації зазначеної Стратегії, передбачено забезпечення впровадження *інтегрованої* системи цифровізації обліку й звітності установ державного сектору до IV-го кварталу 2025 року.

Серед низки очікуваних для України результатів од впровадження Стратегії варто виокремити наступні:

- покращення рівня достовірності даних фінансової звітності установ державного сектору, що прямо та опосередковано чинить вплив на ефективність управління фінансовим сектором національної економіки;
- всебічне сприяння співставності показників звітності вітчизняних та зарубіжних установ державного сектору, що стає все більш актуальним у контексті потенційної міжнародної співпраці;
- сприяння консолідації фінансової звітності установ державного сектору, що забезпечить комплексне та узагальнене відображення реальних результатів їх господарювання, як укрупнених одиниць (зокрема ТГ);

- забезпечення підвищення кваліфікації кадрового потенціалу облікових служб установ державного сектору економіки;
- зростання статусу головних бухгалтерів та покращення ефективності діяльності установ державного сектору в цілому.

Специфіка функціонування установ державного сектору чинить вплив на методологічні аспекти обліку, адже їх функціонування носить не прибутковий характер. Сільські ради відносяться до органів місцевого самоврядування в Україні, до числа повноважень яких делеговано функції місцевого самоврядування та представництво сільських об'єднаних територіальних громад (ТГ).

Великокучурівська сільська рада Чернівецького району Чернівецької області відноситься до складу Великокучурівської сільської територіальної громади (ТГ) Чернівецької області. В склад ТГ входять наступні сільські ради: Великокучурівська, Тисовецька, Снячівська. До складу сільської ради входять такі населені пункти, як: с. Великий Кучурів та с. Годилів. Варто зазначити, що на території зазначених сіл функціонують два дошкільні навчальні заклади, один ЗССО I-III ступенів, Годилівський НВК, музична школа, ФАП, амбулаторія практики загальної сімейної медицини, дитячо-юнацька спортивна школа, два відділення зв'язку, відділення Ощадбанку України, лісництво, ветдільниця, АП ТОВ «Великокучурівське», Придністровська дослідна станція садівництва. ТГ сформована шляхом об'єднання на добровільних засадах наступних сіл: Великий Кучурів, Годилів, Глибочок, Снячів та Тисовець.

Слід зазначити, що досліджувана Великокучурівська сільська рада підпорядковується Чернівецькій ОВА, утримується за рахунок коштів місцевого бюджету, а також міжбюджетних трансфертів з державного бюджету. До компетенції ТГ входять усі питання, які здійснюються на місцевому референдумі згідно із Законами України. Місце в структурі ТГ Великокучурівської сільської ради наочно ілюструє рисунок 5.4.

Варто зазначити, що ефективність функціонування Великокучурівської сільської ТГ в ході надання послуг мешканцям громади, визначається формою організації бухгалтерського обліку з низкою ключових завдань. Від того наскільки правильно організовано обліковий процес у досліджуваній установі державного сектору створюється можливість ефективно керувати доходами та витратами установи. У відповідності до Розпорядження «Про облікову політику Великокучурівської сільської ради Чернівецького району Чернівецької області» №4 від 14 січня 2023 року ведення бухгалтерського обліку покладено на головного бухгалтера. Вона є спеціалістом сільської ради, на якого покладено виконання обов'язків бухгалтерської служби.

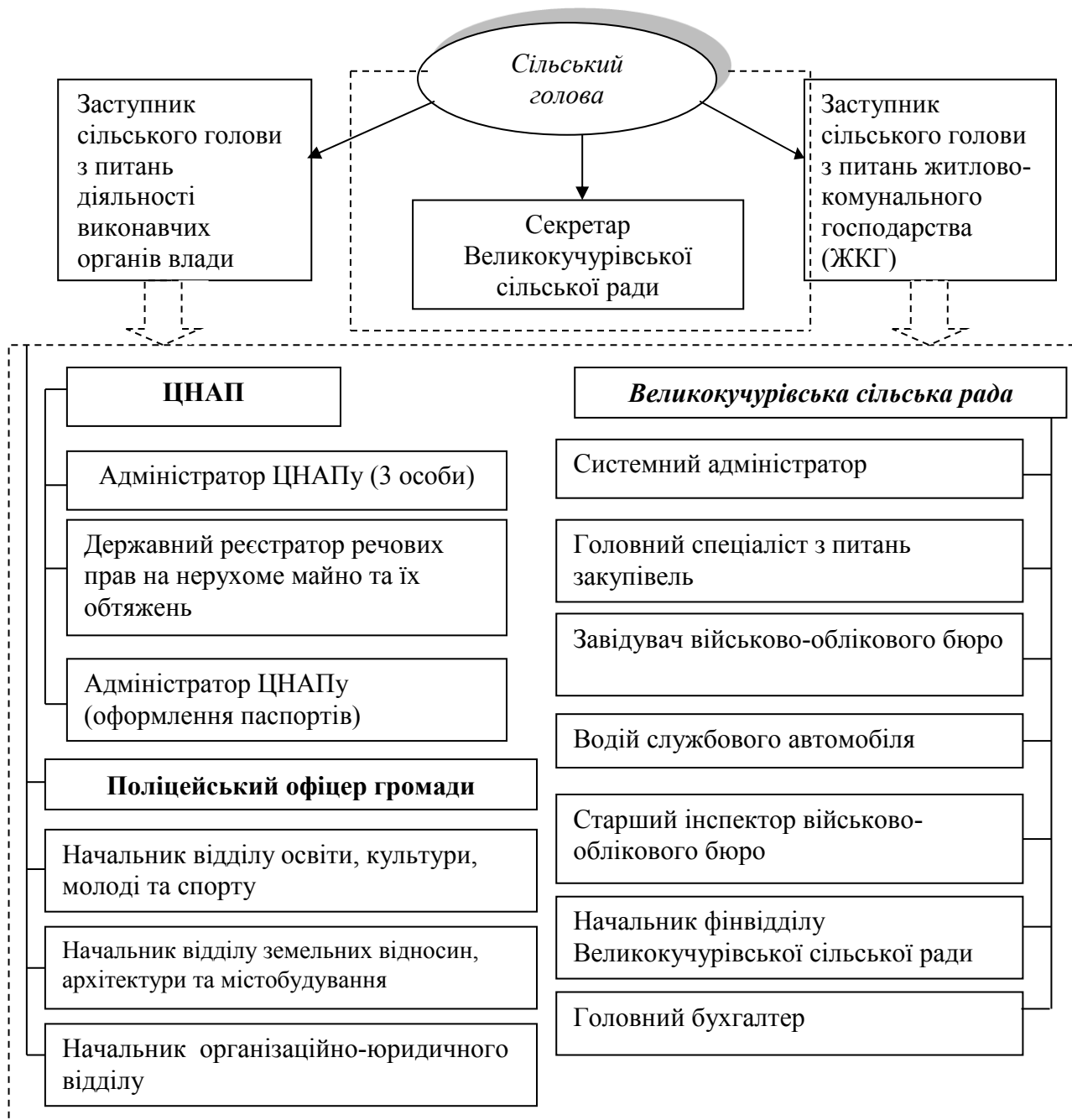


Рис. 5.4. Організаційна структура Великокучурівської сільської ТГ

У відповідності до Положення про облікову політику для обліку записів господарських операцій в облікових реєстрах із забезпеченням їх збереження на електронних носіях та в паперовому вигляді застосовується меморіально-ордерна форма бухгалтерського обліку, яка регламентується Наказом МФУ №755 «Про затвердження типових форм меморіальних ордерів, інших облікових реєстрів суб'єктів державного сектору та порядку їх складання».

Меморіальні ордери – накопичувальні відомості у Великокучурівській сільській раді формуються не пізніше 5-го числа, що настає за звітним періодом. Усі меморіальні ордери підлягають реєстрації у книзі «Журнал-головна», де облік здійснюється за субрахунками.

Складання фінансової, бюджетної, податкової та статистичної звітності про фінансово-економічну діяльність Великокучурівській сільської ради здійснюється на підставі даних реєстрів бухгалтерського обліку за формами, які встановлені відповідними нормативно-правовими актами України. Бюджетним періодом є календарний рік. Проміжні облікові періоди – квартал, рік. Звітність Великокучурівській сільської ради за такими періодами складається наростаючим підсумком із початку звітного року.

До обов'язків головного бухгалтера Великокучурівської сільської ради входить:

- організація роботи з ведення бухгалтерського обліку в сільській раді;
- забезпечення додержання чинного законодавства щодо цільового використання бюджетних коштів, а також збереження ресурсів установи;
- узгодження з сільським головою кандидатури працівників, яким буде надано право дозвільних підписів на документах;
- здійснення моніторингу щодо відображення у системі бухгалтерського обліку всіх господарських операцій сільської ради.

Облік у Великокучурівській сільській раді повністю цифровізований в середовищі програмного продукту «Облік Ресурсів», в якому забезпечена інтеграція з такими модулями системи, як: «Облік Ресурсів» – Зарплатня, «Облік Ресурсів» – Фінанси, «Облік Ресурсів» – Кадри. Також даний цифровий продукт інтегрує дані із системи «Казна». Все це в комплексі забезпечує головного бухгалтера сільської ради необхідною інформацією.

Великокучурівська сільська рада застосовує 16 основних Меморіальних ордерів, а також один меморіальний ордер, який має типову форму, і в якому фіксуються інші господарські операції сільської ради.

Облік операцій із надходження бюджетних асигнувань загального фонду бюджету Великокучурівської ТГ та здійснення видатків ведеться у Меморіальному ордері №2. При цьому нумерація здійснюється в розрізі відповідних бюджетних програм.

В цілому, облікова політика Великокучурівської сільської ради згідно з НП(С)БО ДС 101 «Подання фінансової звітності» [34] визначається, як сукупність принципів, методів та процедур, що застосовуються установою державного сектору для складання фінансової звітності. Щодо ділянки обліку доходів та витрат сільської ради, то їй притаманні певні особливості, які визначені в обліковій політиці, а саме:

- організації обліку в розрізі загального та спеціального фонду сільської ради, а також за іншими надходженнями установи;
- побудова облікової системи за КЕКВ у відповідності до чинного нормативного забезпечення, а саме Інструкції №333 [35];
- облік розрахунків за виплатами з працівниками сільської ради здійснюються у відповідності до колективного договору, а також таких документів, як: штатний розпис, накази по особовому складу тощо;

– організація обліку витрат, які стосуються амортизаційних відрахувань при списанні об'єкта основних засобів (при цьому такі витрати відображаються у місяці його списання з балансу сільської ради).

На ділянці організації обліку доходів та витрат Великокучурівської сільської ради важливе місце посідає кошторис, а також: Зведення показників спеціального фонду кошторису, довідки про зміни до кошторису; Бюджетний запит (індивідуальний), де знаходить відображення облікова інформація про видатки за Кодами економічної класифікації видатків та витрати Великокучурівської сільської ради за напрямками використання коштів. Розрахунок до кошторису та штатного розпису на 2024 рік по Великокучурівській сільській раді фіксується по КФК 01110150 «Органи місцевого самоврядування». Тобто сільська рада складає помісячний план використання коштів з бюджету, а саме бюджетних асигнувань (доходів). Також складається помісячний план видатків сільської ради.

Кошторис сільської ради є важливим планово-фінансовим документом, яким визначаються її повноваження на бюджетний період. В кошторисі так відображається розподіл бюджетних асигнувань. Щодо Розподілу виділених бюджетних асигнувань Великокучурівської сільської ради з рахунку №UA0982001720344040008000042520, то в ньому узагальнюється облікова інформація, в т. ч. в розрізі РБК (одержувачів бюджетних коштів) щодо КПКВК та КЕКВ.

Фактичне надання сільською радою послуг, або виконання робіт фіксується в однойменному Акті, на якому ставляться підписи замовника та їх безпосереднього виконавця. Даний документ слугує підставою для відображення в системі обліку фактично понесених видатків установи.

Облік доходів установи державного сектору у відповідності до Плану рахунків бухгалтерського обліку в державному секторі, який затверджений наказом МФУ №1203 [33] Великокучурівська сільська рада веде на рахунках класу 7 «Доходи», а саме: 70 «Доходи за бюджетними асигнуваннями» та 71 «Доходи від реалізації продукції (робіт, послуг)», 72 «Доходи від продажу активів», 75 «Доходи за необмінними операціями».

В кредиті вищезазначених балансових рахунків сільська рада відображає суми бюджетних асигнувань, одержаних для проведення видатків, які визначені кошторисом. Рахунки класу 7 «Доходи» призначені для фіксації на них облікової інформації про доходи, що отримані за обмінними та необмінними операціями. Аспекти їх визнання регламентує НПСБО ДС 124 «Доходи» [15]. До рахунку 70 «Доходи за бюджетними асигнуваннями» у Великокучурівській сільській раді відкрито субрахунок 7011 «Бюджетні асигнування», на якому сільська рада узагальнює облікову інформацію про доходи, що отримані за рахунок бюджетних асигнувань для здійснення сільською радою своїх основних повноважень. За кредитом 7011 фіксують суми одержаних асигнувань із бюджету, відповідно у дебеті – узагальнюється облікова інформація про сукупну суму цільового фінансування досліджуваної установи, що:

- відноситься до складу вартості основних засобів сільської ради;
- списується із реєстраційних рахунків, у зв'язку із невикористанням таких коштів сільською радою за відповідний бюджетний період;
- відноситься на фінансовий результат виконання кошторису установи.

До рахунку 71 «Доходи від реалізації продукції (робіт, послуг)» у Великокучурівській сільській раді відкрито субрахунок 7141 «Доходи місцевого бюджету від надання послуг», який призначено для обліку доходів сільської ради від надання послуг (виконання робіт). Відповідно до рахунку 72 «Доходи від продажу активів» у сільській раді застосовується балансовий синтетичний рахунок 7241 «Доходи місцевого бюджету від продажу майна».

У кредиті синтетичного рахунку 7241 фіксують доходи сільської ради, а в дебеті – їх списання при формуванні фінансового результату щодо виконання кошторису Великокучурівської сільської ради. Окрім того, інколи на ньому можуть фіксуватися помилково зараховані суми.

До рахунку 75 «Доходи за необмінними операціями» у Великокучурівській сільській раді відкрито наступні синтетичні рахунки: 7543 «Трансферти»; 7544 «Інші доходи за необмінними операціями».

На першому із вищезазначених синтетичних рахунків, а саме 7543 сільська рада веде облік коштів місцевого бюджету за офіційними трансфертами від органів місцевого управління. Також це можуть бути трансферти від міжнародних організацій. Окрім того, це можуть бути й уряди інших країн світу, що доволі актуально для України в умовах воєнного стану.

Під трансфертами – розуміють кошти, які отримують від інших органів влади, або ж урядових організацій на безповоротній та безоплатній основі, зокрема варто зазначити, що *Європейський Союз* робить вагомі кроки у цьому напрямі задля підтримки національної економіки.

Щодо аналітики таких доходів, то аналітичний облік трансфертів у Великокучурівській сільській раді здійснюють у розрізі кожного окремого коду бюджетної класифікації доходів установ державного сектору.

Відповідно на синтетичному рахунку 7544 «Інші доходи за необмінними операціями» у сільській раді фіксують інші доходи місцевого бюджету, що стосуються необмінних операцій. Аналітичний облік таких доходів Великокучурівська сільська рада здійснює за кожним кодом БКД.

Щодо ділянки організації обліку видатків Великокучурівської сільської ради, то підставою для фіксації є такі первинні документи, як: платіжні інструкції, відомості, накладні, штатні розписи, рішення виконавчого комітету сільської ради, табелі обліку використання робочого часу тощо.

До фактичних видатків сільської ради відносяться понесені дійсні витрати щодо виконання кошторису. Касовими видатками установи державного сектору вважаються ті суми, які проведені Державною

казначейською службою України, або ж банківськими установами з реєстраційних рахунків Великокучурівської сільської ради (№UA23820170344260008000042520), та рахунок: UA968201720000324190000024309. Мова йде як про готівкові суми, так і про безготівкові перерахування.

Витрати за обмінними операціями Великокучурівської сільської ради фіксуються на рахунку 80 «Витрати на виконання бюджетних програм» (синтетичні рахунки: 8011 – 8014), та 81 «Витрати на виготовлення продукції (надання послуг, виконання робіт)» (синтетичні рахунки 8111 – 8115). Окрім того для обліку фінансових витрат сільської ради призначено рахунки 83 «Фінансові витрати» (8311). А для обліку інших витрат за обмінними операціями Великокучурівська сільська рада застосовує рахунок 84 «Інші витрати за обмінними операціями» (синтетичний рахунок 8411), тоді як витрати за необхідними операціями та трансферти фіксуються на рахунках групи 854, відповідно трансферти – на синтетичному рахунку 8541 «Трансферти», а інші витрати – на синтетичному рахунку 8542.

Система аналітичного обліку видатків досліджуваної сільської ради побудована за видами послуг та робіт, які надає досліджувана установа державного сектору економіки, з деталізацією за КПК, КФК та за КЕКВ. Щодо первинних документів, підставою, в такому випадку, для працівника облікового апарату є виписки з реєстраційного рахунку в ДКСУ (2313/10 «Реєстраційний рахунок загальний фонд»), облікова інформація по якому узагальнюється у Меморіальному ордері №2, штатний розпис.

На заключному етапі облікового циклу вся узагальнена інформація із системи обліку про доходи та витрати Великокучурівської сільської ради відображається у фінансовій та бюджетній звітності, а також в Пояснювальних записках до звітності. Безпосередньо аналітична оцінка ефективності розпорядження коштами, які надходять із державного чи місцевого бюджету, досягається на основі аналізу доходів та витрат установи державного сектору.

Всі необхідні аналітичні обчислення при оцінці доходів та витрат установ державного сектору здійснюються за даними першочергово отриманими із системи обліку. Тому в якості інформаційної бази у даній випускній кваліфікаційній роботі нами було використано наступні форми бюджетної звітності: форму №2(м), форму №4-1м, форму №4-2(м), форму №4-3(м), форму №7(м). Окрім того інформаційною основою аналізу витрат і доходів була фінансова звітність, а саме форма №2-дс та примітки до річної фінансової звітності.

Динаміка доходів Великокучурівської територіальної громади за 2021 – 2023 рр. є свідченням того, що доходи від обмінних операцій за весь досліджуваний період скоротилися на 48 082 787,00 грн або на – 63,61% у 2023 році проти 2022 року, та на – 3 208 007,00 грн або 4,07% у 2022 році проти 2021 року, та відбулося за рахунок досить суттєвого скорочення за досліджуваний період бюджетних асигнувань. Зокрема, помітно, що

бюджетні асигнування Великокучурівської сільської ради у 2022 році від 2021 року скоротилися на 3 017 620,00 грн або на 3,84%, а у 2023 році від 2022 року – на 48 080 327,00 грн та 63,61% відповідно (рис. 5.5).

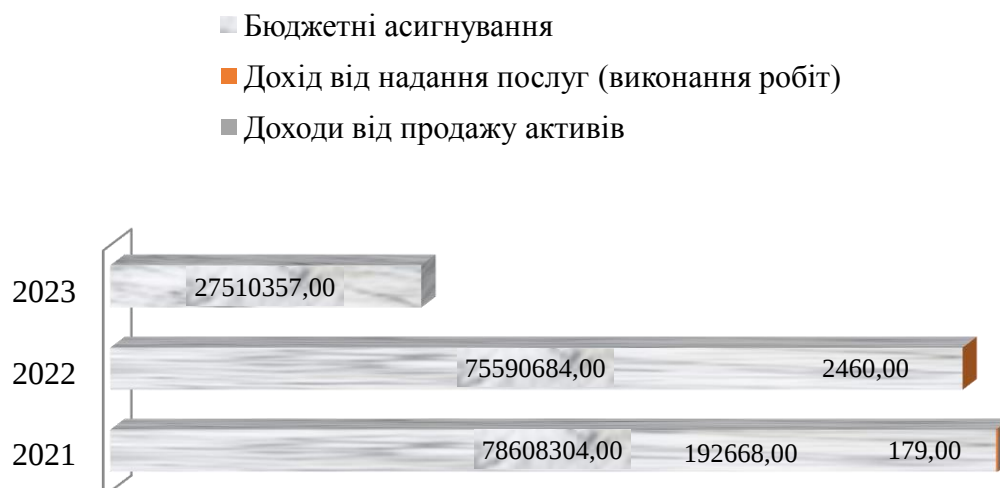


Рис. 5.5. Динаміка доходів від обмінних операцій Великокучурівської територіальної громади за 2021 – 2023 рр., грн

Доходи від обмінних операцій за 2021 – 2023 роки представлені окрім бюджетних асигнувань ще й доходами від надання послуг. Так, за 2022 рік доходи від надання послуг Великокучурівської територіальної громади проти 2021 року зменшилися на 190 208,00 грн, а в 2023 році – на 2 460,00 грн, тобто наразі досліджувана територіальна громада їх взагалі не отримує. Також у 2021 році територіальною громадою були отримані доходи від продажу активів у сумі 179,00 грн, проте за 2022 – 2023 роки надходження взагалі відсутні. Динаміку доходів від необмінних операцій Великокучурівської територіальної громади ілюструє рисунок 5.6. Позитивним є те, що у звітному 2023 році доходи від необмінних операцій досліджуваної сільської ради зросли на 850 167,00 грн, або на 100,69% від 2022 року, адже у 2023 році тенденція була негативною і проглядалося скорочення на 2 032 255,00 грн, від 2023 року (або на 70,65%). Трансферти Великокучурівської територіальної громади за 2021 рік склали 2 868 156,00 грн, відповідно за 2022 – 2023 роки вони були відсутніми. Також у бік зростання за 2021 – 2023 роки була динаміка інших доходів від необмінних операцій, зокрема сільська рада отримувала гранти і дарунки. Зокрема за 2022 рік їх сума зросла – на 835 901,00 грн від 2021 року, а за 2023 рік – на 850 167,00 грн.

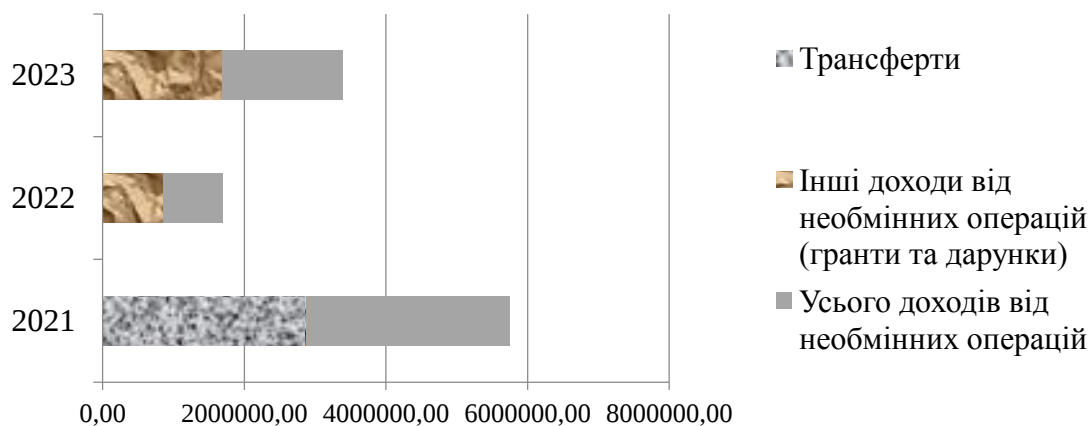


Рис. 5.6. Динаміка доходів від необмінних операцій Великокучурівської територіальної громади за 2021 – 2023 роки, грн

Оцінка динаміки та структури видатків бюджету (кошторису) за ФКВ та кредитування бюджету Великокучурівської територіальної громади за 2021 – 2023 роки представлена в таблицях 5.5 та 5.6, зокрема:

- видатки на виконання загальнодержавних функцій за 2021 рік зросли на 4 056 581,00 грн, або на 17,70% проти 2021 року, а в 2023 році – зменшилися на 14 931 553,00 грн або на 55,35% від 2021 року;

- видатки на громадський порядок, безпеку та судову владу – за 2022 рік скоротилися на 462 456,00 грн або на 23,82%, а за 2023 рік – навпаки збільшилися на 1 051 163,00 грн або на 71,06%;

- видатки бюджету на економічну діяльність за весь досліджуваний період (2021 – 2023 роки) зростали: у 2022 році – на 1 345 052,00 грн або на 46,86%, а в 2023 році – на 209 329,00 грн або на 4,97% від 2021 року та 2022 років відповідно;

- видатки сільської ради на житлово-комунальне господарство за 2022 рік – зменшилися на 1 373 336,00 грн, або на 27,32%, а в 2023 році – зросли на 46,67% проти 2021 та 2023 року відповідно;

- видатки на освіту за 2021 – 2023 роки скоротилися, так у 2022 році – на 42 279 878,00 грн або на 95,66%, а в 2023 році – на 118 395,00 грн або на 6,17% проти 2021 та 2022 років відповідно;

- видатки сільської ради на соціальний захист у 2022 році – скоротилися на 804 830,00 грн або на 88,13% від 2021 року, а в звітному 2023 році – зросли на 6 780 014,00 грн, що цілковито та повністю обумовлено воєнним станом в Україні. В структурі видатків кошторису Великокучурівської територіальної громади за 2021 рік найбільшу питому вагу займають видатки на освіту – 52,83% та видатки на загальнодержавні функції – 27,40%, частка всіх інших видатків бюджету коливається до 10,00%, навіть не досягаючи їх у структурі. За 2022 рік найбільша питома вага характерна для видатків на духовний та фізичний розвиток – 47,79% та видатків на загальнодержавні функції – 32,18%, частка всіх інших видатків коливається біля 5,00%.

Таблиця 5.5

Оцінка динаміки видатків бюджету (кошторису) за функціональною класифікацією видатків та кредитування бюджету Великокучурівської територіальної громади за 2021 – 2023 рр.

№	Показники	2021	2022	2023	Абсолютне відхилення, (+/-)		Відносне відхилення, %	
					2022/2021рр.	2023/2022рр.	2022/2021рр.	2023/2022рр.
1.	Загальнодержавні функції	22920442,00	26977023,00	12045470,00	4056581,00	-14931553,00	17,70	-55,35
2.	Оборона	-	-	-	-	-	-	-
3.	Громадський порядок, безпека та судова влада	1941716,00	1479260,00	2530423,00	-462456,00	1051163,00	-23,82	71,06
4.	Економічна діяльність	2868156,00	4212208,00	4421537,00	1344052,00	209329,00	46,86	4,97
5.	Охорона навколишнього природного середовища	-	-	-	-	-	-	-
6.	Житлово-комунальне господарство	5026603,00	3653267,00	5358338,00	-1373336,00	1705071,00	-27,32	46,67
7.	Охорона здоров'я	1837242,00	4097144,00	282047,00	2259902,00	-3815097,00	123,01	-93,12
8.	Духовний та фізичний розвиток	3958759,00	40057946,00		36099187,00	-40057946,00	911,88	-100,00
9.	Освіта	44198273,00	1918395,00	1800000,00	-42279878,00	-118395,00	-95,66	-6,17
10.	Соціальний захист та соціальне забезпечення	913270,00	108440,00	6888454,00	-804830,00	6780014,00	-88,13	6252,32
УСЬОГО:		83664461,00	83822623,00	33326269,00	158162,00	-50496354,00	0,19	-60,24

Таблиця 5.6

Оцінка динаміки видатків бюджету (кошторису) за функціональною класифікацією видатків та кредитування бюджету Великокучурівської територіальної громади за 2021 – 2023 рр.

