МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ

НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ «КИЄВО-МОГИЛЯНСЬКА АКАДЕМІЯ»

ФАКУЛЬТЕТ «КИЄВО-МОГИЛЯНСЬКА ШКОЛА ПРОФЕСІЙНОЇ ТА НЕПЕРЕРВНОЇ ОСВІТИ»

КАФЕДРА МІЖДИСЦИПЛІНАРНОЇ ОСВІТИ

КВАЛІФІКАЦІЙНА (МАГІСТЕРСЬКА) РОБОТА

на тему: «МЕХАНІЗМИ РЕАЛІЗАЦІЇ ПУБЛІЧНОЇ ПОЛІТИКИ НА ЗАСАДАХ СПІВПРАЦІ З БІЗНЕС-ОРГАНІЗАЦІЯМИ»

освітній ступень – магістр

освітньо-професійна програма “Політика врядування в місті”

спеціальність _051 Політологія (галузь знань 05 Соціальні та поведінкові науки)

спеціальність 073 Менеджмент (галузь знань 07 Управління та адміністрування)

Виконав: здобувач вищої освіти
2-го року навчання,
спеціальності 051 Політологія
спеціальності 073 Менеджмент
Брус Яна Василівна

Керівник
кандидат політичних наук, доцент
Кобильник Василь Володимирович

Рецензент
В.о. голови Чернівецької обласної ради, доцент кафедри політології та державного управління, кандидат політичних наук, професор
Гуйтор Микола Миколайович

Кваліфікаційна робота захищена
з оцінкою _____
Секретар ЕК _____.
«____» _____2025р.

Київ – 2025

АНОТАЦІЯ

Брус Я.В. Механізми реалізації публічної політики на засадах співпраці з бізнес-організаціями. Спеціальність 052 Політологія, 073 Менеджмент. Освітня програма «Політика врядування в місті». НаУКМА, 2025.

У кваліфікаційній роботі досліджено сучасні моделі партнерства між владою та бізнесом у контексті розвитку Чернівецької міської громади, розглянуто наявні механізми реалізації публічної політики та ступінь їх ефективності, визначено ключові чинники, що впливають на взаємодію органів місцевого самоврядування з бізнес-організаціями. Проаналізовано стан і динаміку соціально-економічного розвитку громади, виявлено основні проблеми та бар'єри у співпраці бізнесу з органами влади. Запропоновано напрями вдосконалення механізмів публічної політики на принципах прозорості, інноваційності та сталого розвитку, а також сформульовано практичні рекомендації для підвищення ефективності управлінських рішень у сфері партнерства влади та бізнесу.

Ключові слова: Чернівецька міська громада, партнерство влади та бізнесу, публічна політика, соціально-економічний розвиток, механізми взаємодії, прозорість, інноваційність, сталий розвиток, управлінські рішення.

98 с., 10 табл., 10 рис., 44 джерела, 1 додаток.

Brus Ya. Mechanisms for implementing public policy based on cooperation with business organizations. Specialty 052 Political Science, 073 Management. Educational program "City governance policy". NaUKMA, 2025.

The thesis examines contemporary models of partnership between government and business in the context of the development of the Chernivtsi urban community, considers existing mechanisms for implementing public policy and their degree of effectiveness, and identifies key factors influencing the interaction between local government bodies and business organizations. The state and dynamics of the community's socio-economic development are analyzed, and the main problems and barriers to cooperation between business and government are identified. It proposes directions for improving public policy mechanisms based on the principles of transparency, innovation, and sustainable development, and formulates practical recommendations for improving the effectiveness of management decisions in the field of government-business partnerships.

Keywords: Chernivtsi city community, partnership between government and business, public policy, socio-economic development, mechanisms of interaction, transparency, innovation, sustainable development, management decisions.

98 p., 10 tabl., 10 fig., bibliography: 44 items, 1 sup.

ЗМІСТ

ВСТУП……....4

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ МЕХАНІЗМІВ РЕАЛІЗАЦІЇ ПУБЛІЧНОЇ ПОЛІТИКИ НА ЗАСАДАХ СПІВПРАЦІ З БІЗНЕС-ОРГАНІЗАЦІЯМИ……..7

1.1. Поняття та суть публічної політики та механізмів її реалізації в громаді.....7

1.2. Основні складові співпраці влади, громади та бізнес-організацій 19

1.3. Підходи до реалізації публічної політики на засадах співпраці з бізнес-організаціями.....30

Висновки до розділу 1.....38

РОЗДІЛ 2. СТАН РЕАЛІЗАЦІЇ ПУБЛІЧНОЇ ПОЛІТИКИ В ЧЕРНІВЕЦЬКІЙ ГРОМАДІ.....40

2.1. Характеристика розвитку Чернівецької громади.....40

2.2. Оцінка бізнес-середовища Чернівецької громади 56

2.3. Форми співпраці влади, громади та бізнес-організацій у Чернівецькій громаді.....63

Висновки до розділу 2.....68

РОЗДІЛ 3. РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО ФОРМУВАННЯ МЕХАНІЗМІВ РЕАЛІЗАЦІЇ ПУБЛІЧНОЇ ПОЛІТИКИ НА ЗАСАДАХ СПІВПРАЦІ З БІЗНЕС-ОРГАНІЗАЦІЯМИ.....70

3.1. Обґрунтування управлінських рішень для бізнес-організацій щодо реалізації політики в громаді.....70

3.2. Рекомендації щодо формування механізмів реалізації публічної політики на засадах співпраці з бізнес-організаціями.....74

3.3. Оцінка ефективності механізмів щодо реалізації публічної політики на засадах співпраці з бізнес-організаціями.....79

Висновки до розділу 3.....82

ВИСНОВКИ.....84

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....86

ВСТУП

У сучасних умовах воєнних викликів, економічної нестабільності та глобалізаційних трансформацій особливого значення набуває формування ефективної публічної політики на місцевому рівні. Розвиток територіальних громад значною мірою залежить від активної взаємодії органів влади з бізнес-структурами, які є не лише джерелом податкових надходжень, але й рушійною силою інновацій, зайнятості та соціальної відповідальності.

Публічна політика, реалізована на засадах партнерства з підприємницьким сектором, дозволяє забезпечити баланс інтересів громади, влади та бізнесу. Саме бізнес-організації, маючи ресурси, управлінські компетенції та гнучкість у прийнятті рішень, здатні стати важливими партнерами у розробці та впровадженні стратегій сталого розвитку територій.

Механізми співпраці влади і бізнесу передбачають впровадження інструментів державно-приватного партнерства, створення платформ для діалогу, цифрових порталів прозорої звітності, залучення підприємців до громадських проєктів, а також розширення освітніх та консультаційних програм. Такий підхід сприяє підвищенню довіри між учасниками процесу, стимулює інвестиційну активність та посилює конкурентоспроможність громади.

Таким чином, дослідження механізмів реалізації публічної політики через співпрацю з бізнес-організаціями є актуальним напрямом наукових і практичних пошуків, що дозволяє поєднати економічні інтереси з соціальною відповідальністю та забезпечити довгостроковий розвиток громад.

Зв'язок роботи з науковими програмами, планами, темами. Робота виконана в межах комплексної науково-дослідної теми: «Міждисциплінарність у дослідженні сучасних світових політичних процесів і практик кризового управління для відновлення України» https://pro.ukma.edu.ua/scientific-research Державний реєстраційний номер: 0124U001900 (2024 - 2029 рр.).

Мета дослідження полягає у науковому обґрунтуванні та розробці рекомендацій щодо формування та удосконалення механізмів реалізації публічної політики на засадах співпраці з бізнес-організаціями у Чернівецькій міській громаді. Досягнення цієї мети сприятиме підвищенню ефективності управління розвитком громади, залученню інвестицій, посиленню конкурентоспроможності місцевої економіки та створенню сприятливого бізнес-середовища.

Для досягнення цієї мети поставлено такі завдання:

1. Дослідити сучасні моделі партнерства влади і бізнесу.

2. Оцінити існуючі механізми реалізації публічної політики та ступінь їх ефективності.

3. Визначити ключові чинники, що впливають на взаємодію органів місцевого самоврядування та бізнес-організацій.

4. Проаналізувати стан та динаміку соціально-економічного розвитку Чернівецької міської громади.

5. Виявити проблеми та бар'єри у співпраці бізнесу з органами влади у Чернівецькій міській громаді.

6. Запропонувати напрями вдосконалення механізмів публічної політики на основі принципів прозорості, інноваційності та сталого розвитку.

7. Сформувати практичні рекомендації для підвищення ефективності управлінських рішень у контексті партнерства влади та бізнесу.

У процесі написання дипломної роботи використовувалися комплексні наукові методи дослідження, що дозволили всебічно проаналізувати досліджувану проблему та запропонувати ефективні механізми її реалізації. Зокрема, аналіз і синтез – застосовуються для розгляду суті публічної політики, її механізмів та особливостей взаємодії влади, бізнесу та громади; системний підхід – для аналізу політичних, економічних та соціальних процесів у контексті співпраці державного і приватного секторів; статистичний аналіз – дозволяє оцінити економічні показники Чернівецької громади, її бізнес-середовища та ефективності співпраці влади з

підприємцями; контент-аналіз – використовується для дослідження нормативно-правових актів, стратегій розвитку міста, аналітичних звітів щодо реалізації державної політики; метод прогнозування – використовується для визначення перспектив розвитку механізмів реалізації публічної політики на основі отриманих результатів дослідження; метод кейс-стаді – аналізуються конкретні приклади успішних проєктів співпраці влади і бізнесу.

Наукова новизна роботи полягає в комплексному аналізі механізмів реалізації публічної політики через співпрацю з бізнесом, враховуючи сучасні виклики та можливості для їх удосконалення. Запропоновані підходи до оцінки ефективності взаємодії між державним і приватним секторами можуть стати основою для розробки місцевих стратегій розвитку та впровадження нових моделей партнерства.

Практична значущість дослідження полягає в тому, що його результати можуть бути використані:

- органами місцевого самоврядування для підвищення ефективності політики залучення бізнесу до розвитку громади;
- бізнес-асоціаціями та підприємцями для розуміння можливостей співпраці з владою та використання державних інструментів підтримки;
- громадськими організаціями, що працюють у сфері економічного розвитку та соціального підприємництва.

