

DOI: 10.25140/2411-5215-2022-4(32)-233-244

УДК 352/353:338

JEL Classification: O21

### **Олеся Хогуляк**

кандидат економічних наук, доцент,  
доцент кафедри зеленої економіки та економіки природокористування  
Державна екологічна академія післядипломної освіти та управління (Київ, Україна)  
E-mail: [olealex.22@gmail.com](mailto:olealex.22@gmail.com). ORCID: <http://orcid.org/0000-0003-0778-5501>

## **ФУНКЦІОНАЛЬНО-ОРГАНІЗАЦІЙНА МОДЕЛЬ УПРАВЛІННЯ СТАЛИМ РОЗВИТКОМ ТЕРИТОРІАЛЬНОЇ ГРОМАДИ**

*У статті окреслено основні умови взаємодії населення, суб'єктів господарювання та місцевих органів влади у сфері забезпечення сталого розвитку територіальних громад. Розкрито дуалістичну природу автономії місцевого управління, окреслено необхідність подальших досліджень та наведено пропозиції щодо формування функціонально-організаційної моделі управління сталим розвитком територіальної громади. Запропонована модель передбачає дві основні складові економічного результату управління сталим розвитком громади: ефективність і результативність, що відповідає дуалістичній природі муніципального управління. Також стаття розкриває особливості системного підходу до оцінювання економічного потенціалу території. Запропонована модель визначає місце та ключову роль інноваційної діяльності для сталого розвитку регіону.*

**Ключові слова:** територіальні громади; сталий розвиток; модель; управління; економічний потенціал; інноваційна діяльність.

*Рис.: 1. Бібл.: 14.*

**Постановка проблеми.** Потреба в якнайшвидшій відбудові країни та євроінтеграційний курс розвитку економіки, як ніколи раніше, актуалізують удосконалення засад муніципального управління на місцевому та регіональному рівнях, а також підвищення ефективності та результативності функціонування територіальних громад. При цьому трансформація структури економіки України на регіональному рівні та реформа децентралізації зумовили зростання можливостей територіальних громад у частині вирішення завдань сталого розвитку з метою балансування економічних, соціальних та екологічних цілей суспільства [1].

Орієнтування на посилення автономії територіальних громад спрямоване на забезпечення сталого розвитку та результативність місцевого самоврядування, та дедалі гостріше постає проблема забезпечення фінансової незалежності місцевих органів влади. З одного боку, для свого розвитку та іноді навіть для виконання своїх прямих зобов'язань перед населенням, вони потребують підтримки державного бюджету, і водночас залежність від державних асигнувань негативно впливає на рівень автономії та самодостатності територіальної громади.

Оскільки рівень соціально-економічного забезпечення населення територіальної громади безпосередньо залежить від можливостей місцевого самоврядування (а саме від обсягів людських, фінансових та інших видів ресурсів для задоволення потреб населення громади у сферах освіти, культури,

охорони здоров'я, безпеки та захисту громадян), то зростання рівня автономії інститутів місцевого самоврядування є запорукою демократичного розвитку території (посилення рівня залученості населення до управління територією). Усе це є ключовою умовою для децентралізації бюджетних коштів та спрощення міжбюджетних відносин [2].

Управління територіальними громадами невід'ємно пов'язане з власною дуалістичною природою. З одного боку, інституція місцевого самоврядування є ланкою системи державного управління з покладанням на місцеві органи влади виконання функцій держави на місцях, а з іншого – діяльність, і що головне – автономність місцевих органів влади – це порівняно незалежна форма місцевої демократії, яка протиставляється централізованому управлінню територіями.

Значення високого рівня автономності управління територіальними громадами визнається на глобальному рівні й відзначається в міжнародних правових актах. Нині основні принципи та ідеї у сфері функціонального забезпечення управління територіями відображені в Європейській хартії місцевого самоврядування [3].

Питання функціонально-організаційного аспекту управління територіальними громадами входять до переліку тих проблем, які вимагають негайного та системного вирішення. Оскільки вирішення цих питань дасть змогу забезпечити оперативне, гнучке й результативне управління територіями, отримувати повну й актуальну інформацію для глибокого аналізу стратегічного управління територіями, що в результаті приведе до підвищення якості такого управління та показників добробуту населення [4].

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Наразі спостерігається висока зацікавленість дослідників у функціональному та організаційному аспектах управління та розвитку об'єднаних територіальних громад. Науковці активно вивчають питання моделювання соціально-економічних процесів на муніципальному рівні.

