

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
ПОЛІСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет права, публічного управління  
та національної безпеки  
Кафедра економічної теорії,  
інтелектуальної власності та публічного  
управління

Кваліфікаційна робота  
на правах рукопису

**МАТАТ АНДРІЙ ЮРІЙОВИЧ**  
(прізвище, ім'я, по батькові здобувача вищої освіти)

УДК 332.142.4  
(індекс)

**КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА**

**СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ СОЦІАЛЬНОЮ ІНФРАСТРУКТУРОЮ  
ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД**  
(тема роботи)

281 «Публічне управління та адміністрування»  
(шифр і назва спеціальності)

Подається на здобуття освітнього ступеня бакалавр  
кваліфікаційна робота містить результати власних досліджень. Використання  
ідей, результатів і текстів інших авторів мають посилання на відповідне  
джерело

А.Ю. МАТАТ  
(підпис, ініціали та прізвище здобувача вищої освіти)

Керівник роботи:  
**ЗАХАРІНА Оксана Володимирівна**  
(прізвище, ім'я, по батькові)

кандидат економічних наук, доцент  
(науковий ступінь, вчене звання)

**Висновок кафедри економічної теорії, інтелектуальної власності та публічного управління**

за результатами попереднього захисту: **Матат Андрій Юрійович**  
допущений до захисту

Протокол засідання кафедри економічної теорії, інтелектуальної власності та публічного управління № \_\_\_\_\_ від «\_\_\_\_\_» \_\_\_\_\_ 2023 р.

Завідувач кафедри економічної теорії, інтелектуальної власності та публічного управління

к.е.н., професор \_\_\_\_\_  
(науковий ступінь, вчене звання) (підпис)

Валентина ЯКОБЧУК  
(власне ім'я та прізвище)

«\_\_\_\_\_» \_\_\_\_\_ 2023 р.

### **Результати захисту кваліфікаційної роботи**

Здобувач вищої освіти **Матат Андрій Юрійович** захистив  
(прізвище ,ім'я, по батькові)

кваліфікаційну роботу з оцінкою:

сума балів за 100-бальною шкалою \_\_\_\_\_  
за національною шкалою \_\_\_\_\_

Секретар ЕК

\_\_\_\_\_  
(науковий ступінь, вчене звання) (підпис)

Настасія Пугачова  
(власне ім'я та прізвище)

## АНОТАЦІЯ

МАТАТ А. Ю. Стратегічне управління соціальною інфраструктурою територіальних громад. Кваліфікаційна робота на здобуття освітнього ступеня бакалавра за спеціальністю 281 – Публічне управління та адміністрування – Поліський національний університет, Житомир, 2023 р.

У кваліфікаційній роботі проаналізовано місцевий економічний розвиток та еволюцію соціальної інфраструктури, основні наукові підходи щодо розвитку територіальних громад в Україні, методи дослідження, що використовуються при стратегічному управлінні соціальною інфраструктурою, роль влади для місцевого економічного розвитку, ініціативи стратегічного управління. У другому розділі написано про появу та вплив на країну децентралізації, переваги та недоліки цього терміну, мету та перспективи для подальшого розвитку України.

В третьому розділі визначено використання світового досвіду задля розвитку соціальної інфраструктури в Україні і про можливу користь з цього. Також про новаторські ідеї в практиках інших країн в цій галузі.

Узагальнено теоретичний, методичний та практичний інструментарій реалізації політики держави в соціальній інфраструктурі

*Ключові слова: політика, держава, міжнародні відносини, соціальна інфраструктура, розвиток, перспективи, стратегія.*

## SUMMARY

МАТАТ А. Strategic management of the social infrastructure of territorial communities. Qualification work for obtaining a bachelor's degree in specialty 281 - Public management and administration - Polissia National University, Zhytomyr, 2023.

The qualification work analyzed local economic development and the evolution of social infrastructure, the main scientific approaches to the development of territorial communities in Ukraine, research methods used in the strategic management of social infrastructure, the role of government in local economic development, strategic management initiatives. The second chapter describes the emergence and impact of decentralization on the country, the advantages and disadvantages of this term, the purpose and prospects for the further development of Ukraine.

The third chapter defines the use of world experience for the development of social infrastructure in Ukraine and the possible benefit from this. Also about innovative ideas in practices of other countries in this field.

The theoretical, methodical and practical toolkit for the implementation of state policy in social infrastructure is summarized

*Keywords: politics, state, international relations, social infrastructure, development, prospects, strategy.*

## ЗМІСТ

|  |    |
|--|----|
| ВСТУП.....   | 5  |
| РОЗДІЛ 1. МІСЦЕВИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ РОЗВИТОК ТА ЕВОЛЮЦІЯ<br>СОЦІАЛЬНОЇ ІНФРАСТРУКТУРИ .....               | 8  |
| РОЗДІЛ 2. ТЕРИТОРІАЛЬНА ГРОМАДА ЯК РЕЗУЛЬТАТ РЕФОРМИ<br>ДЕЦЕНТРАЛІЗАЦІЇ .....                        | 15 |
| РОЗДІЛ 3. ВИКОРИСТАННЯ СВІТОВОГО ДОСВІДУ ЗАДЛЯ РОЗВИТКУ<br>СОЦІАЛЬНОЇ ІНФРАСТРУКТУРИ В УКРАЇНІ ..... | 18 |
| ВИСНОВОК.....  | 27 |
| СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:.....   | 29 |
| ДОДАТКИ.....   | 31 |

## ВСТУП

*Актуальність теми дослідження.* Стратегічне управління соціальною інфраструктурою є актуальною темою для розвитку територіальних органів влади. Соціальна інфраструктура відноситься до фізичних та інституційних мереж, які підтримують соціальну діяльність у громаді, таких як школи, лікарні, громадський транспорт, спортивні споруди та інші громадські об'єкти. Ефективне управління соціальною інфраструктурою має вирішальне значення для покращення якості життя мешканців, сприяння економічному зростанню та забезпечення сталого розвитку.

Зі зростанням урбанізації та зростанням населення попит на соціальну інфраструктуру швидко зростає. Тому важливо централізовано, стратегічно та методологічно керувати та планувати соціальну інфраструктуру. Ця тема дослідження є надзвичайно важливою, оскільки вона спрямована на вивчення ефективних способів управління та планування соціальної інфраструктури для забезпечення справедливого доступу до основних соціальних послуг, сприяння сталому розвитку та максимізації соціальних та економічних вигод від соціальної інфраструктури.