Дипломна робота складається з вступу, трьох розділів, висновків та списку використаної літератури. У першому розділі роботи розкрито теоретичні засади формування механізмів реабілітації публічної політики на засадах співпраці з бізнес-організаціями. Другий розділ присвячено аналізу стану реалізації публічної політики у Чернівецькій громаді. У третьому розділі розробляються практичні рекомендації щодо вдосконалення механізмів взаємодії між владою та бізнесом.

Отримані результати можуть бути використані для вдосконалення політики управління регіональним розвитком та розширення можливостей для ефективної співпраці бізнесу й держави.

Структура та обсяг роботи. Кваліфікаційна магістерська робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел (44 найменувань), додатків (кількість 1), таблиць (кількість - 10), рисунків (кількість-10). Загальний обсяг магістерської роботи 98 сторінок комп’ютерного тексту.

РОЗДІЛ 1
ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ МЕХАНІЗМІВ РЕАБІЛІТАЦІЇ ПУБЛІЧНОЇ ПОЛІТИКИ НА ЗАСАДАХ СПІВПРАЦІ З БІЗНЕС-ОРГАНІЗАЦІЯМИ

1.1. Поняття та суть публічної політики та механізмів її реалізації в громаді.

Із розвитком демократичних засад спостерігається поступова зміна ролі держави, яка більше не обмежується лише функціями контролю та регулювання суспільних процесів. Держава, як сукупність інститутів і норм, що організовують суспільні відносини, трансформується у напрямі відкритості, прозорості й співучасті. Функції розробки управлінських рішень, їхнього затвердження та реалізації поступово виходять за межі виключної компетенції органів влади. Все частіше до цих процесів долучаються інституції громадянського суспільства, що надає управлінню нових публічних рис.

Таким чином, управління втрачає свою суто державну природу і набуває форм публічного управління, а державна політика поступово трансформується у публічну політику. Це означає, що ключові рішення у сфері управління більше не ухвалюються лише чиновниками чи виконавчою владою, а формуються з урахуванням думки громадськості, активістів, неурядових організацій. Управлінські дії набувають рис спільного вироблення – співучасті громадян у процесі ухвалення рішень.

В умовах демократії розроблення та реалізація політичних рішень ґрунтуються на засадах відкритості, широкої участі громадян, зростаючої політичної активності населення та посиленої підзвітності органів влади. Такі рішення формалізуються у вигляді процедур публічного характеру, які, завдяки своїй нормативній основі, передбачають не лише дотримання принципу субсидіарності, але й відповідальність за результати реалізації

політики з боку як держави, так і суспільства в цілому.

У процесі розвитку демократичних інститутів змінюється й суть держави як організованої системи норм, структур та механізмів, що регулюють суспільні відносини та забезпечують функціонування соціуму. Зі зростанням ролі демократії, традиційне державне адміністрування, яке раніше було монополією органів влади, поступово змінюється – воно набуває ознак відкритості, доступності та включає до процесу управління широке коло громадських суб'єктів.

Сучасне державне управління трансформується у публічне, де ключові рішення розробляються не лише представниками виконавчої влади, а й за активної участі громадянського суспільства. Політичні ініціативи та управлінські кроки дедалі частіше формуються у співпраці з громадськими організаціями, експертними колами, ініціативними групами. Відтак, державна політика перетворюється на публічну політику – спільно сформовану, узгоджену з потребами та очікуваннями громадян.

У демократичному суспільстві механізми прийняття та реалізації політико-управлінських рішень базуються на принципах прозорості, підзвітності, відкритості до громадського контролю, а також на залученні широких верств населення до процесу ухвалення важливих для суспільства рішень. Такі механізми закріплюються у правовому полі у вигляді обов'язкових процедур, що забезпечують дотримання принципу субсидіарності та розподілу відповідальності між владою та суспільством. Відтак, не лише держава, але й саме громадянське суспільство несе відповідальність за якість розробки та ефективність реалізації публічної політики.

Як стверджує К. А. Швець, «розвиток сучасної демократії напряму пов'язаний з рівнем розвитку публічної політики та управління. Інститут публічної політики є тим соціально-політичним утворенням, яке за своєю природою покликане виступати умовою та засобом, що дозволяє суспільству формувати стратегічний «порядок денний», створювати внутрішні стимули та

цінності суспільно-політичного розвитку, переводити конфлікти, що виникають у цьому процесі, у позитивно-функціональне русло, перетворюючи їх у елемент соціальної динаміки» [31, с. 84].

Оскільки публічна політика є складним, міждисциплінарним і динамічним явищем, її дослідження потребує системного підходу, який охоплює різні аспекти прийняття рішень, особливості взаємодії між інститутами держави та громадянським суспільством, а також врахування світових викликів і міжнародного контексту при розробці політичних стратегій і програм. Такий багатовимірний аналіз дає змогу глибше зрозуміти функціональні особливості реалізації державної політики, трансформацію моделей управління та вплив соціально-політичних змін на систему публічного адміністрування.

Поняття «публічна політика» закріпилося у науковому дискурсі переважно після адаптації ключових англомовних досліджень у сфері державного управління. Це поняття вживається в різних значеннях – залежно від контексту його можна інтерпретувати як соціальне явище, як інструмент впливу, як управлінський засіб або як механізм реалізації політичної волі. У соціальному вимірі публічна політика виступає як специфічна форма діалогу між владою та громадянами, в межах якого суспільство залучається до процесу формування й упровадження рішень. У прикладному сенсі – це інструментарій, що базується на аналітичних підходах, експертній оцінці та науково обґрунтованому супроводі управлінських процесів.

Публічна політика Дж. Андерсоном розглядається як: «1) свідома цілеспрямована діяльність органів влади, а не сукупність випадкових дій; 2) певний визначений курс, а не окремі, незв’язані між собою, рішення; 3) реальна діяльність, а не просто намір щось зробити; 4) позитивна (здійснення активних заходів із вирішення проблем) або негативна (свідома відмова втручатися в перебіг подій); 5) базується на законодавстві і є обов’язковою для виконання громадянами, яких вона стосується» [32, с. 16].

Як зазначає А. Кутай: «концепт публічної політики в американській та

західноєвропейській науковій практиці від початку формувався через розуміння відмінностей та зіставлення категорій «приватне» й «публічне» [39, с. 24]. Ключовим моментом у формуванні розуміння сутності публічної політики є чітке розмежування понять «публічний» і «приватний» простір, які виступають основними концептуальними категоріями для диференціації двох головних сфер соціального життя.

Водночас наприкінці XX століття відбулися істотні зміни у трактуванні публічної політичної діяльності. Раніше вона переважно асоціювалася з категоріями «державного» та «публічного», що дозволяло аналізувати її крізь призму ролі держави як домінуючого суб'єкта. Згодом акценти змістилися у бік усвідомлення багаторівневого характеру політичних процесів – від місцевого до наднаціонального рівня, що дало поштовх до переосмислення самої природи публічної політики.

На відміну від традиційного розуміння публічної політики як інструмента централізованого державного управління, побудованого на ієрархічних принципах, сучасні підходи ґрунтуються на концепції багаторівневості. Такий підхід визнає наявність численних акторів політичного процесу, серед яких держава виступає не єдиним і не завжди визначальним суб'єктом, а лише одним із багатьох учасників, залучених до прийняття й реалізації політичних рішень. Цей сучасний підхід значно точніше відображає складну структуру сучасного публічного управління, де роль державних інституцій стає менш визначеною і потребує гнучкішого аналізу.

Заміна моделі централізованого управління на децентралізовану, багатополюсну систему, що характеризується наявністю численних рівнів і центрів впливу, які діють автономно й нерідко мають суперечливі інтереси, зумовлює потребу у чіткому регламентуванні процедур у сфері публічної політики. Такий підхід засвідчує, що сучасні управлінські дії більше не спираються на фіксовані, наперед визначені та незмінні правила. Натомість регулятивні норми формуються безпосередньо у процесі постійної взаємодії

між зацікавленими сторонами, які функціонують на різних рівнях системи публічного управління. Еволюція політичного поля обумовлюється специфікою проблем, які постають перед суспільством, а також активністю та зміною впливу суб'єктів, що беруть участь у вирішенні цих проблем.

У сучасному трактуванні публічна політика розглядається як цілеспрямований план дій, спрямований на розв'язання конкретної суспільної проблеми або низки взаємопов'язаних питань. Такий підхід дозволяє інтерпретувати публічну політику як прояв певного рівня демократичного розвитку та як результат колективних зусиль різних акторів, спрямованих на досягнення узгоджених цілей у межах публічного простору.

Відтак поняття «публічна політика» Фролова Н. В. тлумачить як «форму політичного процесу, що реалізується у публічному просторі за підтримки інформаційно-комунікаційних ресурсів і є комплексом прозорих вертикальних та горизонтальних взаємодій його учасників, спрямованих на вирішення конкретної проблеми та досягнення визначеної мети шляхом впливу на поведінку акторів» [27].

У сучасних умовах особливої актуальності набуває підхід, що ґрунтується на концепції конфігурацій публічних взаємодій при розв'язанні соціальних проблем. Цей підхід дає змогу проаналізувати варіативні розподіли владних ресурсів і впливів між різними рівнями управлінської системи. У деяких випадках можна зафіксувати ситуації, коли вагоміше значення у вирішенні конкретних питань мають не центральні урядові структури, а органи місцевого самоврядування або безпосередньо територіальні громади.

Публічний простір при цьому виступає ареною, на якій взаємодіють та конкурують між собою різні суб'єкти з власними стратегічними цілями, організаційною логікою й ресурсами. Ці взаємодії формуються за складними, часто неієрархічними моделями, де переважають горизонтальні зв'язки і кооперація між акторами, а не традиційне підпорядкування за принципом «згори донизу».

Таким чином, публічна політика являє собою багатовимірний процес,

що інтегрує вертикальні канали політичної комунікації (між центральною владою та місцевими органами управління) з горизонтальними мережевими зв'язками між різними учасниками політичного процесу. Саме на перетині цих двох площин відбувається формулювання змісту політики та практична реалізація прийнятих рішень.

Швець К. А. вважає, що: «індикатором успішності публічної політичної системи є здатність своєчасно виявити проблеми з розвитком суспільства, проаналізувати причини їх виникнення знайти шляхи розв'язання та найголовніше – не допустити повторення певних помилок у майбутньому. Ефективне вирішення проблем у сфері публічної політики здійснюється у три кроки: приймаються рішення, спрямовані на вирішення проблеми, створюється механізм реалізації цих рішень та розробляється відповідний інструментарій» [31, с. 91].