Підходи до моделювання функціонування та розвитку об'єднаних територіальних громад досліджували: Р. Панасюк [5], А. Переверзева [6], А. Явтушенко [7]. Моделі управління грошовими потоками для виконання територіальними громадами узятих на себе функцій досліджували Л. Горшкова та В. Волков [8]. Закордонний досвід створення моделей автономного управління територіями досліджували С. Хрущ [9], Х. Кохалик [10].

**Виділення недосліджених частин загальної проблеми.** Попри безумовно вагомий внесок згаданих вище вчених, питання функціонально-організаційного управління розвитком територіальних громад потребує подальших досліджень. Особливо з використанням ресурсного підходу та особливостей управління територіальними громадами, які водночас функціонують і як суб'єкти господарювання з орієнтацією на ефективність свого функціонування, так і виконавчі державних функцій перед населенням території.

**Мета статті.** Головною метою цієї роботи є обґрунтування теоретико-методичних засад удосконалення функціонально-організаційної моделі управління розвитком територіальних громад у контексті стратегічного управління територіями.

**Виклад основного матеріалу.** Сталий розвиток територіальної громади можливий лише за умови ефективного застосування в управлінні територіями інструментів стратегічного планування та забезпечення належної взаємодії трьох економічних суб'єктів – населення громади, органів місцевого самоврядування та підприємництва [11]. Таким чином, основа для розвитку територіальної громади – це забезпечення умов, за яких місцевих джерел фінансових, людських та інших видів ресурсів, а також рівня розвитку інфраструктури буде достатньо для результативного вирішення внутрішніх проблем та забезпечення відповідних потреб населення. Згідно з Європейською хартією місцевого самоврядування, ратифікованою Україною, місцеві органи влади володіють правом і здатністю регулювати й керувати значною часткою суспільних справ, які належать до компетенції місцевих органів влади, в інтересах місцевого населення [12].

Протягом усього процесу управління та розвитку територіальної громади необхідно здійснювати заходи стратегічного планування та контролю результативності досягнення запланованих показників одночасно з аналізом здійснених заходів.

Для забезпечення безперервності управління та сталого розвитку територіальної громади доцільним є формування функціонально-організаційної моделі управління громадою, яка б включала в себе етапність управління, основні функції управління та розвитку громади, а також враховувала ресурсний підхід. Таким чином, урахування всіх вищезазначених вимог дасть змогу сформувати модель функціонування територіальної громади з можливістю подальшого її коригування залежно від впливу різних зовнішніх та внутрішніх факторів, особливостей кожної території.

Під час формування функціонально-організаційної моделі управління сталим розвитком територіальної громади важливо врахувати ключову роль інноваційної діяльності та її вплив на ефективність і результативність функціонування громади, а також продемонструвати переміщення та трансформацію матеріальних ресурсів під час реалізації органами місцевого управління запланованих заходів.

Головним у цьому аспекті стає удосконалення практичної моделі функціонально-організаційного управління розвитком територіальної громади, що дає змогу забезпечити стратегічне планування управління економічними процесами для забезпечення сталого розвитку території.

Функціонально-організаційну модель управління розвитком територіальної громади, на нашу думку, варто розглядати з погляду ресурсного підходу, який включає в себе дві основні складові: ефективність (максимізація

результату при мінімізації використання ресурсів на його досягнення) та результативність (відповідність досягненого результату та планових стратегічних показників). Управління територіальною громадою в такому аспекті подібне до керування окремим суб'єктом господарювання з власною розгалуженою структурою (наприклад, корпорацією). Проте основна відмінність полягає у відсутності для територіальних громад розвинених ринкових фінансових механізмів, таких як вітчизняний фондовий ринок. Звісно, частково це повторює початковий етап розвитку муніципального розвитку в країнах Європи, коли розвиток території відбувався паралельно з розвитком і становленням ринкових фінансових інструментів [13]. Тому особливість управління територіальними громадами, та їх економічний розвиток має відбуватися незалежно від масштабів та темпів розвитку фондового ринку. Що ще раз підкреслює необхідність звертати особливу увагу саме на фінансове забезпечення функціонування та розвитку територіальних громад, оскільки інструменти залучення коштів поза державним бюджетом суттєво обмежені актуальним станом економіки в країні та новими викликами у веденні господарської діяльності. Тому, з огляду на це, пропонується розглянути функціонально-організаційну модель управління сталим розвитком територіальних громад з використанням ресурсного підходу (рис. 1).