Актуальність дослідження полягає в його потенціалі сприяти розробці політики та стратегій, спрямованих на ефективне управління соціальною інфраструктурою місцевих органів влади. Результати дослідження допоможуть політикам та містобудівникам визначити ключові пріоритети для інвестування в соціальну інфраструктуру, оптимізації розподілу ресурсів та забезпечення сталого та інклюзивного розвитку соціальної інфраструктури

*Мета і завдання дослідження.* Метою дослідження, присвяченого стратегічному управлінню соціальною інфраструктурою місцевих і регіональних органів влади, є вивчення способів, за допомогою яких лідери громад, особи, які приймають рішення, та інші зацікавлені сторони можуть ефективно управляти соціальною інфраструктурою в своїх громадах і підтримувати її в робочому стані. Це включає розуміння різних компонентів

соціальної інфраструктури, таких як медичні заклади, навчальні заклади, громадські центри та житло, а також те, як вони взаємодіють між собою, впливаючи на загальний добробут громади.

Метою дослідження є виявлення основних проблем і можливостей, пов'язаних з управлінням соціальною інфраструктурою, і розробка практичних стратегій і рекомендацій щодо підвищення її ефективності. Це включає вивчення ролі місцевих та регіональних органів влади, а також неурядових організацій у задоволенні потреб у соціальній інфраструктурі та належному розподілі ресурсів. Крім того, дослідження повинно дати огляд того, як члени громади та зацікавлені сторони можуть брати участь у процесі прийняття рішень, щоб забезпечити задоволення потреб кожного та забезпечити, щоб соціальна інфраструктура відображала цінності та пріоритети громади в цілому.

*Об'єкт і предмет дослідження.* Соціальна інфраструктура територіальних органів влади. Соціальна інфраструктура територіальних органів влади відноситься до набору зручностей, послуг та зручностей, які забезпечують добробут та повсякденне життя людей, які проживають у певній географічній зоні. Сюди можуть входити, серед іншого, медичні заклади, навчальні заклади, парки та центри відпочинку, громадські центри, системи громадського транспорту та заклади культури та мистецтва.

Предметом дослідження є процес стратегічного управління соціальною інфраструктурою територіальних органів влади. Це включає розробку та реалізацію планів та політик для ефективного надання послуг соціальної інфраструктури, таких як виявлення потреб, оцінка наявних ресурсів, визначення інвестиційних пріоритетів та моніторинг та оцінка впливу заходів.

Дослідження в цій галузі є важливими, оскільки вони можуть сприяти прийняттю ефективних рішень та розробці політики, яка може сприяти добробуту та розвитку громад. Розуміючи потреби та пріоритети різних громад, особи, які приймають рішення, можуть ефективно та ефективно розподіляти ресурси для підтримки надання високоякісних послуг та об'єктів соціальної інфраструктури.

*Методи дослідження.* Стратегічне управління соціальною інфраструктурою місцевих та регіональних органів влади є важливим напрямком досліджень у галузі соціології, містобудування та державного управління. Дослідження в цій галузі включають знання та навички, що застосовуються для розробки та реалізації стратегій управління державною соціальною інфраструктурою, яка включає школи, лікарні, центри дозвілля, громадський транспорт, житло та інші соціальні об'єкти.

Методи дослідження, що використовуються при стратегічному управлінні соціальною інфраструктурою місцевих та регіональних органів влади, включають:

1. Кількісні методи дослідження: це включає збір та аналіз числових даних, що стосуються соціальної інфраструктури громади. Методи, що використовуються в цьому методі, включають опитування, анкетування, спостереження та статистичний аналіз.

2. Якісні методи дослідження: цей метод підкреслює збір та аналіз даних за допомогою спостережень, інтерв'ю, фокус-груп та тематичних досліджень. Якісні методи корисні для розуміння досвіду, переконань та думок людей щодо соціальної інфраструктури їхніх громад.

3. Дослідження з використанням змішаних методів: поєднання кількісних та якісних методів дослідження використовується для отримання повної картини соціальної інфраструктури громад та досягнення кращого розуміння.

*Практичне значення одержаних результатів.* Практична важливість результатів полягає в тому, що вони дозволяють особам, які приймають рішення, лідерам громад та зацікавленим сторонам приймати обґрунтовані рішення щодо управління соціальною інфраструктурою у відповідних громадах. Ці результати дають уявлення про сучасний стан соціальної інфраструктури та висвітлюють сфери, які потребують особливої уваги.

*Обсяг і структура.* Робота включає вступ, три розділи, висновок, список використаних джерел і додатки. Основний текст роботи викладено на 21 сторінці. Список використаних джерел включає 24 роботи.

## РОЗДІЛ 1.

### МІСЦЕВИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ РОЗВИТОК ТА ЕВОЛЮЦІЯ СОЦІАЛЬНОЇ ІНФРАСТРУКТУРИ

Феноменом «локального економічного розвитку» є результат процесів глобалізації, які стають найважливішими факторами майбутнього розвитку світової економіки. В українському законодавстві поняття «місцевий розвиток» або «місцевий економічний розвиток» практично не зустрічається і юридично відсутнє. Найчастіше ми маємо справу з поняттям «регіональний розвиток», яке пояснюється довгою історією високого рівня централізації державної влади та обмеженою здатністю територіальних громад впливати на розвиток [2].

Розвиток – це процес постійних трансформацій і змін існуючого стану суб'єкта в більш досконалий стан з більш високими параметрами якісних характеристик, які виникають як накопичений результат зростання відповідних кількісних показників. Місцевий розвиток, або розвиток територіальних громад у високорозвинених країнах світу, безпосередньо пов'язаний з «місцевим економічним розвитком». Насправді місцевий економічний розвиток — це об'єктивний і складний багатогранний процес, він стосується відносно цілісної соціально-економічної одиниці, в якій проявляються всі аспекти життя суспільства. Така багатогранність і складність процесу місцевого розвитку вимагає впровадження інтегрованих системних підходів, залучення значного числа фахівців з різних галузей промисловості та розгляду і узгодження позицій, оскільки їх бачення можуть бути суперечливими, а іноді навіть повністю протилежними. Кожен фахівець з точки зору своєї професії або ролі в суспільстві – політик, менеджер, бізнесмен, захисник навколишнього середовища, демограф, архітектор, інженер, соціолог, географ і т.д. – будуть інтерпретувати розвиток зі своєї власної точки зору [1].