Специфічними рисами сучасної публічної політики є:

1. Когерентність – передбачає узгодженість між цілями, завданнями та інструментами публічної політики. Йдеться про послідовність дій, політик і рішень між різними рівнями управління та між окремими суб'єктами, що беруть участь у політичному процесі. Когерентна політика дозволяє уникати суперечностей між секторами (наприклад, економіка – екологія) та забезпечує ефективне досягнення суспільно значущих результатів.

2. Інструментальність – публічна політика виконує прикладну функцію: вона створюється як засіб вирішення реальних проблем і задоволення потреб суспільства. Інструментальний характер передбачає використання різних управлінських, економічних, правових та комунікаційних інструментів, які дозволяють досягати поставлених цілей найбільш ефективним способом.

3. Ієрархічність – хоча публічна політика сьогодні все частіше реалізується через горизонтальні зв'язки (мережеві моделі), вона все ж має ознаки вертикальної побудови. Це означає наявність певного порядку ухвалення рішень, де ключові директиви йдуть від вищих рівнів до нижчих, наприклад – від уряду до місцевої влади. Ієрархічність забезпечує

організаційну дисципліну та контроль за реалізацією політики.

4. Представництво інтересів нації, секторів, регіонів і соціальних груп – на відміну від авторитарної або суто владної політики, публічна політика орієнтована на врахування інтересів широкого кола стейкхолдерів – від центральних державних структур до громадських об'єднань, професійних спільнот, регіональних та локальних ініціатив. Вона має інклюзивний характер, тобто ґрунтується на принципі представництва різних верств населення.

5. Прозорість – полягає у відкритості процесів розробки, ухвалення та реалізації політики для громадськості. Прозора публічна політика передбачає доступ до інформації, можливість суспільного контролю та зворотного зв'язку з боку громадян. Вона є запорукою довіри до влади та підвищення легітимності рішень.

6. Діалектичність – публічна політика постійно змінюється та адаптується до нових соціальних, економічних, політичних умов. Вона не є статичною системою, а функціонує в умовах суперечностей, конфліктів інтересів, компромісів і перегляду рішень. Діалектичність означає також здатність політики до саморозвитку через взаємодію теорії і практики.

7. Нормативно-правове обґрунтування – публічна політика має опиратися на законодавчу та нормативну базу. Усі дії, рішення та програми повинні відповідати чинному правовому полю, що забезпечує їх легітимність і передбачуваність. Закріплення політичних рішень у вигляді законів, постанов, регламентів тощо є необхідною умовою їх реалізації.

8. Багатосуб'єктність – у сучасній публічній політиці бере участь велика кількість суб'єктів: органи державної влади, місцеве самоврядування, неурядові організації, професійні спільноти, громадяни. Це створює поліцентричну систему, де жоден актор не має абсолютної монополії на ухвалення рішень, і ефективна реалізація політики можлива лише через співпрацю та координацію дій між усіма сторонами.

Публічна політика в умовах демократичного розвитку характеризується

відкритістю, участю, багаторівневістю та здатністю адаптуватися до змін. Її розвиток – це безперервний процес пошуку ефективних форм управління та взаємодії між владою і суспільством.

У сучасному дискурсі публічна політика трактується як складне й багатовимірне середовище, що охоплює різні типи публічної активності та відіграє важливу роль у посиленні громадянської участі в демократичному управлінні, зокрема в контексті розвитку деліберативної демократії. Однією з ключових і водночас дискусійних проблем сьогодення є забезпечення реальної участі громадськості в процесах формування політичних рішень, адже така участь є невід'ємним елементом політичної поведінки та політичної культури громадян [19, с. 101].

З огляду на трансформаційні процеси, пов'язані з децентралізацією публічної влади та реформою місцевого самоврядування, що передбачають розширення повноважень територіальних громад у сфері управління ресурсами та господарською діяльністю, особливого значення набуває формування ефективних механізмів взаємодії між державою та приватним сектором. У цьому контексті, як відзначають Т. Сокольська, В. Панасюк, С. Поліщук і Б. Осипенко, державно-приватне партнерство виступає одним із найбільш дієвих інструментів сучасної публічної політики та водночас ефективним засобом удосконалення системи публічного управління [23, с. 199]. Така «партнерська взаємодія держави і приватного сектору ґрунтується на принципах досягнення балансу державних і приватних інтересів, економічної ефективності проектів, що реалізуються, діяльності соціальної спрямованості та взаємної відповідальності сторін за прийняті зобов'язання» [23, с. 199].

В Україні громадяни мають змогу брати участь у політичному житті через різноманітні механізми, зокрема шляхом голосування на виборах, участі у загальнонаціональних та місцевих референдумах, вступу до політичних партій і громадських організацій, а також через подання звернень, скарг або електронних петицій до органів державної влади різного рівня. Серед усіх

форм політичної участі саме вибори відіграють провідну роль і є найпоширенішим інструментом взаємодії громадян із політичною системою. Їх значення полягає в тому, що вони виступають основним засобом включення населення до процесу ухвалення політичних рішень і забезпечують легітимність функціонування державної влади. Водночас реалізація публічних ініціатив та дій у сфері публічної політики поза межами механізмів представницької демократії залишається дискусійним питанням і породжує низку теоретичних та практичних викликів [24, с. 105].

М. Коваленко та І. Дунаєв переконані, що: «в умовах воєнного стану є очевидною «необхідність проведення докорінних змін у підходах до формування засад публічної політики, націлених на глибоку трансформацію економічних відносин, яка має бути поставлена ціль запровадження зовсім іншої економічної моделі – мобілізаційної моделі розвитку економіки, яка є найбільш адекватною формою мобілізації суспільства до вимог воєнного часу та післявоєнної відбудови. Ніяка інша модель організації економічних відносин не здатна більш швидко та ефективно досягти поставлених цілей в стратегічних сферах, забезпечити максимальне використання існуючих та генерації нових ресурсів, факторів виробництва» [8, с. 9].

У контексті територіальної громади, публічна політика – це управлінська діяльність місцевої влади, спрямована на задоволення потреб жителів громади через:

- участь громадян у прийнятті рішень (громадські слухання, електронні петиції, бюджети участі);
- партнерство з громадськими організаціями;
- ефективне використання ресурсів громади.

Механізми реалізації публічної політики на рівні громад – це комплекс інструментів, процедур і форм діяльності, які забезпечують втілення політичних рішень у практичну діяльність на рівні територіальної громади. Вони створюють умови для організованої взаємодії між владою, громадськістю та іншими зацікавленими сторонами, сприяють забезпеченню

прозорості, підзвітності та ефективності управління. Механізми реалізації публічної політики поділяють на кілька основних груп, серед яких нормативно-правовий механізм; організаційно-управлінський механізм; фінансово-економічний механізм; комунікаційний механізм.

Нормативно-правовий механізм включає прийняття і використання юридичних актів і правил, які регламентують діяльність органів місцевого самоврядування та встановлюють порядок участі громадськості в управлінні громадою. До основних складових нормативно-правового механізму належать:

1. Ухвалення місцевих програм і рішень ради – це ключові документи, які визначають стратегічні цілі та напрямки розвитку громади, а також конкретні заходи для їх реалізації. Наприклад, Програма економічного і соціального розвитку Чернівецької міської територіальної громади на 2024 рік містить комплекс заходів з покращення інфраструктури, соціального захисту та екології [17].

2. Затвердження бюджету громади – бюджет є основним фінансовим інструментом реалізації публічної політики, що визначає пріоритети фінансування програм, проектів і поточних потреб громади. Наприклад, бюджет Чернівецької міської територіальної громади на 2025 рік, затверджений рішенням міської ради, визначає фінансування освіти, охорони здоров’я та соціального забезпечення [15].

3. Регламентні процедури участі громадськості – нормативні акти, які закріплюють порядок залучення мешканців до процесів прийняття рішень, зокрема через громадські слухання, консультації, петиції, електронні платформи. Наприклад, Закон України «Про місцеве самоврядування в Україні» встановлює правові підстави для участі громадян у місцевому управлінні [16].

Організаційно-управлінський механізм реалізації публічної політики в громаді охоплює структури, процеси та форми діяльності, які забезпечують координацію, управління та взаємодію між різними учасниками публічного

управління. Цей механізм сприяє впровадженню прийнятих рішень на практиці, формуванню партнерських відносин та залученню громадськості до управлінських процесів.

Основними елементами цього механізму є:

1. Діяльність органів місцевого самоврядування (ОМС), які відповідальні за розробку, ухвалення та виконання місцевих політик, забезпечення соціально-економічного розвитку території, а також управління бюджетом і ресурсами. Наприклад, виконавчий комітет Чернівецької міської ради забезпечують реалізацію стратегічних програм розвитку у багатьох українських громадах [3].

2. Створення робочих груп, дорадчих органів та громадських рад, що слугують майданчиками для кооперації влади та громади, обговорення важливих питань та вироблення рекомендацій. Така практика впроваджена, наприклад, у Чернівецькій міській громаді, де діють громадські ради при виконавчому комітеті, що забезпечують залучення громадян до контролю за реалізацією місцевих програм [4].

3. Розподіл повноважень і відповідальності між різними суб’єктами управління – органами влади, громадськими організаціями, місцевим бізнесом – що дає змогу чітко визначити зони впливу та відповідальності. Такий підхід сприяє підвищенню ефективності управлінських процесів і запобігає дублюванню функцій. Наприклад, у рамках децентралізації в Україні повноваження з управління окремими сферами (освіта, культура, ЖКГ) передаються громадам, що значно розширює їх автономію [13].

Фінансово-економічний механізм є одним із ключових інструментів реалізації публічної політики в громаді, оскільки забезпечує необхідні ресурси для втілення програм і проектів розвитку. Він охоплює способи мобілізації, розподілу та ефективного використання фінансових і матеріальних засобів, що сприяють досягненню визначених цілей місцевого розвитку.

До основних складових цього механізму належать:

1. Місцевий бюджет – головне джерело фінансування публічних заходів

і соціальних програм громади. Формування бюджету на основі прозорих і збалансованих принципів забезпечує стабільність і сталий розвиток території. Наприклад, бюджет Чернівецької міської територіальної громади включає фінансування галузей освіти, охорони здоров'я та інфраструктурних проєктів [15].