Ресурсний підхід до побудови функціонально-організаційної моделі управління сталим розвитком територіальної громади передбачає розподіл усіх наявних для керування ресурсів на три основні види капіталу: людський (трудові та інтелектуальні ресурси), фінансовий (власні чи залучені на місцевому рівні кошти, а також асигнування з державного бюджету) та фізичний (куди входять природні багатства регіону – земельні, водні ресурси, корисні копалини тощо, а також інші потенційні виходи, зумовлені географічним розташуванням регіону, погодними умовами тощо). Для провадження будь-якої діяльності – соціальної, економічної чи навіть екологічної – органи управління територіальною громадою використовують усі зазначені види капіталу.

Таким чином, спрямування капіталу на інноваційний розвиток регіону є невід'ємною складовою стратегічного планування та управління територіальною громадою, а також забезпечення сталого розвитку. Використання наявних ресурсів для розвитку територій дає змогу забезпечити економічне вирівнювання диспропорцій як у межах окремих громад, так і посилювати міжтериторіальні зв'язки всередині регіону. Просторова організація території включає в себе планування розміщення продуктивних сил та споживання ресурсів з урахуванням віддаленості територіальних громад від регіонального (обласного) центру, розвиненості транспортної інфраструктури між найбільшими населеними пунктами території, їх сполучення з центром регіону (а також якість дорожнього покриття, розташування та потужність об'єктів промисловості та інфраструктури, демографічний склад населення тощо).

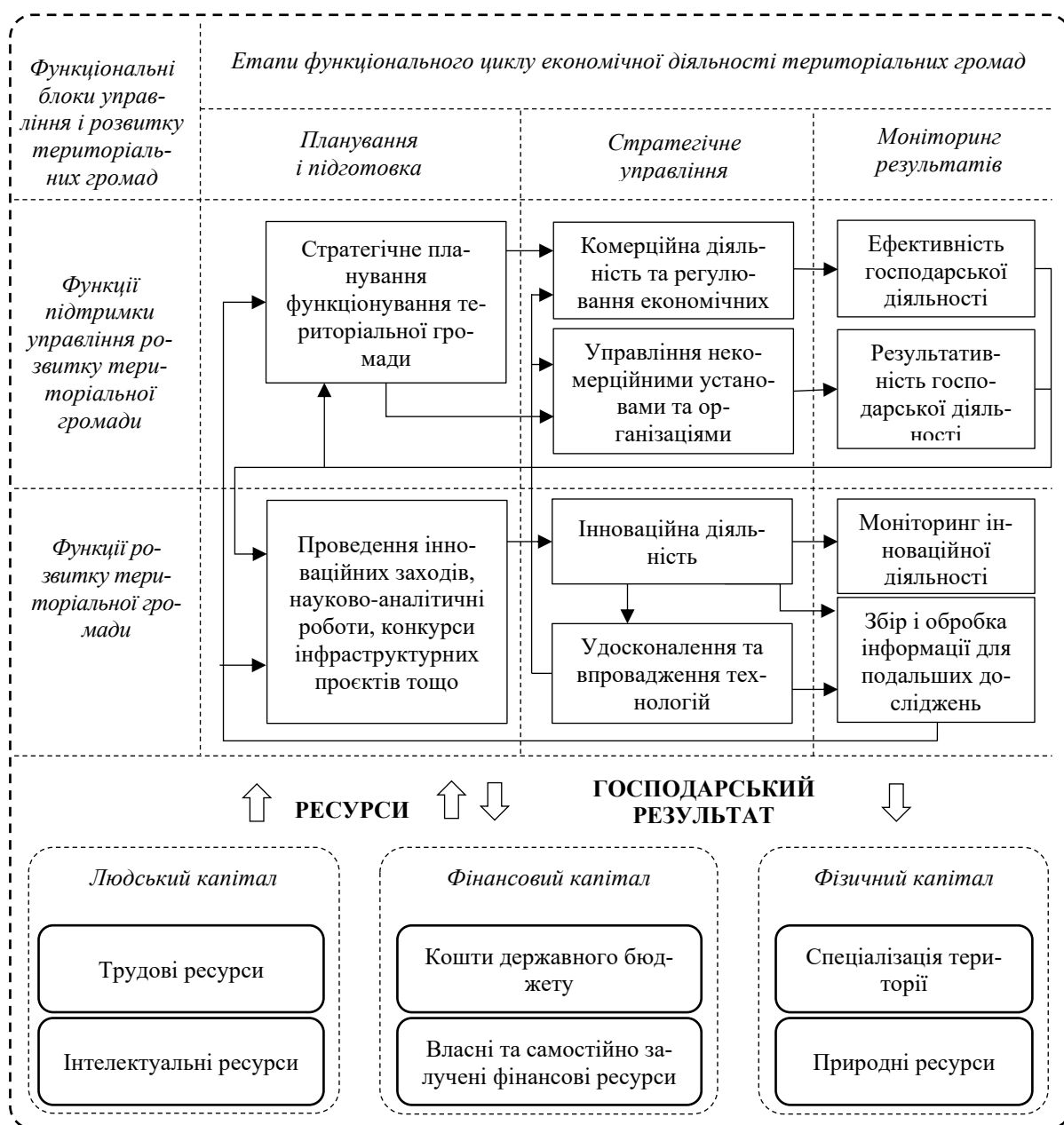


Рис 1. Схема функціонально-організаційної моделі управління сталим розвитком територіальної громади

Джерело: розроблено авторкою.