Важливість, складність та універсальність місцевого економічного розвитку пояснює велику різноманітність визначень. Місцевий економічний розвиток – це спільна робота місцевих жителів для досягнення стійкого



економічного зростання, яке принесе економічні вигоди та покращить якість життя для всіх членів громади. «Спільнота» в цьому контексті визначається як місто, міська агломерація або регіон.

Місцевий економічний розвиток (мер) – це діяльність підприємств, місцевих органів влади та інших зацікавлених сторін, спрямована на максимальне використання економічних ресурсів громади. Мер покращує добробут, можливості працевлаштування та якість життя громадян.

Місцевий економічний розвиток – це спільна діяльність влади, бізнесу і суспільства, метою якої є розвиток економічного потенціалу населеного пункту для поліпшення економічного майбутнього і підвищення якості життя населення. Ця концепція має інше визначення, а саме процес стратегічного партнерства, який сприяє прискоренню темпів зростання продуктивності (ключова економічна мета) шляхом стимулювання інвестицій у нові та існуючі компанії з високим потенціалом зростання та шляхом створення місцевих умов, що сприяють цьому довгостроковому зростанню. МЕР зосереджений на зростанні добробуту і допомагає закласти основи національного процвітання [3].

Місцевий економічний розвиток – це процес, за допомогою якого державні та місцеві органи влади, компанії та неурядові організації працюють разом, щоб створити кращі умови для економічного зростання та додаткових робочих місць.

Всі ці та інші визначення, що характеризують місцевий розвиток, мають наступні характеристики:

- суб'єктом діяльності з місцевого розвитку є місцеве співтовариство: населення території або декількох місцевих співтовариств, об'єднаних спільними цілями;
- двигуном розвитку є фактори місцевої конкурентної переваги;
- двигуном розвитку територіальної громади є економіка;
- критерієм розвитку є задоволення потреб членів суспільства, підвищення рівня життя населення, підвищуючи рівень життя.

Для місцевого економічного розвитку влада повинна робити:

- Вирішити проблеми МЕР , реалізувати плани, змагатися за інвестиції і кращі робочі місця і т.д.;
- Розробити і донести чітке і стимулююче економічне бачення напрямку;
- Використовувати ресурси місцевої громади для створення конкурентних переваг;
- Забезпечити мотивацію та здатність «ключових учасників» отримувати вигоду та ефективно співпрацювати;
- Створювати і підтримувати інститути, що сприяють використанню інтелектуального потенціалу, безперервної модернізації та інновацій;
- Забезпечити готовність і здатність ключових інститутів адаптуватися до викликів глобальної економіки [4].

Місцевий економічний розвиток неможливий без спільної діяльності громад. Він пов'язаний з діями, програмами і проектами, реалізація яких дозволяє спільноті підвищити конкурентоспроможність і поліпшити економіку свого навколишнього середовища. Конкуруючи з іншими містами в створенні найбільш сприятливого бізнес-середовища, включаючи інфраструктуру і послуги найвищої якості при мінімально можливих витратах для бізнесу, міста можуть забезпечити значний розвиток існуючих підприємств, стимулювати створення нових підприємств і залучати інвестиції. Наявність кращих послуг та інфраструктури дозволяє підприємствам встановлювати нижчі ціни на товари та послуги, що сприяє збільшенню продажів, створенню робочих місць та податковим надходженням. Збільшення податкових надходжень внаслідок зростання бізнесу та збільшення зайнятості означає, що міста можуть, у свою чергу, покращити якість послуг та інвестувати в розвиток інфраструктури, тим самим стаючи ще більш привабливими для бізнесу та ще більше покращуючи якість життя своїх громадян [6].

Місцевий економічний розвиток позитивно впливає на громаду, включаючи місцеві органи влади, підприємства та громадян.

Місцевий економічний розвиток можна визначити як процес забезпечення економічного зростання і диверсифікації в певній географічній області. Це зростання та диверсифікація можуть мати різні форми, включаючи створення нових підприємств, розширення існуючих підприємств та залучення зовнішніх інвестицій.

У міру зростання та розвитку місцевої економіки соціальна інфраструктура регіону також часто змінюється. Соціальну інфраструктуру можна розглядати як фізичні та соціальні системи, що сприяють добробуту громади. Це може включати доступність медичних, освітніх, житлових та інших основних послуг.

Також при зростанні та диверсифікації місцевої економіки покращується загальна соціальна інфраструктура регіону. Нові підприємства часто створюють нові можливості працевлаштування, що може призвести до збільшення доходів та кращого доступу до таких ресурсів, як охорона здоров'я та освіта. Це також може призвести до збільшення податкової бази, яка може бути використана для фінансування поліпшень соціальної інфраструктури, таких як будівництво нових шкіл або лікарень.

З іншого боку, коли місцева економіка занепадає, соціальна інфраструктура регіону може постраждати. Це може статися, коли компанії переїжджають в інші райони або повністю закриваються, що призводить до втрати робочих місць і зниження економічної активності. Це також може призвести до скорочення податкової бази, що ускладнить фінансування покращення соціальної інфраструктури.

Таким чином, існує тісний зв'язок між місцевим економічним розвитком та розвитком соціальної інфраструктури. У міру зростання та розвитку місцевої економіки соціальна інфраструктура регіону зазвичай покращується, що може підвищити добробут жителів. Однак, коли місцева економіка занепадає, соціальна інфраструктура регіону може постраждати, що зменшить доступ до основних послуг та знизить якість життя мешканців.

Стратегічне управління соціальною інфраструктурою територіальних органів влади включає планування, організацію та реалізацію ініціатив та програм, що покращують якість життя мешканців територіальних громад. Соціальна інфраструктура є основою громади, яка включає основні послуги, такі як охорона здоров'я, соціальні послуги, освіта, житло, транспорт, дозвілля та громадські місця.

Ось деякі ініціативи стратегічного управління, які можуть покращити соціальну інфраструктуру місцевих органів влади:

1. Оцінка потреб: проведення всебічної оцінки потреб, щоб визначити сильні і слабкі сторони соціальної інфраструктури спільноти, оцінити існуючі програми і виявити прогалини в наданні послуг. Ця інформація може бути використана для розробки стратегічних планів, які надають пріоритет покращенню.

2. Залучення громади: залучення місцевих жителів та зацікавлених сторін громади до прийняття рішень, пропонуючи підхід «знизу вгору» до стратегічного управління соціальною інфраструктурою. Звернення до місцевих лідерів та організацій, щоб краще зрозуміти їхні потреби та прагнення.