№	Показники	2021		2022		2023		Відхилення питомої ваги, %	
		сума, грн	питома вага, %	сума, грн	питома вага, %	сума, грн	питома вага, %	2022/2021 рр.	2023/2022 рр.
1.	Загальнодержавні функції	22920442,00	27,40	26977023,00	32,18	12045470,00	36,14	4,79	3,96
2.	Оборона	-	-	-	-	-	-	-	-
3.	Громадський порядок, безпека та судова влада	1941716,00	2,32	1479260,00	1,76	2530423,00	7,59	-0,56	5,83
4.	Економічна діяльність	2868156,00	3,43	4212208,00	5,03	4421537,00	13,27	1,60	8,24
5.	Охорона навколишнього природного середовища	-	-	-	-	-	-	-	-
6.	Житлово-комунальне господарство	5026603,00	6,01	3653267,00	4,36	5358338,00	16,08	-1,65	11,72
7.	Охорона здоров'я	1837242,00	2,20	4097144,00	4,89	282047,00	0,85	2,69	-4,04
8.	Духовний та фізичний розвиток	3958759,00	4,73	40057946,00	47,79		0,00	43,06	-47,79
9.	Освіта	44198273,00	52,83	1918395,00	2,29	1800000,00	5,40	-50,54	3,11
10.	Соціальний захист та соціальне забезпечення	913270,00	1,09	108440,00	0,13	6888454,00	20,67	-0,96	20,54
УСЬОГО:		83664461,00	100,00	83822623,00	100,00	33326269,00	100,00	-	-

Щодо 2023 року – то тут найбільшою питомою вагою теж характеризуються видатки бюджету (кошторису) на загальнодержавні функції – 36,14% (приріст питомої ваги на 4,79% від 2021 року та 3,96% від 2022 року), а також видатки на соціальний захист та соціальне забезпечення (20,67%), суттєва частка також стала характерною для видатків житлово-комунального господарства – 16,08%, тобто відбулося її зростання на 11,72% від попереднього 2022 року.

Оцінка фінансування Великокучурівської територіальної громади за 2022 – 2023 роки представлена нами в таблиці 5.7.

Таблиця 5.7

Оцінка фінансування Великокучурівської територіальної громади
за 2022 - 2023 рр.

№ з/п	Показники	2022 р.	2023 р.	Відхилення 2023/2022 рр., (+/-)	
				Абсолютне, грн.	Відносне, %
1.	Затверджений план на рік, грн.	88464600,00	23999400,00	-64465200,00	-72,87
2.	План на рік з урахуванням змін, грн.	62835252,73	23999400,00	-38835852,73	-61,81
3.	План на вказаний період з урахуванням змін, грн.	62835252,73	2000000,00	-60835252,73	-96,82
4.	Всього профінансовано за вказаний період, грн.	59339383,18	1283782,63	-58055600,55	-97,84
5.	Касові видатки за вказаний період, грн.	59339383,18	1283782,63	-58055600,55	-97,84
6.	Залишки коштів на реєстраційних рахунках, грн.	-	75,39	75,39	-
7.	Залишки асигнувань на вказаний період, грн.	3495869,55	716217,37	-2779652,18	-79,51
8.	Залишки асигнувань до кінця року, грн.	3495869,55	22715617,37	19219747,82	549,78
9.	% виконання на вказаний період	94,44	64,19	-30,25	-32,03
10.	Залишки плану на рік відносно касових, грн.	3495869,55	22715692,76	19219823,21	549,79
11.	Залишки плану на період відносно касових, грн.	3495869,55	716292,76	-2779576,79	-79,51
12.	% виконання за вказаний період	94,44	64,19	-30,25	-32,03

Помітно, що за 2022 рік профінансовано на 59 339 383,18 грн, а за 2023 рік – на 1 283 782,63 грн, тобто відбулося зменшення в динаміці на

58055600,55 грн або на 97,84% у порівнянні з попереднім періодом, на цю ж суму зменшилися касові видатки сільської ради у 2023 році у порівнянні з 2022 року.

Відповідно показники кошторису Великокучурівської територіальної громади у 2021 році майже виконувалися (94,44%), проте для звітнього 2023 року відсоток виконання кошторису склав лише 64,19%, що обумовлено воєнним станом в Україні та скороченням обсягів фінансування.

В таблиці 5.8 нами узагальнено результати параметричного аналізу доходів та витрат Великокучурівської територіальної громади за 2021 – 2023 роки.

Таблиця 5.8

Параметричний аналіз доходів і витрат Великокучурівської територіальної громади за 2021 – 2023 рр.

Показник	2021 р.	2022 р.	2023 р.
Планові надходження за загальним фондом	822555653,26	91572600,00	105145800,00
Фактичні надходження за загальним фондом	756751201,00	106225779,81	275510357,00
Коефіцієнт співвідношення планових і фактичних надходжень (Кзпф)	0,92	0,86	0,38
Планові надходження за спеціальним фондом	930000,00	1100000,00	1230000,00
Фактичні надходження за спеціальним фондом	5378947,84	6229693,72	8516590,81
Коефіцієнт співвідношення планових і фактичних надходжень (Кспф)	0,173	0,177	0,144
Видатки загального фонду	80346825,00	91284600,00	105000300,00
Доходи загального фонду	76244658,00	91572600,00	105145800,00
Коефіцієнт співвідношення видатків і доходів (Квд)	1,054	0,997	0,999
Видатки спеціального фонду	319480,00	1388000,00	1375500,00
Доходи спеціального фонду	192847,00	1100000,00	1230000,00
Коефіцієнт співвідношення видатків і доходів (Квд)	1,657	1,262	1,118
Доходи від надання послуг (виконання робіт)	192668	2460	-
Коефіцієнт доходів від реалізації у видатках (Кдр)	0,603	0,002	-
Касові видатки	74865933,22	59339383,18	1283707,24
Фактичні видатки	80491304,00	83822623,00	33326269,00
Коефіцієнт співвідношення касових видатків і фактичних	0,930	0,71	0,039

Першочергово потрібно зазначити, що за весь досліджуваний період (три останні роки) оцінки фактичні видатки досліджуваної сільської ради перевищують касові. Це може бути свідченням утворення кредиторської заборгованості на кінець кожного із досліджуваних періодів в силу одержання послуг без здійснення передоплати досліджуваною установою.

Слід зазначити, що коефіцієнт порівняння планових і фактичних поступлень Великокучурівської територіальної громади за 2021 рік склав 0,920 та 0,173 відповідно за загальним та спеціальним фондом; за 2022 рік – 0,860, та 0,177 відповідно загальний та спецфонд; та за 2023 рік: 0,38 та 0,144. Це в комплексі лише підтверджує попередньо зроблені нами висновки, про не виконання кошторису за загальним та спеціальним фондом у 2023 році.

Щодо наступного коефіцієнту – порівняння видатків і доходів за загальним фондом Великокучурівської сільської ради, то він за 2021 – 2023 роки коливається в межах 1 (від 1,054 у 2020 році до 0,999 у 2023 році, тобто відбулося його скорочення на 0,055 пунктів від базисного 2021 року). Відповідно, щодо тенденцій по спецфонду досліджуваної територіальної громади, то бачимо, що перевищує 1 за весь період, зокрема у 2022 році він скоротився на 0,395 пунктів від 2021 року, а в 2023 році – на 0,144 пункти від 2022 року.

Отже, здійснена нами аналітична оцінка доходів та витрат Великокучурівської територіальної громади дала змогу розкрити їх динаміку, склад та структуру, здійснити оцінку рівня фінансування досліджуваної установи державного сектору, а також провести параметричний аналіз, окрім того детально оцінити зміни у динаміці та структурі видатків за загальним та спецфондом, а також проаналізувати динамку видатків бюджету (кошторису) ТГ.

В умовах воєнного стану вагому роль у побудові ефективної системи національної економіки відіграє ефективність діяльності установ державного сектору, специфіка діяльності яких чинить безпосередній вплив на побудову дієвої системи обліку та налізу таких важливих складових, як доходи та витрати, адже присутній тісний взаємозв'язок між обсягами бюджетних асигнувань від головних розпорядників бюджетних коштів та відповідно цільовим характером споживання в ході діяльності виділених ресурсів. Тому системі обліку та аналізу доходів і витрат відводиться чинне місце.

В цілому, бюджет Великокучурівської ТГ за 2023 рік виконаний по доходах в сумі 110 638 635,85 грн, що складає 100,57 % до уточненого плану на рік (110 012 288,06 грн). Щодо видаткової частини бюджету Великокучурівської ТГ то він виконаний у сумі: 115 389 291,61 грн, або 89,6 % до уточненого плану (уточнений план 128 811 453,16 грн).

В цілому по Великокучурівській ТГ бюджетоутворюючою є сплата податків та зборів, зокрема за 2023 рік структура наступна: платники ПДФО – 48,00%, платники ЄП – 22,09%, платники земельного податку – 15,09%, платники акцизного податку – 3,37%.

Розкриття аспектів обліково-аналітичного забезпечення управління доходами та витратами Великокучурівської територіальної громади за 2021 – 2023 роки за умов воєнного стану показало, що фінансування сільської ради здійснюється за рахунок загального фонду. Адже частка бюджетних асигнувань у структурі доходів за 2021 рік складала 96,24%, за 2022 рік – 98,89%, тобто бачимо її подальший приріст на 2,65%, а в 2023 році – 94,20% (зменшення на 4,69%) від 2022 року. Все це обумовлено специфікою установ державного сектору. Позитивним моментом для досліджуваної територіальної громади є отримання інших доходів за необмінними операціями упродовж всього періоду (2021 – 2023 роки) у формі дарунків та грантів в натуральній формі. Дослідження системи обліку дає змогу внести низку пропозицій щодо удосконалення ділянки обліку доходів та витрат шляхом застосування Карті аналітичного обліку доходів та витрат із розмежуванням за загальним та спеціальним фондом, а також, як альтернативу, цифровий продукт «MASTER: Бюджетні установи», в якому реалізована можливість організації управлінського обліку. Впровадження системи управлінського обліку у сільській раді забезпечить ефективний моніторинг за дохідною та витратною складовими кошторису Великокучурівської територіальної громади. Застосування інтегрованого підходу із дієвим поєднанням із системами фінансового та податкового обліку забезпечать оптимізацію видатків та зростання доходів установи. Відповідно, запропонована форма управлінського звіту сприятиме організації управлінського обліку доходів і витрат за центрами відповідальності та забезпечить підвищення дієвості управління та якості надання послуг не лише на рівні сільської ради, але й територіальної громади в цілому. Оцінка фінансування Великокучурівської територіальної громади показує, що кошторис за 2022 рік був виконаний на 94,44%, а за 2023 рік – тільки на 64,19%, тобто абсолютне відхилення в динаміці складає 30,25%.

Проведений параметричний аналіз сукупних доходів та витрат Великокучурівської територіальної громади показав доволі негативну тенденцію щодо зростання, хоча у звітному році й проглядалися тенденції до їх скорочення, проте вони були обумовлені більшою мірою змінами в штатах.

Так як територіальні громади одержують доходи за різними шляхами поступлень, то виникає доволі розширений спектр витрат. В силу цього, в ході проведеного дослідження нами запропоновано запровадити в їхню діяльність управлінський облік та звітності. Це сприятиме ефективному управлінню дохідною та витратною частинами кошторису за центрами відповідальності та раціональному їх плануванню на перспективу.

5.4. ЗАГАЛЬНА ОЦІНКА УСПІШНОСТІ РЕФОРМУВАННЯ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ В УКРАЇНІ

Реформування місцевого самоврядування в Україні отримало назву децентралізація. Мешканці громад, які безпосередньо споживають медичні, освітні, адміністративні та інші послуги, отримали реальну можливість впливати на ці послуги. Процеси децентралізації як способу передачі повноважень на місця до місцевих органів самоврядування в Україні досліджуються вже тривалий період і залишаються актуальними сьогодні. Війна росії проти України зруйнувала інфраструктуру, розірвала ланцюги постачання, спричинила втрату ринків і ресурсів, відтік людського капіталу тощо. В таких умовах пошук ефективних стратегій адаптації та виживання бізнесу набуває критичної важливості. Звернення до міжнародного досвіду, зокрема до бізнес-стратегій компаній, що стикалися з кризами та конфліктами, може стати цінним джерелом знань та інсайтів для українського бізнесу. Міжнародний менеджмент оперує різними типами бізнес-стратегій, які визначають напрями розвитку компаній на зарубіжних ринках. Серед них: глобальна стратегія, мультинаціональна стратегія, транснаціональна стратегія, міжнародна стратегія. Під час криз і конфліктів компанії часто змушені переглядати свої стратегії та адаптувати їх до нових умов. Здатність до перегляду продиктована наявністю у компаній таких рис: стратегічна гнучкість, динамічні здібності, організаційна стійкість, лідерство, інноваційність.

Ключові виклики та загрози, з якими стикаються українські підприємства в умовах війни, і які необхідно враховувати при адаптації бізнес-стратегій: реальність війни, бойових дій, ракетні атаки; майже повна блокада ключових ланцюгів постачання через морські шляхи; неготовність повноцінно і швидко замінити морські шляхи постачання сухопутними; внутрішні логістичні проблеми, пов'язані з фізичним знищенням значної частки інфраструктури.

Грунтуючись на міжнародному досвіді адаптації бізнесу до криз та непередбачуваних викликів, можна рекомендувати вітчизняному менеджменту адаптовувати бізнес-стратегії в умовах воєнних викликів в першу чергу використовуючи перевірені підходи міжнародного менеджменту, адаптовані до місцевих умов: в частині оптимізації ланцюгів поставок доцільно звернути увагу на пошук альтернативних, надійних постачальників і логістичних маршрутів з числа використання місцевих ресурсів для зменшення залежності від імпорту; в частині переорієнтації з експорту до країн колишнього СНД сфокусуватися на внутрішній ринок і державні замовлення (зокрема ВПК); цифрова трансформація та інновації через активізацію використання цифрових технологій для покращення передусім внутрішньої ефективності бізнесу; запровадження гнучкості стратегічного планування; розвиток персоналу; пошук стратегічних партнерств; ревізія підходів до пошуку фінансування та кредитування.

Реформа децентралізації покликана необхідністю наблизити надання більшості первинних державних послуг (безпеки, медицини, освіти,

інфраструктури тощо) до громадян як споживачів даних послуг. Таким чином, формується якість та ефективність даних послуг. Адже в умовах триваючої централізації державної влади (у період до 2014 року) ці характеристики дедалі погіршувалися. Реформа децентралізації стала інструментом подолання цих тенденцій на базовому рівні.

Стратегія реалізації реформи децентралізації була визначена у чітких 5 кроках, що з різним рівнем успішності були пройдені у період 2014-2022 років.

Серед практиків існує чітке розуміння щодо того, що реформи надали місцевим посадовим особам більше відповідальності та ресурсів, сприяли підвищенню спроможності, а особливо – стійкості і спротиву громад у складних обставинах періоду воєнного стану, а також продовженню надання основних послуг населенню в громадах, які сильно постраждали від конфлікту. Ефективність реформи децентралізації підтверджується тим, що переважна більшість органів місцевого самоврядування продовжують функціонувати, в тому числі перебуваючи на передовій і навіть в окупації.

Застосування оцінки загальної успішності реформування місцевого самоврядування дає можливість в цілому оцінити ефективність реформи, побачити напрямки деталізації критеріїв успішності реформування та створити основу для розробки багатокритеріальної моделі оцінки ефективності реформи.

Реформа місцевого самоврядування в Україні, що почалася фактично з 2014 року і отримала назву децентралізація, стала одним із дуже потужних чинників розвитку власне місцевого самоврядування через надання їм реальних повноважень і у формуванні місцевих бюджетів, і наповненні їх місцевими податками, і визначенні пріоритетних напрямків розвитку місцевих громад, і в отриманні відповідних інструментів для реалізації та подальшої підтримки такого розвитку та багато іншого. Мешканці, які безпосередньо споживають медичні, освітні, адміністративні та інші послуги, що надає державна влада, отримали реальну можливість впливати на ці послуги також безпосередньо і напяму.

При цьому актуальність процесів децентралізації як способу передачі повноважень на місця до місцевих органів самоврядування в Україні досліджується вже тривалий період, багато вчених мають суперечливі погляди щодо необхідності децентралізації влади та доречності проведення такої політики саме в Україні та/або саме у той спосіб, яким вона проводиться.

Офіційна влада широко звітує про серйозні позитивні здобутки у процесі децентралізації через спеціально створений портал <https://decentralization.gov.ua/> Наукові дискусії навколо даної проблематики ми спостерігаємо серед багатьох вітчизняних дослідників, зокрема: Н. П. Дребот, І. Б. Семеген [16], О. В. Стащук [44], А. І. Мокій, Н. В. Павліха, О. І. Дацко [27], Т. В. Гоголь, Л. М. Мельничук [10],

М. Горбатюк [2], С. А. Романюк [42], О. В. Шевченко, В. В. Романова, Я. А. Жаліло [47] та інші науковці і практики.

Дослідження торкаються проблем пошуку ризиків та деструктивних чинників, що виникли в ході здійснення в Україні реформи місцевого самоврядування – децентралізації. Виділяють основні проблеми: недостатня комунікація між владою та громадянами; диспропорційність ряду повноважень між органами місцевого самоврядування та органами виконавчої влади й між радами територіальних громад та новоутвореними районними державними адміністраціями й районними радами; забезпечення спроможності утворених громад; низька якість кадрів органів місцевого самоврядування, неефективне використання фінансових ресурсів, проблеми бюджетування тощо.

При цьому здобутки реформи децентралізації піддаються науковому аналізу епізодично, несистемно, що унеможливорює пошук чинників, критеріїв успіху реформи в цілому та окремих її складових.

На сьогодні Україна перебуває на етапі реалізації євроінтеграційної стратегії. Метою української держави є вирішення двох взаємопов'язаних завдань, з одного боку – інтеграція у європейський політичний і соціально-економічний простір, а з другого – розбудова ефективної моделі публічної влади на загальнодержавному і регіональному рівнях.

Прийнята Кабінетом Міністрів України 1 квітня 2014 р. Концепція реформування місцевого самоврядування та територіальної організації влади в Україні – Децентралізація – визначає головні шляхи розв'язання проблем системи місцевого самоврядування.

Децентралізація – це передача значних повноважень та бюджетів від державних органів органам місцевого самоврядування. Так, аби якомога більше повноважень мали ті органи, що ближче до людей, де такі повноваження можна реалізовувати найбільш успішно.

Реформу децентралізації планувалось втілити у життя за 5 кроків [37]:

Крок 1. Визначити територіальну основу органів місцевого самоврядування та виконавчої влади.

Створити трирівневу систему адміністративно-територіального устрою в Україні. За Концепцією реформи будується проста і логічна система місцевого самоврядування. Саме така система забезпечить комфортне життя в українських містах і селах.

Саме так в європейських країнах місцева влада надає послуги людям, займається освітленням вулиць чи прибиранням сміття, а вже уряд відповідає за політику держави і макроекономіку.

Крок 2. Розмежувати повноваження між органами місцевого самоврядування різних рівнів.

Необхідно найбільш важливі для людей повноваження передати на найближчий до людей рівень влади. Надлишок повноважень на обласному, регіональному рівні призводить до того, що місцеве самоврядування занепадає. А отже, й місцеві громади погано живуть.

Крок 3. Розмежувати повноваження між органами місцевого самоврядування та виконавчої влади.

Передати основні повноваження місцевих держадміністрацій органам місцевого самоврядування. Виконавчій владі залишити тільки право контролю. Адже в період до 2014 року фактично влада лише централізовувалася. Усе більше повноважень переходили в руки виконавчої влади. Навіть дозволи на будівництво чи реєстрація шлюбу – все переходило у виконавчу владу. Так витрати дербюджету зростали. А ще створювались ланцюжки корупції, де збирали необґрунтовані оплати з людей.

Крок 4. Визначити, скільки ресурсів треба на кожному рівні.

Потрібно повністю оновити бюджетну систему. Коли розмір громади чи району збільшиться – з'являться додаткові ресурси на місцях. А отже – їх можна буде раціонально використовувати. Від цього виграють лиш самі мешканці сіл і містечок. Адже саме на цьому рівні потрібні гроші, наприклад, на благоустрій – ремонт доріг, охорону правопорядку, роботу початкової школи, пожежних тощо.

Усі місцеві бюджети отримують прямі стосунки з державним. Отже, кошти до місцевої громади надходитимуть стабільно. Й витрати можна прогнозувати. Місцеві податки стають основою місцевого бюджету. А вже він прямо залежить від громади та її влади. Це мотивує владу громади до збору податків, а мешканців – до їх сплати.

Крок 5. Зробити органи місцевого самоврядування підзвітними перед виборцями і державою.

Люди почнуть розуміти, що від їхнього голосування залежить, чи добре працюватиме для них місцева влада. А отже – від самих мешканців залежить якість життя. Запроваджується не лише відповідальність місцевого самоврядування за успішність своєї праці перед виборцями, але й перед державою – за законність.

Початок реформи викликав досить суперечливе ставлення до неї з боку мешканців громад, а також самих представників органів місцевого самоврядування (ОМС). Тому очікувано, що на початку реформи її підтримка серед населення була меншою, ніж сьогодні, проте з кожним роком підтримка росла. За даними всеукраїнського соціологічного дослідження, проведеного у 2021 році, 63% громадян підтримують децентралізацію (це на 4% більше, ніж минулого року). А рівень обізнаності з процесом адміністративно-територіальної реформи складає 83%. Оцінка роботи представників органів місцевого самоврядування також покращилася за 2021 рік. Дані дослідження засвідчують загалом позитивне сприйняття реформи серед населення та її важливість. [1].

Реформа Децентралізації розпочалася із прийняття у 2014 році Концепції реформи місцевого самоврядування та територіальної організації влади в Україні. Після цього був затверджений План заходів щодо її реалізації, які дали старт реформі [12].

На жаль, політичні обставини не дозволили Верховній Раді України

прийняти подані Президентом України зміни до Конституції щодо децентралізації. Тому Уряд з 2014 року розпочав реформу в межах чинної Конституції.

За цей час вже сформований і діє основний пакет нового законодавства, впроваджуються першочергові законодавчі ініціативи. Мова йде про [29]:

- Закон «Про добровільне об'єднання територіальних громад». За 2015-2019 роки в Україні добровільно створено 982 об'єднані територіальні громади (ОТГ). До складу цих ОТГ увійшли близько 4500 колишніх місцевих рад (з майже 12 тисяч). Такі темпи міжмуніципальної консолідації міжнародні експерти назвали дуже високими. Закон також запровадив інститут старост в ОТГ, які представляють інтереси сільських мешканців у раді громади.

- Закони про внесення змін до Бюджетного та Податкового кодексів України. Завдяки цим змінам відбулася фінансова децентралізація: місцеві бюджети зросли на 206,4 млрд грн.

- Закон «Про співробітництво територіальних громад».

- Закон «Про засади державної регіональної політики».

- Пакет законів щодо розширення повноважень органів місцевого самоврядування та оптимізації надання адміністративних послуг.

Успіхи реформи на першому етапі свідчать, що Україна обрала правильний шлях і треба рухатися ним далі.

Кабінет Міністрів України визначив підтримку реформи децентралізації в Україні одним з пріоритетних завдань, що сприятиме розвитку місцевого самоуправління й економічного розвитку країни в цілому. 2020 рік став ключовим у питанні формування базового рівня місцевого самоврядування: 12 червня 2020 року Уряд затвердив новий адміністративно-територіальний устрій базового рівня. Відповідно до розпоряджень Кабінету Міністрів в Україні сформовано 1469 територіальних громад, які покривають усю територію країни.

17 липня 2020 року Верховна Рада України прийняла Постанову № 3650 «Про утворення та ліквідацію районів». Згідно з документом, тепер в Україні 136 районів. Старі 490 районів парламент ліквідував.

25 жовтня 2020 року пройшли місцеві вибори на новій територіальній основі громад і районів [41].

Усе це створює стійке підґрунтя для наступних кроків реформи місцевого самоврядування, а також сприяє прискоренню реформ у сфері охорони здоров'я, освіти, культури, соціальних послуг, енергоефективності та інших секторах.

2021 рік варто оцінювати як перехідний. Відбулася передача майна та перехід повноважень грошей на місця.

Найпозитивніші зміни 2021 року – це бюджет 2022 року – повною мірою вдалося захистити інтереси місцевого самоврядування на рівні всіляких програм підтримки і взагалі тих бюджетних показників, що закладено.

Щодо очікувань на 2022 рік: очікувалось, що це буде сталий рік розвитку місцевого самоврядування. Бюджет це дозволяє, перехідний період закінчився. Якраз таки 2022 мав би бути показовим і найсильнішим у контексті місцевого самоврядування.

Проте повномасштабна війна росії проти України показала, наскільки стійким є місцеве самоврядування, яке здатне гідно протистояти будь-яким викликам, зокрема і у фінансовій частині. Адже організація та забезпечення діяльності тероборони, матеріально-технічна допомога ЗСУ, залучення допомоги іноземних партнерів – це ті речі, які органи місцевого самоврядування взялися підтримувати з самого початку ганебного вторгнення росії, забезпечуючи при цьому постійну підтримку всіх сфер життєдіяльності громадян на місцевому рівні (допомога внутрішньо переміщеним особам, підтримка релокованого бізнесу, організація укриттів, продовження надання послуг на високому рівні).

Варто відмітити, що за 8 місяців 2022 року значно зросла частка місцевих бюджетів у доходах зведеного бюджету [31].

Але зараз постає чимало наступних викликів: урегулювання дисбалансів між рівнями розвитку різних громад, забезпечення стабільного розвитку, відновлення пошкодженої інфраструктури, чітке розмежування повноважень між всіма рівнями, підтримка демократичності прийняття рішень.

Розглядаючи найбільші за обсягами надходження до місцевих бюджетів помітно, що основними є (без урахування субвенцій): ПДФО єдиний податок та податок на майно – що свідчить про виключну важливість малого бізнесу та офіційного працевлаштування для забезпечення поточної ефективності реформи децентралізації і формування спроможності громад.

