

## НАПРЯМИ ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД ВІННИЧЧИНИ НА ОСНОВІ ОПТИМІЗАЦІЇ ІНСТИТУЦІЙНИХ ЧИННИКІВ

Актуальність дослідження зумовлена необхідністю підвищення конкурентоспроможності територіальних громад України в умовах воєнного стану, післявоєнного відновлення та поглиблення процесів децентралізації. Сучасні виклики вимагають від органів місцевого самоврядування формування ефективного інституційного середовища, здатного забезпечити стає економічне зростання, фінансову самодостатність, високу якість публічного управління та адаптивність до зовнішніх і внутрішніх ризиків. Особливої актуальності ця проблема набуває для територіальних громад Вінницької області, які характеризуються різним рівнем соціально-економічного розвитку, фінансової спроможності та інституційної зрілості. Метою статті є обґрунтування напрямів посилення впливу формальних і неформальних інститутів на підвищення конкурентоспроможності територіальних громад Вінницької області та розроблення практичних рекомендацій щодо зміцнення їх інституційної спроможності. У дослідженні використано системний, інституціональний, структурно-функціональний, порівняльний, аналітичний та логічний методи, що дозволили комплексно оцінити сучасний стан функціонування територіальних громад, визначити ключові інституційні чинники їх розвитку та сформулювати пропозиції щодо вдосконалення системи місцевого управління. Теоретичною основою дослідження стали положення інституціональної теорії, концепції *good governance*, *rule-based systems*, *new public management*, *endogenous development* та сучасних підходів до розвитку місцевого самоврядування. За результатами дослідження встановлено, що підвищення конкурентоспроможності територіальних громад має базуватися на комплексному розвитку формальних і неформальних інститутів. Обґрунтовано необхідність удосконалення стратегічного та просторового планування, розвитку середньострокового бюджетування, програмно-цільового методу, цифрової трансформації органів місцевого самоврядування, модернізації кадрової політики, запровадження систем оцінювання ефективності діяльності та посилення механізмів публічної підзвітності. Запропоновано трирічний план реалізації заходів, спрямованих на зміцнення інституційної спроможності громад, розвиток інвестиційної привабливості, цифровізацію управлінських процесів, розширення міжнародного співробітництва та підвищення фінансової стійкості. Значну увагу приділено розвитку неформальних інститутів – довіри, соціального капіталу, громадської участі, партнерської взаємодії між владою, бізнесом і громадянськістю, а також формуванню локальної ідентичності. Доведено перспективність адаптації європейського підходу LEADER як інструменту мобілізації місцевих ресурсів, розвитку партнерств і підтримки ініціатив «знизу», що сприятиме зміцненню соціальної згуртованості та активізації економічного розвитку громад. Зроблено висновок, що забезпечення довгострокової конкурентоспроможності територіальних громад можливе лише за умови комплексного поєднання ефективних формальних механізмів управління з розвитком неформальних інститутів, які формують довіру, співпрацю та громадянську активність. Реалізація запропонованих рекомендацій сприятиме підвищенню якості публічного управління, зміцненню фінансової та інституційної спроможності громад, розширенню інвестиційних можливостей, розвитку міжмуніципального й міжнародного партнерства, а також створенню передумов для сталого соціально-економічного розвитку територіальних громад Вінницької області в умовах воєнного стану та повоєнного відновлення України.

**Ключові слова:** конкурентоспроможність громад; інституційні чинники; формальні та неформальні інститути; інституційна спроможність, фінансова стійкість.