3. Мобілізація ресурсів: використання багатьох джерел фінансування, включаючи державні гранти та програми фінансування, фонди розвитку громади та партнерські відносини з приватними компаніями та неурядовими організаціями. Налагодження партнерських відносин з ключовими зацікавленими сторонами для надання довгострокової фінансової підтримки проектам з розвитку соціальної інфраструктури.

4. Державно-приватне партнерство: розвивання партнерських відносин з місцевими компаніями та інвесторами для збільшення інвестицій у проекти соціальної інфраструктури. Це включає налагодження міцних відносин із зацікавленими сторонами, просування можливостей для приватних інвестицій та створення сприятливого інвестиційного середовища.

5. Технологічні інновації: використання технологій для підвищення ефективності та доступності систем соціальної інфраструктури. Наприклад,

впровадження цифрових систем охорони здоров'я, надання онлайн-навчання, використання інтелектуальних транспортних систем та створення інтелектуальних громадських просторів.

6. Оцінка: проведення регулярної оцінки програм та ініціатив соціальної інфраструктури з метою визначення переваг та обмежень. Використання результатів для вдосконалення та розробки більш ефективних ініціатив стратегічного управління, які можуть вирішити поточні та прогнозовані завдання [5].

Ефективне стратегічне управління соціальною інфраструктурою вимагає сильного лідерства, прихильності громади, довгострокових фінансових зобов'язань, інноваційних підходів та оцінки ефективності. Надаючи пріоритет розвитку соціальної інфраструктури, органи місцевого самоврядування можуть покращити якість свого життя, прискорити економічний розвиток та залучити інвестиції, а також створити більш стійкі та справедливі суспільства.

Еволюція соціальної інфраструктури стосується змін, які відбуваються з часом у фізичних і соціальних системах, які підтримують добробут громади. Це може включати зміни в доступності та якості послуг охорони здоров'я, освіти, доступного житла, транспорту та інших основних послуг.

На розвиток соціальної інфраструктури впливають різні фактори, включаючи економічні умови, зростання населення, демографічну ситуацію та державну політику. Оскільки громади ростуть і змінюються, потреби в соціальній інфраструктурі можуть змінюватися, що призводить до змін у способах надання послуг і типах необхідної інфраструктури.

Наприклад, у міру старіння населення може виникнути підвищений попит на медичні послуги та житло для літніх людей, що може вимагати змін в організації та наданні медичних і соціальних послуг. Так само, коли транспортні потреби змінюються, громадам може знадобитися інвестувати в нову інфраструктуру, таку як велосипедні доріжки, системи громадського транспорту чи пішохідні зони.

Розвиток соціальної інфраструктури також залежить від наявності та розподілу державних коштів, потужності економіки та державної політики, яка підтримує розвиток соціальної інфраструктури. Наприклад, державна політика, яка надає пріоритет інвестиціям у доступне житло, громадські медичні центри та системи громадського транспорту, може значно вплинути на розвиток соціальної інфраструктури.

Загалом, еволюція соціальної інфраструктури відіграє вирішальну роль у сприянні добробуту громад і сприянні економічному зростанню та розвитку. Інвестуючи в соціальну інфраструктуру, громади можуть задовольнити потреби своїх мешканців і створити процвітаюче та стійке місце для життя, роботи та створення сім'ї.

## РОЗДІЛ 2.

### ТЕРИТОРІАЛЬНА ГРОМАДА ЯК РЕЗУЛЬТАТ РЕФОРМИ ДЕЦЕНТРАЛІЗАЦІЇ

В наш час демократія є найвпливовішим видом політичного режиму, який дає можливість громадянам не тільки обирати лідерів, але ще й контролювати владу. Не дивлячись на ті труднощі, що з'являються в рамках демократичної форми організації суспільства, саме народовладдя найкраще відповідає вимогам сучасного світу і допомагає вирішити проблеми, які виникають.

Довга відсутність політичної волі для проведення повноцінної масштабної децентралізації влади в Україні стала однією з причин посилення відцентрових рухів на сході нашої країни. Наслідками тотальної політики централізації влади в Україні стали:

- велика територіальна залежність від центру та бюджету;
- зниження рівня інвестиційної привабливості сільських територій;
- слабкість спільнот в інфраструктурі, фінансах та кадровій політиці;
- деградація більшої частини сільської місцевості;
- ускладнення демографічної ситуації;
- низький рівень державних послуг, що надаються населенню;
- зниження рівня довіри до влади;
- підвищення рівня корупції в уряді [11].

На початку реформи в 2014 році лише 6 регіонів в Україні були самодостатніми, наслідком чого став значний регіональний дисбаланс, а натомість якість життя та послуг, які отримують українці. Цей стан вимагав негайного проведення реформ у плані державного управління, місцевого самоврядування та територіальної організації влади в Україні.

Термін децентралізації вбирає у себе добровільне об'єднання та збільшення існуючих територіальних громад, фінансову децентралізацію, надання громадам нових повноважень та можливостей. Ця реформа вплинула на прогрес формування та покращення найближчого до громадянина інституту

влади – місцевого самоврядування. Добровільне об'єднання громад дозволило новим органам місцевого самоврядування отримувати повноваження і ресурси, що раніше були лише в містах обласного значення. Ініціативи жителів, котрі проживають в межах територіальної громади, відтепер представляє обраний населенням голова, депутати та виконавчі органи, котрі забезпечують втілення у життя даних законом повноважень в інтересах окремої громади. В територіях, які увійшли до складу нової територіальної громади, право мешканців на місцеве самоуправління та надання послуг громадянам забезпечує інститут старостату. «Відповідно до Закону України «Про добровільне об'єднання територіальних громад» збільшення чи створення нових громад здійснюється виключно методом добровільного об'єднання з врахуванням думки місцевих жителів. Обов'язково при плануванні утворення нових об'єднаних громад є визначення потенційних ресурсних можливостей громади для економічного і соціального розвитку і можливості якнайкраще забезпечити надання якісних послуг мешканцям громади [11].