2. Залучення інвестицій – процес пошуку та залучення зовнішніх фінансових ресурсів, включаючи приватні інвестиції, міжнародну допомогу, гранти, що дозволяє реалізовувати масштабні проєкти та модернізувати інфраструктуру. Прикладом є інвестиційні програми Чернівецької міської територіальної громади, спрямовані на розвиток туризму та інноваційних технологій [18].

3. Конкурси проектів і громадський бюджет (бюджет участі) – інструменти, які сприяють активній участі мешканців у формуванні пріоритетів фінансування та розвитку громади. Бюджети міських ініціатив дозволяє громадянам подавати ідеї та голосувати за проекти, що будуть профінансовані з бюджету громади. Наприклад, у Чернівцях реалізуються бюджети міських ініціатив, які щороку фінансують десятки ініціатив мешканців [1].

Комунікаційний механізм реалізації публічної політики відіграє важливу роль у забезпеченні відкритості, прозорості та ефективної взаємодії між органами місцевого самоврядування та мешканцями громади. Його основне завдання – налагодження системи інформаційного обміну, що сприяє залученню громадян до участі в прийнятті рішень, підвищенню рівня довіри та формуванню активної громадянської позиції.

До ключових складових комунікаційного механізму належать:

1. Інформаційна політика громади – систематичне інформування мешканців про діяльність органів влади, плани розвитку, поточні події та результати реалізації публічних програм. У Чернівецькій територіальній громаді інформація регулярно оновлюється на офіційному сайті громади [30] та у соціальних мережах, що забезпечує доступність і своєчасність новин.

2. Цифрові платформи участі – використання сучасних технологій для залучення громадян до процесу прийняття рішень, зокрема через онлайн-опитування, електронні петиції, платформи для голосування за громадські ініціативи. Наприклад, у Чернівцях активно функціонує система «Громадський бюджет», що дозволяє мешканцям подавати проекти та брати участь у голосуванні онлайн [1].

3. Зворотний зв'язок із мешканцями – встановлення каналів комунікації для отримання пропозицій, зауважень і оцінок від громадян, що сприяє підвищенню якості управління. Для цього використовуються гарячі лінії, електронні громадська приймальна, особисті прийоми, а також зустрічі з громадою [30]. Такий підхід сприяє створенню довірливих відносин між владою та громадою.

Цей механізм допомагає сформувати відкриту та інтерактивну систему публічного управління в Чернівецькій громаді, сприяючи залученню громадян до активної участі у суспільному житті та прийнятті ефективних управлінських рішень.

Загалом, ці механізми в сукупності створюють комплексну систему публічного управління, яка дозволяє ефективно реалізовувати політичні рішення, підвищувати рівень участі мешканців громади та сприяти сталому соціально-економічному розвитку Чернівецької територіальної громади.

1.2. Основні складові співпраці влади, громади та бізнес-організацій

У сучасних умовах розвитку демократичного суспільства та впровадження принципів децентралізації, ефективна публічна політика на місцевому рівні вже не може формуватися й реалізовуватись виключно органами влади. Вирішення складних соціально-економічних проблем громад потребує тісної співпраці між владою, громадянським суспільством і бізнесом. Така взаємодія створює основу для формування партнерських відносин, які дозволяють об'єднати ресурси, досвід, експертизу та інтереси всіх сторін задля

досягнення спільної мети – сталого розвитку громади. Ця співпраця не лише сприяє ефективнішому використанню місцевих ресурсів, а й підвищує прозорість управління, рівень довіри населення до рішень органів місцевого самоврядування, забезпечує легітимність політичних процесів. Таке багатостороннє партнерство формує нову управлінську культуру, де рішення приймаються на основі діалогу, участі та відповідальності всіх учасників.

Тобто, забезпечення ефективного управління, сталого розвитку громад і результативної реалізації публічної політики неможливе без скоординованої взаємодії між трьома ключовими суб’єктами – органами влади, громадянським суспільством і бізнес-структурами. Цей формат співпраці прийнято визначати як «трикутник партнерства» або Public–Private–Community Partnership (PPCP). Він формується на засадах партнерства, довіри та спільної відповідальності, об'єднуючи ресурси, компетенції та інтереси різних акторів задля досягнення спільних цілей.

Актуальність такого підходу особливо зростає в умовах децентралізації, викликів безпекового характеру, фінансових обмежень і зростаючих очікувань громадськості щодо прозорості та результативності місцевої політики. Залучення бізнесу до вирішення соціально значущих проблем, а також активне включення громадян у процеси формування та реалізації політичних рішень, дозволяє посилити адаптивність та інноваційність місцевого управління.

Результати сучасних досліджень, зокрема К. Комаринська, А. Глущенко, Т. Малиновська, С. Карпа та ін. [37] підтверджують, що багатосекторна взаємодія є необхідною умовою досягнення соціально-економічних цілей територіальних громад. Автори також вказують на важливість розбудови інституційної спроможності, прозорих процедур та правових механізмів для забезпечення успішного партнерства у трикутнику «влада – громада – бізнес».

Г. Глущенко, Т. Лободзинська у дослідженні «Public-private partnership: world experience, formation and development in Ukraine» [35] автори узагальнили міжнародні підходи до ДПП, виокремили ключові форми (концесія, лізинг, СП) та ушляхетнили умови ефективної адаптації моделей

європейського досвіду для українського контексту.

Н. Малиновська у науковій праці [10] показує, що ДПП є ефективним інструментом гармонізації інтересів різних соціальних груп. Утім потребує ретельного розподілу ризиків та прозорих імплементаційних схем.

О. Вашев, С. Хижняк [2] описують концептуальні основи ДПП, переваги, моделі (концесія, СП, лізинг), а також виявлено бар'єри: правова невизначеність, адмінбар'єри, слабкі механізми ризик-менеджменту, надають приклади успішного впровадження у сфері енергетики, транспорту, ЖКГ.

Спільний звіт UNESCO та KPMG "Public-private partnerships to bridge gaps in education continuity in times of crises: the Ukraine case study" демонструє, як ДПП з приватними консультантами (KPMG) сприяло підтримці дистанційної освіти під час кризи, виконання проекту позитивно вплинуло на стійкість освітньої системи [25].

М. Карпа, Л. Акімова, О. Акімов [36] проаналізували функції ДПП у публічному адмініструванні, визначили нормативно-організаційні прогалини та запропонували імплементацію кращих міжнародних практик.

Результати численних наукових досліджень підтверджують, що державно-приватне партнерство є дієвим інструментом реалізації публічної політики та місцевого розвитку. У табл. 1.1 узагальнено ключові висновки щодо переваг, викликів і практичних моделей ДПП, що дозволяє краще зрозуміти його потенціал у вирішенні суспільно значущих проблем.

Таблиця 1.1

Основні результати досліджень щодо ефективності та особливостей співпраці публічної влади, громади та бізнесу

Аспект	Результати досліджень
1	2
Ефективність	ДПП підвищує інвестиційну привабливість, оптимізує бюджетні витрати, покращує економічні показники
Соціальна інтеграція	ДПП сприяє врахуванню інтересів різних соціальних груп, регіональній інтеграції
Сталий розвиток	У секторах освіти, культури, ЖКГ партнерство забезпечує сталі рішення навіть в кризових умовах

1	2
Бар'єри імплементації	Проблеми з правовим регулюванням, ризик-менеджментом, адмініструванням потребують подолання
Моделі	Найбільш ефективні: концесія, СП, лізинг із чітким договором розподілу інвестицій та ризиків

Джерело: складено автором

Трикутник партнерства (Public–Private–Community Partnership, PPCP) – це модель багатосторонньої взаємодії, в якій влада, бізнес та громада виступають як ключові суб'єкти місцевого розвитку та реалізації публічної політики та базується на принципах спільної відповідальності, прозорості, взаємної вигоди та координації зусиль у досягненні стратегічних і соціально значущих цілей (рис. 1.1).

Рис. 1.1. Трикутник партнерства (Public–Private–Community Partnership, PPCP)

Джерело: складено автором

Ця модель дає змогу забезпечити синергію ресурсів, досвіду й інтересів усіх сторін, підвищуючи якість публічного управління та ефективність

реалізації місцевих ініціатив. Кожна сторона трикутника виконує власну роль.

Влада (державні та муніципальні органи) у цій співпраці виконує таку роль:

1. Створює нормативно-правове забезпечення (закони, регламенти, процедури).

2. Формує політику, визначає пріоритети розвитку регіону, території, громади.

3. Координує дії партнерів, забезпечує інституційну підтримку.

4. Може виступати власником інфраструктури чи земельних ресурсів.

Наприклад, Чернівецька міська рада затверджує Стратегію розвитку громади і при цьому залучає громадських та бізнесових експертів.

Бізнес (приватний сектор, інвестори, підприємці) забезпечує фінансові, матеріальні або технологічні ресурси; впроваджує інновації, бере участь у реалізації інфраструктурних та соціальних проєктів; виступає виконавцем проєктів через державно-приватне партнерство (ДПП); реалізує принципи корпоративної соціальної відповідальності (CSR). Наприклад, приватні компанії фінансують або здійснюють ремонти шкіл, лікарень або освітніх центрів у громаді.

Громада (мешканці, громадські організації, ініціативні групи) формує попит на публічні послуги та оцінює їхню якість; бере участь у плануванні, контролі та реалізації проєктів через громадські слухання, опитування, петиції; реалізує місцеві ініціативи через інструменти демократії участі (громадський бюджет, співфінансування); представляє різноманітні інтереси соціальних груп. Наприклад, мешканці Чернівців ініціюють проєкти в рамках «Бюджету міських ініціатив», голосують за них та контролюють реалізацію.

У контексті децентралізації, бюджетної автономії та посилення ролі громад трикутник партнерства стає невід’ємним елементом сучасної моделі публічного управління. Його використання забезпечує реалізацію спільних інфраструктурних і соціальних проєктів; залучення інвестицій; підвищення якості місцевих послуг; участь мешканців у формуванні політики (табл. 1.2).

Таблиця 1.2

Переваги трикутника партнерства

Перевага	Пояснення
Скоординованість	Об’єднання зусиль усіх зацікавлених сторін.
Інклюзивність	Участь громадян у процесі прийняття рішень.
Інноваційність	Внесок бізнесу у вигляді технологій, менеджменту та фінансування.
Легітимність	Прозорість і підзвітність підвищують довіру до влади.
Ефективність	Більш раціональне використання ресурсів.