***Turchyn Nataliia, Vinnytsia Regional Military Administration***

***Corresponding Author, e-mail: turchyn.n@donnu.edu.ua***

### **IMPROVING PUBLIC FINANCIAL MANAGEMENT IN UKRAINE UNDER MARTIAL LAW**

*The relevance of this study is determined by the need to enhance the competitiveness of Ukraine's territorial communities in the context of martial law, post-war recovery, and the continuing decentralisation reform. Contemporary challenges require local governments to establish an effective institutional environment capable of ensuring sustainable economic growth, financial self-sufficiency, high-quality public governance, and resilience to internal and external risks. These issues are particularly relevant for the territorial communities of Vinnytsia Oblast, which differ considerably in terms of socio-economic development, fiscal capacity, and institutional maturity. The aim of this article is to substantiate directions for strengthening the influence of formal and informal institutions on the competitiveness of territorial communities in Vinnytsia Oblast and to develop practical recommendations for enhancing their institutional capacity. The study employs systems, institutional, structural-functional, comparative, analytical, and logical methods, enabling a comprehensive assessment of the current functioning of territorial communities, the identification of the key institutional factors shaping their development, and the formulation of proposals for improving local governance. The theoretical framework is based on institutional theory, the concepts of good governance, rule-based systems, new public management, endogenous development, and contemporary approaches to local government development. The findings demonstrate that improving the competitiveness of territorial communities requires the integrated development of both formal and informal institutions. The study substantiates the need to improve strategic and spatial planning, strengthen medium-term budgeting and programme-based budgeting, accelerate the digital transformation of local governments, modernise human resource management, introduce performance evaluation systems, and reinforce mechanisms of public accountability. A three-year implementation plan is proposed, focusing on strengthening institutional capacity, increasing investment attractiveness, digitalising governance processes, expanding international cooperation, and enhancing financial resilience. Particular attention is devoted to the development of informal institutions, including trust, social capital, civic participation, collaborative partnerships between public authorities, businesses, and civil society, as well as the strengthening of local identity. The study also demonstrates the potential of adapting the European LEADER approach as a mechanism for mobilising local resources, fostering partnerships, and supporting bottom-up initiatives, thereby strengthening social cohesion and stimulating local economic development. The study concludes that the long-term competitiveness of territorial communities can only be achieved through a balanced combination of effective formal governance mechanisms and well-developed informal institutions that foster trust, cooperation, and civic engagement. The implementation of the proposed recommendations will contribute to improving the quality of public governance, strengthening the financial and institutional capacity of territorial communities, expanding investment opportunities, promoting intermunicipal and international cooperation, and creating favourable conditions for the sustainable socio-economic development of the territorial communities of Vinnytsia Oblast in the context of martial law and Ukraine's post-war recovery.*

**Keywords:** *competitiveness of communities; institutional factors; formal and informal institutions; institutional capacity; financial resilience.*

**Актуальність дослідження.** Сучасний розвиток територіальних громад України відбувається в умовах посиленої конкуренції за ресурси, інвестиції та людський капітал, а також під впливом воєнних викликів і необхідності післявоєнного відновлення. У таких умовах інституційні чинники перетворюються на ключові драйвери конкурентоспроможності громад, оскільки саме вони визначають їхню здатність забезпечувати ефективне управління, фінансову стійкість, інноваційний розвиток та адаптивність до змін. Для громад Вінницької області, що демонструють значну внутрішню диференціацію за рівнем управлінської та фінансової спроможності, дослідження цих чинників набуває особливої актуальності. Його значущість зростає у контексті необхідності формування науково обґрунтованих механізмів розвитку, здатних забезпечити стійкість і якісне управління в умовах воєнного стану. У науковій літературі проблематика інституцій та розвитку територій висвітлена в межах інституціональної теорії, концепцій good governance, rule-based systems та теорії соціального капіталу. Водночас системні дослідження, що комплексно оцінюють формальні

й неформальні інститути та їхній вплив на конкурентоспроможність громад у регіональному контексті, залишаються недостатньо розробленими. Особливо це стосується прикладних моделей оцінювання та механізмів підсилення інституційної спроможності громад у воєнний період.

**Стан теоретичної розробки теми.** Питання конкурентоспроможності територіальних громад особливо актуальне в умовах воєнного стану, коли певні регіони України знаходяться у стані донорів для інших. Саме це зумовлює написання публікацій на дану тематику серед вітчизняних авторів. Так, наприклад, колектив авторів у складі Л. Кльоба, Т. Кльоба, С. Кльоба присвятили публікацію дослідження характеристик інструментів підвищення конкурентоспроможності територіальних громад [1]. О. Піддубняк акцентував дослідження на здійсненні аналізу взаємозв'язку між ресурсним потенціалом територіальних громад та ефективністю функціонування ресурсного механізму [2]. У спільному дослідженні О. Подзізей та Т. Шматковська на основі дослідження теоретичних засад відновлення конкурентоспроможності територіальних громад і регіонів прийшли до висновку, що відновлення конкурентоспроможності регіонів та їх ефективний розвиток є складним процесом, який вимагає системного підходу та застосування економіко-математичного моделювання в процесі формування стратегії відновлення з метою забезпечення ефективності розвитку територіальних громад та регіонів у цілому [3]. У дослідженні Г. Ніколенко проведено формування методики комплексного оцінювання конкурентоспроможності територіальних громад внаслідок якого розроблена методика дозволяє здійснювати як порівняльний аналіз між громадами, так і моніторинг динаміки розвитку окремої громади, створюючи наукову основу для прийняття стратегічних рішень та цільових програм підвищення конкурентоспроможності громад з урахуванням регіональної специфіки [4]. О. Дудкіна та І. Чикало на основі аналізу брендингу територій Копичинецькою територіальною громадою навели рекомендації щодо застосування технологій муніципального маркетингу у процесі формування бренду територіальної громади [5].

**Мета статті** у розробленні та обґрунтуванні напрямів посилення впливу формальних інститутів на підвищення конкурентоспроможності територіальних громад Вінницької області.