Водночас найбільше коштів з державного й місцевих бюджетів витрачається на ЗСУ, пенсії та обслуговування боргу. Звісно, в галузевому розрізі найбільшим є обсяг видатків на оборону, слідом за ним – соціальне забезпечення та загальнодержавні функції. Житлово-комунальне господарство в повній мірі забезпечується за рахунок власних коштів місцевих бюджетів. Найбільшим напрямом фінансування з місцевих бюджетів залишається освіта, як делеговане повноваження.

Звісно, ситуація по окремих громадах суттєво відрізняється, що вимагає негайного реагування. Але громади показали, що здатні ефективно розпоряджатися та нарощувати отримані фінансові ресурси, гідно реагувати на непередбачувані виклики та забезпечувати високий рівень надання послуг у будь яких умовах, а також швидко пристосовуватися до нових умов. Громади показали, що бюджети місцевого самоврядування становлять основу стійкості місцевих фінансових ресурсів.

Отже, це повною мірою засвідчує успішність та ефективність реформи децентралізації на даний час, навіть за умов війни та обмежень воєнного стану.

Реформа децентралізації покликана необхідністю наблизити надання

більшості первинних державних послуг (безпеки, медицини, освіти, інфраструктури тощо) до громадян як споживачів даних послуг, при цьому забезпечивши вплив громадян як на процес надання, так і на їх результат. Таким чином, забезпечується якість та ефективність даних послуг. Адже в умовах подальшої централізації державної влади (у період до 2014 року) ці характеристики дедалі погіршувалися. Реформа децентралізації стала інструментом подолання цих тенденцій на базовому системному рівні.

Стратегія реалізації реформи децентралізації була визначена у чітких 5 кроках, що з різним рівнем успішності були пройдені у період 2014-2022 років.

Разом з тим серед українських практиків існує чіткий консенсус щодо того, що реформи попередніх років, які надали місцевим посадовим особам більше відповідальності та ресурсів, сприяли підвищенню спроможності, а особливо – стійкості і спротиву громад у складних обставинах періоду воєнного стану, особливо при реалізації нових для них функцій із забезпечення постачання для Збройних сил України (Сил територіальної оборони) та розміщення ВПО, а також продовження надання основних послуг населенню в громадах, які сильно постраждали від конфлікту. При цьому ефективність реформи децентралізації підтверджується тим, що переважна більшість органів місцевого самоврядування продовжують функціонувати, в тому числі перебуваючи на передовій і навіть в окупації.

Список використаних джерел до розділу 5:

1. 63% українців підтримують децентралізацію – дані 6 хвили Всеукраїнського соціологічного дослідження. Децентралізація. URL : <https://decentralization.gov.ua/news/14352> (дата звернення 01.09.2024).

2. Бескид Й. Теоретичні засади бюджетної децентралізації: нормативна та позитивна теорія бюджетного федералізму. *Світ фінансів*. 2007. №4 (13). С. 116–121

3. Бондарук Т. Теоретичні аспекти бюджетної децентралізації в контексті реформ державного управління в Україні. URL : <http://dspace.wunu.edu.ua/bitstream/316497/31327/1> (дата звернення 01.12.2024).

4. Бюджетна децентралізація: головні виклики та досягнення URL: <https://decentralization.ua/news/12661> (дата звернення 02.12.2024).

5. Бюджетний кодекс України URL: <https://ips.ligazakon.net/document/T102456> (дата звернення 01.12.2024).

6. Великий тлумачний словник сучасної української мови / уклад. і голов. ред. В. Т. Бусел. Київ - Ірпінь: Перун. 2001. 1440 с.

7. Витрати : Національне положення (стандарт) бухгалтерського обліку в державному секторі № 135 : наказ Міністерства Фінансів України від 18.05.2012 р. № 568. Дата оновлення: 13.06.2017. URL:

<https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0903-12#Text> (дата звернення: 13.01.2025).

8. Власюк О.С. Шляхом децентралізації: виклики, ризики та пріоритети реформування регіонального розвитку в Україні. *Регіональна економіка*. 2015. № 1. С. 5–18.

9. Волкова В., Волкова Н. Організаційно-економічні засади розвитку місцевих бюджетів в умовах реформування місцевого самоврядування (на прикладі Вінницької міської територіальної громади). *Економіка і організація управління*. 2021. С. 158-167. URL : <https://jeou.donnu.edu.ua/article/view/11174> (дата звернення 11.12.2024).

10. Гоголь Т. В., Мельничук Л. М. Трансформація територіальних громад в умовах децентралізації в Україні. *Право та державне управління*. 2022. № 1. С. 216-226. URL: http://www.pdu-journal.kpu.zp.ua/archive/1_2022/1_2022.pdf (дата звернення 29.11.2024).

11. Гонюкова Л., Миколук А. Особливості розвитку місцевої демократії в Україні через призму реформи з децентралізації. *Вісник Національного технічного університету «Харківський політехнічний інститут» (економічні науки)*. 2023. № 6. С. 57-62. URL : <http://es.khpi.edu.ua/article/view/298892> (дата звернення 17.12.2024).

12. Горбатюк М. Реформа децентралізації в Україні: проблеми здійснення в умовах суспільної кризи. *Політичні інститути та процеси*. 2021. № 1. С. 22-40 URL: https://ipiend.gov.ua/wp-content/uploads/2021/06/gorbatiuk_reforma.pdf (дата звернення 21.11.2024).

13. Демчишак Н. Б., Тихонька У. Т. Вплив фіскальної децентралізації на наповнюваність місцевих бюджетів в Україні в умовах розвитку територіальних громад та цифровізації державних послуг. *Економіка та держава*. 2021. № 6. С. 52-57. URL : <http://www.economy.in.ua/?or=1&z=4954&i=7> (дата звернення 21.12.2024).

14. Децентралізація і формування політики регіонального розвитку в Україні URL : https://niss.gov.ua/sites/default/files/2020-09/decentralizatsiya-i-formuvannya-polityky-regionalnogo-rozvytku-v-ukraini_0.pdf (дата звернення 14.12.2024).

15. Доходи : Національне положення (стандарт) бухгалтерського обліку в державному секторі № 124 : наказ Міністерства Фінансів України від 24.12.2010 р. № 1629 Дата оновлення: 24.01.2017. URL : <http://zakon0.rada.gov.ua/laws/show/z0089-11> (дата звернення: 13.01.2025).

16. Дребот Н. П., Семеген І. Б. Реформа децентралізації в Україні: поточний стан та перспективи розвитку. *Науковий вісник НЛТУ України*. 2019. Т. 29, № 4. С. 24-27.

17. Завгородній В. А. Децентралізація та федералізація: порівняльний аналіз і можливості впровадження в Україні. *Вісник Запорізького національного університету*. 2015. № 1 (1). С. 16–22.

18. Звіт Маріо Драгі «Майбутнє конкурентоспроможності Європи». Європейська Комісія. Вересень, 2024. URL : https://commission.europa.eu/topics/strengthening-european-competitiveness/eu-competitiveness-looking-ahead_en#paragraph_47059 (дата звернення: 15.12.2024).
19. Кваша Т.К. Теоретичні та практичні аспекти фіскальної децентралізації: емпіричний аналіз. *Економічний простір*. 2014. № 189. С. 127–115.
20. Келеберда Т., Далик В. Управління інноваційним розвитком територіальних громад. *Наука і техніка сьогодні*. 2023. № 10 (24). URL : <http://perspectives.pp.ua/index.php/nts/issue/view/170> (дата звернення 18.12.2024).
21. Коваль В. Забезпечення фінансової самодостатності територіальних громад: досвід країн ЄС. *Світ фінансів*. 2022. № 2 (71). С. 119-132. URL : <http://sf.wunu.edu.ua/index.php/sf/article/view/1518> (дата звернення 27.11.2024).
22. Конституція України від 28 червня 1996 року. *Відомості Верховної Ради України*. 1996. № 30. Ст. 141.
23. Конституція Української Народної Республіки (Статут про державний устрій, права і вільності УНР) від 29 квітня 1918 року URL: <http://web.archive.org/web/20081206132214/http://vi-legas.com.ua/content/view/1823/109/> (дата звернення 21.11.2024).
24. Красноносова О. Проблеми інфраструктурного забезпечення міських громад в умовах реформи децентралізації влади. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2020. № 4, Т. 2. С. 218-223. URL : http://journals.khnu.km.ua/vestnik/wp-content/uploads/2021/11/vknu-es-2020-n-4-t2-284_37.pdf (дата звернення 07.12.2024).
25. Крушельницька Т. Стратегування формування і реалізації політики розвитку територіальних громад в умовах війни. VIII International scientific and practical conference «Scientific Research as a Mechanism of Effective Human Development» (January 31-February 2, 2024) Sofia, Bulgaria, International Scientific Unity. 2024. С. 324-328.
26. Марценюк О., Гуменна О., Деньдобра Т. Перспективи зміцнення фінансової самодостатності територіальних громад в умовах децентралізації. *Економіка та суспільство*. 2023. № 51. URL : <https://www.economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2505> (дата звернення 19.12.2024).
27. Мокій А. І., Павліха Н. В., Дацко О. І., Гуменюк А. М. Соціальна безпека територіальних громад у контексті регіональної політики України. *Соціально-економічні проблеми сучасного періоду України*. 2018. Вип. 6(134). С. 42-50. URL: [http://ird.gov.ua/sep/sep20186\(134\)/sep20186\(134\)_042_MokiyA,PavlikhaN,DatskoO,NaumenkoN,HumenyukA.pdf](http://ird.gov.ua/sep/sep20186(134)/sep20186(134)_042_MokiyA,PavlikhaN,DatskoO,NaumenkoN,HumenyukA.pdf) (дата звернення: 10.09.2024).

28. Мужевський А. Організаційно-фінансова спроможність територіальних громад як основа сталого розвитку. Sustainable development of territories: challenges and opportunities. С. 79. URL : https://ir.nmu.org.ua/bitstream/handle/123456789/163185/%D0%9F%D1%80%D0%BE%D0%BA%D0%BE%D0%BF%D0%B5%D0%BD%D0%BA%D0%BE%203_Sustainable%20development%20of%20territories%20challenges%20and%20opportunities.pdf?sequence=1#page=80 (дата звернення 15.12.2024).

29. Навіщо децентралізація? Загальна інформація. URL : <https://decentralization.gov.ua/about> (дата звернення 13.11.2024).

30. Назарова Т., Багатченко О. Фінансове забезпечення розвитку територіальних громад у контексті адміністративно-територіальної реформи. *Вісник Національного технічного університету «Харківський політехнічний інститут» (економічні науки)*. 2024. № 1. С. 77-81. URL : <http://es.khpi.edu.ua/article/view/307099> (дата звернення 09.12.2024).

31. Онищук І. Аналіз виконання місцевих бюджетів за 8 місяців 2022 року. Децентралізація. URL : <https://decentralization.gov.ua/news/15570> (дата звернення 15.10.2024).

32. Петленко Ю. В., Міланченко В. Фінансова децентралізація як напрямок підвищення фінансової незалежності місцевих бюджетів. *Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка. Серія: Економіка*. 2020. № 4 (211). С. 39-47. URL : https://www.researchgate.net/profile/Hrabrin-Bachev-HrabrinBashev/publication/350918033_Evaluation_of_Governance_Sustainability_of_Bulgarian_Agriculture/links/60d0db6692851ca3acbadc1d/Evaluation-of-Governance-Sustainability-of-Bulgarian-Agriculture.pdf#page=39 (дата звернення 22.12.2024).

33. План рахунків бухгалтерського обліку в державному секторі : наказ Міністерства Фінансів України від 31.12.2013 р. № 1203. Дата оновлення: 30.03.2023. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0161-14#Text> (дата звернення: 13.01.2025).

34. Подання фінансової звітності : Національне положення (стандарт) бухгалтерського обліку в державному секторі 101 : наказ Міністерства Фінансів України від 28 груд. 2009 р. №1541. Дата оновлення: 09.12.2021. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0103-10#Text> (дата звернення: 19.12.2024).

35. Про затвердження типових форм меморіальних ордерів, інших облікових реєстрів суб'єктів державного сектору та порядку їх складання : Інструкція. Наказ Державної казначейської служби України від 27.07.2000р. № 68. Дата оновлення: 15.02.2021р. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z1416-17#Text> (дата звернення: 19.12.2024).

36. Про місцеве самоврядування в Україні: Закон України від 21.05.1997 №280/97–вр. URL: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/280/97-%D0%B2%D1%80> (дата звернення 01.12.2024).

37. Про реформу децентралізації. DESPRO. URL : <https://despro.org.ua/pidtrymka-reformy/pro-reformu/> (дата звернення 13.12.2024).

38. Про співробітництво територіальних громад: Закон України від 17.06.2014 №1508– VII. URL : <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/1508-18/card6#Public> (дата звернення 17.12.2024).

39. Про схвалення Концепції реформування місцевого самоврядування та територіальної організації влади в Україні: Розпорядження Кабінету Міністрів України від 01.04.2014 р. № 333-р URL: [http:// zakon3.rada.gov.ua/laws/show/333-2014-%D1%80](http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/333-2014-%D1%80) (дата звернення 15.12.2024).

40. Про схвалення Стратегії модернізації бухгалтерського обліку в державному секторі на 2018 – 2025 роки. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/go/437-2018-%D1%80> (дата звернення: 17.12.2024).

41. Реформа децентралізації. Ефективне урядування. Кабінет Міністрів України. URL : <https://www.kmu.gov.ua/diyalnist/reformi/efektivne-vryaduvannya/reforma-decentralizaciyi> (дата звернення 12.12.2024).

42. Романюк С. А. Децентралізація: теорія та практика застосування : монографія. Київ, 2018. 216 с.

43. Словник іншомовних слів ; за ред. О.С. Мельничука. 2-е вид., випр. і доп. Київ : Головна редакція УРЕ. 1985. 967 с.

44. Стащук О. В. Бюджетна ефективність територій в умовах децентралізації. *Економічний часопис Волинського національного університету імені Лесі Українки*. 2021. № 1(25). С. 98-104.

45. Стратегії реформування державного управління до 2025 року // Реформа державного управління : офіційний web-портал. URL : <https://par.in.ua/contents/onovlennia-statehii-reformuvannia-derzhavnoho-upravlinnia-do-2025-roku> (дата звернення: 18.12.2024).

46. Третяк Ю. Майбутнє конкурентоспроможності Європи та його уроки для євроінтеграції України. Громадський простір. Грудень, 2024. URL. <https://www.prostir.ua/?news=majbutnje-konkurentospromozhnosti-evropy-ta-joho-uroky-dlya-jevrointehratsiji-ukrajiny> (дата звернення: 16.12.2024).

47. Шевченко О. В., Романова В. В., Жаліло Я. А. та ін. Децентралізація і формування політики регіонального розвитку в Україні : наук. доп. / за наук. ред. д-ра екон. наук Я. А. Жаліла. Київ : НІСД, 2020. 153 с.

РОЗДІЛ 6. СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНИЙ ПОТЕНЦІАЛ ТУРИЗМУ У ВІДНОВЛЕННІ ЕКОНОМІКИ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД

6.1. ФОРМУВАННЯ ТУРИСТИЧНИХ ДЕСТИНАЦІЙ – ЗАПОРУКА СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНОГО РОЗВИТКУ ТЕРИТОРІЙ

Визначення туристичних переваг територій, зокрема, де наявні природні рекреаційні ресурси, обумовлені зростаючими потребами населення у здоровому способі життя та активному відпочинку у поєднанні з лікувально-оздоровчими процедурами, що загалом актуалізує проблему теоретичного обґрунтування та законодавчого забезпечення розвитку сфери гостинності та створення туристичних дестинацій.

Сфера гостинності нерозривно пов'язана зі сферою туризму.

Існує два підходи до визначення їхніх взаємовідносин. Прихильники першого підходу вважають, що сфера гостинності є частиною туризму і відповідає за розміщення і харчування туристів та включає в себе види діяльності, які пов'язані з розважальними заходами [24, 39]. Організація розроблення, просування та реалізації туристського продукту, на їхню думку, разом зі сферою гостинності становить туристичну сферу.

Водночас багато науковців вважають, що сфера гостинності об'єднує туризм, готельний і ресторанний бізнес, відпочинок і розваги, організацію конференцій і симпозіумів [19, 51].

Дослідження діяльності туристичних підприємств (туроператорів) Чернівецької області дають підстави стверджувати, що основними складовими туристичного продукту є послуги проживання й харчування, а отже, готельно-ресторанний бізнес є складовою сфери туризму та одним з найбільш прибуткових видів економічної діяльності.

Для Буковини загалом та територіальних громад зокрема, враховуючи їх природно-рекреаційний та історико-культурний потенціал, розвиток туризму відіграє виняткове значення. Особливо це стосується тих територій, де наявні джерела мінеральних вод і лікувальних грязей, сприятливі кліматичні умови й екологічно чисте навколишнє середовище та наявність лісо-паркових зон, що є основою ресурсної бази для формування туристичних дестинацій оздоровчого типу. Окрім цього, територіальна громада, де зосереджені джерела мінеральних вод та поклади лікувальних грязей, повинні мати просторові зв'язки з закладами медицини, профілактичними та реабілітаційно-відновлювальними центрами, що на теперішній час, у період воєнних дій, є особливо важливим.

Таким чином, туристична дестинація – це певна територія, яка є привабливою для туристів завдяки наявності унікальних або специфічних туристично-рекреаційних ресурсів та відповідної інфраструктури, доведених до споживачів у вигляді готового туристичного продукту з метою задоволення їх найрізноманітніших потреб.

Вагомий внесок у дослідження проблем формування та розвитку туристичних дестинацій, в тому числі й оздоровчого типу, зробили українські та зарубіжні науковці, зокрема Д. Басюк [5], Н. Корж [40], А. Мазаракі [14, 60], С. Мельниченко [60], М. Пітюлич [49], Т. Ткаченко [60], М. Żemła [17], R. Knafo [5] та ін. Окремо акцентується увага на важливості інфраструктурного забезпечення формування туристичних дестинацій та розвитку курортів. Так, зокрема, А. Голод стверджує, що «базовим елементом у системі санаторно-курортного лікування України є санаторії. Заклад такого типу здійснює свою діяльність на основі природних лікувальних факторів у поєднанні із фізіо- та дієтотерапією, лікувальною фізкультурою, а також працює у лікувальному, реабілітаційному та рекреаційному напрямках» [32, с. 119]. М. Пітюлич та С. Мороз пропонують модернізацію санаторно-курортного господарства зазначаючи, що «модернізація санаторно-курортного комплексу передбачає впровадження нових напрямів та методів ефективного розвитку санаторно-курортних закладів, що може сприяти динамічному розвитку як санаторно-курортної сфери регіону, так і окремих підприємств, які взаємодіють між собою» [8]. На важливості туристичної і, зокрема, санаторно-курортної діяльності для економічного розвитку територій наголошує В. Кифяк, виокремлюючи сферу рекреації і туризму як складову регіональної економічної системи [36].

Законодавство України визначає туризм одним з пріоритетних напрямків і створює правові засади для розвитку туризму та гарантії захисту прав туристів. Так, зокрема, прийнятий Верховною Радою України 15 вересня 1995 р. Закон України «Про туризм» констатує, що «держава проголошує туризм одним з пріоритетних напрямів розвитку національної культури та економіки і створює сприятливі умови для туристичної діяльності» [57, с. 3], а прийнятий 18 листопада 2003 р. Закон України «Про внесення змін до Закону України «Про туризм» встановлює засади раціонального використання туристичних ресурсів та регулює відносини, пов'язані з організацією і здійсненням туризму на території України [14]. Щодо розвитку санаторно-курортної діяльності, то Закон України «Про курорти» «визначає правові, організаційні, економічні та соціальні засади розвитку курортів в Україні та спрямовані на забезпечення використання з метою лікування і оздоровлення людей природних лікувальних ресурсів, природних територій курортів, які є надбанням народу України, та їх охорони» [55]. На теперішній час в Україні створено правове поле для формування туристичних дестинацій санаторно-курортного типу, що забезпечує ефективне використання природно-рекреаційного потенціалу окремих територій. Так, в ст. 62 Закону України «Про охорону навколишнього природного середовища» зазначено, що курортні і лікувально-оздоровчі зони – це «території, які мають виражені природні лікувальні фактори: мінеральні джерела, кліматичні та інші умови, сприятливі для лікування і оздоровлення людей» [56], а у ст. 63 визначено рекреаційні зони, які представляють собою «ділянки суші і водного

простору, призначені для організованого масового відпочинку населення і туризму» [56]. Постановою Кабінету Міністрів України від 11.07.2001 р. №805 зазначено, що «Санаторно-курортний заклад – це заклад охорони здоров'я, що забезпечує надання громадянам послуг лікувального, профілактичного та реабілітаційного характеру з використанням природних лікувальних ресурсів курортів (лікувальних грязей та озокериту, мінеральних та термальних вод, ропи лиманів та озер, природних комплексів із сприятливими для лікування умовами тощо) та із застосуванням фізіотерапевтичних методів, дієтотерапії, лікувальної фізкультури та інших методів санаторно-курортного лікування» [52].

Особливе значення для формування туристичних дестинацій санаторно-курортного типу має розвиток загальної та спеціальної інфраструктури. Це заклади лікування та оздоровлення, які мають дотримуватися клінічних протоколів санаторно-курортного лікування в санаторно-курортних закладах затверджених Міністерством охорони здоров'я [48], заклади розміщення та харчування, які мають відповідати затвердженим стандартам та іншим нормативним документам:

ДСТУ 4527:2006 Послуги туристичні. Засоби розміщення. Терміни та визначення;

ДСТУ 4268:2003 Послуги туристичні. Засоби розміщування. Загальні вимоги;

ДСТУ 4269:2003 Послуги туристичні. Класифікація готелів;

ДСТУ 4281:2004 Заклади ресторанного господарства. Класифікація.

Ці стандарти діють для засобів розміщення та закладів ресторанного господарства призначених для проживання та харчування рекреантів, встановлюючи їх класифікацію й загальні вимоги до послуг, які там надаються.

Особливе місце в процесі формування туристичних дестинацій відводиться теоріям місцевого управління та територіальним органам влади. Як зазначають В. Брич та О. Кифяк: «у новостворених об'єднаних територіальних громадах (ОТГ) будь-який індивід є членом спільноти, основу якої становить не тільки єдина територія проживання, а й сукупність загальних завдань, інтересів громади, її духовної близькості. У зв'язку з цим важливу роль у процесі формування туристичних дестинацій відіграють теорії місцевого самоуправління, до яких належать теорії вільної громади, дуалізму, соціального обслуговування, а також суспільно-господарська та державна теорія тощо» [21, с.119] та на яких базуються і рішення територіальних органів влади.

Зважаючи на те, що складовими туристичної дестинації санаторно-курортного типу є функціонально пов'язані елементи (природні лікувально-оздоровчі ресурси, санаторно-курортна і загальна інфраструктура території, культурно-історична спадщина, трудовий потенціал та органи управління), які розташовані на певній території і мають інформаційно-комунікаційні структури для виконання стратегічно-тактичних завдань щодо розвитку санаторно-курортної справи, то правове

забезпечення, розвинута загальна та спеціальна інфраструктура, знання і використання теорій місцевого самоуправління в процесі формування туристичних дестинацій санаторно-курортного типу набувають прикладного значення.

На прикладі Чудейської територіальної громади проведено аналіз можливостей для формування туристичної дестинації санаторно-курортного типу та встановлено, що на базі джерела мінеральної води «Буковинська» в селі Буденець може бути створений санаторно-курортний заклад, який стане основою для формування туристичної дестинації, що сприятиме подальшому розвитку лікувально-оздоровчого туризму на Буковині.

Основними перевагами формування туристичної дестинації санаторно-курортного типу в селі Буденець є:

1. Мінеральна вода «Буковинська», яка добувається з артезіанської свердловини глибиною в 90 м Буденецького родовища, що розташоване в екологічно чистій зоні Буковини. Щоденний обсяг складає 85000 літрів води.

2. Мінералізація води складає 1,00 – 1,5 г/літр, що означає, що вода підходить для щоденного вжитку і добре засвоюється організмом, підтримуючи і нормалізуючи обмін речовин. Крім того, вона багата на гідрокарбонатні іони, що запобігає процесу її бродіння.

3. Мінеральна вода «Буковинська» має ідеально збалансований хімічний склад природного походження, який не можливо повторити в штучних умовах. А отже, «Буковинська» дійсно є живою природною мінеральною лікувально-столовою водою, яку не зможе замінити жодна «питна» вода.

4. Лікувальні властивості води позитивно впливають на дію організму та можуть використовуватися при таких захворюваннях:

- хронічних гастритів з нормальною і підвищеною секреторною функцією шлунку;
- неускладненій виразковій хворобі шлунку та дванадцятипалої кишки;
- хворобах прооперованого шлунку;
- хронічних коліках та ентероколітах;
- гепатитах;
- дискінезії жовчних шляхів;
- холециститах;
- хронічних панкреатитах;
- хворобах обміну речовин;
- цукровому діабеті;
- ожирінні, подагрі.

5. Косметичне застосування. Доведено, що мінеральна вода має омолоджувальний вплив на шкіру, зокрема, вона тонізує, робить її пластичною, пом'якшує та заспокоює її, позбавляє відчуття сухості та аморфності [34].

Відгуки споживачів мінеральної лікувально-столової води «Буковинська» та її оцінка (табл. 6.1) свідчать про високу якість і позитивний вплив води на організм людини [22] та підтверджують доцільність формування туристичної дестинації санаторно-курортного типу на основі гідромінеральних рекреаційних ресурсів.

Таблиця 6.1

**Відгуки споживачів мінеральної лікувально-столової води
«Буковинська»**

Відмінно 75 %
Добре 25 %
Непогано 0 %
Погано 0 %
Жахливо 0 %

Враховуючи збалансований хімічний склад води природного походження, її лікувальні властивості та відгуки споживачів, сьогодні назріла необхідність розробки концепції використання мінеральної води «Буковинська» в реабілітаційних цілях на комунальних підприємствах обласного підпорядкування ОКНП «Чернівецький обласний медичний діагностичний центр» та ОКНП «Чернівецький обласний госпіталь ветеранів війни».

Окрім цього, село Буденець славиться екологічно чистим навколишнім середовищем, помірним кліматом, колишнім дендропарком з 300-річним дубом, річкою Малий Серет та притокою Будей, від якої пішла назва села, фольклорними колективами, звичаями, обрядами, традиціями, етнічними зв'язками та ін.

Цікава історія села Буденець, де село вперше згадується в молдавському літописі в 1435 році. У селі є дерев'яна церква Святих Архангелів Михаїла та Гавриїла, побудована протягом 1799 – 1803 років у типовому для Буковини «хатньому» стилі, римо-католицький костел, побудований у 1891 році та інші пам'ятки історії, культури та архітектури.