Міське самоврядування та забезпечення прогресивного соціально-економічного розвитку власних територій повинне супроводжуватися якісним та кількісним покращенням ресурсної та фінансової бази. Саме тому із внесенням змін до Податкового та Бюджетного кодексів, від 1 січня 2015 року місцеві самоврядування отримають більше фінансів для підвищення економічної спроможності та можливості вирішення наявних власних проблем та труднощів. Об'єднані територіальні громади отримали більше повноважень та ресурсів, які до цього мали лише міста обласного значення, принаймні – нарахування до місцевих бюджетів ОТГ 60% податку на дохід фізичних осіб на власні витрати. Також на розвиток об'єднаних громад надходять кошти від податків: єдиного, на прибуток підприємств і фінансових установ комунальної власності та податку на майно. До цього ж, ОТГ мають прями міжбюджетні відносини з державним бюджетом, для виконання делегованих повноважень держава надає певні трансферти. Нові зміни в законі також дали право органам



місцевого самоврядування затверджувати місцеві бюджети незалежно від дати [12].

Територіальна спільність є результатом реформи децентралізації в Україні. Ця реформа, розпочата в 2014 році, мала на меті передати більше повноважень та ресурсів від центрального уряду місцевим органам влади з метою підвищення якості управління, сприяння економічному розвитку та покращення надання державних послуг на місцевому рівні.

Відповідно до цієї реформи територіальні органи влади були створені як органи місцевого самоврядування, відповідальні за надання ряду державних послуг та підтримку місцевого розвитку на своїй території. Територіальні утворення можуть складатися з одного або декількох міст і селищ і можуть управлятися виборною радою та виконавчим органом.

Однією з головних переваг моделі місцевого самоврядування є здатність адаптувати державні послуги до місцевих потреб та пріоритетів, які можуть суттєво відрізнятися між громадами. Сюди входять такі послуги, як освіта, охорона здоров'я, соціальні послуги та розвиток інфраструктури, а також підтримка економічного розвитку та підприємництва.

Підводячи підсумок, можна сказати, що створення органів місцевого самоврядування в рамках реформи децентралізації стало важливим кроком на шляху підвищення якості управління та надання державних послуг на місцевому рівні в Україні.

### РОЗДІЛ 3.

## ВИКОРИСТАННЯ СВІТОВОГО ДОСВІДУ ЗАДЛЯ РОЗВИТКУ СОЦІАЛЬНОЇ ІНФРАСТРУКТУРИ В УКРАЇНІ

Для розвитку соціальної інфраструктури в регіонах України велике значення має прийняття управлінських рішень щодо їх розвитку, вивчення світового досвіду, оскільки соціальна інфраструктура є одним з домінуючих факторів забезпечення задоволення різноманітних потреб людини, а також розвитку регіонів. Сучасні умови економічної дестабілізації вимагають трансформації моделей управління та фінансування процесів розвитку соціальної інфраструктури та її об'єктів. Розвиток соціальної інфраструктури забезпечує доступність різних благ для життя населення, гарантує соціальну та екологічну безпеку, підвищує рівень і якість життя населення [13].

З 50-70-х років минулого століття поділ економічної категорії «інфраструктура» знайшло відображення в роботах таких зарубіжних вчених: Р. Йохімсен, Х. Сінгер, Д. Кларк, А. Маршал, А. Пезенті, Д. Рей, П. Розенштейн-Родан, Е. Сімоніс, П. Самуельсон, А. Гіршман, Г. Цехлін, Е. Шотлер, А. Янгсон та інші автори.

Вирішенню проблем розвитку соціальної інфраструктури присвячені роботи таких вітчизняних вчених, як А. Н. Алимов, А. А. Багдаєв, Б. Н. Данилишин, Є. Л. Логінов, А. А. Мазаракі, М. К. Орлатий, І. І. Саєнко.

У роботах цих вчених досліджується сутність, класифікаційні ознаки та особливості функціонування соціальної інфраструктури. Незважаючи на велику кількість публікацій про функціонування соціальної інфраструктури, визначення її природи, проблем розвитку, управління та джерел фінансування залишається предметом дискусій і роздумів, у тому числі на регіональному рівні, що спонукає вивчати світовий досвід, накопичений у цій галузі [15].

Україна може отримати значну користь від вивчення і використання кращих світових практик в області розвитку соціальної інфраструктури в регіонах країни. Це може бути досягнуто кількома способами:

1. Вивчення міжнародних моделей: Україна може направляти делегації в інші країни для вивчення їх моделей розвитку соціальної інфраструктури. Наприклад, такі країни, як Німеччина, Швеція та Данія, мають високорозвинені системи охорони здоров'я, тоді як Японія та Сінгапур відомі своїми ефективними системами громадського транспорту. Вивчаючи ці моделі, Україна може розвивати соціальну інфраструктуру, яка відповідає потребам її громадян.

2. Співпраця з міжнародними організаціями. Існує кілька міжнародних організацій, які сприяють розвитку соціальної інфраструктури в регіонах по всьому світу. Україна може співпрацювати з цими організаціями, щоб отримати доступ до їх досвіду та фінансування. Наприклад, Світовий банк, ЮНІСЕФ та міжнародна організація праці (МОП) беруть участь у проєктах, пов'язаних з розвитком соціальної інфраструктури.

3. Партнерство з міжнародними компаніями: великі міжнародні компанії, які працюють в Україні, можуть мати досвід розвитку соціальної інфраструктури в інших країнах. У партнерстві з цими компаніями Україна може отримати доступ до їхнього досвіду та ресурсів для розвитку соціальної інфраструктури.

4. Передача технологій: багато країн розробили інноваційні технології, які можуть бути застосовані для розвитку соціальної інфраструктури. Україна може отримати доступ до цих технологій через ліцензії або партнерські відносини з міжнародними компаніями.

Використовуючи кращі світові практики і ресурси, Україна може розвивати соціальну інфраструктуру, яка задовольняє потреби громадян і сприяє економічному зростанню і розвитку регіонів країни.

На відміну від України, в Конституціях деяких держав прямо вказано право громад, муніципалітетів, гмін і комун на об'єднання. Відповідно до

Конституції Польщі «основною одиницею територіального самоврядування є гміна (громада)»;» одиниці територіального самоврядування є юридичними особами»;»одиниці територіального самоврядування мають

право об'єднуватися». Населення гміни утворює самоврядну громаду відповідно до законодавства, і гміна розуміється одночасно як самоврядна громада і відповідна територія. Надання гміні статусу юридичної особи автоматично гарантувало їх право володіти майном, можливість формувати власний бюджет, здатність приймати рішення від свого імені та під свою відповідальність [16].