**Виклад основного матеріалу.** Формальні інститути, тобто сукупність законодавчих, нормативних, управлінських і процедурних механізмів, становлять основу функціонування місцевого врядування та визначають якість інституційної спроможності територіальних громад. У межах інституціонального підходу саме вони формують «правила гри» (rule-based systems), які забезпечують передбачуваність управлінських рішень, знижують транзакційні витрати та підвищують ефективність використання ресурсів. Міжнародні концепції good governance підкреслюють, що стабільні формальні інституції є ключем до прозорості, підзвітності, інклюзивності та результативності місцевої влади, що безпосередньо впливає на конкурентоспроможність територіальних громад.

Водночас посилення впливу формальних інститутів неможливе без належної ролі держави та якісної нормативно-правової бази. Центральні органи влади формують рамкове законодавче поле децентралізації, місцевого самоврядування, бюджетних відносин та регіональної політики, від якого залежить обсяг повноважень, фінансова автономія та стимулююча функція міжбюджетних трансфертів для громад. Якість нормативної бази – її узгодженість, стабільність, відсутність суперечностей, прозорість механізмів імплементації – визначає, наскільки ефективно місцевий рівень може реалізовувати свою компетенцію, планувати розвиток і залучати інвестиції. Системність державної регіональної політики, наявність чітких критеріїв розподілу субвенцій та коштів Державного фонду регіонального розвитку, доступність інструментів підтримки (конкурси проєктів, грантові програми, публічно-приватне партнерство) посилюють дієвість формальних інститутів на локальному рівні. Натомість правова фрагментованість, часті зміни правил гри, нечіткість процедур або дублювання повноважень послаблюють інституційну спроможність громад, підвищують ризики та транзакційні витрати, стримують розвиток.

У контексті зміцнення інституційної спроможності територіальних громад Вінниччини ключовим завданням залишається удосконалення системи стратегічного планування. Наявність формалізованих стратегічних процесів створює основу для довгострокової стійкості та керованого розвитку. Регулярне оновлення стратегій з урахуванням реальних бюджетних можливостей, запровадження ключових показників ефективності (KPI), а також функціонування повноцінної системи моніторингу й оцінювання результативності програм забезпечують перетворення стратегії на дієвий управлінський інструмент, а не формальну декларацію. За таких умов громади поступово відходять від реактивного підходу та переходять до моделі розвитку, орієнтованої на перспективне планування, що узгоджується з провідними концепціями стратегічного менеджменту у публічному секторі та державними документами регіональної політики.

Просторове планування, представлене генеральними та детальними планами територій, має бути інституціоналізоване як обов'язковий елемент розвитку. У термінах *institutional capacity* воно забезпечує можливість управляти земельними ресурсами на основі достовірних даних, мінімізувати ризики хаотичної забудови та створювати умови для інвестиційних рішень, які потребують правової визначеності та упорядкованості простору. Важливо, щоб державні стандарти містобудівної документації, регламенти погодження та нагляду не перетворювалися на бар'єр, а працювали як прозорий, чітко структурований інструмент підтримки місцевого розвитку.

Підвищення результативності бюджетного процесу має відповідати принципам *new public management*, орієнтованим на ефективність і результат. Середньострокове бюджетування, програмно-цільовий метод та розробка фінансових політик територіальних громад зміцнюють фінансову дисципліну, забезпечують прозоре управління боргом і резервами та сприяють зростанню частки бюджету розвитку. Такі механізми наближають місцевий рівень до моделі *evidence-based policymaking*, де бюджетні рішення обґрунтовуються аналітично, а державна бюджетна та міжбюджетна політика створює стабільні рамки для цього процесу.

Оптимізація структури управлінського апарату є важливим елементом посилення формальних інститутів і відповідає концепціям *institutional performance* та *public value*. Проведення функціональних аудитів, впровадження атестації та оцінювання працівників, а також посилення кадрових і економічних підрозділів фахівцями з проєктного менеджменту, фінансів і цифрових технологій створюють основу для ефективного управління та якісного надання послуг. Формування компетентних управлінських команд підвищує інституційну спроможність громади ухвалювати рішення, реалізовувати проєкти та залучати зовнішні ресурси; при цьому державна політика у сфері служби в органах місцевого самоврядування (стандарти компетентностей, система підвищення кваліфікації, єдині підходи до добору кадрів) посилює ефект цих зусиль.

Розвиток цифрової інфраструктури є ключовим чинником модернізації формальних інститутів. Перехід на електронний документообіг, створення цифрових архівів і реєстрів, впровадження GIS-систем та автоматизація адміністративних процедур забезпечують прозорість, зменшують корупційні ризики і підвищують швидкість обслуговування громадян. З позиції теорії *good governance* це відповідає критеріям ефективності, відкритості та підзвітності, а також сприяє переходу до *data-driven* управління. У цьому контексті важливими є державні програми цифрової трансформації, єдині технічні стандарти та платформи (реєстри, «Трембіта», державні інформаційні системи), які дозволяють громадам інтегрувати свої рішення у загальнонаціональний цифровий простір.