За вісім кілометрів від села, у селищі міського типу Красноільську збереглася маленька церква Іоанна Предтечі, побудована в 1792 році, що є унікальним для Буковинського Прикарпаття взірцем мурованого храму. У великій Красноільській церкві Покрови зберігається Красноільська ікона Божої Матері, яка замироточила на передпасхальній неділі 1995 року та проявляє свої чудодійні властивості, зцілюючи мешканців Красноільська та паломників з інших місць.

Через село Буденець пролягає міжнародна автомобільна дорога, яка веде до КПП «Красноільськ», на кордоні з Румунією, що сприятиме транзитному обслуговуванню іноземних та вітчизняних туристів.

Наявність джерела мінеральної води «Буковинська» в селі Буденець, помірний клімат, екологічно чисте навколишнє середовище, транзитність території, історичне минуле, звичаї, обряди, традиції – все це сприяє створенню туристичної дестинації санаторно-курортного типу та надання

селу Буденець статусу курортної території, що відповідає вимогам ст.1. Закону України «Про курорти» [55] та ДУ Український науково-дослідний інститут медичної реабілітації та курортології МОЗ України, де зазначено, що «наявність на природній території природних лікувальних ресурсів є основною підставою для визначення статусу курортної території» [53, с. 4].

Зарубіжний досвід функціонування туристичних DESTИНАЦІЙ санаторно-курортного типу дозволяє виділити основні складові економічного впливу, що виникають при формуванні туристичної DESTИНАЦІЇ в територіальному просторі громади, що підтверджується і нашими дослідженнями [37].

Це, зокрема:

- збільшення податкових надходжень до місцевого та державного бюджетів;
- розвиток малого й середнього підприємництва та створення нових робочих місць у підприємствах, що надаватимуть основні та додаткові послуги;
- зростання прибутку і капіталізації санаторно-курортного закладу та супутніх компаній;
- підвищення якості життя постійного населення DESTИНАЦІЇ;
- розширення ємності туристично-рекреаційного ринку Буковини.

Водночас формування туристичної DESTИНАЦІЇ санаторно-курортного типу сприятиме не тільки виконанню її економічних функцій, але й подальшому розвитку місцевої культури, сувенірних промислів, відновленню римо-католицького костелу, підтримці старовинної дерев'яної церкви, міжнаціональній та міжконфесійній взаємодії. Окрім цього, зросте фінансування робіт по захисту навколишнього середовища та збереження екологічної рівноваги, відновлення місцевих пам'яток історії, культури, архітектури.

Отже, формування туристичної DESTИНАЦІЇ санаторно-курортного типу в Чудейській сільській територіальній громаді на базі джерела мінеральної води «Буковинська» в селі Буденець, буде мати як прямі, так і побічні ефекти. Це означає прояв економічної та соціальної ефективності не тільки на рівні туристичної DESTИНАЦІЇ, але й на рівні територіальної громади та регіону загалом.

Основними критеріями соціально-економічної ефективності мають стати: ефективність використання рекреаційних та інших туристичних ресурсів; результативність діяльності туристичної DESTИНАЦІЇ; конкурентоспроможність DESTИНАЦІЇ; якість виробництва послуг; якість обслуговування та ін. А загальним критерієм оцінки функціонування туристичної DESTИНАЦІЇ санаторно-курортного типу буде вважатися ступінь досягнення стратегічних і тактичних цілей, поставлених її керівництвом, визначений відношенням отриманого результату до запланованих показників.

Таким чином, виділено нормативно-правові акти та основні критерії формування туристичної DESTИНАЦІЇ санаторно-курортного типу на основі

джерела мінеральної води «Буковинська» в Чудейській територіальній громаді, серед яких: наявність природних рекреаційних ресурсів, в першу чергу гідромінеральних, культових релігійних закладів, пам'яток історії, культури, архітектури, близькість до кордону з Румунією, транзитність території та ін. Отже, є всі умови для визначення територіальної громади як базової території для формування та розвитку туристичної дестинації санаторно-курортного типу, що сприятиме ефективному використанню місцевого потенціалу, розвитку підприємництва та забезпеченню надходжень до бюджету громади, залученню інвестиційних ресурсів, розбудові загальної інфраструктури та економічному розвитку громади.

Загалом, туризм, як складний багатофункціональний вид діяльності та формування туристичних дестинацій у територіальних громадах Чернівецької області має всі передумови стати вагомим фактором економічного зростання як окремих територій, так і Буковини в цілому та сприяти створенню привабливого туристичного іміджу регіону.

Однак розвиток туризму та формування туристичних дестинацій в територіальних громадах нині стримується багатьма факторами, основними з яких є: війна, відсутність в громадах відповідної інфраструктури, обмеженість інвестиційної активності, зокрема іноземних інвесторів, кадрові проблеми, низький рівень сервісу, погана реклама та ін.

6.2. РОЗВИТОК ТУРИЗМУ В ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАДАХ У КРИЗОВІ ПЕРІОДИ НА ЗАСАДАХ РЕКРЕАЦІЙНОГО І СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНОГО ПОТЕНЦІАЛУ

Основою туристичного бізнесу в широкому і загальному сенсі є послуги гостинності та дозвілля. Їх якість впливає на поведінку споживачів, рівень обслуговування та загальний розвиток супутніх продуктів. Немає сумнівів, що такі послуги позитивно впливають на багато національних і регіональних економік. Однак внутрішній туризм та рекреація в Україні продовжують зазнавати складнощів впливу через продовження воєнного стану та наслідки пандемії COVID-19. Багато готелів та інших підприємств, пов'язаних з гостинністю, наразі зіштовхнулися зі значними викликами для подальшого розвитку. Ці ризики створюють непередбачувані умови для тих, хто працює в туристичному секторі, а також для тих, хто залучений до нього як підрядники. Тому нинішня якісна оцінка певних територій та громад України полягає в моніторингу поточних регіональних особливостей розвитку сервісних послуг туризму в умовах постпандемії, військової та соціальної кризи.

Сьогодні, у період воєнного стану та після нього, дуже актуальним питанням є соціальні запити суспільства з вивчення загального рекреаційного потенціалу територій і його впливу на лікування та реабілітацію хворих із посттравматичним стресовим розладом (надалі ПТСР). Нині цій конкретній проблематиці загально-теоретичного та практичного змісту присвячені праці науковців здебільшого за кордоном –

Елізабети Велл Джейн, Б. Мілліган і Дж. Бенет [2]. Поведінка споживачів послуг туризму на стику постпандемічного та посттравматичного розладу була в основі наукових пошуків китайської та американської наукових студій [10]. В Україні праці загально-теоретичного змісту сучасних методів діагностики ПТСР у військовослужбовців [58] і його нинішнього стану проблеми у науці [20] представлені у вітчизняних науковців, таких як О. Романюк, В. Бочелюк, М. Панов, А. Турубарова. Чинники формування поведінки споживачів послуг рекреації та гостинності в Україні, спричинені посттравматичним стресовим розладом, були в центрі уваги колективу доповідачів на міжнародній науково-практичній конференції в Португалії [31].

З початком повномасштабного вторгнення з лютого 2022 року змінилися й передумови та перспективи розвитку туризму в Україні, що вплинуло також і на нинішню поведінку споживачів сфери послуг. Це ще більше видозмінило та ускладнило регіональну й галузеву структуру послуг туризму та гостинності. Більшість регіонів зазнали масштабних міграційних рухів як всередині країни – це внутрішньо переміщені особи, так і в еміграційних – за кордоном як біженці.

Що ж, власне, змінилося після повномасштабного вторгнення Росії у 2022 році в економіці туризму та секторі гостинності? Державне агентство розвитку туризму України підрахувало податки від туристичного сектору за 2023 рік. За цей рік представники української туристичної галузі сплатили на 32% більше податків (1 045 031,7 млн грн), ніж за аналогічний період 2022 року, коли бюджет отримав від неї 1 551,18 млн грн. У порівнянні з аналогічним періодом довоєнного 2021 року сума сплачених податків цього року була на 8% меншою. Тоді від туристичного сектору до скарбниці надійшло 2 231 861 тис. гривень [33], що в грошовому еквіваленті свідчить про вихід на рівень перед початком повномасштабної війни (рис. 6.1). Утім за цими оптимістичними очікуваннями варто пам'ятати про нинішнє зниження самої купівельної спроможності наших споживачів послуг гостинності на тлі здешевлення національної валюти гривні.

У 2023 році загальна кількість платників податків, які здійснюють діяльність у сфері туризму, зменшилася на 9% порівняно з таким же періодом 2022 року. У порівнянні з аналогічним відтинком часу 2021 року кількість юридичних осіб зменшилася на 25%, а кількість фізичних осіб – на 5%, при цьому загальна кількість юридичних осіб була меншою на 22%. У 2021 році кількість юридичних осіб була більшою на 33%, а кількість фізичних осіб – на 22%. Готелі забезпечили 63,6% надходжень до державного бюджету, з найбільшою часткою 1 303 623 млн грн. У 2022 році було сплачено 765 083 млн грн, порівняно з 1 031 042 млн грн за аналогічний час 2021 року. Також ще 10,1% або 205,8 тис. грн забезпечили за рахунок інших засобів тимчасового розміщування. Ще 9,7% або 193,3 тис. грн – з надходжень за рахунок засобів розміщування на період відпустки чи іншого тимчасового розміщення.



Рис. 6.1. Частка та динаміка надходжень від кожного виду діяльності в туризмі за 2023 рік, [33]

Проте навіть у цих переконливих цифрах зростання, всі сектори засобів розміщення втратили у порівнянні з кризовим роком пандемії COVID-19: діяльність готелів та подібних засобів розміщення – 11%, діяльність засобів розміщування на період відпустки – 66%, надання місць кемпінгами та стоянками для житлових автофургонів і причепів – 17%. Сукупно на них у туризмі за цей період припало 80,7% (див. рис. 6.1).

У світлі таких динамічних змін в економічних показниках туристичних та готельних послуг в Україні простежувалися за останній рік і регіональні трансформації. Баланс перерозподілу надходжень від туристичних надходжень у цей час сильно змістився до західних кордонів держави, де тут та по Україні пересічно 80,5% припадало на послуги розміщення. Найбільше в перший час у 2022 році зазнали приросту прикордонні області активної туристичної міграції: +58% Чернівецька, +60% Львівська і +58% Закарпатська області за підсумками та порівнянням із 2021 роком. Вдвічі менше, але все ж позитивно продовжився приріст цих областей і у 2023 році стосовно попереднього 2022 року: +39%, +26% і +30% відповідно. Таким чином Карпатський регіон виокремився в потужного лідера з розвитку рекреаційного, туристичного та зокрема готельного бізнесу. А з-поміж областей найкращою в Україні та Карпатському рекреаційно-туристичному регіоні у порівнянні з динамікою кожного наступного року виявилася Чернівецька, яка на тлі незначних абсолютних податкових надходжень від туризму (12,6-21,4 млн. грн.) вийшла в лідери за рахунок відносних показників.

За цих умов вагомою перевагою всієї рекреаційної інфраструктури Карпат загалом у нинішніх перспективах воєнної та післявоєнної

модернізації суспільства є первинний досвід ведення рекреаційно-психологічної реабілітації та лікування від ПТСР і формування першооснов спеціалізованого кластеру [21, 34]. Масштабні військові дії, що тривають на сході України, перетворили регіон на «гарячу точку», а кількість людей, які прямо чи опосередковано беруть участь у бойових діях та відчують на собі наслідки війни, зростає з кожним днем. Водночас військове та цивільне середовище в регіоні негативно впливає на їхній психологічний стан. Це призвело до збільшення кількості військових і цивільних осіб з діагнозом посттравматичного стресового розладу (ПТСР).

З наукової точки зору, ця сфера досліджень наразі характеризується відсутністю глибокого вивчення проблеми ПТСР. Це підтверджується публікаціями та дослідженнями зарубіжних учених та експертів Дани Еріксон, Расула Мовата, Джона Бенета та Елізабет Велл, які вивчили ці питання, використовуючи концепцію «Л»: Ландшафт – Традиція – Дозвілля. Наразі існує багато форм, інструментів та методів відновлення життя постраждалих з діагнозом ПТСР [30, 31], а в США, які накопичили в цьому плані чималий досвід, існує сім груп рекреаційних терапій [3]. При цьому метою рекреаційної терапії є ресоціалізація людей з проблемами існування та взаємодії з суспільством через лікувальну рекреаційну діяльність.

Виходячи з цього та у зв'язку з класифікацією туристичних ресурсів, пропонується згрупувати методи рекреаційної терапії наступним чином:

1. Перша і друга групи – методи, розроблені на основі історичних та етнокультурних туристичних ресурсів.

2. Друга, третя та п'ята групи – на базі природних туристично-рекреаційних ресурсів.

3. Четверта, шоста і сьома групи можуть бути віднесені до інфраструктурних туристично-рекреаційних ресурсів та інформаційно-туристичних ресурсів (табл. 6.2).

Нині територіальна громада селища Берегомет з його багатопрофільною інфраструктурою накопичила чималий досвід реабілітації та лікування пацієнтів із ПТСР. Ще у 2014 році, після воєнного вторгнення та політичних змін управління територіями Росією в Криму і на частині Донбасу (ОРДЛО), силами громади за сприяння Державного агентства лісових ресурсів Чернівецького обласного управління лісового та мисливського господарства Державного підприємства «Берегометське лісомисливське господарство» селища Берегомет Вижицького району в Чернівецькій області було започатковано пілотний проєкт із організації та відновлення всієї рекреаційно-медичної інфраструктури. Саме рекреаційні ресурси є основним компонентом для здійснення рекреаційної терапії та активної рекреації загалом.

Таблиця 6.2

**Матриця застосування туристичних ресурсів до методів активної
рекреаційної терапії у США**

Групи активної рекреації у США	Туристично-рекреаційні ресурси			
	Природні туристично- рекреаційні ресурси	Історико- етнокультурні туристично- рекреаційні ресурси	Інфраструктурні туристично- рекреаційні ресурси	Інформаційні туристично- рекреаційні ресурси
Перша група	-	+	-	-
Друга група	+	+	-	-
Третя група	+	-	-	-
Четверта група	-	-	+	+
П'ята група	+	-	-	-
Шоста група	-	-	+	+
Сьома група	-	-	+	+

Отже території, де наявні рекреаційні ресурси, можуть стати підґрунтям для старту та подальшого розвитку рекреаційної терапії надалі та формування повноцінного рекреаційно-реабілітаційного кластеру з лікування ПТСР. Розподіл груп методів рекреаційної терапії вказує на унікальні можливості в управлінні організації рекреаційної терапії в гірській і передгірській частині області Вижницького адміністративного району, після якого дещо слабший потенціал у цьому мають передгірські на півдні Чернівецького району (табл. 6.3). На даний розподіл впливає наявність визначених туристично-рекреаційних ресурсів, які особливим чином вказують на можливість організації розвитку певних груп методів рекреаційної терапії.

Таблиця 6.3

**Бальний розподіл груп методів рекреаційної терапії
адміністративних районів Карпат Чернівецької області відносно
їхнього забезпечення туристично-рекреаційними ресурсами**

Район	Група № 1	Група № 2	Група № 3	Група № 4	Група № 5	Група № 6	Група № 7	Пересічне забезпечення
Вижницький	10	10	10	6,3	10	6,3	6,3	8,4
Чернівецький (південна передгірська частина)	5	5	10	3,8	5	3,8	3,8	5,2
Пересічно по Карпатах в області	7,5	7,5	10	5	7,5	5	5	6,8

Отже, в регіональному аспекті вітчизняний туризм нині досить видозмінився, що пов'язано із затяжною кризою в глобальній економіці через пандемію COVID-19. Вона істотно посилилася та додатково

трансформувала економічну та суспільну карту частини України у зв'язку із повномасштабним вторгненням Росії та запровадженням в нашій країні воєнного стану. Сьогодні ще жодна країна світу не досягнула абсолютних показників доковідного часу в 2019 році. Найближче до повернення собі попередніх позицій до початку 2020 року за кількістю прийнятих міжнародних туристів і отриманих доходів від них перебуває Європа. Цим фактором у період воєнного і повоєнного стану, безумовно, має скористатися Україна, оскільки і туризм, і рекреація є важливим генератором фінансових надходжень до бюджету країни при правильному плануванні та управлінні даним сектором економіки. Для активізації туристично-рекреаційних послуг у такий період, які впливатимуть на поведінку споживачів послуг гостинності, кожна територіальна громада України, що особливо віддалена від лінії фронту з бойовими діями, має:

- популяризувати й надалі внутрішній туризм, який показав свою ефективність порівняно із міжнародним, у кризовий період 2020-2021 рр. пандемії COVID-19, враховуючи всі особливості соціальних запитів як у регіональному, поселенському вимірі, так і статево-віковому, статусному та інших аспектах;

- вивчати власний рекреаційно-інфраструктурний потенціал ресурсів і створювати кластери, залучаючи як давно наявні, так і релоковані в період війни підприємства громади, які спеціалізуюватимуться на лікуванні симптомів ПТСР внутрішньо переміщених осіб, військовослужбовців і їхніх сімей;

- прикордонним та тиловим громадам, враховуючи перспективну систему кластерів розселення людності упродовж і після закінчення війни в країні, залучати інвестиції закордонних інвесторів і туристів з країн Європи, США та інших зацікавлених країн для розбудови соціальної, туристичної і рекреаційно-реабілітаційної інфраструктури за стандартами ЄС із метою якнайшвидшої інтеграції України з його країнами-членами.

6.3. ОЦІНКА КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ СЕРВІСНИХ ПОСЛУГ (НА ПРИКЛАДІ РОЗВИТКУ ГОТЕЛЬНОЇ ІНФРАСТРУКТУРИ ТУРИСТИЧНОГО КОМПЛЕКСУ «МИГОВЕ» БЕРЕГОМЕТСЬКОЇ ТЕРИТОРІАЛЬНОЇ ГРОМАДИ)

У широкому та загальному розумінні послуги готелів є складовими туристичних, а їхня якість – формує та впливає на поведінку споживача, рівень сервісного обслуговування та комплексного розвитку туризму і його продуктів. Готелі та туризм також створюють позитивний вплив на економіку багатьох країн чи регіонів. Але зараз, через тривалий воєнний стан і наслідки пандемії COVID-19, вітчизняний туризм все ще переживає важкі часи. Багато готелів та інших підприємств, пов'язаних із туризмом, відчують на собі ті проблеми, які призводять до скорочення їхньої мережі, а у найкритичнішому їхньому прояві – до закриття. Ці ризики

створюють труднощі для людей, які працюють у туристичній галузі чи взаємодіють із нею як контрагенти.

Оцінку та інноваційні методи конкурентних готельних переваг досліджував С. Шаповал [63]. Питання комунікаційної політики в конкурентоспроможності та інноваційних методів її підвищення в готельних підприємствах за кордоном розглядали С. Галасюк [25], К. Музиченко [47] та Т. Скорина [59]. Чинники формування конкурентних переваг підприємств готельного бізнесу були в центрі уваги наукових досліджень О. Виноградової та О. Куценко [23], О. Полтавської [50] та А. Колодійчук [38]. Виклики та напрями відновлення готельно-ресторанного бізнесу у воєнний час під час затяжної кризи, що зумовлює зниження туристичної активності як національного, так і міжнародного рівня, розкрила у своєму науковому дослідженні О. Хитрова [62].

Вплив потенціалу туристичних ресурсів та його інфраструктури на розвиток, власне, туризму в певній DESTИНАЦІЇ розглядали В. Круль, А. Вдовічен, Р. Гищук, І. Добинда [6, 7], а детермінованість впливу туризму на розвиток і управління готельною інфраструктурою регіону в кризовий період – Р. Гищук [28, 29].

Утім, у жодній із вказаних наукових студій не проводився науковий аналіз бальної оцінки зовнішніх конкурентних переваг готельної інфраструктури DESTИНАЦІЇ як чинників потенційного впливу на поведінку споживача в послугах гостинності та туризму в кризових умовах, особливо під час воєнного стану. Останній фактор дуже сильно обмежує доступ до конкретних економічних показників і певних господарських реєстрів готельних господарств із міркувань національної та комерційної безпеки. Це актуалізує за таких умов необхідність застосування в наукових дослідженнях методики бальної оцінки конкурентних порівняльних переваг готельної інфраструктури та послуг гостинності як потенційних чинників поведінки споживача-туриста.

До факторів зовнішнього конкурентного середовища готелю відноситься середовище, яке формується за рахунок споживачів, конкурентів, постачальників, законодавства та стану економіки. При оцінці впливу багатьох його чинників на діяльність готельних підприємств науковцями було виділене поняття «маркетингове середовище», яке репрезентує сукупність активних суб'єктів і сил, що діють всередині та за межами підприємства, впливають на можливості керівництва службою маркетингу встановлювати і підтримувати з цільовими клієнтами відносини успішного співробітництва. Особливості зовнішнього середовища готелю зумовлені зовнішніми чинниками, які впливають на здатність підтримувати і розвивати якісний сервіс та утримувати позиції серед своєї цільової аудиторії.

Зовнішнє середовище сфери послуг у готельних послугах туризму можна поділити на низку чинників, від яких безпосередньо залежить ефективний менеджмент готелем. Досліджуване підприємство в сфері послуг перебуває в системі глобальних і місцевих умовностей, які

визначають існування даного виду бізнесу в економічно-маркетинговому середовищі. Таку систему критичної оцінки зовнішнього середовища з ведення бізнесу називають PEST-аналізом, де Р – політичні чинники, Е – економічні, S – суспільні, Т – технологічні. Іншими словами, розвиток готельного бізнесу Карпатського рекреаційного регіону залежить безпосередньо від чинників, які здатні визначити розвій як усього українського туристичного комплексу загалом, так і його галузей зокрема.

Так, ефективність менеджменту курорту Мигове напряму залежить від зовнішньої та внутрішньої політики нашої країни, а також тих чинників, які визначатимуть місцеве самоврядування в умовах децентралізації бюджету країни. Політичні чинники зовнішнього середовища дуже істотно визначають «жвавість» туристичного бізнесу, який напряму залежить від наявності в країні конфліктів, у т. ч. воєнних. Дуже яскравим прикладом в Україні є нині воєнний стан, який по факту триває з 2014 року. При цьому загальноукраїнська тенденція має тісну кореляцію із зниженням кількості іноземних туристів у туристичному бізнесі. З більш давніх економічних чинників варто виділити невідповідність цін і рівня обслуговування в Україні, які визначали всі роки можливість прийому туристів із більш економічно розвинутих країн Європи та світу. Також у цій ситуації до повномасштабного вторгнення в 2022 році особливої ваги мав чинник розвитку якісної транспортної інфраструктури, яка за всі роки незалежності України ніколи не виходила на належний рівень.

Сьогодні все частіше на ефективність роботи туристичної галузі загалом, і готельного сервісу зокрема, відіграють і, очевидно, відіграватимуть на найближчу перспективу суспільні та соціокультурні чинники. Вже нині Україна втратила 49% іноземних туристів, що, безумовно, відбивається на економічній ефективності функціонування кожного українського готелю зокрема. Все частіше також дається взнаки загальноукраїнська тенденція економити гроші на будь-які туристичні послуги внаслідок здешевлення національної валюти та повної невизначеності в умовах війни всієї країни. Це, у певній мірі, негативно відображається й на готельному секторі, в тому числі курорту Мигове.

Тут також необхідно згадати природні чинники, які також активно формують поведінку споживача в туризмі та послугах гостинності. До них, найперше, належать природні ресурси, які створюють необхідне підґрунтя для функціонування готельної інфраструктури. Сюди відносяться кліматичні зони, сезонність, географічне положення. Сукупність таких чинників визначає особливості надання послуг шляхом диференціації їх на високий, середній і низький сезон, що має достатньо виражену сезонну диференціацію своєї діяльності, яка проявляється через цінову політику в наданні послуг упродовж різних пір року, певних дат, культурних традицій карпатського регіону. Прямий вплив на роботу готельної інфраструктури має підвищення цін на природні ресурси, перш за все енергоносії, коли вся національна енергосистема залежить від її захищеності від обстрілів у

опалювальний сезон. Даний фактор, в свою чергу, обумовлює зростання цін на готельні послуги.

Дуже важливим чинником формування прибутку та контингенту гостей готелю є його конкуренти, які формують своєрідне мікросередовище. Знаючи їхні переваги й недоліки, адміністрація готелю може з успіхом конкурувати в цьому сегменті ринку, знаходячи найкращі шляхи реалізації власного сервісу. Найближчими, в прямому та переносному значенні, конкурентами можна вважати готелі малої та середньої місткості. Ними безпосередньо на курорті Мигове є «Карпатська Вежа», «Саторі», «Гірський Світанок», «Едельвейс», «Карпати», «Норіс» та ін. У загальній частці місткості готелів курорту Мигове на перші чотири готелі – «Карпатська Вежа» «Карпати», «Едельвейс» і «Гірський Світанок» – сукупно припадає 90% усіх готельних місць (рис. 6.2).

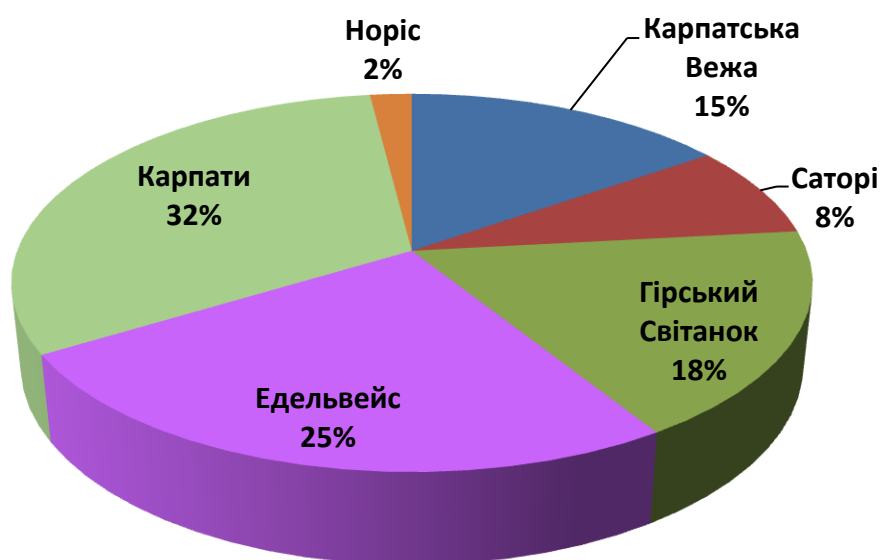


Рис. 6.2. Частка досліджуваних закладів розміщення у загальній місткості ринку готельних послуг курорту Мигове

Задля порівняльної характеристики та оцінки конкурентних переваг ми детально дослідили весь комплекс послуг, які надають у курорті Мигове найближчих готелів-конкурентів споріднених за організаційною структурою, масштабуванням конкурентних переваг та просторовою наближеністю: «Карпатська Вежа», «Саторі», «Гірський Світанок», «Едельвейс», «Карпати» і «Норіс». Умовно дані двадцяти чотирьох кваліфікаційних показників розвитку їхньої інфраструктури та сервісу були поділені на дві групи кількісних і якісних характеристик, які занесли до таблиці за таким же переліком (табл. 6.4).