Джерело: складено автором

Таким чином, Public–Private–Community Partnership – це не лише управлінська модель, а й ключ до побудови відповідального, інноваційного та сталого місцевого самоврядування. Її практичне втілення дозволяє громадам ефективно адаптуватися до викликів, реалізовувати розвиткові ініціативи та будувати суспільство з активною громадянською позицією.

Складовими співпраці влади, громади та бізнес-організацій у межах публічної політики та місцевого розвитку формують так званий трикутник партнерства, у якому кожен із суб’єктів виконує окрему, але взаємодоповнюючу функцію. На рис. 1.2 подано основні складові такої взаємодії.

Однією з найважливіших складових ефективної взаємодії між владою, громадою та бізнесом є спільне формулювання цілей і пріоритетів місцевого розвитку. Це дозволяє враховувати інтереси різних соціальних груп, уникати однобічних рішень та забезпечувати прозорість і підзвітність публічної політики. Першим кроком до партнерського планування є діагностика потреб та викликів, які стоять перед громадою. Це можуть бути соціальні проблеми (безробіття, недоступність освіти чи медицини), інфраструктурні обмеження, екологічні питання чи економічні загрози. Участь громади через опитування, фокус-групи, громадські слухання дозволяє отримати реальну картину з «низів», доповнену баченням органів влади та бізнесу. Важливим інструментом для відображення спільно узгоджених пріоритетів є стратегія, програма розвитку територіальної громади та плани соціально-економічного

розвитку [17]. Участь у їх підготовці беруть представники органів місцевого самоврядування, депутати місцевих рад, експерти, громадські організації, активісти, а також представники бізнесу.

Рис. 1.2. Компоненти трикутника партнерства

Джерело: складено автором

Процедурно це може передбачати створення робочих груп за участі всіх сторін; проведення стратегічних сесій (наприклад, SWOT-аналіз території); експертне обговорення із залученням науковців, аналітиків, місцевих підприємців; онлайн-опитування чи публічні обговорення проекту документа.

Спільне визначення пріоритетів посилює легітимність стратегічних рішень; підвищує громадську довіру до органів влади; мобілізує ресурси й ініціативу бізнесу та громади; забезпечує гнучкість стратегії в умовах змін. Цей компонент партнерства є критичним для того, щоб публічна політика справді відповідала на запити громади, а не лише відтворювала інституційні

або бізнесові інтереси.

Інституційна взаємодія – це формалізована співпраця між владою, громадянським суспільством та бізнесом, яка відбувається через створення спільних дорадчих, координаційних та консультативних органів, що забезпечують постійний діалог, узгодження інтересів і участь усіх сторін у прийнятті управлінських рішень.

У структурі органів місцевого самоврядування дедалі частіше формуються громадські ради, робочі групи, стратегічні ради, ради реформ, платформи державно-приватного партнерства, до складу яких входять представники громади та бізнесу. Такі органи виконують наступні функції: консультацій і супроводу під час розробки місцевої політики; громадської експертизи рішень; платформи для обговорення та формування спільної позиції; механізму громадського контролю. У Чернівцях діє Громадська рада при виконавчому комітеті міської ради, яка об’єднує представників ГО, бізнесу, освітнього та культурного сектору [4]. Вона залучається до обговорення рішень, зокрема в сфері бюджету участі, просторового планування, розвитку транспорту тощо.

Інституційна взаємодія також реалізується через включення представників бізнесу та громадянського суспільства до проєктних офісів при міських радах або департаментах; експертних рад при міських головах; наглядових рад або комісій у сфері освіти, культури, підприємництва. Це забезпечує участь зацікавлених сторін у плануванні та реалізації ініціатив; підвищення фаховості рішень; прозорість процедур.

Таким чином, інституційна взаємодія – це ключовий інструмент перетворення участі громадян і бізнесу з формальної на реальну. Вона дозволяє не лише комунікувати, а й впливати на формування політик, контролювати їх виконання та брати участь у реалізації спільних проєктів, що є основою для сталого та узгодженого місцевого розвитку.

Державно-приватне партнерство – це форма співпраці між органами публічної влади та приватними суб’єктами, що ґрунтується на довгостроковій

взаємодії, розподілі ризиків, фінансової участі та управлінських зусиль для реалізації суспільно важливих проєктів. У межах публічної політики ДПП розглядається як ключовий механізм підвищення ефективності надання публічних послуг та залучення інвестицій у розвиток інфраструктури.

Партнерство дозволяє бізнесу брати участь у будівництві та модернізації соціальних об’єктів (шкіл, дитсадків, медичних закладів); розвитку систем житлово-комунального господарства (ЖКГ); впровадженні програм енергозбереження; цифровізації послуг; розбудові туристичної інфраструктури. Це дозволяє громаді зменшити навантаження на бюджет, прискорити реалізацію проєктів та підвищити їхню якість за рахунок приватного менеджменту й інноваційних рішень. Таким чином, державно-приватне партнерство є потужним інструментом публічної політики, що дозволяє вирішувати стратегічні завдання громади шляхом об’єднання ресурсів і компетенцій влади та бізнесу, з урахуванням інтересів громадян.

Фінансова взаємодія в трикутнику «влада – громада – бізнес» охоплює механізми залучення, об’єднання та ефективного використання фінансових ресурсів для реалізації спільних ініціатив і проєктів, що мають суспільну значущість. Її мета – створити додану вартість у місцевому розвитку за участі всіх зацікавлених сторін. Ця взаємодія передбачає не лише бюджетне фінансування з боку органів місцевого самоврядування, а й участь бізнесу як інвестора, спонсора чи партнера, а також активність громадян у формуванні бюджету та контролі за його використанням. Бюджет участі (громадський бюджет) – це один із найдієвіших інструментів фінансової участі мешканців у розподілі публічних коштів. Громадяни подають проєкти, що відповідають потребам громади, після чого голосують за найкращі, а влада фінансує їхню реалізацію.

Іншими важливими джерелами фінансування ініціатив є:

1. Державний фонд регіонального розвитку (ДФРР) – фінансує масштабні проекти з модернізації інфраструктури та будівництва соціальних об'єктів.

2. Місцеві фонди підтримки підприємництва – гранти на започаткування бізнесу або підтримку громадських ініціатив.

3. Спонсорство бізнесу – підприємства долучаються до реалізації соціально важливих проектів шляхом фінансування або надання матеріальних ресурсів.

Таким чином, фінансова співпраця є не лише джерелом коштів, а й інструментом формування спільної відповідальності за розвиток громади, стимулом для бізнесу бути соціально активним, а для влади – відкритою та прозорою. Успішне застосування таких механізмів демонструє високу ефективність багатостороннього партнерства.

Інформаційно-комунікаційна відкритість – це передумова прозорої публічної політики, яка базується на доступності інформації, участі громадян в обговоренні рішень і відповідальності суб'єктів влади та бізнесу перед суспільством. В умовах цифровізації та зростання очікувань до прозорості управління цей аспект стає особливо важливим для ефективного партнерства на місцевому рівні. Влада зобов'язана організовувати публічні консультації з громадськістю перед ухваленням важливих рішень – щодо бюджету, містобудування, змін до програм, екологічної політики тощо. Громадські слухання та опитування – це механізми, які забезпечують зворотний зв'язок з населенням та легітимність рішень. Інститути влади та представники бізнесу зобов'язані звітувати перед громадою про результати діяльності, використання коштів, виконання зобов'язань шляхом щорічних публічних звітів міського голови та керівників департаментів, які супроводжуються відкритими обговореннями; соціально відповідальні компанії публікують інформацію про свою участь у спонсорських або благодійних проєктах (наприклад, підтримка медичних закладів під час пандемії, модернізація спортивної інфраструктури).

Отже, інформаційно-комунікаційна відкритість – це не лише технічний або формальний інструмент, а фундаментальний принцип сучасного публічного управління, який забезпечує легітимність, підзвітність та діалог

між усіма учасниками процесу розвитку громади. Чернівецький досвід демонструє, що навіть невеликі міста можуть бути прикладом ефективної цифрової участі та відкритості.

Соціальна відповідальність бізнесу (CSR) – це концепція, згідно з якою компанії добровільно беруть на себе зобов'язання щодо сприяння соціальному, екологічному та економічному розвитку громади, в якій вони працюють. У межах публічної політики CSR розглядається як важливий елемент партнерства між владою, бізнесом і громадою, що дозволяє досягати цілей сталого місцевого розвитку, не збільшуючи навантаження на бюджет.

Основні форми реалізації CSR у громаді:

1. Підтримка освіти – фінансування ремонтів шкіл і дитсадків; надання навчальних матеріалів, техніки (ноутбуків, проєкторів); проведення тренінгів, профорієнтаційних програм, STEM-освіти.

2. Допомога охороні здоров'я – закупівля медичного обладнання; спонсорування ремонтів лікарень і амбулаторій; підтримка благодійних програм у сфері охорони здоров'я.

3. Культурна підтримка – фінансова допомога фестивалям, концертам, культурним центрам; меценатство у збереженні історичної спадщини.

4. Розвиток спорту та дозвілля – будівництво спортивних майданчиків, зон відпочинку; спонсорування місцевих команд, дитячих гуртків, змагань.

Таким чином, соціальна відповідальність бізнесу – це не благодійність, а інструмент довготривалої взаємодії та інвестування в середовище, в якому працює бізнес. У партнерстві з громадою та владою вона стає ефективним каналом досягнення спільних цілей – від покращення якості життя до підвищення конкурентоспроможності регіону.

Потужне громадянське суспільство – це основа демократичного місцевого розвитку. Успішна публічна політика в громаді неможлива без активних мешканців, спроможних організацій, ініціативних об'єднань та залучених молодіжних структур. Саме тому підвищення потенціалу громадянського суспільства – це стратегічний напрямок взаємодії між владою,

громадою та бізнесом. Цей напрям передбачає інвестиції в людський капітал, розвиток організаційної спроможності недержавних організацій, підтримку ініціатив самозайнятих і підприємців, а також посилення громадської участі у процесах прийняття рішень.

Основними механізмами підтримки потенціалу громади є:

1. Освітні та просвітницькі програми, тренінги з громадської участі, бюджетування, адвокації; підвищення правової грамотності громадян; школи громадської активності для молоді.