Удосконалення механізмів публічної підзвітності є центральним елементом *rule-based governance*, оскільки довіра до влади формується через прозорість процесів. Запровадження відкритих бюджетів, онлайн-трансляцій, публікація звітів у форматі *Open Budget*, а також розвиток комунікаційної взаємодії зі ЗМІ та громадськістю створюють умови, за яких мешканці можуть оцінювати ефективність влади. Наглядові та консультативні ради зміцнюють механізми участі та зменшують розрив між управлінськими рішеннями та очікуваннями населення. Важливо, що держава, встановлюючи стандарти прозорості (доступ до публічної інформації, антикорупційне законодавство, вимоги до оприлюднення даних), посилює дієвість цих механізмів на локальному рівні.

Важливим напрямом є також розвиток інституцій економічного розвитку. Агенції місцевого розвитку, офіси інвестицій та механізми підтримки малого й середнього бізнесу – це інструменти, які згідно з підходом *endogenous development* активізують внутрішні ресурси територіальної громади, стимулюють підприємництво та створюють додану вартість на місцевому рівні. Інституціональне закріплення таких структур у локальних та державних нормативних актах забезпечує сталість їхньої роботи та зменшує залежність від політичних циклів і зовнішніх шоків.

Загалом запропонований комплекс заходів відповідає парадигмі інституційного розвитку, яка передбачає, що стійкість територіальної громади визначається не лише обсягом доступних ресурсів, а здатністю формальних інститутів ефективно регулювати їх використання. Вплив держави через якісну, узгоджену й передбачувану нормативно-правову базу, стабільні механізми фінансової підтримки та чіткі стандарти публічного управління посилює потенціал місцевого рівня та створює умови для зростання конкурентоспроможності. Посилення прозорості, підзвітності, професійності, цифровізації та економічної орієнтованості формує інституційне середовище, що підвищує конкурентні позиції територіальних громад Вінницької області та створює основу для довгострокового розвитку.

Для переходу від стратегічних орієнтирів до практичних дій громадам пропонується трирічний план реалізації, що деталізує етапи впровадження та необхідні інструменти (таблиця 1).

*План реалізації стратегічних напрямів на 2025–2027 роки*

| Напрямок                                                                      | Заплановані дії                                                                                                                                                                                                                                                                               |
|-------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>2025 рік – Формування інституційного та фінансового фундаменту</b>         |                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
| Інституційна спроможність                                                     | Провести аудит кадрових потреб та сформувати програми навчання з управління, фінансів, стратегування і цифрових сервісів.<br>Створити або модернізувати агенцію місцевого розвитку / офіс міжнародної співпраці.<br>Запровадити внутрішній аудит управлінських рішень та фінансових процесів. |
| Фінансова стійкість                                                           | Розпочати цифрову інвентаризацію земель і нерухомості (60% охоплення).<br>Впровадити автоматизований облік місцевих податків і контроль за надходженнями.<br>Оптимізувати структуру апарату управління та зменшити частку витрат споживання.                                                  |
| Економічний розвиток                                                          | Запустити сервіс «єдиного вікна» для бізнесу.<br>Підготувати концепцію індустріального парку.<br>Створити консультаційний центр для малого та середнього підприємництва програму підтримки стартапів.                                                                                         |
| Цифрова трансформація                                                         | Впровадити е-документообіг та електронні реєстри.<br>Розпочати використання GIS-систем у тестових секторах.<br>Підвищити цифрову грамотність працівників.                                                                                                                                     |
| Партнерства                                                                   | Створити портфель проєктів для інвесторів (не менше 10).<br>Подати заявки на U-LEAD, UNDP, Interreg.<br>Налагодити міжмуніципальні партнерства.                                                                                                                                               |
| <b>2026 рік – Активне впровадження інвестиційних та економічних проєктів</b>  |                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
| Фінансова стійкість                                                           | Завершити цифрову інвентаризацію земель і нерухомості (100% охоплення).<br>Створити фінансові дашборди для моніторингу бюджету.<br>Запровадити стандарти фінансової дисципліни для структурних підрозділів.                                                                                   |
| Економічний розвиток                                                          | Розпочати будівництво/модернізацію індустріального парку.<br>Запустити муніципальні гранти для малого та середнього бізнесу.<br>Створити бізнес-інкубатор та програму підтримки стартапів.                                                                                                    |
| Цифровізація                                                                  | Масове впровадження онлайн-послуг (підключення мешканців).<br>Інтеграція GIS у земельні рішення, планування та управління майном.<br>Розширення функціоналу цифрових кабінетів.                                                                                                               |
| Партнерства                                                                   | Реалізація перших спільних проєктів із донорами.<br>Проведення стажувань працівників у міжнародних муніципалітетах.                                                                                                                                                                           |
| Соціальна стійкість                                                           | Запуск молодіжних програм, розвиток культурних і спортивних просторів.<br>Створення програм повернення трудових мігрантів.                                                                                                                                                                    |
| <b>2027 рік – Масштабування, інституційна стабілізація та сталий розвиток</b> |                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
| Інституційна спроможність                                                     | Провести оцінку управлінських команд і оновити кадрову стратегію.<br>Забезпечити сталу роботу агенцій розвитку та офісів міжнародної співпраці.                                                                                                                                               |
| Економічний розвиток                                                          | Повноцінний запуск індустріальних парків із резидентами.<br>Розширення програм підтримки підприємництва та інвестиційних стимулів.<br>Проведення маркетингових кампаній для залучення інвесторів.                                                                                             |
| Цифровізація                                                                  | Забезпечити доступність 90% адміністративних послуг онлайн.<br>Повністю інтегрувати е-документообіг та електронні реєстри.<br>Розширити GIS до повного управління інфраструктурними об'єктами.                                                                                                |
| Соціальний розвиток                                                           | Завершити ключові соціальні та інфраструктурні проєкти.<br>Масштабувати програми підтримки молоді та фахівців.                                                                                                                                                                                |
| Управління ризиками                                                           | Оновити плани безперервності діяльності.<br>Поповнити резервні фонди.<br>Запровадити систему регулярного аудиту інфраструктурних і безпекових ризиків.                                                                                                                                        |