Структура Естонії також важлива. Це дуже корисно для України в багатьох відношеннях. Естонія вже давно наполягає на добровільному об'єднанні громад, а за 18 років (з 1996 по 2014 рік) кількість муніципалітетів скоротилася всього на 16% - з 254 до 213 і відносно недавно там вирішили добровільно-примусово провести реформу. В результаті за рік число громад скоротилося до 79. Райони тут також будуть ліквідовані наступного року. Велика частина їх функцій піде «вниз», і тільки деякі послуги (в першу чергу пов'язані з охороною здоров'я) будуть на найвищому державному рівні. Слід зазначити, що при об'єднанні одиниць місцевого самоврядування в Естонії їх представницькі органи організують укладення угоди про асоціацію, в якому вказується:

- 1) назва і статус одиниці місцевого самоврядування, а також порядок використання її символіки;
- 2) строк дії правових актів (до прийняття нових правових актів чинні правові акти діють на території, де вони були прийняті);
- 3) внесення змін до нормативних актів та інших правових актів у зв'язку зі змінами в адміністративно-територіальному устрої;
- 4) вирішення організаційних та бюджетних питань, пов'язаних зі змінами в адміністративно-територіальному устрої;
- 5) терміни дії планів розвитку;
- 6) умови Угоди про асоціацію.

Отже, в Естонії об'єднання одиниць місцевого самоврядування носить тимчасовий характер і не призводить до їх повної трансформації. Регіони або міста самостійно визначають порядок їх розформування. Конституція

Естонської Республіки передбачає, що «всі питання місцевого життя і її поліпшення вирішуються місцевим самоврядуванням, яке діє незалежно на основі законів»; «одинацями місцевого самоврядування є парафії міста»; «місцеве самоврядування має право створювати спілки разом з іншими органами місцевого самоврядування». В Естонії місцеве самоврядування розуміється як конституційне право і обов'язок одиниці самоврядування області чи міста як демократично створених органів влади на основі законів самостійно облаштовувати місцеве життя і управляти нею, виходячи з обґрунтованих потреб та інтересів населення населеного пункту з урахуванням особливостей їх розвитку [16].

В Іспанії Конституція гарантує автономію муніципалітетів, які мають усі права юридичної особи. Тут муніципалітети також є громадами і одиницею адміністративно-територіальної структури держави. Відповідно до частини 3 статті 141 Основного Закону Іспанії, можуть створюватися асоціації муніципалітетів, відмінних від провінцій.

У Швейцарії право на місцеве самоврядування представлено на місцевому рівні комунами, а на регіональному рівні — кантонами. Правовий статус комун регулюється конституціями кантонів. Так, згідно зі статтею 110а Конституції кантону Берн, кантон передбачає створення спеціальних корпорацій комун, призначених для обов'язкового регіонального співробітництва між комунами. Для створення і розпуску корпорації потрібна згода більшості виборців і більшості комун, що входили до її складу. Комуни в Швейцарії, як і громади в Україні, не є адміністративними підрозділами [17].

Найбільш детальне Положення про правовий статус громад визначено в Основному Законі Австрії, який визначає, що кожна земля поділяється на громади, які є територіальною одиницею з правом на самоврядування і водночас адміністративно-територіальною одиницею. Відповідно до статті 116 Конституції Австрії, «для виконання певних завдань у межах своєї компетенції громади можуть об'єднуватися на основі згоди в громадські спілки, але об'єднання громадських спілок не повинно загрожувати функціонуванню

громад як автономних одиниць та безпеці громади». Базовий ланцюжок управління у громадських спілках, створених на основі згоди, необхідно прийняти положення про вступ до громад і вихід з них, а також про розпуск громад».

Створення громадських корпорацій у Швейцарії та громадських спілок в Австрії більше схоже на форму міжобщинного співробітництва між цими організаціями, яке використовується саме для виконання певних завдань у сфері їх власної компетенції. У цьому випадку спільноти зберігають свій статус і можуть розірвати угоди про міжобщинне співробітництво на свій розсуд.

За оцінками експертів, інвестиції в інфраструктурні проекти в транспортному і телекомунікаційному секторах економіки на рівні 1% ВВП національної економіки призводять до прискорення щорічних темпів зростання ВВП на душу населення країни на 0,6 %. Кожен мільярд доларів, вкладений у розвиток інфраструктури, безпосередньо створює 15 000 робочих місць та ще близько 30 000 робочих місць у галузях, пов'язаних з інфраструктурою. Ефективність інвестицій у розвиток соціальної інфраструктури може проявитися через 25-30 років. Від 6 до 8% ВВП витрачається на розвиток інфраструктури в розвинених країнах світу, від 8 до 10% ВВП в Китаї, від 4 до 6% в Індії та Бразилії і від 1 до 2% в Латинській Америці. Все це свідчить про складність та універсальність вимог до прийняття управлінських рішень щодо розвитку соціальної інфраструктури та її об'єктів як на місцевому, регіональному, так і на державному рівнях [14].

Принцип державно-приватного партнерства активно застосовується при розвитку соціальної інфраструктури для подальшого залучення недержавних інвестиційних ресурсів. Це пов'язано перш за все з тим, що бюджетні витрати не можуть покрити зростаючі потреби в соціальній інфраструктурі. За оцінками Глобального інституту McKinsey, до 2030 року інвестиції, необхідні для розвитку інфраструктури в глобальному масштабі, досягнуть 57 000 млрд. доларів. Ця цифра вище, ніж вартість всієї інфраструктури, побудованої на даний момент [17].

Наприклад, в Канаді на основі державно-приватного партнерства були створені корпорації економічного розвитку, які безпосередньо займаються залученням інвестиційних ресурсів для розвитку соціальної інфраструктури. Ці компанії створюються поза підпорядкуванням муніципальної влади, але основне фінансування розвитку соціальної інфраструктури здійснюється саме за рахунок коштів муніципального бюджету. Основна роль цих компаній-залучати гроші приватних компаній.