Одним з основних завдань сталого розвитку територіальної громади є забезпечення такого рівня використання ресурсів, щоб їхня загальна кількість (у вартісному вимірі) після завершення циклу стратегічного планування, провадження господарської діяльності та отримання результатів не зменшувалася, інакше з часом територіальна громада вичерпає власний ресурсний потенціал і можливість виконувати покладені на неї ресурси.

Нині в Україні спостерігається інтенсифікація управління територіальними громадами з використанням системного підходу для реалізації місцевих програм соціально-економічного розвитку. Поширення практики

використання системного підходу демонструє підвищення ефективності функціонування територіальних громад, а також більш глибоке та повне урахування ймовірних економічних, екологічних та соціальних ризиків.

З іншого боку, оскільки системний підхід спрямований насамперед на забезпечення комплексного та збалансованого розвитку територіальної громади, такий підхід суттєво обмежує варіативність у процесі стратегічного планування розвитку території. Оскільки прагнення до вирівнювання темпів розвитку всіх сфер діяльності вимагає вкладання більших обсягів ресурсів у менш розвинені напрями господарювання, в той час як надання переваги фінансуванню пріоритетних напрямів господарської діяльності регіону дасть змогу покращити загальний стан території [7].

Це зумовлює зосередження уваги на розрахунку та оцінюванні економічного потенціалу так званих «точок зростання» території. До таких точок варто включати перспективні галузі господарської діяльності територіальної громади залежно від наявного фізичного капіталу, щоб забезпечити його оптимальне використання та підвищення ефекту зростання економічного потенціалу. Таким чином, визначення та становлення перспективних галузей господарської діяльності громади одночасно зі зміцненням міжгалузевих та міжтериторіальних зв'язків формує кластерний підхід управління економічним потенціалом цілого регіону. Тоді галузеві суб'єкти господарювання з високим економічним потенціалом стають не лише основними виробниками внутрішнього регіонального продукту, але і стають основними споживачами інноваційних ресурсів, що стимулює сталий розвиток території.

Важливо також зазначити ключову роль міжтериторіальних зв'язків між громадами. Джерела людського та фінансового капіталу, які разом складають суттєву частину загального ресурсного потенціалу територіальної громади, не прив'язані до конкретної території чи навіть країни (звісно, з поправкою та увесь перелік обмежень на пересування, виїзд за кордон, зміну місця проживання чи роботи у зв'язку з активними бойовими діями на території нашої країни та введенням воєнного стану). Так само інноваційна діяльність, яка є невід'ємною складовою сталого розвитку, не провадиться кожною територіальною громадою окремо й незалежно від інших територій країни та світу. Рівень розгалуженості та структура інформаційних зв'язків безпосередньо впливає на стратегічне планування управління територіальними громадами. Застосування корпоративного підходу має найвищу ефективність у високоорганізованих громадах, де забезпечується рівновага в управлінських процесах. Забезпечення корпоративного підходу до управління та розвитку дає можливість успішно реагувати на зовнішні виклики та забезпечити взаємодію економічних суб'єктів – населення, місцевої влади та підприємців – як для управління територіальною громадою, так і впровадження в практику результатів інноваційної діяльності [14].

Усе це свідчить про необхідність забезпечення інноваційної діяльності, оскільки саме вона є джерелом розвитку регіону та ключовим елементом зростання економічних вигід не за рахунок збільшення кількості вкладених ресурсів, а за рахунок оптимізації їх розподілу. А це, у свою чергу, є запорукою розвитку об'єднаних територіальних громад, оскільки зумовлює підвищення рівня життя населення регіону.

На третьому етапі функціонального циклу економічної діяльності територіальних громад ключовими результатами є моніторинг і оцінювання інформації про ефективність та результативність діяльності громади. Визначаються ці показники співвідношенням отриманого господарського результату до затрачених на його отримання ресурсів (якщо йдеться про ефективність), а також співвідношенням досягнутих результатів до запланованих у процесі стратегічного планування та управління територією.