Загалом реалізація плану забезпечить інституційно та фінансово спроможну, інвестиційно привабливу й соціально стійку громаду з високим рівнем конкурентоспроможності.

Отже, запропоновані рекомендації є логічним продовженням проведеного аналізу та спрямовані на усунення ключових інституційних та економічних бар'єрів, які стримують розвиток територіальних громад Вінниччини. Їх реалізація дозволить зміцнити фінансову основу місцевого самоврядування, підвищити якість управління та стратегічного планування, активізувати економічну діяльність та інвестиційний потенціал, розширити мережу партнерських зв'язків та забезпечити стійкість до демографічних і економічних викликів. У середньостроковій перспективі це сприятиме формуванню збалансованого просторового розвитку, підвищенню конкурентоспроможності територіальних громад та покращенню якості життя населення Вінницької області.

Неформальні інститути, такі як культура взаємодії, рівень довіри, соціальна згуртованість, громадська активність і локальна ідентичність, становлять критичний елемент інституційної спроможності територіальних громад Вінницької області. Аналіз показує, що значна частина громад регіону стикається з низьким рівнем участі населення в ухваленні рішень, слабкою комунікацією між владою та мешканцями, фрагментованістю громадських ініціатив і недостатнім розвитком горизонтальних мереж співпраці. У межах неоінституціонального підходу саме такі неформальні чинники визначають ефективність формальних правил і здатність громади до самоорганізації та інноваційності.

Підсилення неформальних інститутів потребує системної роботи над розвитком довіри між владою та мешканцями. Багато громад Вінниччини демонструють низький рівень комунікації та залучення громадськості, що знижує якість стратегічних рішень і створює бар'єри для впровадження реформ. Поширення практик регулярних публічних консультацій, відкритих зустрічей і бюджетів участі формує середовище, у якому громадяни стають співтворцями локальної політики, а місцева влада отримує зворотний зв'язок, що підвищує результативність управління. Такі інструменти відповідають логіці community-based governance, у якій участь не є додатком до політики, а її невід'ємним структурним елементом.

Слабкість горизонтальних соціальних мереж – характерна проблема для багатьох сільських та малих громад області. Обмежена кількість громадських організацій, відсутність інфраструктури для роботи спільнот та низький рівень неформальної взаємодії послаблюють соціальний капітал. Підтримка громадських організацій через програми мікрогрантів, проведення навчань, створення молодіжних хабів і коворкінгів допомагає сформувати сталі мережі співпраці, що підвищують здатність громади мобілізувати ресурси, генерувати проекти та реагувати на виклики.

Важливим інструментом розвитку неформальних інститутів є зміцнення партнерської культури. У громадах, залежних від одного великого підприємства (Ладижинська, Глуховецька, Гайсинська громади), відсутність різноманітних партнерств з бізнесом, громадським сектором і сусідніми громадами створює інституційну вразливість. Формування рад підприємців, бізнес-форумів, консультативних груп та локальних діалогових платформ дозволяє створити стабільні неформальні канали комунікації, що зменшує конфліктність, підвищує передбачуваність рішень та стимулює інвестиційну активність.