2. Грантові програми, конкурси на фінансування громадських ініціатив (інфраструктурних, культурних, екологічних); програми підтримки ОСББ для благоустрою територій; гранти для започаткування або масштабування соціального бізнесу.

3. Розвиток підприємницької активності – навчання основам підприємництва, фінансової грамотності, підтримка стартапів, платформи для менторства, бізнес-інкубатори, спільні проєкти із бізнесом: наставництво, практики, стажування.

Таким чином, підвищення потенціалу громадянського суспільства є ключовим чинником успішної реалізації публічної політики в громаді. Це інвестиція у сталість, довіру та майбутнє, де влада не керує одноосібно, а співпрацює з активними мешканцями та підтримує їхню ініціативу.

Отже, співпраця влади, громади та бізнесу забезпечує ефективніше управління ресурсами, легітимність публічної політики, підвищення рівня довіри та сталий розвиток території. Така взаємодія є не лише інструментом вирішення локальних проблем, а й основою демократичного самоврядування в умовах децентралізації.

1.3. Підходи до реалізації публічної політики на засадах співпраці з бізнес-організаціями

У сучасних умовах реалізація публічної політики вже не є виключною

прерогативою державних або муніципальних органів. Ефективна політика на місцевому рівні все частіше базується на партнерстві з бізнесом, що дозволяє не лише мобілізувати додаткові ресурси, а й підвищити якість послуг, інноваційність підходів і гнучкість управлінських рішень.

Підходи до реалізації публічної політики через співпрацю з бізнес-організаціями (ДПП, CSR, грантові моделі) розглянуті у ряді практичних та теоретичних досліджень.

В. Крилов та ін. розглядають застосування ДПП у розвитку міської інфраструктури в Україні. Автори аналізують кейси реконструкції комунальних об'єктів в межах концепції «Smart City», демонструючи, що співпраця з бізнесом підвищує інвестиційну привабливість та дозволяє інтегрувати цифрові інструменти в управління міськими ресурсами [38].

М.А. Хвесик, І.К. Бистряков, Д.В. Клиновий розглядають механізми використання PPP для екологічного управління територіями, роблять акцент на децентралізації, інститутах публічного сектору та застосуванні digital-платформ, підкреслюється, що PPP – ключовий інструмент інноваційного екологічного управління на місцях [28].

І. Думанська **с**истематизує досвід ДПП у підтримці інновацій у сільському господарстві, наголошує на ролі державно-приватної співпраці в створенні спеціалізованих інституцій та фінансових механізмів, що сприяють залученню інвестицій у агросектор [34].

О. Вашев та С. Хижняк детально аналізують моделі ДПП: концесії, лізинг, спільні підприємства, характеризують бар'єри (правові, інституційні) та окреслюють успішні приклади реалізації у сфері ЖКГ і транспорту [2].

М. Мельникова та Є. Градобоєва розглядають організаційно-економічні механізми ДПП у великих міських агломераціях України. Дослідження підтверджує, що такі моделі дозволяють реалізовувати масштабні проєкти завдяки синергії громад, бізнесу та місцевої влади [12].

Т. Лозінська та ін. аналізують інфраструктурні проєкти ДПП, що реалізувались в Україні, досліджують бар'єри інвестиційної привабливості

(ризики, відсутність гарантій) та обґрунтовано важливість долі приватного капіталу не менше 67% [40].

Основні підходи до співпраці з бізнесом у публічній політиці наведені на рис. 1.3.

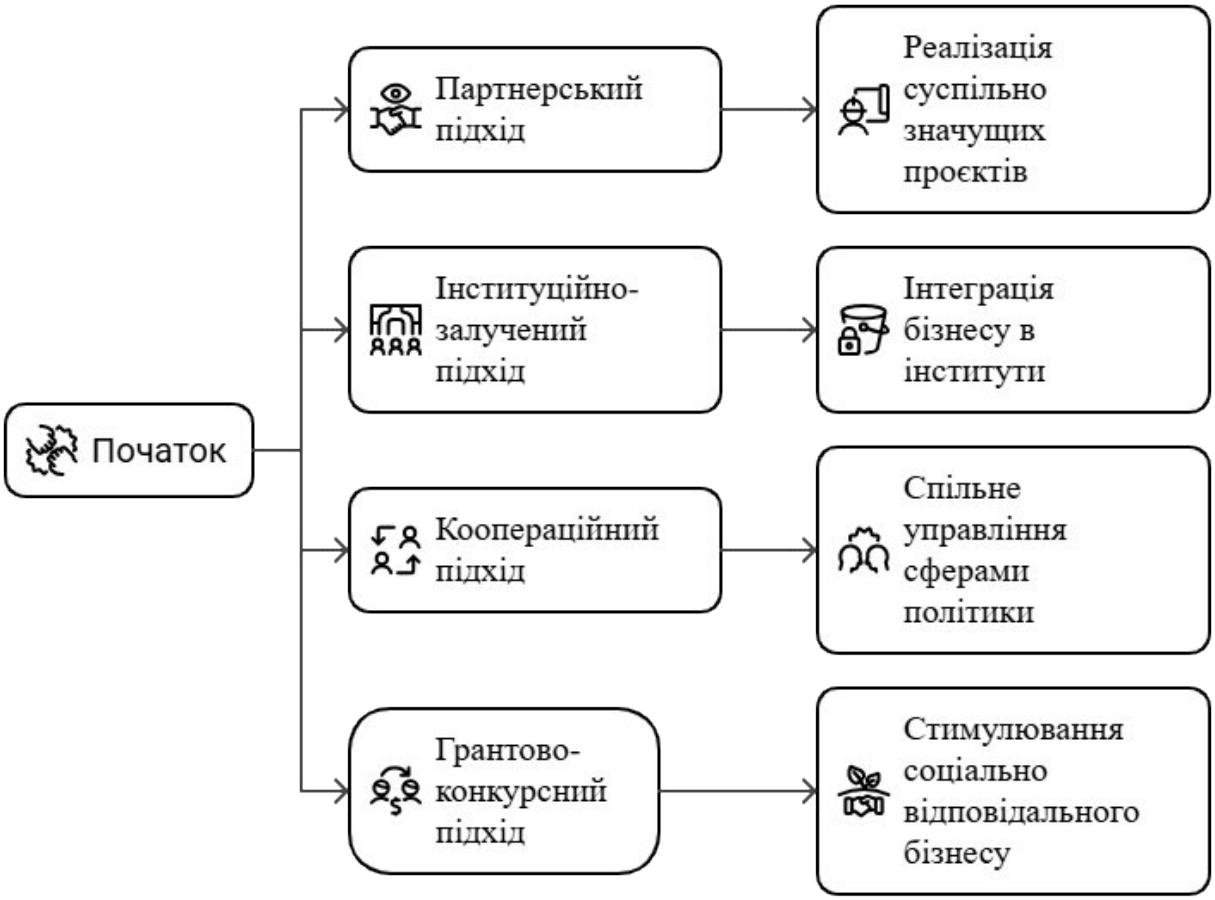

Рис. 1.3. Підходи до співпраці з бізнесом у публічній політиці

Джерело: складено автором

Партнерський підхід (Public–Private Partnership, PPP) – це довгострокове співробітництво між органами влади та бізнес-структурами, спрямоване на реалізацію суспільно значущих проєктів. Основними формами державно-приватного партнерства у реалізації публічної політики через співпрацю з бізнес-організаціями є:

1. Концесія – це договір, за яким держава або орган місцевого самоврядування передає приватному інвестору право на користування об'єктом державної чи комунальної власності на визначений термін з метою

будівництва, модернізації, експлуатації або обслуговування. Ключовими рисами концесії є: бізнес вкладає кошти у модернізацію або створення об’єкта (наприклад, тепломережа, сміттєпереробний завод); інвестор має право отримувати плату за надані послуги; після завершення строку концесії об’єкт повертається державі або громаді. Кожна з цих форм дозволяє реалізовувати публічну політику гнучко та ефективно, залучаючи інвестиції, технології та управлінську експертизу приватного сектору. Вибір форми співпраці залежить від специфіки проєкту, ресурсних можливостей громади та рівня довіри між сторонами. Успішні приклади демонструють, що саме через такі інструменти можна забезпечити реальні зміни в якості публічних послуг і розвитку територій.

2. Спільне фінансування – держава (громада) та бізнес об’єднують ресурси для реалізації важливих проєктів, зазвичай у сфері інфраструктури, культури, охорони здоров’я, освіти. Ключовими рисами спільного фінансування є: пропорційне або договірне співвідношення внесків (фінанси, обладнання, технології); результат проєкту слугує як громадським, так і приватним інтересам; підвищується ефективність використання бюджетних коштів.

3. Управління на умовах договору (лізинг, сервісна угода) – передача об'єкта або функції у тимчасове користування чи обслуговування приватному суб’єкту на підставі договору. Лізинг – це форма фінансування, коли громада отримує обладнання або транспорт у користування від приватної компанії з поступовим викупом. Актуальним є для оновлення громадського транспорту або комунальної техніки. Сервісна угода – бізнес надає конкретні послуги (утримання доріг, прибирання, енергосервіс) за фіксовану плату або за результат; зменшує навантаження на штат комунальних підприємств і дозволяє залучити професіоналів. Кожна з цих форм дозволяє реалізовувати публічну політику гнучко та ефективно, залучаючи інвестиції, технології та управлінську експертизу приватного сектору. Вибір форми співпраці залежить від специфіки проєкту, ресурсних можливостей громади та рівня довіри між

сторонами. Успішні приклади демонструють, що саме через такі інструменти можна забезпечити реальні зміни в якості публічних послуг і розвитку територій.

За допомогою партенрського підходу може здійснюватись модернізація системи освітлення або транспортної інфраструктури в громаді із залученням приватного капіталу.

Інституційно-залучений підхід передбачає структуровану та формалізовану участь бізнесу в процесах прийняття рішень на рівні громади. Це означає інтеграцію представників бізнес-середовища до інститутів публічного управління, таких як консультативно-дорадчі, координаційні, експертні та стратегічні органи при органах місцевого самоврядування. Це робить політику більш адаптованою до реальних економічних потреб та забезпечує врахування позицій усіх зацікавлених сторін.