Крім того, ці суспільства мають горизонтальну організаційну структуру і здатні швидко реагувати і вирішувати виниклі проблеми, а члени суспільства активно беруть участь в управлінні розвитком соціальної інфраструктури. Таким чином, управління та фінансування розвитку соціальної інфраструктури здійснюється не тільки муніципальними властями, а й за їх межами підприємствами. Також в Канаді був створений національний орган для управління процесами державно-приватного партнерства. Це Канадський фонд державно-приватного партнерства, який займається консультативною, рекламною, методологічною, координаційною діяльністю, а також підтримкою концесійних проектів з розвитку соціальної інфраструктури. При цьому частка державних інвестицій у ці проекти не перевищує 25 %. Одним з основних стимулів для приватних партнерів у Канаді є те, що законодавство країни передбачає виплати у вигляді відрахувань зацікавленим бенефіціарам за їх участь у великих концесійних проектах в області стратегічної інфраструктури, в тому числі соціальних, які сприяють підвищенню рівня життя в країні та зростанню її економіки. Це призвело до залучення приватних партнерів до укладення концесійних угод на реконструкцію інфраструктури [20].

Досвід Канади з інвестування приватного сектора в розвиток соціальної інфраструктури не унікальний і далеко не перший. Так, участь приватних партнерів використовувалося в Римській імперії, коли приватним особам передавалися такі об'єкти інфраструктури, як: поштові станції, порти, ринки і громадські лазні. Основні принципи використання державно-приватного партнерства, які були закладені з того часу, збереглися до нашого часу, але

знали трансформації під впливом економічних, політичних, соціальних змін і правових норм і приписів.

Використання державно-приватного партнерства для розвитку соціальної інфраструктури широко використовується у всьому світі, оскільки:

- державні завдання стають все більш складними і дорогими в умовах відносного скорочення необхідних фінансових ресурсів;

- необхідно використовувати управлінський досвід приватних компаній і мобілізувати ресурси приватного сектора для виконання ряду функцій, які традиційно підпадають під повноваження.

Існуюча взаємодія між державними органами та приватними компаніями, завдяки системі налагоджених відносин, спрямована на досягнення цілей обох груп:

- по-перше, він враховує цілі та інтереси кожного з учасників відносин.

Державні і муніципальні влади зацікавлені в реалізації соціально значущих проектів, відмовившись від неефективних форм управління і передавши функції управління своєю власністю приватному сектору. Приватний партнер, який здійснює інвестиції, що ставить на перше місце прибуток і економічну ефективність, зацікавлений в гарантованій, швидкій і якійсній реалізації проекту з використанням державних гарантій, своїх знань і управлінського досвіду;

- по-друге, це спільно сформульовані цілі, які безпосередньо пов'язані з конкретним проектом розвитку соціальної інфраструктури. В результаті компанія отримує більш якісні товари і послуги при мінімальних витратах.

В результаті проведені дослідження розвитку соціальної інфраструктури в різних країнах світу доводить, що універсальної стратегії їх розвитку та управління не існує. У кожній країні свій підхід і свої механізми розвитку соціальної інфраструктури, вибір яких залежить від пріоритетів держави, його економічного становища, фінансових можливостей тощо, але світовий досвід багатьох країн світу свідчить про необхідність використання державно-приватного партнерства для розвитку соціальної інфраструктури в його різних



формах, в тому числі у формі концесії, оскільки збільшується розрив між фінансовими можливостями бюджету і потребами суспільства в інфраструктурі соціальних послуг, особливо з урахуванням збільшення масштабів і вартості інфраструктури [21].

Багато країн мають великий досвід використання концесії для розвитку соціальної інфраструктури, а також правову базу і механізми взаємодії між державою, муніципальними органами влади, приватними партнерами та громадськістю. Оскільки соціальна інфраструктура спроектована з урахуванням загальних умов людської діяльності, впливає на відтворювальний потенціал країни і розвиток її регіонів, незалежно від форми контролю над її компонентами і об'єктами. Походження державних або приватних інвестиційних ресурсів, інфраструктурні проекти повинні максимально задовольняти потреби суспільства, який допомагає забезпечити державний нагляд за проектуванням, фінансуванням, будівництвом, експлуатацією і ремонтом інфраструктури.

Використання концесії широко застосовується в проектах з будівництва та експлуатації транспортної інфраструктури та житлово-комунальних комплексів, а також в освіті, підготовці робітничих кадрів, медицині і т.д. Тобто концесійні проекти використовуються не тільки при будівництві соціальної інфраструктури, а й при наданні приватним партнером відповідних соціальних послуг населенню. Концесія дозволяє залучити інвестиції приватного сектора в розвиток соціальної інфраструктури, скоротити витрати державного та місцевого бюджетів, розподілити ризики між партнерами і задовольнити споживачів якісними послугами. Викликає інтерес досвід забудови земельних ділянок для використання в концесійних проектах, соціальна інфраструктура яких призначена для певних потреб конкретних соціальних верств населення [16].

Вплив світового досвіду на соціальну інфраструктуру України за останні роки був значним. Країна переживає період швидких змін і перетворень, що вимагало модернізації її соціальної інфраструктури.

Європейський союз (ЄС) є прикладом іноземного впливу на соціальну інфраструктуру України. ЄС надав Україні значну фінансову допомогу для підтримки реалізації реформ та розвитку соціальної інфраструктури. Наприклад, ЄС підтримав розвиток секторів охорони здоров'я, освіти та житлового будівництва в Україні.

На закінчення слід зазначити, що світовий досвід зіграв вирішальну роль у створенні соціальної інфраструктури України. Міжнародна допомога та співпраця надали цінні ресурси та знання, які допомогли Україні покращити та модернізувати свою соціальну інфраструктуру. Оскільки Україна продовжує розвиватися і розвиватися, буде важливо продовжувати використовувати досвід інших країн для подальшого розвитку і вдосконалення своєї соціальної інфраструктури.

## ВИСНОВОК

Таким чином, стратегічне управління соціальною інфраструктурою місцевих органів влади має вирішальне значення для досягнення сталого розвитку та покращення якості життя мешканців. Соціальна інфраструктура включає основні послуги, такі як системи охорони здоров'я, освіти, транспорту та зв'язку, які сприяють економічній діяльності та підвищують соціальний добробут. Ефективне управління соціальною інфраструктурою вимагає скоординованих зусиль зацікавлених сторін на місцевому, регіональному та національному рівнях, які повинні працювати разом для оцінки потреб громади, визначення пріоритетів проекту та ефективного розподілу ресурсів для реалізації проекту.