У цьому контексті важливо відзначити потенціал програми LEADER як інструменту розвитку саме неформальних інституцій. Попри наявність формалізованих процедур фінансування, підхід LEADER належить до моделі неформальних інститутів, оскільки заснований на принципах довіри, співпраці, горизонтальної взаємодії та спільного прийняття рішень. Програма LEADER (фр. *Liaison Entre Actions de Développement de l'Économie Rurale* – «Зв'язок між діями з розвитку сільської економіки») є ініціативою Європейського Союзу, започаткованою у 1991 р. Її концептуальною основою є перенесення центру прийняття рішень щодо розвитку сільських територій на місцевий рівень: ключові рішення ухвалюють не центральні органи влади, а самі громади. Для цього формуються локальні групи дій (LAG – *Local Action Groups*), до складу яких входять представники органів місцевого самоврядування, бізнесу, громадських організацій та інших стейкхолдерів, що спільно відповідають за стратегічне планування та реалізацію проектів розвитку територій.

Підхід LEADER ґрунтується на низці принципів, які відрізняють його від традиційних моделей регіональної політики. По-перше, реалізується принцип «знизу вгору», відповідно до якого пріоритети та напрями розвитку визначаються безпосередньо на місцевому рівні: локальні групи дій розробляють і впроваджують стратегії розвитку, орієнтовані на специфіку громади. По-друге, застосовується територіальний підхід: кожна територія розглядається як окрема цілісність із власною стратегією розвитку та визначеними межами охоплення (як правило, від 10 000 до 150 000 жителів).

По-третє, програмою інституціоналізовано партнерський формат управління: до складу LAG входять представники місцевої влади (менше 50 % членів), бізнесу, фермерських господарств, підприємців і громадського сектору, які мають рівні права у процесі прийняття рішень.

Важливим елементом є децентралізоване управління фінансовими ресурсами: кожна локальна група дій отримує визначений обсяг коштів і самостійно розподіляє їх між проектами, за підтримки структур ЄС та національних урядів. Окремий акцент робиться на інноваційності: заохочується використання нових технологій і підходів, зокрема цифрових платформ для просування місцевої продукції, енергозберігаючих рішень, екологічно орієнтованих практик тощо. Крім того, LEADER передбачає багаторівневий та комплексний підхід – підтримуються інтегровані проекти, що поєднують різні сфери (сільське господарство, туризм, культуру, екологію, соціальні ініціативи) й мобілізують ресурси кількох секторів. Важливою складовою є також міжрегіональне та транскордонне співробітництво: локальні групи дій можуть реалізовувати спільні проекти й обмінюватися досвідом з іншими регіонами Європи; координаційну та методичну підтримку забезпечує Європейська мережа LEADER (ENRD).

Фінансування ініціатив LEADER здійснюється переважно за рахунок Європейського сільськогосподарського фонду розвитку сільських територій (EAFRD), який покриває основну частку видатків (як правило, 50–85 %). Додатковими джерелами виступають державні та місцеві бюджети, а також кошти бізнесу та міжнародних організацій у форматі співфінансування. Тематичний спектр підтримуваних проектів є широким і може охоплювати розвиток місцевого підприємництва, модернізацію інфраструктури, туризм і збереження культурної спадщини, екологічні ініціативи, соціальні послуги тощо.

Значення підходу LEADER для розвитку сільських територій ЄС полягає в тому, що він поєднує мобілізацію місцевих спільнот, стимулювання ініціатив «знизу», запровадження інновацій та партнерських форматів управління. Завдяки активному залученню різних груп стейкхолдерів до процесу ухвалення рішень підвищується рівень соціального капіталу, довіри й відповідальності за результати. Це, у свою чергу, сприяє зміцненню економічної конкурентоспроможності громад, формуванню нових робочих місць, диверсифікації місцевої економіки та забезпеченню довгострокової фінансової і соціальної стабільності сільських регіонів.

В Україні повномасштабне впровадження програми LEADER наразі відсутнє, однак для громад Вінницької області цей підхід відкриває значний потенціал посилення інституційної спроможності та конкурентоспроможності сільських і селищних територій. Узагальнення європейського досвіду дає підстави стверджувати, що активна участь місцевих спільнот у плануванні та реалізації політики розвитку може стати дієвим інструментом досягнення сталого й інклюзивного зростання за умов належно організованої взаємодії всіх зацікавлених сторін.

Для адаптації підходу LEADER до умов Вінниччини доцільно розглядати його впровадження як послідовний, поетапний процес. На початковому етапі важливо забезпечити інформування населення й стейкхолдерів про можливості програми через комунікаційні кампанії, публічні обговорення та консультації. Наступним кроком є формування місцевих ініціативних груп (майбутніх LAG) із представників органів місцевого самоврядування, бізнесу, громадських організацій, активістів з метою спільного визначення пріоритетів розвитку. На основі залучення місцевих стейкхолдерів має бути проведений комплексний аналіз ресурсного потенціалу, потреб і проблем громад (у сферах сільського господарства, туризму, культурної спадщини, екології тощо) та підготовлена стратегія місцевого розвитку, адаптована до специфіки регіону.