Такий підхід до оцінювання господарських результатів діяльності територіальних громад дає змогу посилити поточний контроль за процесами, які можуть стати загрозливими в довгостроковій перспективі, а також більш повно враховує позитивні та негативні ефекти реалізації заходів стратегічного планування розвитку територіальної громади. Проте варто відзначити, що завжди існує ризик викривлення як отриманих, так і запланованих показників, зумовлений недосконалістю інструментів формування і оцінювання потреб та економічного потенціалу територіальної громади, що може викривляти дані про оптимальне використання наявного капіталу будь-якого з видів. Крім того, відсутність гармонізації процесів стратегічного планування в різних громадах суттєво ускладнює можливість порівняльного аналізу та розвитку міжтериторіальної взаємодії, без якої інноваційний розвиток неможливий з огляду на високу ресурсомісткість автономної інноваційної діяльності.

Таким чином, запропонована функціонально-організаційна модель управління сталим розвитком територіальної громади передбачає наявність високого рівня стратегічного планування господарської діяльності громад з метою забезпечення позитивних ефектів для всіх суб'єктів економічної взаємодії – місцевих органів влади, підприємств та населення. Для цього необхідно продовжувати дослідження і удосконалення моделей управління територіальними громадами, особливо у сфері інноваційного розвитку.

Цікаву модель розвитку територіальної громади використовує у своїх дослідженнях А. В. Переверзева [6]. Оскільки територіальна громада – це складна система елементів та взаємозв'язків між ними, то від рівня взаємодії таких елементів безпосередньо залежить сталий розвиток території. Автор зображає модель розвитку об'єднаних територіальних громад у вигляді шестикутника, який балансує рівень розвитку громади за шістьма основними елементами (оплата праці, самодостатність, зайнятість, освіта, здоров'я і культура). Для такої моделі розвитку територіальних громад автор [6] надає формули для розрахунку індексів кожного з елементів від 0 до 1 для оцінки рівень розвитку громади та її майбутнього потенціалу.

Оскільки за запропонованою нами функціонально-організаційною моделлю управління сталим розвитком територіальної громади, усі функції, які забезпечує муніципальна влада, поділені на два блоки – функції підтримки та функції розвитку – пропонується аналогічним чином розділити вищезгадані елементи. Так, оплата праці, здоров'я і зайнятість належать до блоку функцій підтримки, в той час як освіта, культура і самодостатність — до функцій розвитку. Це дасть змогу не лише бачити співвідношення між окремими елементами, а й загальне співвідношення між елементами підтримки та розвитку, що в результаті позитивно вплине на результативність стратегічного планування.

Також, розглядаючи запроповану функціонально-організаційну модель, потрібно окремо наголосити на важелях впливу та господарську діяльність територіальних громад з погляду ресурсного підходу. А саме, які існують інструменти впливу на ресурсний потенціал території.

Очевидно, що фізичний капітал найменше піддається суб'єктному впливу. Змінити географічне положення, погодні умови чи склад та обсяги доступних природних копалин буквально неможливо. Або ж якщо йдеться про водні, земельні чи лісові ресурси, то тут господарська діяльність здатна до деякого впливу, хоча здебільшого негативного чи підтримувального. Найбільше піддається впливу фінансовий капітал. Обсяги асигнувань з державного бюджету можуть суттєво коливатися, а залучення інвестиційних коштів тісно залежати від наявності в достатній кількості перспективних проєктів та інших об'єктів для інвестування.

Рівень інвестиційного забезпечення територіальної громади відіграє дуже важливу роль у забезпеченні сталого розвитку територіальних громад, адже за увесь час становлення автономності місцевого самоврядування переважна більшість територій не були спроможні покрити всі внутрішні потреби за рахунок власних надходжень. Продумана інвестиційна політика дасть змогу управлінню територією залучати ресурси для нарощування основних фондів економічних суб'єктів і впроваджувати результати інноваційної діяльності в господарські процеси.

Та попри таку гнучкість здійснювати вплив саме на фінансовий капітал території може призвести до негативних наслідків. Збільшення державного фінансування місцевих програм позбавляє громаду автономії та гальмує її сталий розвиток як самостійного економічного суб'єкта, зменшення бюджетних асигнувань може позбавити органи місцевого управління ресурсів для виконання своїх першочергових функцій, що, знову ж таки, призведе до гальмування розвитку території.