Основними формами реалізації цього підходу є:

1. Бізнес-форуми при міських радах – створюються як постійнодіючі консультативні майданчики, де представники влади, підприємці та експерти спільно обговорюють: інвестиційний клімат громади; проблеми розвитку малого та середнього бізнесу; пріоритети бюджетного планування чи регуляторної політики.

2. Платформи стратегічного планування. До розробки стратегічних документів громади залучаються: підприємці як практики з галузей (будівництво, транспорт, логістика, туризм); експертні групи, які мають аналітичні напрацювання. Це сприяє балансу інтересів між бізнесом, владою та громадою, а також надає стратегії реалістичності в умовах обмежених ресурсів.

3. Проєктні офіси з участю бізнесу – це спеціальні структури при виконкомах або ЦНАПах, які займаються: супроводом інвестиційних проєктів; координацією програм транскордонного співробітництва; реалізацією грантових та інфраструктурних проєктів із залученням приватного сектора.

Інституційно-залучений підхід – це платформа для довгострокової співпраці, яка забезпечує системне залучення бізнесу до формування

публічної політики на місцевому рівні. Такий підхід підвищує якість управлінських рішень, сприяє підзвітності влади та дозволяє ефективніше реалізовувати стратегії розвитку громади.

Коопераційний підхід (співуправління) передбачає спільне управління публічними сферами за участі органів влади, бізнесу та громадськості. У такій моделі жодна зі сторін не є домінуючою – усі учасники взаємодіють як партнери, які мають спільні цілі, розподілену відповідальність та ресурси. Це дозволяє формувати горизонтальні зв'язки між ключовими акторами місцевого розвитку замість ієрархічного впорядкування «влада → виконавці». Коопераційний підхід особливо актуальний у сферах культури, туризму, житлово-комунального господарства, освіти, молодіжної політики.

Формами реалізації коопераційного підходу до співпраці публічної влади і бізнесу включає:

1. Співфінансування культурних заходів – органи влади та представники бізнесу (іноді разом з громадськими організаціями) спільно організовують фестивалі, мистецькі події, виставки, культурно-історичні проєкти. Наприклад, проведення етнофестивалю або Днів міста, де міська рада забезпечує інфраструктурну та логістичну підтримку, а підприємці – часткове фінансування (наприклад, через спонсорство чи внески).

2. Спільні освітні ініціативи – бізнес бере участь у формуванні змісту освіти, надає обладнання, проводить майстер-класи, спільно з владою реалізовує: STEM-проєкти; профорієнтаційні програми; оновлення матеріальної бази шкіл та гуртків. Наприклад, IT-компанії співпрацюють із школами у впровадженні цифрових навичок, а будівельні фірми підтримують професійно-технічну освіту.

3. Управління інфраструктурою через спільні підприємств – створюються муніципально-приватні підприємства, які займаються: експлуатацією об'єктів ЖКГ; технічним обслуговуванням вулиць, парків, транспорту; управлінням громадськими просторами. При цьому частка власності розподіляється між громадою і приватним партнером, дохід/збитки

та управлінські функції розподіляються згідно з угодою. У Чернівецькій міській громаді реалізовано туристичні маршрути (історичне місто, культурна спадщина, гастротури) спільно з: управлінням туризму міської ради, місцевими туристичними компаніями, ресторатори та гіди були партнерами в плануванні та просуванні подій. Такі проєкти поєднують туризм, маркетинг і міський розвиток, підвищують впізнаваність Чернівців як туристичного центру [26].

Коопераційний підхід – це модель нової публічної політики, заснована на співтворенні рішень владою, бізнесом і громадою. Вона дозволяє досягати кращих результатів у публічних сферах через спільну відповідальність, участь у плануванні та реалізації проєктів, розподіл ресурсів та користі.

Грантово-конкурсний підхід передбачає створення механізмів стимулювання бізнесу до участі у соціально значущих ініціативах через відкриті конкурси, надання грантів, програми співфінансування. Його основна мета – поєднати ресурси влади, громади та бізнесу для реалізації суспільно важливих проєктів, які не завжди можуть бути повністю профінансовані з бюджету громади. Цей підхід також виступає інструментом підтримки інновацій, молодіжних ініціатив, стартапів, ОСББ та громадських об’єднань, які прагнуть змінювати локальний простір.

Формами реалізації підходу є:

1. Конкурси громадських ініціатив за підтримки бізнесу передбачає участь бізнесу як співорганізатора або мецената у відкритих конкурсах на облаштування громадських просторів, екологічних акцій, культурних або спортивних подій. Тобто, громада або громадські організації подають заявки, а бізнес (іноді разом з міською радою) обирає проєкти для фінансування або співфінансування.

2. Бізнес-гранти на соціальні або освітні стартапи – приватні компанії, заохочені або у партнерстві з місцевою владою, запускають грантові програми для соціального підприємництва підтримка молодіжних ініціатив; розвиток інклюзивних послуг; IT-рішення для громади (наприклад, додатки для

доступності чи мобільності). Це підвищує імідж компаній і стимулює створення рішень для потреб громади.

Грантово-конкурсний підхід – це сучасний інструмент реалізації публічної політики, який об'єднує ресурси та ідеї різних сторін. Він дозволяє не лише реалізовувати окремі проекти, а й будувати довіру та сталу співпрацю між громадою, владою та бізнесом.

Соціально орієнтований підхід базується на добровільній участі бізнесу в розв'язанні соціально значущих проблем громади. Це не регламентована законодавством обов’язковість, а етична та корпоративна відповідальність бізнесу за вплив на суспільство. Така модель співпраці активно застосовується в умовах децентралізації, коли громади потребують додаткових ресурсів для підтримки соціальної інфраструктури, медицини, освіти та культурного середовища.

Формами реалізації соціально орієнтованого підходу є:

1. Благодійні внески – бізнес надає кошти або матеріальні ресурси для закупівлі медичного обладнання; для організації свят для дітей, ветеранів, малозахищених категорій; на підтримку місцевих шкіл, гуртків, бібліотек.

2. Прямі інвестиції у соціальні об’єкти – компанії беруть на себе витрати на ремонт або облаштування шкільних спортзалів; дитячих майданчиків; приміщень амбулаторій, будинків культури.

3. Підтримка малозахищених груп населення включає гуманітарну допомогу під час надзвичайних ситуацій (війна, стихії); підтримку ветеранів, осіб з інвалідністю, багатодітних родин; надання ваучерів, знижок, харчових наборів тощо.

Соціально орієнтований підхід у публічній політиці – це формула «виграш для всіх», коли бізнес добровільно сприяє підвищенню якості життя мешканців громади, підтримуючи ті сфери, де бюджет обмежений або є невідкладні потреби. CSR може бути системним елементом місцевого розвитку, якщо ініціативи підтримуються владою і громадськістю, а взаємодія базується на прозорості та довірі.

Отже, співпраця з бізнесом є ключовим фактором модернізації публічної політики на місцевому рівні. Вона не лише розширює інструментарій вирішення проблем громад, а й формує нову модель управління, засновану на принципах партнерства, прозорості та взаємної вигоди. Такий підхід є надзвичайно актуальним в умовах децентралізації, економічних викликів та необхідності підвищення ефективності місцевого самоврядування.

Висновки до розділу 1

Реалізація публічної політики в територіальних громадах здійснюється через комплекс взаємопов'язаних механізмів, що включають нормативно-правовий, організаційно-управлінський, фінансово-економічний та комунікаційний аспекти. Нормативно-правовий механізм формує правову основу для діяльності органів місцевого самоврядування, визначає процедури ухвалення рішень та забезпечує участь громадськості у формуванні політики. Організаційно-управлінський механізм відповідає за координацію діяльності органів влади, створення дорадчих структур та чіткий розподіл повноважень, що підвищує ефективність управління. Фінансово-економічний механізм забезпечує ресурсну базу для втілення політичних програм, сприяючи через бюджетні процеси, інвестиції та громадські ініціативи сталому розвитку громади. Комунікаційний механізм, у свою чергу, забезпечує відкритість і прозорість, активну взаємодію влади з громадянами за допомогою інформаційної політики, цифрових платформ і зворотного зв'язку, що зміцнює довіру і підтримку громадських ініціатив.

Ефективна взаємодія між владою, громадою та бізнесом формує основу для сталого місцевого розвитку та реалізації публічної політики, яка відповідає реальним потребам населення. Кожен учасник цього трикутника партнерства виконує свою унікальну роль: влада формує рамкові умови та приймає стратегічні рішення, громада забезпечує демократичну легітимність і зворотний зв'язок, а бізнес надає ресурси, інновації та гнучкість.

Впровадження механізмів співпраці таких як спільне планування розвитку, участь у громадському бюджеті, державно-приватне партнерство, відкритість до діалогу, підтримка ініціатив громадських організацій і розвиток соціально відповідального бізнесу – не лише посилює довіру між сторонами, а й створює синергію в ухваленні та реалізації рішень. Особливо важливою є роль комунікації, прозорості та взаємної відповідальності, які стають фундаментом продуктивного партнерства. Така співпраця забезпечує синергію ресурсів, компетенцій та інтересів сторін, що дає змогу ефективніше вирішувати складні соціально-економічні виклики на місцевому рівні.

Отже, партнерство з бізнесом є не лише джерелом фінансової та організаційної підтримки, а й важливою умовою сталого, інноваційного та інклюзивного розвитку громад у рамках реалізації публічної політики.

РОЗДІЛ 2
СТАН РЕАЛІЗАЦІЇ ПУБЛІЧНОЇ ПОЛІТИКИ В ЧЕРНІВЕЦЬКІЙ ГРОМАДІ

2.1. Характеристика розвитку Чернівецької громади

Чернівці – це самоврядна територіальна одиниця – місто, в межах якого територіальна громада здійснює місцеве самоврядування. Вона має власну територію, комунальну власність, міський бюджет та органи місцевого самоврядування. Чернівецька міська територіальна громада утворена під час адміністративно-територіальної реформи 2020 року. Вона об'єднує місто Чернівці, адміністративний, економічний та культурний центр Чернівецької області, та села Коровія і Чорнівка. Населення громади перевищує 260 000 осіб, що робить її найбільшою в регіоні [30].

Для оцінки фінансової спроможності та тенденцій розвитку Чернівецької міської територіальної громади важливим є аналіз динаміки доходів її бюджету у розрізі основних складових. Дослідження проводиться за 2022 – 2024 роки, що дозволяє простежити як зміни, зумовлені макроекономічними факторами та умовами воєнного стану, так і ефективність бюджетної політики на місцевому рівні (табл. 2.1).