Подальші етапи включають розроблення проектних заявок із визначенням моделей співфінансування, запуск і реалізацію конкретних проектів, створення системи моніторингу їх результативності й ефективності, а також, за потреби, коригування стратегії. Важливою складовою є налагодження мережевої співпраці з іншими громадами та міжнародними партнерами з метою обміну досвідом, залучення додаткових ресурсів і інтеграції місцевих ініціатив у ширші європейські програми розвитку. Кожен із зазначених кроків виступає необхідною ланкою у формуванні цілісної системи впровадження підходу LEADER у громадах сільської місцевості Вінницької області.

Очікувані ефекти від застосування LEADER для сільських та селищних громад регіону пов'язані з можливістю системно залучати фінансові ресурси Європейського Союзу для модернізації інфраструктури, розвитку туризму й агробізнесу, підтримки ремесел і збереження нематеріальної та матеріальної культурної спадщини. Реалізація таких проектів сприятиме створенню нових робочих місць, зростанню доходів населення, підвищенню якості життя та зміцненню місцевої ідентичності. Активна участь мешканців у плануванні та реалізації ініціатив посилюватиме соціальний капітал і

довіру до місцевої влади, а включення громад Вінницької області в мережі міжрегіонального та міжнародного співробітництва в межах LEADER стане важливим інструментом інтеграції у європейський простір розвитку в контексті євроінтеграційних прагнень України.

Розвиток локальної ідентичності та ціннісно-культурної основи громади також є важливим напрямом підсилення неформальних інститутів. Підтримка культурних подій, розвиток локального бренду, збереження історичної спадщини та створення туристичних продуктів вибудовують емоційний зв'язок мешканців із територією. Для депопуляційних громад Вінниччини такі ініціативи є інструментом утримання молоді, формування спільнотної солідарності та залучення внутрішніх інвестицій.

Подолання інституційної інерції (path dependence), характерної для частини громад області, потребує формування нового покоління місцевих лідерів. Програми молодіжного лідерства, менторські програми, залучення агентів змін та розвиток волонтерської інфраструктури створюють умови для появи активного середовища, яке спроможне формувати нові поведінкові моделі та підтримувати ініціативи розвитку.

Отже, зміцнення неформальних інституцій є стратегічно важливим компонентом конкурентоспроможності громад Вінницької області. Довіра, кооперація, активність мешканців, партнерські взаємодії та розвиток соціального капіталу не лише підсилюють ефективність формальних механізмів, а й формують інституційне середовище, яке здатне забезпечити стійке економічне зростання, соціальну стабільність і високий рівень адаптивності громад до сучасних викликів. Програма LEADER та подібні підходи можуть виступати каталізаторами цих процесів, відкриваючи нові можливості для розвитку сільських територій Вінниччини в контексті європейської інтеграції.

Висновки. В дослідженні запропоновано узгоджений комплекс заходів щодо посилення впливу формальних інститутів на конкурентоспроможність територіальних громад Вінниччини. Обґрунтовано необхідність інституціоналізації повного циклу стратегічного планування – від розробки та регулярного оновлення стратегій розвитку й просторових планів до запровадження систем моніторингу та оцінювання на основі KPI. Підкреслено важливість середньострокового бюджетування, посилення ролі програмно-цільового методу, цифрової інвентаризації ресурсів, оптимізації структури управлінського апарату та зміцнення кадрового потенціалу, розвитку цифрових сервісів, прозорості бюджетного процесу й інструментів публічної підзвітності. Розроблений трирічний план реалізації на 2025–2027 роки надає громадам практичний «дорожній план» поетапного зміцнення інституційної спроможності – від формування фундаменту (аудити, інвентаризація, створення агенцій розвитку, запуск електронних сервісів) до масштабування інвестиційних, інноваційних та соціальних проєктів і впровадження системи управління ризиками. Особливий акцент зроблено на узгодженні цих дій із державною регіональною політикою та вдосконаленні нормативно-правової бази, від якості якої залежить стабільність інституційного середовища на місцевому рівні.

Також, запропоновано механізми розвитку неформальних інститутів, без яких формальні інститути часто виявляються малоефективними. У роботі показано, що низький рівень довіри, обмежена участь мешканців у прийнятті рішень, слабкість горизонтальних мереж співпраці та патерналістські очікування у частини громад обмежують інституційний потенціал навіть за наявності достатнього ресурсного базису. Запропоновано напрямки посилення неформальних інститутів: розгортання сталих практик публічних консультацій і бюджетів участі, підтримка місцевих громадських організацій та ініціативних груп, створення молодіжних і громадських просторів, розвиток рад підприємців і постійних платформ діалогу між владою, бізнесом та громадськістю. Особливу увагу приділено адаптації підходу LEADER як інструменту, що поєднує формалізовані процедури з високою роллю довіри, партнерства та локальної самоорганізації. Впровадження локальних груп дій, які об'єднують представників влади, бізнесу та громадського сектору, розглядається як перспективний механізм зміцнення соціального капіталу, мобілізації місцевих ресурсів та формування інтегрованих проєктів розвитку сільських і селищних громад Вінниччини.