Людський капітал втілює в собі характеристики обох попередніх. З одного боку, на нього важко здійснювати безпосередній вплив. Ще рік тому можна було сміливо стверджувати, що одна з найбільших проблем сучасної України – соціальна пасивність населення [5], низька залученість до громадянської



активності. Лише підвищення рівня соціальної свідомості здатне створити дієздатну громаду та дати змогу втілити будь-які реформи на рівні окремої територіальної громади. Мешканці території повинні відчувати себе безпосередніми учасниками та ініціаторами всіх місцевих процесів, що не може відбутися без подолання відчуття підлеглості, керованості та патерналізму.

Сучасні події вносять колосальні зміни у структуру людського капіталу кожної території. І це також стосується вищезгаданих проблем пасивності та низької соціальної активності громадян. Це ще раз актуалізує дослідження у сфері інноваційного розвитку, стратегічного планування та управління територіальними громадами.

**Висновки і пропозиції.** Підсумовуючи зазначене вище, підкреслимо необхідність проведення подальших досліджень у частині створення моделі управління сталим розвитком територіальних громад в Україні.

Запропонована функціонально-організаційна модель управління сталим розвитком територіальних громад демонструє місце і ключову роль інноваційної діяльності в загальному розвитку громади. Усі функції розділено на два функціональні блоки – підтримки і розвитку – та окреслено взаємодію між окремими елементами згідно з етапами функціонального циклу діяльності громад для забезпечення результативності стратегічного управління.

Однією з невирішених на сьогодні проблем є система моніторингу та оцінювання ефективності та результативності діяльності територіальних громад. Особливо це стосується показників, які важко описати у вартісному вимірі (насамперед це інноваційний, культурний розвиток території тощо).

З огляду на це перспективними передбачаються подальші дослідження у сфері вивчення і оцінювання потенціалу впливів на результати господарської діяльності територіальних громад, а також залежність оптимального розподілу всіх видів капіталу від структури наявних і залучених у господарську діяльність ресурсів з урахуванням усіх реалій сьогодення.

### Список використаних джерел

1. Шкуратов О. І. Концептуальні засади організаційно-економічного забезпечення екологічної безпеки територій / О. І. Шкуратов, В. А. Чудовська // Економіка та держава. – 2022. – № 6. – С. 4–9.
2. Сторонянська І. З. Фінансове забезпечення розвитку територіальних громад у контексті адміністративно-територіальної реформи / І. З. Сторонянська, А. О. Пелехатий // Регіональна економіка. – 2014. – № 3(73). – С. 230-241.
3. Європейська хартія місцевого самоврядування. м. Страсбург, 15 жовтня 1985 року. Офіційний переклад [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [http://zakon1.rada.gov.ua/laws/show/994\\_036](http://zakon1.rada.gov.ua/laws/show/994_036).
4. Сірик З. О. Економічний розвиток і співробітництво територіальних громад [Електронний ресурс] / З. О. Сірик // Регіональна економіка. – 2016. – № 3. – С. 34-42. – Режим доступу: [http://ird.gov.ua/pe/re201603/re201603\\_034\\_SirykZO.pdf](http://ird.gov.ua/pe/re201603/re201603_034_SirykZO.pdf).
5. Панасюк Р. В. Структурно-функціональна модель об'єднаної територіальної громади як первинного елемента системи місцевого самоврядування / Р. В. Панасюк // International Journal of Innovative Technologies in Economy. – 2018. – № 1(13). – С. 96-103.

6. Переверзєва А. В. Модель розвитку об'єднаних територіальних громад [Електронний ресурс] / А. В. Переверзєва // Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія «Економічні науки». – 2018. – № 1(29). – С. 109-112. – Режим доступу: <https://ej.journal.kspu.edu/index.php/ej/article/view/176/171>.

7. Явтушенко А. Формування моделі розвитку територіальної громади на основі сучасних підходів / А. Явтушенко // Таврійський науковий вісник. Серія: Економіка. – 2021. – № 6. – С. 23-30. – DOI: <https://doi.org/10.32851/2708-0366/2021.6.3>

8. Горошкова Л. Дерево моделей управління грошовими потоками територіальної громади / Л. Горошкова, В. Волков, Г. Коваленко // Вісник Приазовського Державного Технічного Університету. Серія: Економічні науки. – 2017. – № 33. – С. 375-383. – DOI: <https://doi.org/10.31498/2225-6725.33.2017.134683>.

9. Хрущ С. В. Зарубіжний досвід розвитку територіальних громад в умовах децентралізації / С. В. Хрущ // Експерт: парадигми юридичних наук і державного управління. – 2020. – № 4(10). – С. 208-216. – DOI: [https://doi.org/10.32689/2617-9660-2020-4\(10\)-208-216](https://doi.org/10.32689/2617-9660-2020-4(10)-208-216).