До якісних характеристик мережі готелів курорту Мигове були віднесені ціни на основні послуги з проживання та місце розташування стосовно віддаленості до гірськолижних витягів. За умовно якісні ми також прийняли кількість номерів у готелі та лішко-місць у них, так як

вони все ж впливають на якісну складову в порівняльному аналізі. Всі інші характеристики відображені як кількісні показники, які також впливають на якісний потенціал кожного з готелів курорту Мигове, зокрема. Тут за простої їхньої наявності-відсутності в готелі в одиничному чи множинному випадках ми проставляли відповідне число.

Таблиця 6.4

Бально-рейтингова оцінка кваліфікаційних показників розвитку інфраструктури та сервісу в готелях курорту Мигове

Кількісно-якісні характеристики	Готель						
	<i>Карпатська Вежа</i>	<i>Саторі</i>	<i>Гірський Світанок</i>	<i>Едельвейс</i>	<i>Карпати</i>	<i>Норіс</i>	<i>Разом</i>
Кількість номерів	2	1	2	3	3	0	10
Кількість ліжок-місць	3	2	4	5	6	0	20
Віддаль до витягів, м	3	4	5	4	1	6	23
Ціни, грн. від...	4	4	6	4	2	5	25
Ресторан	1	1	1	1	1	1	6
Кафе швидкого харчування	0	1	1	1	1	1	5
Бар (колиба)	1	1	0	0	2	0	4
Дитячий майданчик	0	1	1	0	1	0	3
Атракції для дітей	1	1	1	0	1	1	5
Конференц-зал	1	5	5	0	0	5	16
Сауна	2	3	3	1	1	3	13
Масажний кабінет	1	1	1	0	2	1	6
Басейн	1	2	2	0	2	1	8
Спортзал	0	1	1	0	0	0	2
Більярд, настільні ігри	1	0	0	1	3	2	7
Льодовий майданчик	0	0	0	0	1	0	1
Комп'ютерний зал	1	1	1	0	0	0	3
Додаткові послуги з прання та прасування одягу	1	0	0	1	1	1	4
Магазин сувенірів	0	1	1	0	0	0	2
Паркінг під охороною	1	1	1	0	1	1	5
Прокат гірськолижного спорядження	1	1	1	1	1	1	6

Кількісно-якісні характеристики	Готель						
	<i>Карпатська Вежа</i>	<i>Саторі</i>	<i>Гірський Світанок</i>	<i>Едельвейс</i>	<i>Карпати</i>	<i>Норіс</i>	<i>Разом</i>
Екскурсійне обслуговування	2	2	1	1	3	5	14
Організація екстремальних турів (кінні, велосипедні, піші)	1	1	1	1	1	1	6
Продуктовий власний магазин	0	0	0	1	0	0	1
Усього	28	34	38	25	35	36	195
Рейтинг	4	3	1	5	3	2	-

Разом із тим, проста фізична більшість усіх без винятку показників прямо не може вважатися «ліпшими» даними готелю, а швидше навпаки – відповідатиме за обернено пропорційний зв'язок. Саме тому методично не правильно було би визначати кращий готель за рахунок сумарного зведеного показника простою арифметично більшістю абсолютно всіх показників, наведених у таблиці.

Інакше кажучи, такі кваліфікаційні показники, як мінімальна ціна на проживання в готелі, віддаль до витягу мають обернено пропорційний зв'язок стосовно його конкурентних переваг. Так, якщо в готелі мінімальна ціна на проживання є вищою за аналогічні послуги в конкурентів, то кваліфікаційний потенціал такого показника буде нижчим, тобто за цих умов дається взнаки цінова доступність пересічного споживача до всіх без винятку готелів.

Отже, для зведення наведених даних до спільного знаменника з метою можливості їхнього порівняння та визначення рейтингової оцінки кожного з шести готелів ми якісні показники, з урахуванням вище переліченого, перевели в бали від 1 до 6 (за кількістю готелів, що порівнюються). Так, ті готелі, які мали найбільшу мінімальну ціну, отримали лише 1 бал, а ті, в яких вартість проживання була «загальнодоступною», – 6 балів (див. табл. 6.4). За такою ж методикою було в балах оцінено віддаль готелю до лижних витягів. В інших умовно якісних показниках бали від 1 до 6 розподілилися за його відносною перевагою від сумарної кількості по ньому всіх готелів.

Таким чином, трійка найважливіших характеристик, які визначають потенціал (за більшою бальною оцінкою) готелів курорту Мигове, є їхня цінова політика (25 балів із 36 максимальних – 70%), віддаленість від інфраструктури гірськолижних трас і витягів (23 бали – 63,8%) і кількість ліжко-місць (20 балів – більше половини максимального потенціалу курорту). Замикають трійку наявності кваліфікаційних показників (ситуативна складова) у готелях розміщення власного продуктового магазину чи льодового майданчику (по одному балу – 2,7%), сувенірної магазину (2 бали – 5,2%), бару, дитячого майданчику й комп'ютерного

залу (3 бали – 7,9%). Усі інші кількісно-якісні характеристики займають проміжні позиції на курорті: послуги сауни, конференц-залу (-ів), екскурсійне обслуговування, ресторанна інфраструктура, прокат гірськолижного спорядження та послуги з екстремальних турів.

Аналіз рейтингової оцінки готелів курорту Мигове показав, що лідером за укомплектованою системою готельних послуг та його інфраструктури є «Гірський Світанок». За ним розташувалися готелі «Норіс», «Карпати», «Саторі». Готель «Карпатська Вежа» займає 5 позицію, а замикає наш рейтинг готель «Едельвейс» (рис. 6.3).

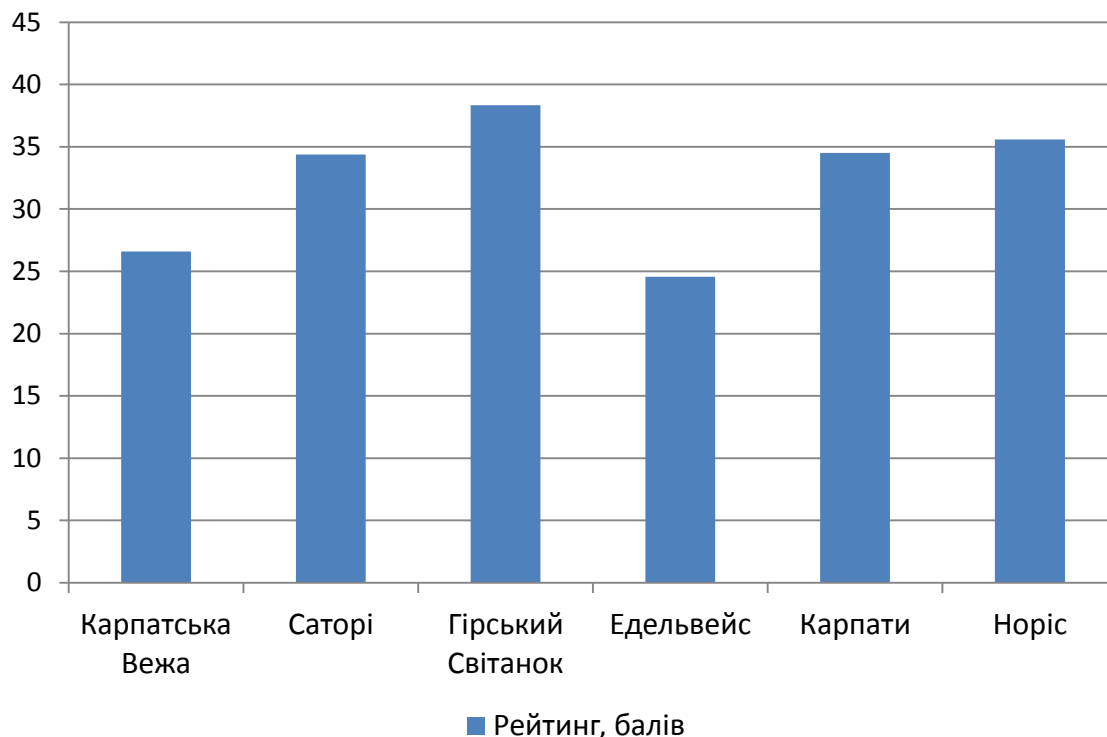


Рис. 6.3. Рейтингова оцінка розвитку інфраструктури та сервісу готелів курорту Мигове

Отже, за результатами нашого дослідження можна зробити висновок, що однієї тільки низької ціни за послуги проживання недостатньо для визначальних позицій і конкурентних переваг на курорті Мигове. Значну роль тут також відіграє як сформований комплекс додаткового сервісу, так і якісна інфраструктура готелю (рис. 6.4).

Для вирівнювання конкурентних позицій проаналізованих нами готелів, без сумніву, необхідно виявити ті конкурентні переваги, які характерні для лідера рейтингу в Мигове готелю «Гірський Світанок». Перш за все, це найдоступніша ціна на проживання при достатній кількості ліжок-місць і розташуванні в безпосередній близькості від витягів для лижників. Готель має 5 конференц-залів різної площі та місткості, три сауни й два басейна. Поступається «Гірський Світанок» сильнішими позиціями більшою місткістю номерів, відсутністю більярдних столів і інших настільних ігор, різноманітністю екскурсійного обслуговування, які характерні для готелю «Карпати».

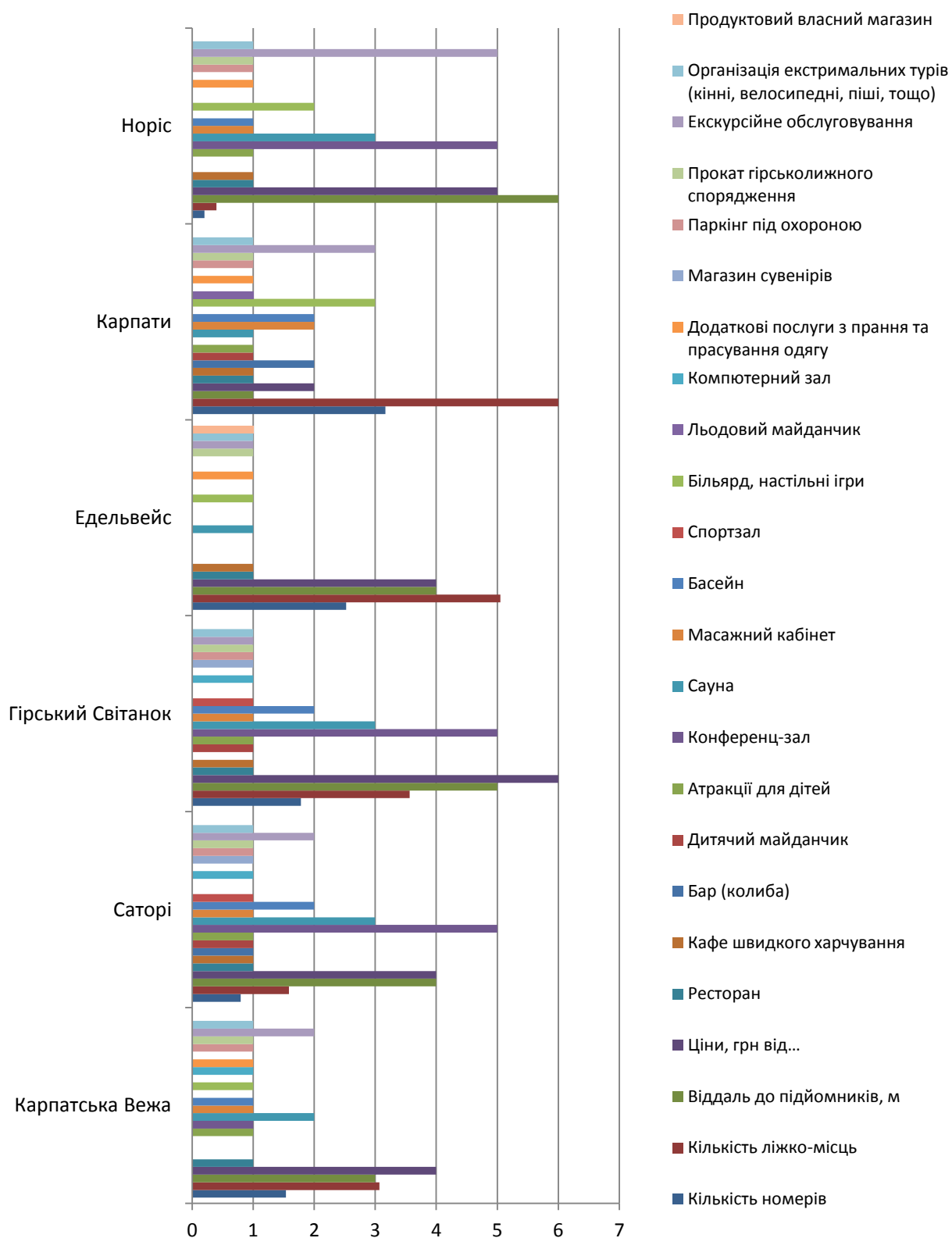


Рис. 6.4. Бальна оцінка розвитку інфраструктури та сервісу в готелях курорту Мигове

Готель «Норіс» розташований найближче до витягів для лижників та рекреантів, має достатньо прийнятні ціни для проживання, п'ять

різноманітностей для екскурсійного обслуговування. У готелі «Саторі» найкращою є позиція по ціні та віддалі до витягів.

Отже, особливості зовнішнього середовища готелю зумовлені зовнішніми чинниками, які впливають на поведінку споживача, здатність підтримувати і розвивати якісний сервіс та утримувати позиції серед своєї цільової аудиторії. Ефективність менеджменту готелів гірського курорту Мигове на пряму залежить від зовнішньої та внутрішньої політики нашої країни, а також тих чинників, які визначають і визначатимуть у перспективі місцеве самоврядування в умовах децентралізації бюджету країни. Дуже важливим чинником формування прибутку готелю є його конкуренти, які формують своєрідне зовнішнє мікросередовище. У загальній частці місткості усіх номерів на перші три готелі – «Карпати», «Едельвейс» і «Гірський Світанок» сукупно припадає 75% усіх готельних місць, а разом із готельно-ресторанним комплексом «Карпатська Вежа» їхня частка складає 90%.

Згідно із бально-рейтинговою оцінкою трійка найважливіших характеристик, які визначають потенціал (за більшою бальною оцінкою) готелів курорту Мигове, є їхня цінова політика (25 балів із 36 максимальних – 70%), віддаленість від інфраструктури гірськолижних трас і витягів для лижників (23 бали – 63,8%) і кількість ліжко-місць (20 балів – більше половини максимального потенціалу курорту). Пересічний рейтинговий показник розвитку готельної інфраструктури в курорті Мигове складає 32 бали. Отже, за результатами нашого дослідження можна зробити висновок, що однієї тільки низької ціни за послуги проживання на курорті Мигове недостатньо для визначальних позицій і конкурентних переваг стосовно туристів та інших потенційних споживачів послуг гостинності. Значну роль тут особливо відіграє як сформований комплекс додаткового сервісу, так і якісна інфраструктура готелю, що на найближчу перспективу впливатиме на загальний туристичний потенціал курорту Карпат в умовах воєнного та післявоєнного станів.

6.4. ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ ГАСТРОТУРИЗМУ УКРАЇНИ ЗА РЕГІОНАМИ В ПОВОЄННИЙ ПЕРІОД

Гастрономічний туризм сьогодні є одним із найпопулярніших видів туризму серед інших видів туризму, який активно розвивається у всьому світі. Даний вид туризму відповідає всім вимогам при переході від економіки послуг до економіки досвіду. Основою гастрономічного туризму є автентичний продукт визначений територіальними особливостями, за допомогою якого можна залучати туристів до регіону. Гастрономічний туризм заснований на концепції пізнання та дослідження їжі, дегустацій та насолоди гастрономічної культури регіону чи країни.

У своєму звіті про гастрономічний туризм Всесвітня туристична організація (UNWTO) розмістила результати опитування серед членів своєї організації (а це 156 країн). За його результатами майже 90 % респондентів

вважають гастрономію основним стратегічним елементом визначення бренду та іміджу дестинації. Проте, всього 67,6 % респондентів вважають, що їх країна має власний сформований унікальний гастрономічний бренд, а інші вірять, що країна має потенціал для розвитку в цьому напрямку [15].

Відповідно до рейтингу TasteAtlas [13], що визначив топ-100 найкращих кухонь світу, станом на грудень 2024 року в першу десятку увійшли: Греція; Італія; Мексика; Іспанія; Португалія; Турція; Індонезія; Франція; Японія; Китай (рис. 6.5). Українська кухня посіла 44 місце, хоча ще рік тому містилася на 53 позиції, що безумовно є позитивною динамікою.

tasteatlas AWARDS 24/25			tasteatlas AWARDS 24/25		
100 Best Cuisines in the World			100 Best Cuisines in the World		
1	Greece	4,60	26	Lebanon	4,28
2	Italy	4,59	27	Czech Republic	4,27
3	Mexico	4,52	28	Thailand	4,26
4	Spain	4,50	29	Georgia	4,26
5	Portugal	4,50	30	Tunisia	4,26
6	Türkiye	4,50	31	Austria	4,25
7	Indonesia	4,48	32	Chile	4,24
8	France	4,48	33	Bulgaria	4,23
9	Japan	4,47	34	Russia	4,22
10	China	4,45	35	South Africa	4,21
11	Poland	4,42	36	Philippines	4,21
12	India	4,42	37	Malaysia	4,20
13	USA	4,42	38	Morocco	4,20
14	Peru	4,40	39	Lithuania	4,20
15	Serbia	4,40	40	Egypt	4,19
16	Brazil	4,39	41	Iran	4,18
17	Croatia	4,36	42	Syria	4,17
18	Colombia	4,34	43	Canada	4,17
19	Vietnam	4,34	44	Ukraine	4,17
20	Hungary	4,33	45	Netherlands	4,17
21	Algeria	4,31	46	Palestine	4,17
22	South Korea	4,29	47	North Macedonia	4,16
23	Germany	4,29	48	England	4,15
24	Romania	4,28	49	Ethiopia	4,14
25	Argentina	4,28	50	Cyprus	4,13
51	Saudi Arabia	4,12	76	Ecuador	3,99
52	Sweden	4,11	77	Costa Rica	3,99
53	Australia	4,09	78	Scotland	3,98
54	Belgium	4,09	79	Latvia	3,98
55	Venezuela	4,09	80	Ireland	3,97
56	Slovenia	4,08	81	Paraguay	3,97
57	Azerbaijan	4,07	82	New Zealand	3,96
58	Cuba	4,06	83	Montenegro	3,95
59	Trinidad and Tobago	4,06	84	Malta	3,95
60	Uruguay	4,05	85	Libya	3,95
61	Pakistan	4,05	86	The Bahamas	3,94
62	Puerto Rico	4,04	87	Israel	3,94
63	Denmark	4,04	88	Iraq	3,94
64	Finland	4,04	89	Singapore	3,93
65	Bangladesh	4,04	90	Jamaica	3,93
66	Taiwan	4,03	91	Iceland	3,93
67	Haiti	4,03	92	Dominican Republic	3,91
68	Bosnia and Herzegovina	4,03	93	Armenia	3,90
69	Sri Lanka	4,02	94	Kazakhstan	3,90
70	Switzerland	4,02	95	Qatar	3,89
71	Afghanistan	4,02	96	Albania	3,89
72	Slovakia	4,01	97	Bolivia	3,88
73	Norway	4,01	98	Nigeria	3,88
74	Jordan	4,01	99	Laos	3,88
75	Belarus	4,00	100	Nicaragua	3,86

Рис. 6.5. Рейтинг найпопулярніших кухонь світу за версією TasteAtlas 24/25 р. [13]

Європа завжди приваблювала туристів з усього світу своєю історією, культурою, традиціями і цікавими й смачними національними стравами та була регіоном-лідером за кількістю відвідувань. Україна є невід'ємною частиною Європи, але кулінарний туризм все ще знаходиться на стадії розвитку.

На цей час, як масштабного явища гастрономічного туризму в України все ще немає. Але сьогодні у часи воєнних дій в Україні розвиток гастрономічного туризму має зовсім інше значення для популяризації національної української кухні та України взагалі. Україна різноманітна в усіх своїх проявах, і кожен регіон має свої особливості та перспективи розвитку гастрономічного туризму. На нашу думку, зсув споживчого попиту у бік нематеріальної культури відкриває можливості появи нових туристичних напрямів і розвитку та брендингу тих, що вже існують. Їжа,

будучи фізичною необхідністю, уособлює культурну самобутність та індивідуальність народу. Гастрономічний туризм, у свою чергу, дозволяє задовольнити туристичний попит в отриманні нових вражень, екзотики, незвичайності та глибшого розуміння місця.

Ступінь науковості досліджуваної теми надзвичайно низький, дуже мало українських авторів опублікували свої дослідження щодо гастрономічного туризму в Україні та її регіонах у воєнний період часу. Дослідженнями гастрономічного туризму займалися такі вітчизняні та іноземні науковці, як Михайлюк О., Хумаров О. [46], Rutynskyi M. [12], Kushniruk H. [8], Nesterchuk I. [11], John D Mulcahy [4], Debasis Sahoo [1], Гапоненко Г., Євтушенко О., Шамара І., Болото К. [26], Фесенко Г. [61] та інші.

Варто відмітити, що науковці поділилися на два табори щодо розуміння та трактування гастротуризму. Так, перша група науковців [1, 4, 12, 46] стверджує, що «гастрономічний туризм» є похідним від терміну «гастрономія» (з грецької γαστήρ – шлунок) – наука, що вивчає зв'язок між харчуванням та культурою й відноситься до галузі соціальних дисциплін. Тоді як кулінарія (з латинського *culīna* – кухня) – галузь прикладної діяльності, пов'язаної з приготуванням їжі, що включає комплекс технологій, обладнання та рецептів і є частиною гастрономії.

Друга група науковців [8, 11, 26, 61] акцентують увагу на тому, що гастрономічний туризм виступає допоміжним інструментом у пізнанні культурної спадщини країн або регіонів світу, оскільки страви національної кухні є одним із елементів, що відображають спосіб життя, світогляд та традиції різних народів.

Аналіз останніх досліджень і публікацій дає підґрунтя стверджувати, що в Україні концепція кулінарного туризму останніми роками майже не привертає уваги. Відсутній детальний аналіз стану та перспектив розвитку гастротуризму та ресторанного бізнесу в Україні. Існує необхідність в окресленні напрямків стратегічного розвитку гастрономічного туризму та запровадженні стратегії розвитку гастрономічного туризму в Україні в повоєнний період з використанням методів SWOT-аналізу, що наразі є дуже актуальним в контексті відновлення туризму в країні.

Гастрономічний туризм в Україні не має такого розповсюдження, як в інших країнах Європи, хоча українська кухня налічує багато національних страв відомих у всьому світі. Незначна кількість гастрономічних турів говорить про те, що українці не були готові сплачувати за такі подорожі. Але сьогодні у часи воєнних дій в Україні українська кухня має інше значення. Все більше місцевих жителів та людей з інших країн світу проявляють зацікавленість до української культури, традицій та національної кухні. Популярність і перспективність даного напрямку зростає з кожним роком. Щодня відкриваються заклади української кухні по всьому світу.

Як і будь-яка країна Україна має свої особливості гастрономічних турів: у першу чергу гастрономічний туризм надає можливості відновити

В Україні щороку організовується біля сотні різних гастрономічних свят, ярмарок та фестивалів, влітку та восени, які присвячені виготовленню основних найпопулярніших національних страв, а саме: борщу, голубцям, дерунам, вареникам, горілці, пиву та вину, овочам та ягодам, меду, солодошам та іншим стравам.

Лідером проведення гастрономічних заходів є Західна Україна [16], а саме: Закарпатська та Львівська області (таблиця 6.5). Великий потенціал має і Буковина. Варто відзначити, що щороку відбувається Благодійний фестиваль-ярмарок «Свято Гарбуза», який започаткований Чернівецьким торговельно-економічним інститутом Державного торговельно-економічного університету.

Таблиця 6.5

Гастрономічні свята та фестивалі в західних областях України, які проходили під час воєнного стану у 2023 році [16]

Region	The name of the gastronomic event	Venue	Dates
Volyn	1. Lutsk Food Fest	Lutsk	May
	2. Festival of National Cuisine		September
	3. Beer and Meat Festival in Lutsk Castle		
Zakarpattia	1. Competition of Pig Butchers	Hecha Village, Berehove District	January
	2. Red Wine	Mukachevo	
	3. Pancake Festival «Uzhhorod Palachinta»	Uzhhorod	February
	4. White Wine	Berehove	March
	5. Wine Festival «Sakura Wine»	Uzhhorod	April
	6. Wine Festival «Uhochanska Loza»	Vynohradiv	May
	7. Gastronomic Festival of Wine and Honey «Sunny Drink»	Uzhhorod	
	8. «Berlybash Banush»	Kostylyvka Village, Rakhiv District	
	9. Festival of Riplianka	Kolochava Village, Khust District	June
	10. Festival of Velykobereznianskyi Cheese «Milk River»	Stuzhytsia Village, Uzhhorod District	
	11. Festival-Fair «Red Cherry»	Packanyovo Village, Uzhhorod District, Okli Hed Village, Berehove District	
	12. Festival «Berry Field»	Diula Village, Berehove District	July
	13. Festival of Holubtsi	Chetfalva Village, Berehove District	
	14. Festival «Wine of the Silver Earth»	Uzhhorod	
	15. Festival of Holubtsi	Velykyi Bychkiv Village, Rakhiv District	August
	16. Plum Lekvar	Botar/Hecha Village, Berehove District	
	17. Hutsul Brynza	Rakhiv	September
	18. Sweet Honey Festival in Mukachevo	Mukachevo	
	19. Varysh Beer	Muzhiyevo Village, Berehove District	October
	20. Golden Huliash		November
	21. Festival of Young Wine «Zakarpattia Bozhole»		December
	22. Gingerbread Festival		
Ivano-Frankivsk	1. Exhibition-Fair «Easter Basket»	Ivano-Frankivsk	April
	2. All-Ukrainian Berry Festival «Berry Fest»		August
	3. Festival of Wine and Grapes		September
	4. Traditional Festival-Fair «Feast of Bread»		
	5. Frankivsk Craft Fair		April - December

Region	The name of the gastronomic event	Venue	Dates
Lviv	1. Days of Mulled Wine in Lviv	Lviv	January
	2. Pampukh City Holiday		April
	3. Craft Beer & Vinyl Music Festival		June
	4. Lviv Ice Cream Festival		September
	5. Lviv on a Plate		October
	6. For Coffee to Lviv		
	7. Feast of Bread		
	8. National Chocolate Holiday		
	9. A Feast of Cheese and Wine		
	10. Mulled Wine Festival	Slavsko Village, Stryi District	November
Rivne	1. Food Festival «FoodFest.PLAZA»	Rivne	September
Ternopil	1. Galician Defiliada	Ternopil	January, April, July, October
	2. Carp Festival «Koropfest»	Koropets Village, Monastyrska District	July
Chernivtsi	1. 10th (anniversary) Charity Festival-Fair «Pumpkin Festival»	Chernivtsi, CHITE SUTE	October

Наприкінці жовтня 2023 року під час проведення X Благодійного фестивалю-ярмарку «Свято Гарбуза» у ЧТЕІ ДТЕУ встановив рекорд України з кількості страв із гарбуза, отримавши офіційне підтвердження від Національного реєстру рекордів України (рис. 3). На одній локації було представлено 454 страви.