Сукупність теоретичних, методичних та прикладних результатів дослідження має вагоме науково-практичне значення. Запропонований інтегральний показник конкурентоспроможності, удосконалена типологія громад за рівнем інституційної спроможності, виявлені закономірності впливу формальних і неформальних інститутів на соціально-економічні результати можуть бути використані органами публічної влади для моніторингу розвитку, коригування стратегій, підготовки програм відновлення та підвищення ефективності державної регіональної політики. Для органів

місцевого самоврядування Вінницької області результати дослідження становлять практичну основу для перегляду пріоритетів управління, перенесення акценту з реагування на поточні бюджетні дисбаланси на розвиток інституційної спроможності, стратегічного планування, партнерств та участі громадян. У перспективі подальших досліджень доцільно розширити масив емпіричних даних щодо неформальних інституційних параметрів (довіра, мережі взаємодії, поведінкові установки стейкхолдерів), а також протестувати запропоновану методику на інших регіонах України, що дозволить порівняти інституційні моделі розвитку та вдосконалити інструменти підвищення конкурентоспроможності територіальних громад у масштабі всієї держави.

#### **Бібліографічний список:**

1. Кльоба Л. Г., Кльоба Т. Л., Кльоба С. М. Характеристика інструментів підвищення конкурентоспроможності територіальних громад. *Економіка та держава*. 2022. № 2. С. 46–55. URL: <https://doi.org/10.32702/2306-6806.2022.2.46>
2. Піддубняк О. Аналіз взаємозв'язку між ресурсним потенціалом територіальних громад та ефективністю функціонування ресурсного механізму. *Суспільство та національні інтереси*. № 11(19). 2025. URL: [https://doi.org/10.52058/3041-1572-2025-11\(19\)-685-694](https://doi.org/10.52058/3041-1572-2025-11(19)-685-694)
3. Подзізей О. О., Шматковська Т. О. Теоретичні засади відновлення конкурентоспроможності територіальних громад і регіонів. *Галицький економічний вісник*. 2023. Том 82. № 3. С. 12–18. URL: [https://doi.org/10.33108/galicianvisnyk\\_tntu2023.03](https://doi.org/10.33108/galicianvisnyk_tntu2023.03)
4. Ніколенко Г. Б. Формування методики комплексного оцінювання конкурентоспроможності територіальних громад. *Економіка та суспільство*. 2025. № 73. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-73-41>
5. Дудкіна О., Чикало І. Брендінг як інструмент підвищення конкурентоспроможності територіальної громади. *Економіка та суспільство*. 2024. № 66. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-66-48>

#### **References:**

1. Kloba, L.H., Kloba, T.L. and Kloba, S.M. (2022) Kharakterystyka instrumentiv pidvyshchennia konkurentospromozhnosti terytorialnykh hromad [Characteristics of instruments for improving the competitiveness of territorial communities]. *Ekonomika ta derzhava*, 2, pp. 46–55. <https://doi.org/10.32702/2306-6806.2022.2.46>
2. Piddubniak, O. (2025) Analiz vzaiemozviazku mizh resursnym potentsialom terytorialnykh hromad ta efektyvnistiu funktsionuvannia resursnoho mekhanizmu [Analysis of the relationship between the resource potential of territorial communities and the efficiency of the resource mechanism]. *Suspilstvo ta natsionalni interesy*, 11(19), pp. 685–694. [https://doi.org/10.52058/3041-1572-2025-11\(19\)-685-694](https://doi.org/10.52058/3041-1572-2025-11(19)-685-694)
3. Podzizei, O.O. and Shmatkovska, T.O. (2023) Teoretychni zasady vidnovlennia konkurentospromozhnosti terytorialnykh hromad i rehioniv [Theoretical foundations for restoring the competitiveness of territorial communities and regions]. *Halytskyi ekonomichnyi visnyk*, 82(3), pp. 12–18. [https://doi.org/10.33108/galicianvisnyk\\_tntu2023.03](https://doi.org/10.33108/galicianvisnyk_tntu2023.03)
4. Nikolenko, H.B. (2025) Formuvannia metodyky kompleksnoho otsiniuvannia konkurentospromozhnosti terytorialnykh hromad [Development of a methodology for comprehensive assessment of the competitiveness of territorial communities]. *Ekonomika ta suspilstvo*, 73. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-73-41>
5. Dudkina, O. and Chykalo, I. (2024) Brendynh yak instrument pidvyshchennia konkurentospromozhnosti terytorialnoi hromady [Branding as a tool for enhancing the competitiveness of a territorial community]. *Ekonomika ta suspilstvo*, 66. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-66-48>