10. Кохалик Х. Організація та функціонування системи комунального самоврядування на прикладі міст Німеччини та України: компаративний аналіз / Х. Кохалик // Ефективність державного управління: збірник наукових праць. – 2010. – № 25.

11. Федірко Б. О. Сучасний стан та напрями реформування системи місцевого самоврядування в Україні [Електронний ресурс] / Б. О. Федірко // Соціально-економічні проблеми сучасного періоду України. – 2015. – № 6. – С. 18-22. – Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/sepspu\\_2015\\_6\\_6](http://nbuv.gov.ua/UJRN/sepspu_2015_6_6).

12. Петрушенко Ю. М. Фінансова політика соціально-економічного розвитку територіальних громад [Електронний ресурс] : автореф. дис. ... д-ра екон. наук / Петрушенко Юрій Миколайович ; Українська академія банківської справи. – Суми, 2015. – 42 с. – Режим доступу: <https://biem.sumdu.edu.ua/images/stories/docs/2133/Petrushenko.pdf>.

13. Shkuratov O. The role of land resources in the financial provision of rural areas of Ukraine / O. Shkuratov, O. Khokhuliak, T. Kushniruk // Scientific Papers: Series Management, Economic Engineering in Agriculture and Rural Development. – 2022. – Vol. 22, Issue 3. – Pp. 643–648.

14. Губа М. І. Розвиток сільських територій через публічно-приватне партнерство / М. І. Губа, О. Г. Карташова // Державне управління: удосконалення та розвиток. – 2019. – № 4. – DOI: <https://doi.org/10.32702/2307-2156-2019.4.21>.

## References

1. Shkuratov, O.I., & Chudovska, V.A. (2022). Kontseptualni zasady orhanizatsiino-ekonomichnoho zabezpechennia ekolohichnoi bezpeky terytorii [Conceptual principles of organizational and economic provision of ecological security of territories]. *Ekonomika ta derzhava – Economy and state*, 6, 4–9.

2. Storonianska, I.Z., & Pelekhatyi, A.O. (2014). Finansove zabezpechennia rozvytku terytorialnykh hromad u konteksti administratyvno-terytorialnoi reformy [Financial support for the development of territorial communities in the context of administrative-territorial reform]. *Rehionalna ekonomika – Regional economy*, 3(73), 230-241.

3. Yevropeiska hartiiia mistsevoho samovriaduvannia vid 06.11.1996 r. [European Charter of Local Self-Government dated 06.11.1996]. [http://zakon1.rada.gov.ua/laws/show/994\\_03](http://zakon1.rada.gov.ua/laws/show/994_03).

4. Siryk, Z.O. (2016). Ekonomichniy rozvytok i spivrobitnytstvo terytorialnykh hromad [Economic development and cooperation of territorial communities]. *Rehionalna ekonomika – Regional economy*. [http://ird.gov.ua/pe/re201603/re201603\\_034\\_SirykZO.pdf](http://ird.gov.ua/pe/re201603/re201603_034_SirykZO.pdf).

5. Panasiuk, R.V. (2018). Strukturno-funktsionalna model obiednanoi terytorialnoi hromady yak pervynnoho elementa systemy mistsevoho samovriaduvannia [Structural and functional model of the united territorial community as the primary element of the local self-government system]. *International Journal of Innovative Technologies in Economy*, 1(13), 96-103.

6. Pereverzieva, A.V. (2018), Model rozvytku obiednanykh terytorialnykh hromad [Model of development of united territorial communities]. *Naukovyi visnyk Khersonskoho derzhavnoho universytetu. Seriiia "Ekonomichni nauky" – Scientific Bulletin of Kherson State University. Series "Economic Sciences"*, 1(29), 109-112. <https://ejournal.kspu.edu/index.php/ej/article/view/176/171>.

7. Yavtushenko, A. (2021). Formuvannia modeli rozvytku terytorialnoi hromady na osnovi suchasnykh pidkhodiv [Formation of a territorial community development model based on modern approaches]. *Tavriiskyi naukovyi visnyk. Seriiia: Ekonomika – Tavriiskyi scientific bulletin*, 6, 23-30. doi: <https://doi.org/10.32851/2708-0366/2021.6.3>.

8. Horoshkova, L., Volkov, V., & Kovalenko, H. (2017). Derevo modelei upravlinnia hroshovymy potokamy terytorialnoi hromady [The tree of cash flow management models of the territorial community]. *Visnyk Pryazovskoho Derzhavnoho Tekhnichnoho Universytetu. Seriiia: Ekonomichni nauky – Bulletin of the Pryazovsky State Technical University. Series: Economic Sciences*, 33, 375-383. doi: <https://doi.org/10.31498/2225-6725.33.2017.134683>.