Проаналізуємо сучасний стан гастротуризму України. Спираючись на дані Pro-Consulting, що здійснило опитування 1050 респондентів у 2024 році [18], можна стверджувати, що найбільш негативно вплинули на розвиток гастротуризму в Україні наступні фактори: війна – 62,2%; нестача персоналу – 10,4%; мобілізація – 8,0%; стан енергетики – 6,4%; платоспроможність населення 4,3%; якість продукції та тренди – 3,3%; конкуренція – 2,3%; інші фактори – 3,0% (рис. 6.7).

ФАКТОР, ЯКИЙ НАЙБІЛЬШЕ ВПЛИНЕ НА ГАЛУЗЬ ПРОТЯГОМ 2024 РОКУ

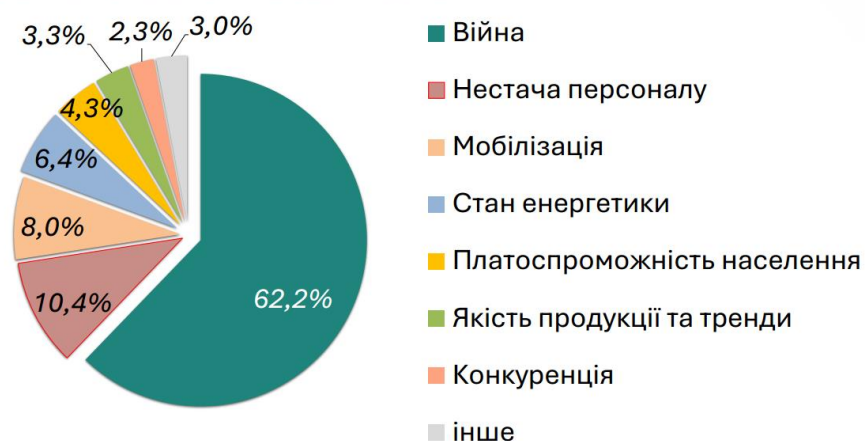


Рис. 6.7. Фактори, які найбільше вплинули на зниження розвитку гастротуризму в Україні протягом 2024 року
Побудовано авторами за даними Pro-Consulting [18]

Державне агентство розвитку туризму наприкінці 2023 року провело детальне дослідження щодо подорожей туристів Україною під час війни [35]. Результати дослідження показали, що найбільшу перевагу туристи в Україні віддають пішим прогулянкам і дослідженню місцевого середовища в межах регіону – 54,0% опитаних респондентів, та культурному туризму (екскурсії до історичних пам'яток і музеїв) – 28,4% опитаних респондентів. Гастрономічний туризм (відвідування ресторанів, дегустація страв і напоїв) посідає п'яте місце з результатом – 21,8% (рис. 6.8).

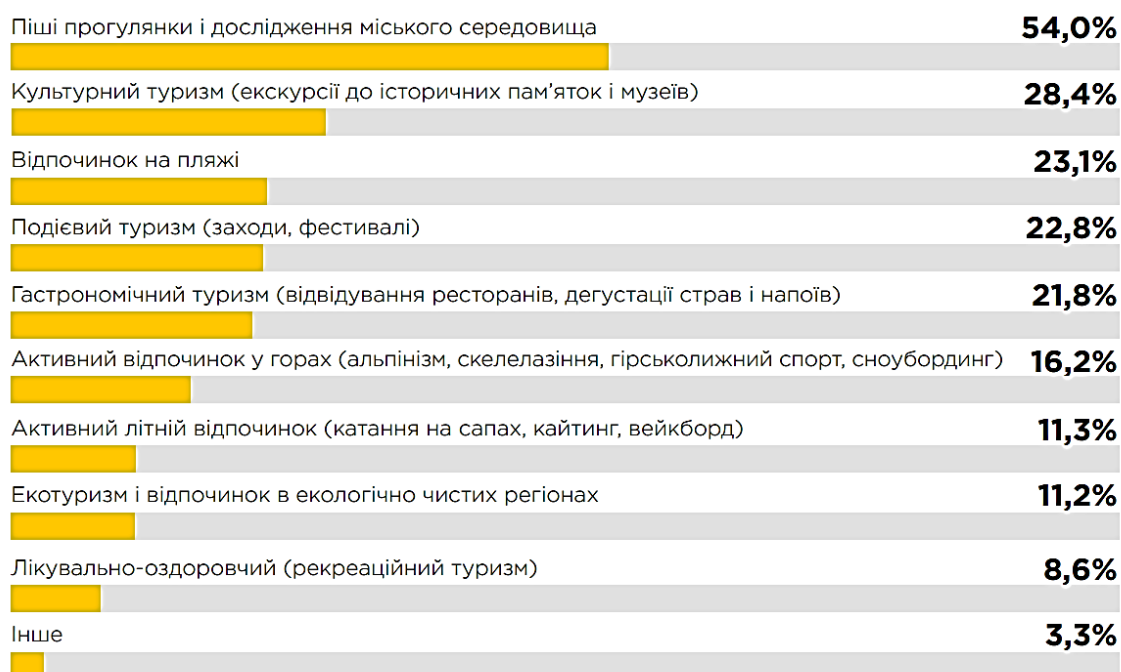


Рис. 6.8. Види відпочинку, яким надають туристи перевагу в Україні у 2023 р.
Побудовано авторами за даними ДАРТ [35].

Примітка: респонденти могли обрати декілька варіантів відповіді, тому сума всіх відповідей перевищує 100%

За даними Pro-Consulting [18] протягом 2022 року закрилося близько 7 тис. закладів громадського харчування. У той же час близько 2 тис. закладів громадського харчування, в тому числі релоковані, відкрилося у 2023 році переважно на заході країни. Найбільше падіння ринку за останні три роки прослідковується у Харківській, Миколаївській, Запорізькій та Донецькій областях, що напряду пов'язано з війною. У 2023 році спостерігалось зниження кількості закладів громадського харчування на 12,9%, у той же час зниження чисельності населення за офіційними даними склало 24%. Кількість закладів громадського харчування станом на квітень 2024 року в розрізі областей наведено на рисунку 6.9.

Найбільша кількість закладів громадського харчування у Львівській області – 2728 од.; Одеській області – 2506 од.; Дніпропетровській області – 2365 од. та Київській області – 2262 од. У Чернівецькій області налічується 709 закладів громадського харчування, що значно менше, ніж у Івано-Франківській (1247 од.) та Закарпатській області (1344 од.), хоча Чернівецька область має набагато більше перспектив розвитку гастротуризму.



Рис. 6.9. Кількість закладів громадського харчування в Україні, квітень 2024 року

Побудовано авторами за даними Pro-Consulting [18]

Позитивним є зростання у 2023 році, порівняно з 2022 роком, відвідуваності закладів HoReCa туристами та відвідувачами. Так, відвідуваність барів зросла на 14,9%, ресторанів – 11,0%, кав'ярень – 9%, кафе – 7%; фаст-фудів – 5% (рис. 6.10). Все це привело до зростання виручки закладів HoReCa у 2023 році порівняно з 2022 роком, зокрема виручка ресторанів зросла на 10,3 млрд грн. (рис. 6.11).

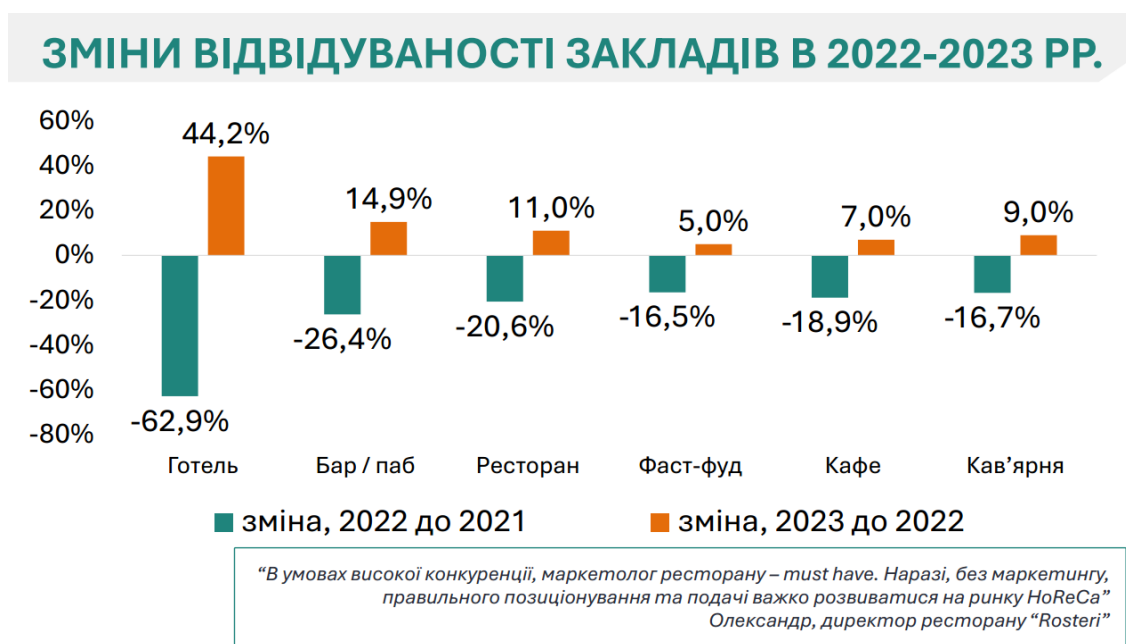
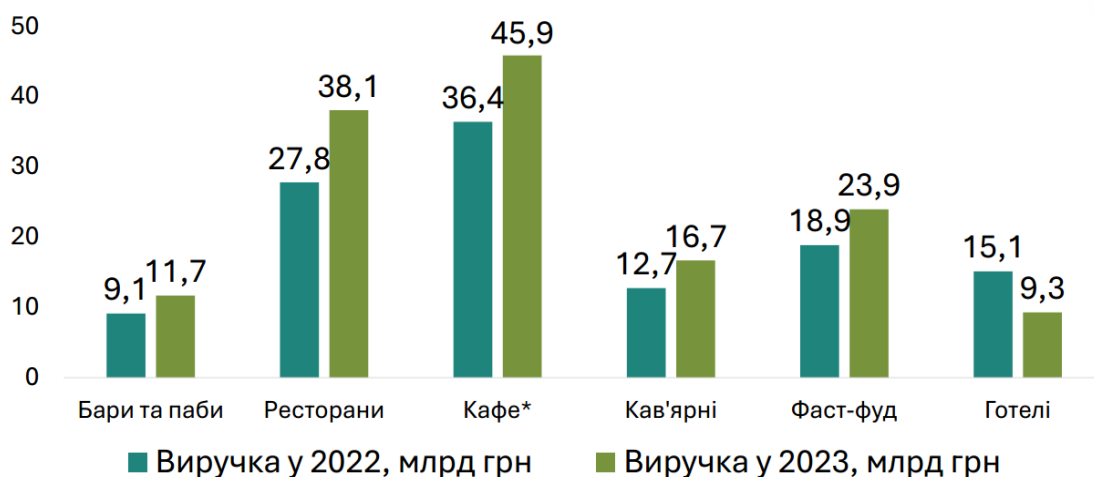


Рис. 6.10. Динаміка відвідуваності закладів HoReCa в Україні, 2022-2023 рр.

Побудовано авторами за даними Pro-Consulting [18]

ДИНАМІКА РИНКУ В 2022-2023 РР.

ВИРУЧКА ЗАКЛАДІВ NORECA ЗА ТИПОМ У 2022-2023 РР., МЛРД ГРН



Джерело: за даними операторів ринку, оцінка Pro-Consulting
*у тому числі кафе-пекарні (кондитерська)

Рис. 6.11. Динаміка виручки закладів HoReCa в Україні 2022-2023 роках, млрд грн

Побудовано авторами за даними Pro-Consulting [18]

І це незважаючи на те, що у другому півріччі 2023 року середній чек закладів громадського харчування в Україні збільшився на 18%. Звичайно, основними причинами є зростання собівартості і девальвація. Середній чек ресторанів у II півріччі 2023 року складає 625 грн. і зростає у динаміці на 23,0% (рис. 6.12).

СЕРЕДНІЙ ЧЕК

В ЗАКЛАДАХ ГРОМАДСЬКОГО ХАРЧУВАННЯ

У другому півріччі 2023 року, середній чек закладів громадського харчування в Україні збільшився на 18%.

Основні причини – зростання собівартості і девальвація

Порівняння середнього чеку в закладах громадського харчування в Україні у II півріччі 2022 р та II півріччі 2023 р, грн

	2022	2023	Темп приросту, %
Ресторан	508	625	23,0%
Бар	311	348	11,9%
Кафе	187	219	17,1%
Кав'ярня	82	98	19,5%
Фаст-фуд	145	175	20,7%

Джерело: Poster
*дані продажів 5 000 закладів громадського харчування України

Рис. 6.12. Порівняння середнього чеку в закладах громадського харчування в Україні у II півріччі 2022 року та II півріччі 2023 року, грн

Побудовано авторами за даними Pro-Consulting [18]

На початок 2022 року в ресторанному секторі працювало близько 550 тис. осіб. Зараз їх на третину менше. Майже 200 тисяч працівників ресторанного господарства втратили роботу через війну в Україні. Це люди, які працювали в кафе і ресторанах, що закрилися через різні причини, і ті, кого звільнили через значне падіння відвідуваності ресторанів. Більшість із цих людей, особливо жінки, знайшли роботу на ринку HoReCa закордоном. Ринок професійної праці, який формувався роками, зазнав величезних втрат. За останні два роки це створило велику проблему для ресторанної галузі, багато ресторанних закладів просто не можуть знайти необхідних професіоналів.

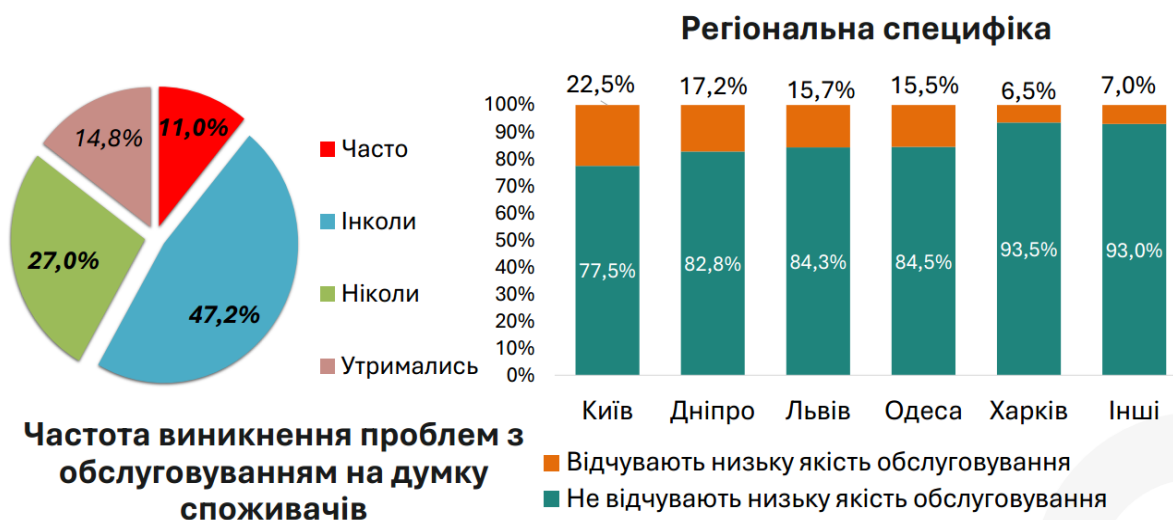
За результатами опитування [18], проведеного компанією Pro-Consulting, серед учасників бізнесу в секторі HoReCa України у квітні 2024 року 71% опитаних мали зміни в штаті за останні 6 місяців, при цьому 13,6% опитаних учасників бізнесу в секторі HoReCa оновили команду на понад 50%. Лідерами загальної зміни персоналу за останні півроку є Київ – 75,6%; Львів – 75,6% та Дніпро – 71,4% (рис. 6.13). Невтішні результати і щодо плинності кадрів, яка подекуди становить п'яту частину персоналу (рис. 6.14).

Кадровий голод, висока плинність кадрів, нехватка професіоналів призводить до виникнення проблем з обслуговуванням. Зокрема, за даними опитування населення України за оцінкою Pro-Consulting [18] (в опитуванні взяло участь 1050 респондентів) інколи відчували проблеми з обслуговуванням – 47,2% респондентів, часто – 11%, тобто більш ніж половина опитаних були не задоволені обслуговуванням в закладах ресторанного бізнесу. Найбільше низьку якість обслуговування відчують у м. Київ – 22,5%, у м. Дніпро – 17,2%, у м. Львів – 15,7% та у м. Одеса – 15,5% респондентів (рис. 6.15).

На наш погляд, головною проблемою низькокваліфікованих кадрів у галузі ресторанного бізнесу – це недостатнє приділення уваги розвитку та навчанню персоналу (рис. 6.16), 46,9% респондентів зазначило, що таке навчання відсутнє, інша частина – 44,8% наголосила на проведенні разових тренінгів, майстер-класів та семінарів і лише 3,8% зазначили на проведенні стажування та підвищення кваліфікації [18].

Однак незважаючи на всі труднощі у галузі HoReCa гастрономічний туризм має великі перспективи розвитку та може стати окремим ефективним видом бізнесу, особливо в умовах активізації туристичної діяльності після війни. Спеціалізовані гастротури, фестивалі місцевої кухні, майстер-класи з приготування традиційних страв можуть залучити більше туристів та сприяти розвитку місцевої економіки.

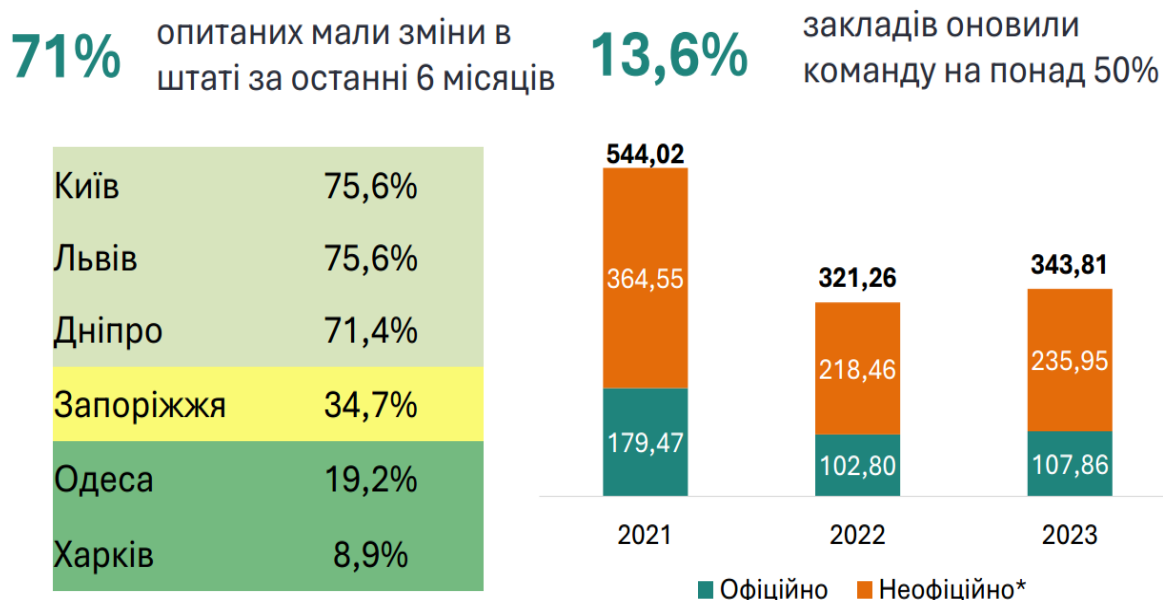
НАСЛІДКИ ПРОБЛЕМ З КАДРАМИ



Джерело: за даними опитування населення України, оцінка Pro-Consulting
*в опитуванні взяло участь 1050 респондентів

Рис.6.13. Загальна зміна персоналу за останні півроку серед учасників бізнесу в секторі HoReCa України у квітні 2024 року
Побудовано авторами за результатами опитування, проведеного компанією Pro-Consulting [18]

ЗАГАЛЬНА ЗМІНА ПЕРСОНАЛУ ЗА ОСТАННІ ПІВРОКУ



За результатами опитування, проведеного компанією Pro-Consulting серед учасників бізнесу в секторі HoReCa України у квітні 2024 року

Рис. 6.14. Плинність кадрів серед закладів громадського харчування України у квітні 2024 року
Побудовано авторами за даними опитування представників закладів громадського харчування України, оцінка Pro-Consulting [18]

ПЛІННІСТЬ КАДРІВ

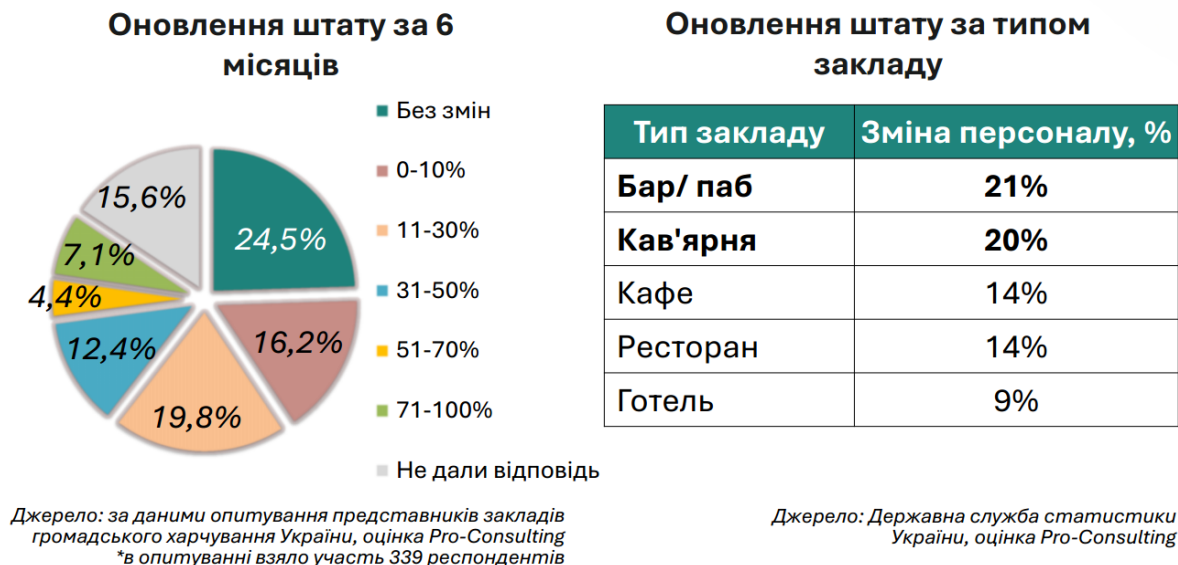


Рис. 6.15. Плинність кадрів серед закладів громадського харчування України у квітні 2024 року
Побудовано авторами за даними Pro-Consulting [18]

НАВЧАННЯ ПЕРСОНАЛУ

Які види навчання застосовують представники галузі для розвитку персоналу, % респондентів

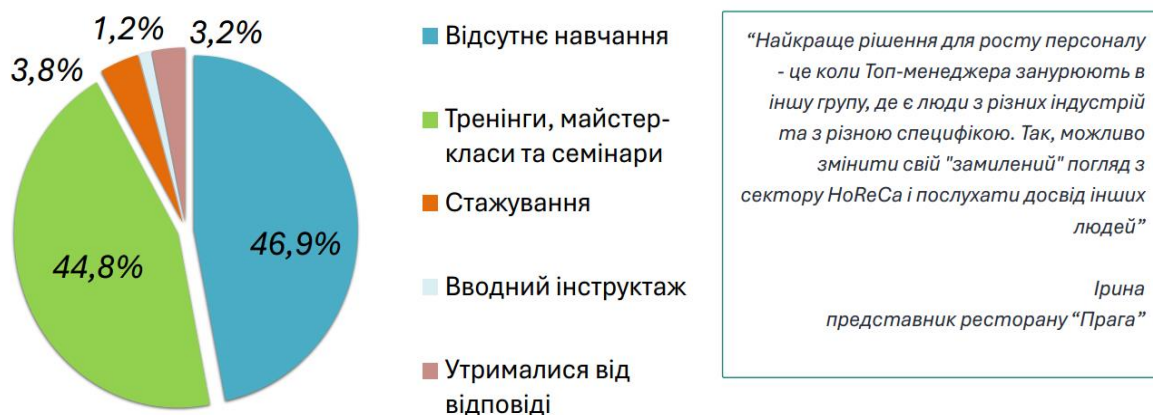


Рис. 6.16. Види навчання, що застосовують представники галузі HoReCa для розвитку персоналу, % респондентів
Побудовано авторами за оцінкою Pro-Consulting (в опитуванні взяло участь 1050 респондентів) [18]

На сьогоднішній день гастрономічний туризм здебільшого є складовою основою інших видів туризму. Так, під час проведення екскурсійних турів кулінарний елемент залучають до харчування туристів. Проте варто зазначити, що харчування є важливою складовою будь-якого туристичного маршруту.

Кожен регіон України має свої неповторні національно-культурні риси, яких немає в інших місцях, і можуть привернути увагу туристів. Україна багата на різноманітні національні страви та натуральні продукти харчування. Розвиток гастрономічних брендів в Україні має будуватися на культурних особливостях регіонів, які склалися історично і є конкурентними перевагами. Використання цих особливостей дозволить ресторанним підприємствам піднятися на новий рівень. Місцева гастрономія може служити унікальним ресурсом для створення нових послуг і продуктів, відкриття нових ресторанів, залучення туристів і підвищення соціально-економічного розвитку регіонів.