Місцева влада повинна забезпечити, щоб інвестиції в соціальну інфраструктуру спрямовувалися на пріоритетні проекти, які матимуть значний вплив на розвиток суспільства і поліпшать надання соціальних послуг. Залучення членів громади та надання інформації про важливість інвестицій у соціальну інфраструктуру також може допомогти забезпечити підтримку та забезпечити, щоб проекти відповідали потребам громади. Інвестиції в соціальну інфраструктуру також повинні надавати пріоритет стійкості, щоб забезпечити довгострокові вигоди громаді. Це включає вивчення соціальних, економічних, екологічних та культурних наслідків проектів. Цифрові технології та інновації повинні бути інтегровані для підвищення ефективності надання послуг, а ресурси повинні бути виділені для підтримки та модернізації існуючої інфраструктури.

Поява децентралізації в Україні позитивно вплинула на розвиток і стабільність в країні, незважаючи на деякі недоліки. Це забезпечує більш збалансований розподіл влади та ресурсів, надаючи місцевим громадам більшу автономію та контроль над своїми справами. Це призводить до більш ефективного прийняття рішень, оскільки рішення можуть приймати ті, хто краще розуміє місцеві потреби та пріоритети. Децентралізація також сприяє

більшій демократії, оскільки громадяни мають більш безпосередній вплив на рішення, що впливають на їхнє повсякденне життя.

Також невід'ємною частиною розвитку України є використання міжнародного досвіду, оскільки країна зазнає значних змін у своєму соціальному та економічному ландшафті. Світ став свідком того, як розвиток соціальної інфраструктури вплинуло на загальне зростання і прогрес країни. Україна не є винятком.

Міжнародний досвід заохочує співпрацю між країнами. Такий обмін знаннями та ідеями сприяє розвитку транскордонних партнерств, роблячи прогрес більш ефективним. Такі партнерські відносини можуть призвести до взаємної вигоди, коли країни співпрацюють у розробці індивідуальних програм, що відповідають конкретним потребам та завданням.

Для України важливо використовувати міжнародний досвід в області соціальної інфраструктури. Існує потреба у співпраці та обміні знаннями з іншими країнами, які успішно зазнали подібних змін. Це дозволить Україні розробляти інноваційні та індивідуальні програми соціальної інфраструктури, які відповідають потребам її громадян і допомагають країні досягати більш широких економічних і соціальних цілей.

В цілому, стратегічне управління соціальною інфраструктурою місцевих і регіональних влад вимагає далекоглядного підходу, що враховує потреби спільноти в короткостроковій і довгостроковій перспективі. Інвестуючи в соціальну інфраструктуру, громади можуть створювати можливості для економічного зростання, покращувати соціальне благополуччя та сприяти сталому майбутньому.

**СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:**

1. Авшенюк Н. М. Розвиток транснаціональної вищої освіти в контексті глобалізації ринків освітніх послуг. Теорія і практика управління соціальними системами, 2018. № 4. С. 69–77.
2. Брус С. І. Розвиток ринку лізингових послуг в Україні. Фінанси України, 2008. № 11. С. 75–85.
3. Глущенко С. В. Інвестиційні послуги банків: зарубіжна практика та українські перспективи. Фінанси України, 2007. № 5. С. 96–104.
4. Білаш О.В. Державне регулятивне структурування вітчизняного ринку страхових послуг. Формування ринкових відносин в Україні, 2019. № 4. С. 104–111.
5. Булах Т.М. Шляхи поліпшення ресурсного забезпечення розвитку підприємництва в сфері послуг. Формування ринкових відносин в Україні, 2017. № 1. С. 66–69.
6. Булах Т.М. Організаційно-економічне забезпечення регіонального розвитку підприємництва в сфері послуг. Формування ринкових відносин в Україні, 2008. № 4. С. 143–149.
7. Баб'юк І., Чепель О. «Основні аспекти формування спроможних територіальних громад», – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://bukvisnyk.cv.ua/miscve-samovryaduvannya/463/>.
8. Біла С. О. Удосконалення державного управління ринку транспортно-транзитних послуг в Україні. Держава та регіони. Серія: Державне управління, 2007. № 1. С. 16–19.
9. Булах Т. М. Основні напрями вдосконалення організаційно-економічного забезпечення регіонального розвитку підприємництва у сфері послуг. Підприємництво, господарство і право, 2008. № 7 (151). С. 156–159.
10. Андреева О. І. Обґрунтування теоретичних підходів до визначення механізму державного регулювання розвитку ринку страхових послуг. Держава та регіони. Серія: Державне управління, 2017. № 3. С. 133–137.

12. Місцевий економічний розвиток. Головна сторінка - Портал управління знаннями. URL: <https://pdp.nacs.gov.ua/courses/mistsevyi-ekonomichnyi-rozvytok> (дата звернення: 18.11.2022).

13. Місцевий економічний розвиток та його планування - Інститут громадянського суспільства. Інститут громадянського суспільства. URL: <https://www.csi.org.ua/publications/mistsevyj-ekonomichnyj-rozvytok-ta-jog/> (дата звернення: 02.12.2022).

14. Посібник «Місцевий економічний розвиток у територіальних громадах: корисні поради та кращі практики». Децентралізація в Україні. URL: <https://decentralization.gov.ua/news/13511> (дата звернення: 05.12.2022).

15. Види територіальних громад. Pidru4niki.

URL: [https://pidru4niki.com/16330826/pravo/vidi\\_teritorialnih\\_gromad#15](https://pidru4niki.com/16330826/pravo/vidi_teritorialnih_gromad#15) (дата звернення: 11.12.2022).

16. <https://www.president.gov.ua/documents/constitution>

17. Don T. Iannone, Cleveland State University

18. <https://www.prostir.ua/?library=orhanizatsiya-upravlinnya-rozvytkom-terytorij-pid-chas-vijskovykh-dij-v-ukrajini>

19. <https://pdp.nacs.gov.ua/courses/rozvytok-terytorialnykh-hromad-teoriia-metodolohiia-praktyka-84aa6ca5-4083-4fa1-954e-291d633adcb2>

20. <https://decentralization.gov.ua/news/16609>

21. <https://auc.org.ua/novyna/vidbulos-obgovorennya-proyektu-postanovy-pro-zatverdzhennya-poryadkiv-z-pytan-vidnovlennya-ta>

22. <https://www.csi.org.ua/news/komentari-ta-zauvazhennya-proyektu-postanovy-kabinetu-ministriv-ukrayiny-pro-zatverdzhennya-poryadkiv-z-pytan-vidnovlennya-ta-rozvytku-regioniv-ta-terytorialnykh-gromad/>

23. <https://decentralization.gov.ua/newgromada>

24. <https://www.radiosvoboda.org/a/pryklady-uspikhu-terytorialnykh-hromad/31631448.html>