9. Khrushch, S.V. (2020). Zarubizhnyi dosvid rozvytku terytorialnykh hromad v umovakh detsentralizatsii [Foreign experience of the development of territorial communities in conditions of decentralization]. *Ekspert: paradyhmy yurydychnykh nauk i derzhavnoho upravlinnia – Expert: paradigms of legal sciences and public administration*, 4(10), 208-216. doi:10.32689/2617-9660-2020-4(10)-208-216.

10. Kokhalyk, Kh. (2010). Orhanizatsiia ta funktsionuvannia systemy komunalnoho samovriaduvannia na prykladi mist Nimechchyny ta Ukrainy: komparatyvnyi analiz [Organization and functioning of the system of communal self-government on the example of cities in Germany and Ukraine: a comparative analysis]. *Efektivnist derzhavnoho upravlinnia – Effectiveness of public administration*, 25.

11. Fedirko, B.O. (2015). Suchasnyi stan ta napriamy reformuvannia systemy mistsevoho samovriaduvannia v Ukraini [The current state and directions of reforming the system of local self-government in Ukraine]. *Sotsialno-ekonomichni problemy suchasnoho periodu Ukrainy – Socio-economic problems of the modern period of Ukraine*, 6, 18-22. [http://nbuv.gov.ua/UJRN/sepspu\\_2015\\_6\\_6](http://nbuv.gov.ua/UJRN/sepspu_2015_6_6).

12. Petrushenko, Yu.M. (2015). *Finansova polityka sotsialno-ekonomichnoho rozvytku terytorialnykh hromad [Financial policy of socio-economic development of local communities]* (PhD dissertation, Ukrainian Academy of Banking). [http://uabs.edu.ua/images/stories/docs/2133/D\\_Petrushenko\\_.pdf](http://uabs.edu.ua/images/stories/docs/2133/D_Petrushenko_.pdf).

13. Shkuratov, O., Khokhuliak, O., & Kushniruk, T. (2022). The role of land resources in the financial provision of rural areas of Ukraine. *Scientific Papers: Series Management, Economic Engineering in Agriculture and Rural Development*, 22(3), 643–648.

14. Huba, M.I., & Kartashova, O.G. (2019). Rozvitok silskykh teritorii cherez publichno-privatne partnerstvo [Development of rural areas through public-private partnership]. *Derzhavne upravlinnya: udoskonalennia ta rozvitok – Public administration: improvement and development*, 4. <https://doi.org/10.32702/2307-2156-2019.4.21>.

Отримано 21.11.2022

UDC 352/353:338

***Olesia Khokhuliak***

PhD in Economics, Associate Professor,

Associate Professor Department of Green Economics and Environmental Economics,  
State Ecological Academy of Postgraduate Education and Management (Kyiv, Ukraine)**E-mail:** [oleoex.22@gmail.com](mailto:oleoex.22@gmail.com). **ORCID:** <http://orcid.org/0000-0003-0778-5501>**FUNCTIONAL AND ORGANIZATIONAL MODEL  
OF SUSTAINABLE DEVELOPMENT MANAGEMENT  
OF THE TERRITORIAL COMMUNITY**

*The article outlines the main conditions of interaction of the population, economic entities and local authorities in the sphere of ensuring the sustainable development of territorial communities. The dualistic nature of the autonomy of local government is revealed, the essence is that the management of the territorial community simultaneously performs the functions of the state within the limits of their responsibility and by the same time has to plan its activities as separate economic entities in order to be able to ensure the sustainable development of the territory. The need for further research is outlined and suggestions are given for building a functional-organizational model of managing the sustainable development of the territorial community. The proposed model is based on the resource approach and takes into account the division of all functions into two main functional blocks: management support functions and development functions, and also takes into account the main stages of economic activity. The proposed model provides two main components of the economic result of managing the sustainable development of the community: efficiency and effectiveness, which corresponds to the dualistic nature of municipal management. The article also reveals the features of a systematic approach to assessing the economic potential of the territory. While the principles of balanced development orient the management to invest larger amounts of resources in less developed areas of economic activity, giving preference to the financing of priority areas of economic activity of the region will be able to increase the efficiency of management and the overall economic potential of the region. The proposed model determines the place and key role of innovative activity for the sustainable development of the region. The issue of monitoring and evaluating the effectiveness of the economic activity of territorial communities remains insufficiently resolved today. This especially applies to indicators that are difficult to describe in terms of value.*

**Keywords:** territorial communities; sustainable development; model; management; economic potential; innovative activity.

*Fig.: 1. References: 14.*