Для виявлення сильних і слабких місць, визначення можливостей і загроз варто провести SWOT-аналіз, який є потужним інструментом стратегічного управління, що дозволяє систематизувати внутрішні та зовнішні фактори, що впливають на розвиток гастрономічного туризму в країні. У таблиці 6.6 наведено SWOT-аналіз сильних і слабких сторін гастрономічної туристичної галузі України.

Результати SWOT-аналізу гастрономічної туристичної сфери України відображають те, що українська гастрономічна інфраструктура має багато сильних сторін та можливостей для запобігання загрозам і підсилення існуючих слабких сторін галузі. Однак рівень розвитку національної туристичної інфраструктури та якість туристичних послуг здебільшого не відповідають вимогам міжнародного ринку, який вимагає формування та просування конкурентоспроможного гастрономічного туристичного продукту, що неможливо без виваженої та відповідальної державної політики на національному й регіональному рівнях.

Таблиця 6.6

SWOT-аналіз гастротуризму в Україні

Сильні сторони (С)	Слабкі сторони (Сл)
С1: багата історико-культурна спадщина для відродження стародавніх рецептів та способів приготування вишуканих страв; С2: наявність туристичних атракцій та рекреаційних ресурсів; С3: унікальні кулінарні традиції та звичаї в регіональному аспекті; С4: вигідне географічне й геополітичне розташування України; С5: різноманітні природно-кліматичні умови; С6: розвиток сфери виробництва і переробки сільськогосподарської продукції С7: багатонаціональний склад населення країни з відповідними кулінарними традиціями.	Сл1: відсутність централізованого підходу до розвитку гастротуризму в Україні; Сл2: недостатня фінансова підтримка для розвитку гастротуризму зі сторони держави; Сл3: відсутність розвиненої транспортної та туристичної інфраструктури у багатьох регіонах країни; Сл4: дефіцит кваліфікованих кадрів у сфері гастротуризму; Сл5: недосконалість рекламної та маркетингової стратегії на зовнішніх і внутрішньому ринках; Сл6: недостатній рівень стимулювання залучених регіональних виробників продуктів харчування до сфери гастротуризму; Сл7: невідповідність якості пропонованих послуг міжнародним стандартам та високому рівню цін.

Можливості (М)	Загрози (За)
M1: соціально-економічний розвиток сільської місцевості; M2: формування єдиної інформаційної бази та реєстру гастрономічних маршрутів; M3: становлення традицій різноманітних гастрономічних фестивалів, проведення тематичних регіональних святкових заходів; M4: брендування регіональної кухні та позиціонування на міжнародному ринку гостротуризму як унікального виду рекреації; M5: створення привабливого туристичного іміджу України на зовнішніх ринках за рахунок популяризації гостротуризму; M6: створення музеїв їжі, дегустаційних залів, відновлення фабрик та заводів, які виготовляють продукти харчування, і як результат – створення гастрономічного продукту; M7: розвиток продуктової номенклатури для гостротуризму.	За1: зниження платоспроможності та якості життя населення в період воєнного стану; За2: нерентабельність туристичного потоку через низький рівень доходів; За3: послаблення конкурентних переваг вигідного геополітичного розташування України внаслідок тривалої військової агресії; За4: низький рівень інвестиційної привабливості туристичної сфери; За5: високе конкурентне середовище серед придатних дестинацій для формування гастрономічних турів; За6: високий рівень зношення об'єктів туристичної інфраструктури; За7: вплив пандемії та карантинних обмежень на активізацію розвитку внутрішнього гостротуризму; За8: цінові ризики для суб'єктів туристичної діяльності на розвиток нового виду туризму.

Джерело: складено авторами на основі [9, 41- 45]

Наступним кроком SWOT-аналізу є перехресне оцінювання сильних і слабких сторін, можливостей і загроз гостротуризму в Україні. На перетині рядків і стовпчиків SWOT-матриці авторами оцінено значущість конкретної пари факторів, сильних і слабких сторін із загрозами та можливостями, зрозуміти, наскільки суттєвими перевагами й недоліками є сильні та слабкі сторони, а також оцінити важливість загроз і можливостей зовнішнього середовища (табл. 6.7).

Таблиця 6.7

Перехресне оцінювання сильних та слабких сторін, можливостей та загроз гостротуризму в Україні

		СИЛЬНІ							СЛАБКІ						
		C1	C2	C3	C4	C5	C6	C7	Сл1	Сл2	Сл3	Сл4	Сл5	Сл6	Сл7
МОЖЛИВОСТІ	M1	4	4	5	5	3	3	5	5	5	5	4	1	5	3
	M2	4	3	4	3	2	2	4	3	5	3	3	2	4	4
	M3	5	4	5	5	4	3	4	4	3	5	2	4	4	4
	M4	5	4	5	5	4	3	4	4	4	5	3	5	3	5
	M5	5	3	4	5	4	3	5	5	5	5	3	5	3	5
	M6	3	2	4	5	4	2	5	3	4	4	4	4	4	5
	M7	4	4	3	4	3	1	4	2	2	1	2	4	2	3
ЗАГРОЗИ	За1	3	4	3	1	1	1	4	3	5	2	3	1	5	4
	За2	2	5	2	1	2	1	4	3	4	3	4	1	3	3
	За3	4	5	1	3	3	2	5	2	4	4	2	2	4	4
	За4	5	4	1	3	2	2	5	4	5	5	4	4	3	5
	За5	3	3	2	2	2	3	3	3	3	3	1	4	4	4
	За6	3	4	2	1	2	2	4	4	4	5	3	1	2	4
	За7	3	3	1	1	1	1	3	2	2	2	1	1	1	3
	За8	4	3	2	4	4	3	5	4	3	4	4	4	4	4

Найвищий рівень значущості отримав високу оцінку – 5 балів, найнижчий – відповідно 1 бал (табл. 6.8). Це дало змогу визначити кількісні оцінки.

Таблиця 6.8

Визначення кількісних оцінок за SWOT – аналізом

Сильні сторони		Слабкі сторони	
Багата історико-культурна спадщина для відродження стародавніх рецептів та способів приготування вишуканих страв;	57	Відсутність централізованого підходу до розвитку гастротуризму в Україні;	51
Наявність туристичних атракцій та рекреаційних ресурсів;	55	Недостатня фінансова підтримка для розвитку гастротуризму зі сторони держави;	58
Унікальні кулінарні традиції та звичаї в регіональному аспекті;	44	Відсутність розвиненої транспортної та туристичної інфраструктури у багатьох регіонах країни;	56
Вигідне географічне й геополітичне розташування України;	48	Дефіцит кваліфікованих кадрів у сфері гастротуризму;	43
Різноманітні природно-кліматичні умови;	32	Недосконалість рекламної та маркетингової стратегії на зовнішніх і внутрішньому ринках;	43
Розвиток сфери виробництва і переробки сільськогосподарської продукції;	64	Недостатній рівень стимулювання залучених регіональних виробників продуктів харчування до сфери гастротуризму;	51
Багатонаціональний склад населення країни з відповідними кулінарними традиціями.	41	Невідповідність якості пропонованих послуг міжнародним стандартам та високому рівню цін.	60
Можливості		Загрози	
Соціально-економічний розвиток сільської місцевості;	57	Зниження платоспроможності та якості життя населення в період воєнного стану;	40
Формування єдиної інформаційної бази та реєстру гастрономічних маршрутів;	46	Нерентабельність туристичного потоку через низький рівень доходів;	38
Становлення традицій різноманітних гастрономічних фестивалів, проведення тематичних регіональних святкових заходів;	56	Послаблення конкурентних переваг вигідного геополітичного розташування України внаслідок тривалої воєнної агресії;	45
Брендування регіональної кухні та позиціонування на міжнародному ринку гастротуризму як унікального виду рекреації;	59	Низький рівень інвестиційної привабливості туристичної сфери;	52
Створення привабливого туристичного іміджу України на зовнішніх ринках за рахунок популяризації гастротуризму;	60	Високе конкурентне середовище серед придатних дестинацій для формування гастрономічних турів;	40

Можливості		Загрози	
Створення музеїв їжі, дегустаційних залів, відновлення фабрик і заводів, які виготовляють продукти харчування, і як результат – створення гастрономічного продукту;	53	Високий рівень зношення об'єктів туристичної інфраструктури;	41
Розвиток продуктової номенклатури для гастро туризму	39	Вплив пандемії та карантинних обмежень на активізацію розвитку внутрішнього гастро туризму;	25
		Цінові ризики для суб'єктів туристичної діяльності на розвиток нового виду туризму.	52

Розроблено авторами

Так, найбільш сильними сторонами є розвиток сфери виробництва і переробки сільськогосподарської продукції та багата історико-культурна спадщина для відродження стародавніх рецептів та способів приготування вишуканих страв в Україні. Найкращими можливостями розвитку гостротуризму в Україні є створення привабливого туристичного іміджу України на зовнішніх ринках за рахунок популяризації гостротуризму та брендування регіональної кухні і позиціонування на міжнародному ринку гостротуризму як унікального виду рекреації. У той же час, найбільш слабкими сторонами є невідповідність якості пропонованих послуг міжнародним стандартам та високому рівню цін і недостатня фінансова підтримка для розвитку гостротуризму зі сторони держави. А найвагомішими загрозами є низький рівень інвестиційної привабливості туристичної сфери та цінові ризики для суб'єктів туристичної діяльності на розвиток нового виду туризму.

Перехресне оцінювання та кількісні оцінки сильних і слабких сторін, можливостей і загроз дали змогу зробити поглиблений SWOT-аналіз гастрономічної туристичної сфери України з розробкою заходів, які необхідно практично реалізувати для закриття проблемного поля кожної комбінації сильних і слабких сторін із загрозами та можливостями (рис. 6.17).

Таким чином, розроблено комплекс заходів (проблем), які закладені в основу кожної запропонованої стратегії, та визначено порядок їхньої практичної реалізації. Поглиблений SWOT-аналіз дав можливість запропонувати чотири комплексні стратегії розвитку гастрономічного туризму України (табл. 6.9).

Таблиця 6.9

**Комплексні стратегії розвитку гастрономічного туризму України
за результатами поглибленого SWOT-аналізу**

Комплексні стратегії	Бали
<i>Комплексна стратегія з використання сильних сторін та можливостей КС С/М</i>	185
<i>Комплексна стратегія з орієнтацією на слабкі сторони та можливості КС Сл/М</i>	179
<i>Комплексна стратегія з орієнтацією на слабкі сторони та загрози КС Сл/За</i>	170
<i>Комплексна стратегія з орієнтацією на загрози та сильні сторони КС За/С</i>	160

Сильні										Слабкі		
Істор. кул. спадщина	Навчальні туристичні ресурси	Унікальні кулінарні традиції та значення в регіональному аспекті	Вигідне географічне та геополітичне розташування України	Батьківщинамий спадок мистецтва, кулінарні традиції	Розвиток сфери виробництва і переробки сільськогосподарської продукції	Висвітлення національного розвитку ГТ в Україні	Недостатки фінансування для розвитку ГТ зі сторони держави	Відсутність розвитку транспортної та туристичної інфраструктури в регіонах	Дефіцит кваліфікованих кадрів у сфері ГТ	Неадекватність рекламної та маркетингової стратегії на зовнішніх ринках	Низька стимулювання залучення регіон. вироб. ХП до сфери ГТ	Неадекватність якості послуг мистецтв, традицій, кулінарних продуктів, високою ціною
Соціально-економічний розвиток сільської місцевості	Розвиток регіональних кластерів: створення кулінарних кластерів з усіма українцями, проведення спільних фестивалів, обміну кулінарними досвідом та кулінарними традиціями.	21		Створення міських фермерських підприємств, зокрема тих, що виробляють традиційні продукти, з метою забезпечення туристів екологічно чистими та аутентичними продуктами.	8	Розробка національної стратегії розвитку ГТ на державному рівні, що включало б підтримку національної, регіональної та місцевої влади. Ця стратегія має бути частинкою ширшого плану розвитку туризму	10	Інвестиції в інфраструктуру: покращення транспортної доступності до сільських та віддалених регіонів, що мають кулінарні й туристичні особливості.	Освітні програми: організації майстер-класів, кулінарних шкільних та спеціальних платформ і мобільних додатків для ГТ	Додатки для сертифікованих місцевих виробників харчових продуктів та стимулювання їх до участі в ГТ через професійні об'єднання	16	
Формування єдиної інформаційної бази та маршруту гастро-туризму	Створення гастрономічних маршрутів: розробка маршрутів із унікальними регіонами України, де туристи можуть спробувати місцеві страви та поглибити знання про регіональну кухню.	11		Створення агротуристичних комплексів у регіонах із розвиненою сільськогосподарською галуззю, де туристи можуть дізнатися про процес виробництва, брати участь у майстер-класах і дегустаціях.	11	Створення єдиного реєстру гастрономічних маршрутів, де буде зібрана інформація про всі доступні гастрономічні локації в Україні. Це може бути інтегрований веб-сайт або мобільний додаток, де туристи знайдуть маршрути, заклади, фестивали та актуальну інформацію	11		Брендинг регіональних гастрономічних продуктів, які будуть популяризувати ГТ	Розвиток та промоція професійних об'єднань гастрономічних виробників як мейдів сільської продукції, винних турів, медових формувань програми промоції на крафтові виробництва з дегустацією	24	
Стимулювання туристичного розвитку регіональних кластерів	Сезонні фестивалі: популяризація регіональних сезонних продуктів і страв (наприклад, «свято борщу», «серпневий фестиваль» або «м'ясне свято»). Співпраця з міжнародними гастрономічними фестивалями для популяризації української кухні та залучення нових туристів.	30		Створення цифрової платформи для популяризації української ГТ, де можна знайти інформацію про туристичні маршрути та кулінарні особливості кожного регіону	25	Промоція української кухні на міжнародній арені через участь у міжнародних гастрономічних фестивалях, конкурсах, а також проведення тематичних кофін за кордоном	19	Коллаборації з освітніми закладами, що надають підтримку фахівцям в галузі	Розвиток крафтових та ремісничих виробництв для залучення туристів та просування сертифікованих локальних продуктів із можливістю участі та дегустації	13		
Брендинг регіональних кластерів	Сільські садиби та гастрономічні платформи: створення цікавих брендів для кожного регіону України на основі його кулінарних традицій (наприклад, «Світла кухня» чи «Спогади про галузь»).	12		Посилення з націями ремесел: створення майстер-класів і ремесел (гончарство, ткацтво) поруч із кулінарними майстер-класами, підкреслюючи аутентичність регіону.	7	Розширення туристичних об'єктів: відвідування музеїв історії, дегустація традиційних продуктів фабрик і заводів харчової промисловості (в тому числі з рахунок грашових коштів), що може залучити туристів до сільських регіонів та малих міст	7	Розвиток кооперативів: створення місцевих кооперативів, які за підтримки держави, місцевих громад, грантових програм підтримують виробництво традиційних продуктів і збільшують їхню доступність для туристів.	Розвиток кооперативів: створення місцевих кооперативів, які за підтримки держави, місцевих громад, грантових програм підтримують виробництво традиційних продуктів і збільшують їхню доступність для туристів.	10		
Брендинг регіональних кластерів	Проведення гастрономічних фестивалів: організації заходів, які поєднують мистецтво, кулінарію та гастрономію.	9		Історико-кулінарні тури: тури, які включають в себе історичні місця та музеї, пов'язані із кулінарними традиціями та народними ремеслами.	9	Розвиток кооперативів: створення місцевих кооперативів, які за підтримки держави, місцевих громад, грантових програм підтримують виробництво традиційних продуктів і збільшують їхню доступність для туристів.	18	Розвиток кооперативів: створення місцевих кооперативів, які за підтримки держави, місцевих громад, грантових програм підтримують виробництво традиційних продуктів і збільшують їхню доступність для туристів.	Розвиток кооперативів: створення місцевих кооперативів, які за підтримки держави, місцевих громад, грантових програм підтримують виробництво традиційних продуктів і збільшують їхню доступність для туристів.	18		
Брендинг регіональних кластерів	Сільські садиби та гастрономічні платформи: створення цікавих брендів для кожного регіону України на основі його кулінарних традицій (наприклад, «Світла кухня» чи «Спогади про галузь»).	12		Посилення з націями ремесел: створення майстер-класів і ремесел (гончарство, ткацтво) поруч із кулінарними майстер-класами, підкреслюючи аутентичність регіону.	7	Розширення туристичних об'єктів: відвідування музеїв історії, дегустація традиційних продуктів фабрик і заводів харчової промисловості (в тому числі з рахунок грашових коштів), що може залучити туристів до сільських регіонів та малих міст	7	Розвиток кооперативів: створення місцевих кооперативів, які за підтримки держави, місцевих громад, грантових програм підтримують виробництво традиційних продуктів і збільшують їхню доступність для туристів.	Розвиток кооперативів: створення місцевих кооперативів, які за підтримки держави, місцевих громад, грантових програм підтримують виробництво традиційних продуктів і збільшують їхню доступність для туристів.	18		
Брендинг регіональних кластерів	С											

[illegible]

Рис. 6.17. Поглиблений SWOT – аналіз гастротуризму в Україні з розробкою заходів, які необхідно практично реалізувати для закриття проблемного поля кожної комбінації сильних і слабких сторін із загрозами та можливостями

Розглянемо також основні напрямки реалізації кожної із запропонованих стратегій за даними рисунка 6.17.

1. КС С/М (185 балів). Для розвитку гастротуризму (ГТ) на основі зазначених *сильних сторін і можливостей* можна запропонувати комплексну стратегію, яка враховуватиме культурну спадщину, унікальні кулінарні традиції, географічне розташування, а також економічні можливості регіонів. Нижче наведено основні напрями такої стратегії.

1. Розвиток туристичної інфраструктури (20 балів)

Стратегії	Бали
Створення гастрономічних маршрутів: розробка маршрутів із зупинками у різних регіонах України, де туристи можуть спробувати місцеві страви та познайомитися з історією приготування	11
Сільські садиби та гостроготелі: підтримка створення готелів, які б надавали відвідувачам автентичний досвід – місцеві продукти, участь у приготуванні традиційних страв та знайомство з побутом	9

2. Інтеграція культурної спадщини в гастротуризм (ГТ) (55 балів)

Стратегії	Бали
Реконструкція рецептів: залучення істориків, етнографів та кухарів для дослідження і відтворення стародавніх українських рецептів.	18
Сезонні фестивалі: популяризація регіональних сезонних продуктів і страв (наприклад, «Свято борщу», «Сирний фестиваль» або «Медове свято»). Співпраця з міжнародними гастрономічними фестивалями: участь у міжнародних заходах для популяризації української кухні та залучення нових туристів.	30
Кулінарні експозиції у музеях: створення інтерактивних експозицій, де відвідувачі можуть не лише дізнатися про історію їжі, але й спробувати відтворити деякі рецепти.	9
Історико-кулінарні тури: тури, які включатимуть візити до історичних місць та музеїв, пов'язаних із гастрономічними традиціями та народними ремеслами.	9
Поєднання з народними ремеслами: створення майстер-класів з ремесел (гончарства, ткацтва) поряд із кулінарними майстер-класами, підкреслюючи автентичність регіону.	7

3. Розвиток екотуризму та підтримка сільських громад (39 балів)

Стратегії	Бали
Стимулювання локального фермерства: підтримка місцевих фермерів та виробників, зокрема тих, хто вирощує традиційні продукти, з метою забезпечення туристів екологічно чистими та автентичними продуктами.	8
Організація фермерських ринків: сприяння проведенню регіональних ринків, де туристи зможуть купити продукти безпосередньо від виробників.	10
Розвиток кооперативів: створення місцевих кооперативів, які підтримують виробництво традиційних продуктів і збільшують їхню доступність для туристів.	10
Створення агротуристичних комплексів у регіонах із розвиненою сільськогосподарською галуззю, де туристи можуть дізнатися про процес виробництва, брати участь у майстер-класах і дегустаціях.	11

4. Промоція та маркетинг (41 бал)

Стратегії	Бали
Брендинг регіонів: створення чітких брендів для кожного регіону України на основі його кулінарних традицій (наприклад, «Закарпатська кухня» чи «Полтавські галушки»).	12

Онлайн-промоція: використання соцмереж, туристичних платформ і партнерства з міжнародними гастрономічними гідами (наприклад, Lonely Planet) для популяризації української кухні.	12
Розробка брендів для регіональних кухонь: створення локальних брендів для кожного регіону України, що дозволить просувати їх як унікальні гастрономічні напрямки.	8
Проведення гастрономічних конкурсів: організація національних і міжнародних конкурсів українських страв для залучення як місцевих, так і іноземних шеф-кухарів.	9

5. Міжнародне партнерство (30 балів)

Стратегії	Бали
Розвиток регіональних кластерів: створення кулінарних кластерів з сусідніми країнами для проведення спільних фестивалів, обміну культурним досвідом та кулінарними традиціями.	21
Залучення міжнародних експертів: обмін досвідом із закордонними фахівцями з ГТ для підвищення конкурентоспроможності України на міжнародній арені.	9

Ця стратегія дозволить використовувати унікальні ресурси України для розвитку ГТ, збагачення культурної спадщини та економічного зростання сільських регіонів.

2. КС Сл/М (179 балів). Для розвитку ГТ в Україні, беручи до уваги **слабкі сторони і можливості**, варто створити стратегію, яка включає комплексну підтримку інфраструктури, маркетингу та підвищення якості послуг. Нижче наведено основні напрямки стратегії.

1. Розвиток туристичної інфраструктури (22 бали)

Стратегії	Бали
Інвестиції в інфраструктуру: покращення транспортної доступності до сільських та віддалених регіонів, що мають культурні й кулінарні особливості	5
Розробка централізованої стратегії розвитку ГТ на державному рівні, що включає підтримку національної, регіональної та місцевої влади. Ця стратегія має бути частиною ширшого плану розвитку туризму.	10
Розширення туристичних об'єктів: будівництво музеїв їжі, дегустаційних залів, відновлення традиційних фабрик і заводів харчової промисловості, що може залучити туристів до сільських регіонів та малих міст.	7

2. Формування інформаційної бази та системи маршрутів (11 балів)

Стратегії	Бали
Створення єдиного реєстру гастрономічних маршрутів, де буде зібрана інформація про всі доступні гастрономічні локації в Україні. Це може бути інтегрований веб-сайт або мобільний додаток, де туристи знайдуть маршрути, заходи, фестивалі та актуальну інформацію.	11

3. Розвиток людського капіталу (21 бал)

Стратегії	Бали
Освітні програми: організація майстер-класів, кулінарних шкіл та гастрономічних фестивалів, де відвідувачі зможуть навчитися готувати традиційні страви.	15
Колаборація з закладами освіти, щодо підготовки фахівців в галузі крафтових харчових виробництв	6

4. Промоція та маркетинг (63 бали)

Стратегії	Бали
Просування української кухні на міжнародній арені через участь у міжнародних гастрономічних фестивалях, конкурсах, а також проведення тематичних подій за кордоном.	19
Брендинг регіональних гастрономічних турів через створення гастрономічних фестивалів, винних турів, медових ярмарків та ін., які сприятимуть залученню туристів до регіонів.	11
Цифрова присутність: активна присутність у соціальних мережах, просування на спеціалізованих платформах і розробка мобільних додатків для ГТ.	8
Створення цифрової платформи для популяризації українського ГТ, де іноземні туристи можуть ознайомитися з можливостями для гастротурів, дізнатися про туристичні маршрути та культурні особливості кожного регіону.	25

5. Розвиток локального продукту та підтримка крафтових виробництв (62 бали)

Стратегії	Бали
Розвиток та промоція професійних об'єднань сертифікованих регіональних виробників як невід'ємної ланки розвитку ГТ через формування програми промотурів на крафтові виробництва з дегустацією	24
Розвиток продуктового різноманіття, що включає унікальні локальні продукти, такі як традиційні сири, мед, крафтове пиво, вино та інші вироби. Це сприятиме розвитку експортного потенціалу місцевої продукції.	9
Створення крафтових та ремісничих виробництв для залучення туристів до процесу виробництва локальних продуктів із можливістю участі та дегустації.	13
Дотації для сертифікованих місцевих виробників харчових продуктів та стимулювання їх до участі в ГТ через професійні об'єднання	16

Ця стратегія спрямована на створення конкурентоспроможного туристичного продукту, який спирається на автентичність та унікальні переваги України. Вона включає розвиток інфраструктури, ефективний маркетинг і тісну співпрацю з місцевими громадами та бізнесом, що допоможе Україні зміцнити свою позицію на міжнародному ринку ГТ.

3. КС Сл/За (170 балів). Для розвитку ГТ в Україні з урахуванням зазначених *слабких сторін і загроз*, потрібно створити комплексну стратегію, яка охоплює кілька ключових напрямків. Основна мета – формування привабливого, якісного та стійкого туристичного продукту, здатного конкурувати на внутрішньому і міжнародному ринках.

1. Інституційне зміцнення та фінансове забезпечення (16 балів)

Стратегії	Бали
Впровадження спеціалізованих фінансових програм та грантів для підтримки ГТ, залучення міжнародних донорів і партнерів для співфінансування.	3
Дотації для місцевих виробників харчових продуктів та стимулювання їх до участі в ГТ.	6
Формування робочої групи з питань ГТ, яка координуватиме співпрацю між урядом, місцевою владою, бізнесом та громадами, а також відповідатиме за пошук додаткового фінансування (гранти, державні субсидії, міжнародна підтримка).	7

2. Залучення інвестицій та партнерства (28 балів)

Стратегії	Бали
Спрощення умов для внутрішніх і зовнішніх інвесторів, які зацікавлені у розвитку туризму. Створення сприятливих умов для ведення бізнесу, податкових стимулів, особливо для іноземних інвесторів.	14
Партнерства з місцевими виробниками харчової продукції, а також співпраця з відомими міжнародними брендами для спільного просування українських гастрономічних маршрутів.	8
Партнерства з місцевими підприємствами, такими як виноробні, сироварні, пасіки, щоб включити їх у туристичні маршрути та створити платформи для співпраці з місцевим бізнесом у сфері виробництва та переробки продуктів.	6

3. Розвиток інфраструктури (24 бали)

Стратегії	Бали
Покращення транспортної інфраструктури в регіонах, де потенціал ГТ найвищий. Залучення інвестицій для розвитку місцевих аеропортів, залізниці, автобусного сполучення.	9
Відновлення/розбудова транспортної та туристичної інфраструктури за підтримки грантових коштів. Створення додаткових робочих місць в цій сфері	9
Залучення додаткового фінансування на відновлення туристичної інфраструктури регіонів в тому числі грантових коштів	6

4. Підвищення якості та відповідності міжнародним стандартам (34 бали)

Стратегії	Бали
Залучення міжнародних експертів для розробки рекомендацій, які допоможуть українським підприємствам відповідати міжнародним стандартам якості.	11
Навчання кадрів у сфері ГТ: організація спеціалізованих курсів для рестораторів, готельєрів, туристичних гідів, які б відповідали міжнародним стандартам якості.	5
Навчання кадрів у сфері ГТ., включаючи підвищення кваліфікації та спеціалізовані курси для персоналу туристичної сфери, що дозволить забезпечити високий рівень обслуговування	2
Створення програми сертифікації і навчання для готельно-ресторанного бізнесу з метою підвищення якості послуг.	16

5. Промоція та маркетинг (8 балів)

Стратегії	Бали
Популяризація туристичної сфери в цифровому полі з акцентом на перевагах галузі.	8

6. Розвиток людського капіталу (24 бали)

Стратегії	Бали
Запуск навчальних програм і сертифікаційних курсів для місцевих кадрів у сфері ГТ. Співпраця з профільними навчальними закладами, залучення міжнародних спеціалістів для навчання українських фахівців.	3
Залучення молоді до сфери виробництва ХП, популяризація крафтових виробництв через гнучку систему оплати праці	9
Навчальні курси для працівників сфери ГТ з акцентом на культурну унікальність і гастрономічні особливості України	4
Розвиток кадрового потенціалу для формування програм альтернативних видів туризму, що нечутливі до цінових ризиків (екстремальний туризм)	8

7. Управління ризиками (36 балів)

Стратегії	Бали
Розробка плану антикризових дій на випадок зниження туристичного потоку чи зовнішніх ризиків, таких як пандемії або військовий стан.	9

Дотації для місцевих виробників харчових продуктів та стимулювання їх до участі в ГТ, розвиток транспортного сполучення	6
Регулювання цінової політики для забезпечення конкурентоспроможності послуг, адаптація до можливостей різних цільових груп.	13
Розробка доступних пропозицій для внутрішніх туристів, таких як програми знижок або спеціальні пакети послуг, щоб стимулювати попит на гастротури навіть у періоди низької платоспроможності населення.	8

Ця стратегія орієнтована на залучення інвестицій, підвищення якості послуг, адаптацію до міжнародних стандартів і активну підтримку місцевого бізнесу, що в підсумку має зробити ГТ в Україні привабливим як для внутрішніх, так і для міжнародних туристів.

4. КС За/С (160 балів). Зважаючи на *сильні сторони та загрози* для розвитку ГТ в Україні, стратегія має спиратися на культурні особливості, багатонаціональні традиції та природні ресурси, одночасно враховуючи ризики, що постають перед галуззю. Така стратегія сприятиме формуванню надійного туристичного продукту, який буде привабливим для внутрішніх і зовнішніх туристів навіть у складних умовах.

1. Збереження туристичного потенціалу регіону (34 бали)

Стратегії	Бали
Збереження туристичного потенціалу, рекреаційних ресурсів, історико-культурної спадщини та кулінарних традицій регіонів в період військового стану за рахунок підтримки місцевих громад та грантових коштів	12
Збереження істор.культ. спадщини відр. стар. рецептів та способів приготування на локальному рівні ,в тому числі домашніми господарствами.	22

2. Розвиток інфраструктури (15 балів)

Стратегії	Бали
Модернізація туристичної інфраструктури: реставрація та підтримка туристичних об'єктів, відкриття спеціальних туристичних маршрутів, створення інформаційних центрів та станцій обслуговування туристів.	15

3. Управління ризиками (36 балів)

Стратегії	Бали
Розширення страхових послуг для суб'єктів туристичної діяльності, що дозволить мінімізувати економічні ризики у разі форс-мажорних ситуацій.	12
Розробка програм розвитку внутрішнього ГТ які мінімізують пандемічні ризики (наприклад орієнтація на індивідуальні тури, відвідування не популярних віддалених, невідомих локацій тощо)	10
Зосередження туристичних потоків, промоцій ,туристичних активностей, розробка програм допомоги та підтримки ре лакованим виробництвам на територіях віддалені від лінії військових дій та «умовно безпечних» на період військового стану.	14

4. Залучення інвестицій та партнерства (30 балів)

Стратегії	Бали
Залучення інвестицій у розвиток унікальних регіональних крафтових виробництв з можливістю представлення та популяризації продукції на міжнародних ринках	13
Організація фермерських ринків: сприяння проведенню регіональних ринків, де туристи зможуть купити продукти безпосередньо від виробників.	10
Переорієнтація туристичних потоків на залученість іноземних туристів	7

5. Формування туристичного продукту (45 балів)

Стратегії	Бали
Акцент на якості та аутентичної продукції і послуг які пропонуються локальними виробниками, створення унікального крафтового продукту	12
Регулювання цінової політики для забезпечення конкурентоспроможності послуг, адаптація до можливостей різних цільових груп.	17
Розробка альтернативних підходів до формування унікальних туристичних пропозицій для різних цінових запитів (наприклад акцент на розвиток актуальних видів туризму: медичний туризм, екстремальний туризм, воєнний туризм тощо).	16

Ця стратегія базується на сильних сторонах України, таких як багатонаціональні кулінарні традиції, історична спадщина і природні ресурси, що створює фундамент для довготривалого розвитку ГТ.

На основі вищевикладеного, вважаємо за доцільне запропонувати стратегічний план розвитку гастрономічного туризму України на найближчі 5 років та встановити п'ять напрямків стратегічного розвитку гастрономічного туризму в повоєнній Україні. Кожен зі стратегічних напрямків має свої завдання, які потрібно виконати для досягнення мети кожного напрямку.

Місія: створення унікального гастрономічного іміджу України та підвищення рівня задоволення туристів через доступ до регіональних продуктів і страв, просування культури та підтримку малого й середнього бізнесу.

Стратегічний напрямок 1: Створення автентичного туристичного продукту для гастрономічного туризму та покращення інфраструктури готельно-ресторанного господарства.

Завдання: започаткування нових гастрономічних фестивалів та ярмарків; розробка маршрутів гастрономічного туризму та оновлення існуючих, проведення кулінарних майстер-класів, дегустації, екскурсії до місцевих фермерських господарств і ресторанів, які пропонують страви місцевої кухні; розробка та втілення програми підтримки малих і середніх підприємств, які беруть участь у створенні й функціонуванні гастрономічних турів; розвиток співпраці з місцевими громадськими організаціями, фермерськими господарствами та ресторанами для забезпечення підтримки й розвитку місцевої кухні та сприяння збереженню місцевих традицій; залучення інвестицій для відкриття нових ресторанів, кафе, продуктових ринків.

Стратегічний напрямок 2: Відновлення й покращення транспортних мереж.

Завдання: приведення до належного стану доріг сільською місцевістю, особливо в місцях проходження туристичних маршрутів; розширення кількості місць паркування легкових машин і туристичних автобусів; забезпечення дорожніми знаками сіл і селищ для полегшення орієнтації.

Стратегічний напрямок 3: Створення гастрономічних брендів та їх промоція.

Завдання: розробка гастрономічних брендів регіонів нашої країни як гастрономічних пунктів призначення; промоція вітчизняних регіональних продуктів і кулінарних традицій на національному й міжнародному рівнях; розробка та реалізація програм зі збереження й розвитку традиційної гастрономії.

Стратегічний напрямок 4: Підготовка висококваліфікованих кадрів у сфері HoReCa.

Завдання: забезпечення партнерства з закладами вищої освіти, які можуть надавати спеціалізовану освіту в галузі гастрономічного туризму та проводити наукові дослідження в цій галузі; проведення курсів підвищення кваліфікації та семінарів; створення науково-дослідних центрів з гастрономічного туризму; розвиток системи сертифікації в гастрономічному туризмі.

Стратегічний напрямок 5: Міжнародне та міжрегіональне співробітництво.

Завдання: розвиток партнерства з міжнародними організаціями з питань підтримки туризму та культурної спадщини; розробка спільних проєктів з розвитку гастрономічного туризму з країнами Європи; участь у міжнародних гастрономічних виставках і конференціях.

Бачення: об'єднання та забезпечення взаємодії основних і суміжних галузей за допомогою єдиного органу (інформаційного центру або агентства) задля розвитку регіональних брендів.

Аналіз пропозицій вітчизняних туроператорів показує, що гастрономічний туризм в Україні перебуває в стадії зародження. Для досягнення успіху в цьому напрямі необхідно розроблення та активне просування гастрономічних турів з використанням місцевої сировини, продуктів харчування та напоїв, концептуальних закладів ресторанного господарства, які підкреслюватимуть автентичність національних традицій у кулінарії.

Отже, проведене дослідження дає підстави стверджувати, що гастрономічний туризм ґрунтується на розширенні знань про національну кухню і традиції певного регіону. Водночас елементи гастрономічного туризму в різній мірі властиві багатьом видам туризму. Аналізуючи суб'єктів туристичної діяльності, з точки зору подання національної української кухні та різноманітної палітри представлення кулінарного надбання, необхідно акцентувати увагу на гастрономічному туризмі як засобу культурного брендингу. Гастрономічні мандрівки є додатковим способом для ознайомлення з культурною спадщиною різних країн і регіонів, оскільки національні страви віддзеркалюють стиль життя, погляди і звичаї народів, які проживають на території України.

Результати SWOT-аналізу гастрономічної туристичної сфери України відображають те, що українська гастрономічна інфраструктура має багато сильних сторін і можливостей для запобігання загрозам і підсилення існуючих слабких сторін галузі. Для досягнення успіху в цьому

напрямі необхідно розроблення та активне просування гастрономічних турів з використанням місцевої сировини, продуктів харчування та напоїв, концептуальних закладів ресторанного господарства, які підкреслюватимуть автентичність національних традицій у кулінарії. Розроблення таких регіональних гастрономічних турів, зокрема на Буковині, стане перспективами наших наступних наукових досліджень.

Список використаних джерел до розділу 6:

1. Debasis Sahoo Analysing the Tour Guides' Perceptions About Gastronomy Tourism in Himachal Pradesh (2020). Cases on Tour Guide Practices for Alternative Tourism. P.22. DOI: 10.4018/978-1-7998-3725-1.ch008
2. Elizabeth Jane Vella, PhD, Briana Milligan, BA, Jessie Lynn Bennett. Participation in Outdoor Recreation Program Predicts Improved Psychosocial Well-Being Among Veterans With Post-Traumatic Stress Disorder. Military Medicine. Volume 178. Issue 3. March 2013. Pages 254-260
3. Erickson, Dana. Exploring the possibility of using outdoor recreation to promote mental health in veterans with PTSD. (2011). URL: <https://www.semanticscholar.org/paper/Exploring-the-possibility-of-using-outdoor-to-in-Erickson/9d5895f6c9c0328deb62c29b5046272ee1a0321d> (дата звернення 04.01.2024)
4. John D. Mulcahy Historical evolution of gastronomic tourism (2019). Routledge Handbook of Gastronomic. Tourism Chapter. № 2. P. 24-31
5. Knafo R. The invention of the tourist destination : Questions conceptuelles dans le champ du tourisme. 2018. URL: <https://doi.org/10.4000/viatourism.2548> (дата звернення: 01.12.2022)
6. Krool, V., Vdovichen, A., & Hyshchuk, R. (2018). Historical and Cultural Heritage of the Region and its Opportunities in Tourism and Excursion Activities (Case of Chernivtsi Region, Ukraine). GeoJournal of Tourism and Geosites, 23(3), 808–823. URL: https://www.researchgate.net/publication/329120152_HISTORICAL_AND_CULTURAL_HERITAGE_OF_THE_REGION_AND_ITS_OPPORTUNITIES_IN TOURISM AND EXCURSION ACTIVITIES CASE OF CHERNIVTSI REGION UKRAINE (дата звернення 04.11.2023). <https://doi.org/10.30892/gtg.23316-330>
7. Krool, V., Vdovichen, A., Hyshchuk, R., & Dobynda, I. (2021). Sacral Heritage of the Carpathian Region and Management of its Resource Component in Tourism Activity. Journal of Geology, Geography and Geoecology. 30(1). 65-77. URL: https://www.dnu.dp.ua/docs/visnik/fgg/program_60b88924bb29c.pdf (дата звернення 04.11.2023) <https://doi.org/https://doi.org/10.15421/112107>
8. Kushniruk H., Rutynskyi M. Development of the Infrastructure of Turkish Restaurants in the Tourist Center of Eastern Europe (2021). The Case of Kyiv. DOI:10.52821/2224-5561-2021-1-73-83
9. Matviichuk L., Lepkyi M., Dashchuk Y., Sydoruk S., Mezentseva I. Approach to formation of enogastronomic tourism based on the geographical

indication system (2023). Journal of Geology, Geography and Geoecology. № 31 (4). С. 689-701. DOI: <https://doi.org/https://doi.org/10.15421/112265>

10. Miao L, Im J, So KKF, Cao Y. Post-pandemic and post-traumatic tourism behavior. Ann Tour Res. 2022 Jul;95:103410. doi: 10.1016/j.annals.2022.103410. Epub 2022 May 7. PMID: 35574179; PMCID: PMC9077025

11. Nesterchuk I. Tools and Development Drivers for the Gastronomic Tourism (2022). Economic Affair. Vol. 67. № 04. P. 579-587. DOI:10.46852/0424-2513.4.2022.24

12. Rutynskyi M. Restaurant Industry in the Tourist City of Eastern Europe: Post-COVID-19. Perspectives – The Case of Lviv, Ukraine (2022). Gastronomy, Hospitality, and the Future of the Restaurant Industry: Post-COVID-19 Perspectives. P. 24. DOI: 10.4018/978-1-7998-9148-2.ch012

13. TasteAtlas Awards 23/24. 100 Best Cuisines in the World. URL: <https://www.tasteatlas.com/best/cuisines> (дата звернення: 01.10.2024).

14. Ukraine and the World: the tourism system : monograph / edited by A. A. Mazarak. Prague : Eatern European Center of the Fundamental Researchers (EECFR), 2019. 260 p.

15. World Tourism organization. Global Report on Food tourism, UNWTO, Madrid. 2012. URL: https://www.academia.edu/22622217/Global_Report_on_Food_Tourism_WTO (дата звернення: 01.10.2024).

16. Zastavetska L., Zastavetskyi T., Semehen O., Idiiatov B. Prospects for the Development of Gastronomic Tourism in Ukraine During the Martial Law and Post-War Periods (2024). Acta Academiae Beregsasiensis: Geographica et Recreatio. № 1, P. 13-21. DOI <https://doi.org/10.32782/2786-5843/2023-1-2>

17. Žemla M. Tourism destination : The networking approach. Moravian Geographical Reports. 2016. № 24 (4). P. 2-14

18. Аналіз ринку закладів громадського харчування в Україні (HoReCa). 2024 рік. URL: <https://pro-consulting.ua/ua/issledovanie-rynka/analiz-rynka-zavedenij-obshestvennogo-pitaniya-v-ukraine-2024-god> (дата звернення: 01.10.2024).

19. Андренко І., Шестірко А. Особливості функціонування готельних ланцюгів в Україні. *Економіка та суспільство*. 2022. № 40. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-40-6>

20. Бочелюк В. Й., Панов М. С., Турубарова А. В. Постравматичний стресовий розлад : стан проблеми, психодіагностика та психологічна допомога. *Теоретичні і прикладні проблеми психології та соціальної роботи*. 2022. № 2. С. 51-63. URL : http://nbuv.gov.ua/UJRN/Tipp_2022_2_7

21. Брич В., Кифяк О. Теоретико-методологічні основи формування туристичних дестинацій у західноукраїнських прикордонних регіонах. *Вісник Тернопільського національного економічного університету*. 2021. Вип. 4. С. 114-126

22. Буковинська А. Виробництво мінеральної лікувально-столової води. URL: <https://top20.ua/cv/dim-i-pobut/dostavka-vodi/bukovinskaya-proizvodstvo-mineralnoy-vodyi.html> (дата звернення: 12. 01.2023)

23. Виноградова О. В., Куценко О. В. Чинники формування конкурентних переваг підприємств готельного бізнесу. *Економічна стратегія і перспективи розвитку сфери торгівлі та послуг*. 2012. Вип. 1(2). С. 227-233. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/esprstp_2012_1%282%29__34 (дата звернення 04.11.2023)

24. Вишневська Г. Еволюція сфери гостинності міста Києва другої половини XIX – початку XX століття в контексті розвитку українського туризму: автореф. дис. ... к. культурол. Київ, 2018. 22 с.

25. Галасюк С. С. Оцінка конкурентоспроможності підприємств готельного господарства Одеської області. *Економіка. Управління. Інновації. Серія : Економічні науки*. 2014. № 2. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/eui_2014_2_17 (дата звернення 04.11.2023)

26. Гапоненко Г. І., Євтушенко О. В., Шамара І. М., Болото К. І. Перспективи розвитку гастротуризму України в повоєнний період. *Вісник ХНУ імені В. Н. Каразіна*. 2023. № 17. С. 128-140. DOI: <https://doi.org/10.26565/2310-9513-2023-17-11>

27. Гастропадщина України : проєкт Українського центру культурних досліджень. URL: <https://gastroheritage.com.ua/ua> (дата звернення: 03.10.2024).

28. Гищук Р. Вплив туризму на розвиток готельної інфраструктури регіону в кризовий і посткризовий період. Розвиток готельної інфраструктури Буковини в період кризи. За заг. ред. В. Ф. Кифяка. Чернівці, ЧТЕІ КНТЕУ, 2021. С. 97-123.

29. Гищук Р. Детермінованість впливу туризму на розвиток і управління готельною інфраструктурою регіону в кризовий період. *Вісник Чернівецького торговельно-економічного інституту*. Чернівці : ЧТЕІ КНТЕУ, 2021. Вип. I (81). Економічні науки. С. 8-25. URL: <http://chtei-knteu.cv.ua/herald/content/download/archive/2021/v1/1.pdf> (дата звернення 04.11.2023). DOI: <http://doi.org/10.34025/2310-8185-2021-1.81.01>

30. Гищук Р., Крецький О. Чинники формування поведінки споживачів послуг рекреації та гостинності в Україні, спричинені посттравматичним стресовим розладом. The XVIII International Scientific and Practical Conference «Actual scientific ideas of the development of the latest technologies», May 06-08, 2024. Lisbon, Portugal. PP. 65-67 (260 p.) ISBN – 9-789-40372-400-3

31. Гищук Р. До питання розвитку рекреаційно-оздоровчого кластеру для лікування посттравматичного стресового розладу. *Науковий вісник ЧНУ ім. Ю. Федьковича. Географія*, 2017. Вип. 785: Географія. С. 54-59

32. Голод А. П., Мороз С. Р., Феленчак Ю. Б. Підходи до аналізу санаторно-курортного господарства у структурі регіональних туристичних

систем. Міжнародний науково-виробничий журнал : сталий розвиток економіки. 2019. С.118-124.

33. ДАРТ (Державне агентство розвитку туризму України). Динаміка податкових надходжень по областях за 2023 рік. URL: <https://www.tourism.gov.ua/blog/dinamika-podatkovih-nadhodzhen-po-oblastyah-za-2023-rik> (дата звернення 04.01.2024)

34. Жодних компромісів! Мінеральна вода «Буковинська» - якість перевірена роками! URL: <https://molbuk.ua/news/239846-zhodnykh-kompromisiv-mineralna-voda-bukovynska-ia-kist-perevirena-rokamy>. (дата звернення: 03.02.2023).

35. Звіт за результатами опитування «Результати онлайн-опитування щодо подорожей Україною під час війни». Державне агентство розвитку туризму : веб-сайт. URL: <https://www.tourism.gov.ua/statistic> (дата звернення: 03.10.2024).

36. Кифяк В. Ф. Сфера рекреації та туризму як складова регіональної економічної системи. Формування ринкових відносин в Україні: зб. наук. пр. 2006. № 1. С. 116-119.

37. Кифяк В. Ф., Кифяк О. В. Рекреаційна спеціалізація як умова посилення конкурентоспроможності регіону. *Формування ринкових відносин в Україні*, 2009. Вип.12. С. 157-161

38. Колодійчук А. В. Фактори впливу на конкурентоспроможність підприємств готельного бізнесу. *Формування ринкових відносин в Україні*, 2016. № 5. С. 63-65. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/frvu_2016_5_19 (дата звернення 04.11.2023)

39. Комарніцький І. О. Гостинність як культурне явище: історіографічний огляд. Українська культура: минуле, сучасне, шляхи розвитку. *Наукові записки Рівненського державного гуманітарного університету*. 2012. Вип. 18. Т. II. С. 17-21

40. Корж Н. В., Басюк Д. І. Управління туристичними DESTИНАЦІЯМИ : підручник. Вінниця : «ПП «ТД Едельвейс і К», 2017. 321 с.

41. Коркуна О. І., Никига О. В., Підвальна О. Г. Гастрономічний туризм як чинник соціально-економічного розвитку територіальних громад. *Економічний простір*. 2020, № 155. С. 40-43.

42. Корнілова В. В., Корнілова Н. В. Сучасні тенденції розвитку гастрономічного туризму. *Ефективна економіка*. 2018, № 2. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=6112> (дата звернення: 03.10.2024).

43. Костира І. О., Білецька О. О. Гастрономічний туризм як інструмент культурного брендингу України. *Питання культурології*. 2021, № (38). С. 301-313. DOI: <https://doi.org/10.31866/2410-1311.38.2021.247174>

44. Красовський С. О. Гастрономічний туризм як актуальний тренд сучасної культури. *Питання культурології*. 2021, № (37). С. 169-180

45. Матвійчук Л., Чепурда Л., Чепурда Г. Перспективи впровадження системи управління безпечністю та якістю продукції ресторанного

господарства. *Інновації та технології в сфері послуг і харчування*. 2022, № 2 (6). С. 9-14. DOI: [https://doi.org/10.32782/2708-4949.2\(6\).2022.2](https://doi.org/10.32782/2708-4949.2(6).2022.2)

46. Михайлюк О, Хумаров О. Перспективи розвитку гастрономічного туризму в Україні. *Економічні інновації*. Том 22, Вип. 2 (75). 2020. С.71-81.

47. Музиченко К. Особливості зарубіжних систем управління якістю послуг готельного бізнесу і створення системи конкурентних позицій туристичного сектору України. *Економічний аналіз*, 2013. Т. 12(1). С. 226-230. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/escan_2013_12\(1\)__47](http://nbuv.gov.ua/UJRN/escan_2013_12(1)__47) (дата звернення 04.11.2023)

48. Наказ МОЗ 06.02.2008 N 56 «Про затвердження клінічних протоколів санаторно-курортного лікування в санаторно-курортних закладах (крім туберкульозного профілю) для дорослого населення/ <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v0056282-08#Text> (дата звернення: 21.12.2022)

49. Пітюлич М. І., Мороз С. Р. Модернізація санаторно-курортного господарства як чинник розвитку соціального туризму. URL: [file:///D:/Downloads/341-Article%20Text-647-1-10-20210603%20\(3\).pdf](file:///D:/Downloads/341-Article%20Text-647-1-10-20210603%20(3).pdf) (дата звернення: 23.01.2023)

50. Полтавська О. В. Аналіз чинників конкурентоздатності у процесі стратегічного розвитку підприємств готельного бізнесу. *Інвестиції: практика та досвід*, 2016. № 21. С. 53-57. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ipd_2016_21_11 (дата звернення 04.11.2023)

51. Поплавська А. Феномен гостинності у соціокультурному просторі: від витоків до сучасності: дис. к. культур. Київ, 2017. 209 с.

52. Постанова Кабінету Міністрів України від 11.07.2001 № 805 «Про затвердження Загального положення про санаторно-курортний заклад». Retrieved from: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/805-2001-%D0%BF#Text>

53. Природні лікувальні ресурси: абетка користувача: інформаційно-аналітичний довідник / за заг. ред. Бабова К. Д., Безверхнюк Т. М., Кисилевської А. Ю. : Державна установа «Український науково-дослідний інститут медичної реабілітації та курортології МОЗ України». «Поліграф»: Одеса, 2021. 76 с.

54. Про внесення змін до Закону України «Про туризм» : Закон України від 18.11.2003 р. № 1282-ІУ. *Відомості Верховної Ради України*. 2004. № 13. Ст. 180.

55. Про курорти : Закон України від 5 жовтня 2000 р. № 2026-III (із змінами). *Офіційний вісник України*. 2000. № 44. Ст. 1884.

56. Про охорону навколишнього природного середовища : Закон України від 25 червня 1991 р. № 1264-XII (із змінами). *Відомості Верховної Ради України*. 1991. № 41. Ст. 546.

57. Про туризм : Закон України від 15.09.1995 р. № 324/95-ВР (із змінами). *Відомості Верховної Ради України*. 1995. № 31. Ст. 241.

58. Романюк О. О. Постравматичний стресовий розлад як наслідок впливу бойового стресу на військовослужбовців. *Вісник Національного*

університету оборони України, 2020. Вип. 5. С.161-165. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vnaou_2020_5_23

59. Скорина Т. М. Оцінка міжнародної конкурентоспроможності вітчизняних готельних підприємств. Вісник Національного університету водного господарства та природокористування. *Економічні науки*, 2016. Вип. 1. С. 143-150. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vpuvgrp_ekon_2016_1_19 (дата звернення 04.11.2023)

60. Туристські DESTИНАЦІЇ (теорія, управління, брендинг) : монографія / А. А. Мазаракі, Т. І. Ткаченко, С. В. Мельниченко та ін. ; за заг. ред. А. А. Мазаракі. Київ : КНТЕУ, 2013. 388 с

61. Фесенко Г. О. Гастротуризм як актуальний тренд сучасного розвитку сфери туризму в Україні. *Ефективна економіка*. 2021. № 5. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=8884> (дата звернення: 03.10.2024).

62. Хитрова Ольга. Готельно-ресторанний бізнес у воєнний час: виклики та напрями відновлення. *Вісник Чернівецького торговельно-економічного інституту*. Чернівці: ЧТЕІ ДТЕУ, 2022. Вип. III (87). Економічні науки. С. 70-84. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/VSUNU_2013_16_44 (дата звернення 04.11.2023). DOI: <http://doi.org/10.34025/2310-8185-2022-3.87.05>

63. Шаповалова О.М. Інноваційна діяльність, як основа підвищення конкурентоспроможності готельного господарства. *Вісник Східноукраїнського національного університету імені Володимира Даля*, 2013. № 16. С. 224-228. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/VSUNU_2013_16_44 (дата звернення 04.11.2023)

НАУКОВЕ ВИДАННЯ

ОРГАНІЗАЦІЙНО-УПРАВЛІНСЬКІ ОСНОВИ
РОЗВИТКУ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД
В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ
ТА ПОВОЄННОГО ВІДНОВЛЕННЯ

КОЛЕКТИВНА МОНОГРАФІЯ

за загальною редакцією д.е.н., проф. Вдовічена А.А.

Папір офсетний. Формат 60х84/16.
Ум. друк. арк. 16,04. Зам. № 17. Тираж 100 прим.
Виготівник: ПБКФ «Технодрук»
Свідоцтво суб'єкта видавничої справи ДК №1841 від 10.06.2004 р.
58000, м. Чернівці, вул. І. Франка, 20, оф.18, тел. (0372) 55-05-85