Таблиця 2.1

Динаміка доходів бюджету Чернівецької міської територіальної громади за 2022 – 2024 роки, млн грн [7]

Доходи	2022 рік	2023 рік	2024 рік	Відхилення 2023 року до 2022 року, (%)	Відхилення 2024 року до 2023 року, (%)
1	2	3	4	5	6
Доходи місцевих бюджетів	3384,4	4227,3	4684,8	124,9	110,8
Податкові надходження	2541,4	3068,1	3046,2	120,7	99,3
Неподаткові надходження	177,0	375,2	300,6	212,0	80,1
Доходи від операцій з капіталом	133,9	183,2	284,0	136,8	155,0

1	2	3	4	5	6
Офіційні трансферти, в т.ч.	523,5	583,2	1027,8	111,4	176,2
1.Від органів державного управління	523,5	575,9	736,2	110,0	127,8
Дотації	7,6	32,9	2,3	432,9	7,0
Субвенції	515,9	543,0	733,9	105,3	135,2
2. Від Європейського Союзу, урядів іноземних держав, міжнародних організацій, донорських установ	0,0	7,2	291,5	100,0	4048,6
Цільові фонди	8,6	17,6	26,3	204,7	149,4

Доходи бюджету Чернівецької міської територіальної громади зросли з 3384,4 млн грн у 2022 році до 4684,8 млн грн у 2024 році. Приріст за цей період становить майже 40%, що свідчить про поступове зміцнення фінансової бази громади.

У 2022 – 2023 роках спостерігалося зростання податкових надходжень (бізнес-компонент) на 20,7%, що пояснюється відновленням ділової активності після першого воєнного року та релокацією бізнесу. У 2024 році відбулося незначне зниження надходжень (–0,7 % до 2023 року), що сигналізує про певне уповільнення бізнес-процесів через податкові пільги та падіння рентабельності підприємницької діяльності.

У 2023 році неподаткові надходження зросли більш ніж удвічі (+112 %), що є наслідком активізації оренди комунального майна, плати за адміністративні послуги та штрафних санкцій. Проте у 2024 році відбулося зниження на 19,9%, що свідчить про зменшення обсягів орендних платежів або оптимізацію адміністративних зборів.

Доходи від операцій з капіталом демонструють стабільне зростання: +36,8% у 2023 році, +55 % у 2024 році. Такі показники свідчать про збільшення операцій із продажу землі чи майнових прав, що пов’язано з розвитком інвестиційної діяльності бізнесу.

Офіційні трансферти у 2023 році демонстрували помірне зростання (+11,4%), у 2024 році – суттєвий приріст у 1,8 раза, головним чином за рахунок

міжнародної допомоги від ЄС та донорських організацій (291,5 млн грн). Це відображає підтримку фінансової стійкості громади ззовні.

Зростання надходжень до цільових фондів впродовж усіх років (+104,7% у 2023 році, +49,4% у 2024 році) свідчить про посилення використання спеціальних програм розвитку.

Отже, основне джерело доходів – податкові надходження, які напряму пов'язані з діяльністю бізнесу. Їхня стагнація у 2024 році вказує на потребу в заходах із підтримки підприємництва та стимулювання нових інвестицій. Неподаткові надходження та доходи від операцій з капіталом є показовими щодо взаємодії міста з бізнесом (оренда, інвестиційні угоди). Їхня динаміка демонструє коливання, що вимагає оптимізації політики використання комунальних ресурсів. Значна роль міжнародних трансфертів у 2024 році підтверджує, що міський бюджет у кризових умовах залежить не лише від власних податкових джерел, а й від зовнішньої підтримки.

Аналіз структури доходів бюджету дозволяє оцінити співвідношення між окремими джерелами формування фінансової бази громади та визначити залежність бюджету від податкових і неподаткових надходжень, трансфертів і цільових фондів. Це дає можливість окреслити рівень фінансової самостійності громади, а також роль бізнесу у наповненні бюджету (табл. 2.2).

Таблиця 2.2

Динаміка структури доходів бюджету Чернівецької міської громади впродовж 2022 – 2024 років, млн грн [7]

Доходи	2022 рік	Питома вага, %	2023 рік	Питома вага, %	2024 рік	Питома вага, %
1	2	3	4	5	6	7
Доходи місцевих бюджетів	3384,4	100,0	4227,3	100,0	4684,8	100,0
Податкові надходження	2541,4	75,1	3068,1	72,6	3046,2	65,0
Неподаткові надходження	177	5,2	375,2	8,9	300,6	6,4
Доходи від операцій з капіталом	133,9	4,0	183,2	4,3	284	6,1
Офіційні трансферти	523,5	15,5	583,2	13,8	1027,8	21,9
Цільові фонди	8,6	0,3	17,6	0,4	26,3	0,6

У структурі доходів Чернівецької міської громади переважають податкові надходження: 75,1% у 2022 році, 72,6% у 2023 році та 65,0% у 2024 році. Вони формують основну частину доходів бюджету, що підтверджує високий рівень залежності громади від підприємницької діяльності та споживчого ринку.

Частка неподаткових надходжень коливається в межах 5,2-8,9%, залишаючись другорядним, але помітним джерелом доходів. Ця стаття пов’язана переважно з орендою комунального майна, платою за адміністративні послуги та іншими видами взаємодії бізнесу з громадою.

Питома вага доходів від операцій з капіталом становила 4,0% у 2022 році, 4,3% у 2023 році та 6,1% у 2024 році. Їх значення для структури доходів поступово зростає, що свідчить про активізацію інвестиційних процесів, операцій з майновими та земельними ресурсами.

Частка офіційних трансфертів змінювалася від 15,5% у 2022 році до 21,9% у 2024 році. Це демонструє значну залежність бюджету від зовнішніх надходжень, зокрема від державного бюджету та міжнародної допомоги, особливо в умовах воєнного стану.

Частка надходжень до цільових фондів є незначною (0,3-0,6%) і не має суттєвого впливу на структуру бюджету, проте відображає використання спеціалізованих інструментів фінансування окремих програм.

Структура доходів бюджету Чернівецької міської громади характеризується домінуванням податкових надходжень, які прямо залежать від активності бізнесу, що підкреслює значення підприємництва для фінансової спроможності громади. Водночас зростання частки офіційних трансфертів і доходів від операцій з капіталом свідчить про диверсифікацію джерел надходжень, але й про посилення залежності від зовнішньої підтримки.

Податкові надходження є головним джерелом формування доходів бюджету Чернівецької міської громади та визначають рівень її фінансової самостійності. Їх структура відображає співвідношення різних видів податків

і дозволяє оцінити, які саме чинники найбільше впливають на наповнення місцевої казни. Особливе значення мають ті статті, що безпосередньо пов'язані з діяльністю бізнесу, зокрема єдиний податок, акцизний податок і податок на прибуток підприємств (табл. 2.3).

Таблиця 2.3

Динаміка податкових надходжень бюджету Чернівецької міської громади впродовж 2022 – 2024 років, млн грн [7]

Доходи	2022 рік	2023 рік	2024 рік	Відхилення 2023 року до 2022 року, (%)	Відхилення 2024 року до 2023 року, (%)
1	2	3	4	5	6
Податкові надходження	2541,4	3068,1	3046,2	120,7	99,3
ПДФО	1750,1	1937,3	1703,9	110,7	88,0
Податок на прибуток підприємств	5,0	8,4	10,4	168,0	123,8
Акцизний податок	179,1	298,6	308,9	166,7	103,4
Єдиний податок	366,3	443,4	553,3	121,0	124,8

Податок на доходи фізичних осіб залишається ключовим джерелом, формуючи найбільшу частку у структурі податкових надходжень (у межах двох третин). Його величина прямо залежить від зайнятості, рівня заробітних плат і, відповідно, від діяльності бізнесу, який створює робочі місця.

Єдиний податок є суттєвою складовою податкових доходів, яка упродовж 2022 – 2024 років стабільно посідає друге місце після ПДФО. Це джерело демонструє активність малого та середнього бізнесу, передусім фізичних осіб-підприємців.

Питома вага акцизного податку є незначною, але стабільність надходжень відображає рівень розвитку торгівлі та сфери послуг, зокрема ринку пального, алкогольних та тютюнових виробів.

Частка податку на прибуток комунальних підприємств у структурі доходів місцевого бюджету незначна. Це свідчить, що для місцевого бюджету він має радше другорядне значення, однак виступає індикатором ділової активності комунальних підприємств громади.

Структура податкових надходжень Чернівецької міської громади характеризується домінуванням ПДФО та єдиного податку, які безпосередньо залежать від діяльності бізнесу й визначають фінансову основу громади. Акцизний податок доповнює їх як стабільне джерело доходів, тоді як податок на прибуток підприємств залишається малозначущим для місцевого бюджету, але відображає загальні тенденції у розвитку економіки міста.

Неподаткові надходження займають у структурі доходів місцевих бюджетів відносно невелику частку, проте вони мають важливе значення для фінансової самостійності громади. Ці кошти формуються за рахунок використання майнових ресурсів, діяльності комунальних підприємств та бюджетних установ, а також від плати бізнесу за залучення до розвитку міської інфраструктури. Їх аналіз дозволяє оцінити ефективність управління комунальним майном та взаємодію міської влади з бізнесом у сфері орендних і пайових відносин (табл. 2.4).

Таблиця 2.4

Динаміка неподаткових надходжень бюджету Чернівецької міської громади впродовж 2022 – 2024 років, млн грн [7]

Доходи	2022 рік	2023 рік	2024 рік	Відхилення 2023 року до 2022 року, (%)	Відхилення 2024 року до 2023 року, (%)
1	2	3	4	5	6
Доходи місцевих бюджетів	3384,4	4227,3	4684,8	124,9	110,8
Неподаткові надходження, з них:	177	375,2	300,6	212,0	80,1
Частина чистого прибутку комунальних підприємств, що вилучається до бюджету	4,3	10,3	8,1	239,5	78,6
Надходження від орендної плати за користування цілісним майновим комплексом	46,4	54,4	60,1	117,2	110,5
Надходження коштів пайової участі у розвитку інфраструктури населеного пункту	2,3	11,7	7,1	508,7	60,7
Власні надходження бюджетних установ	70,9	230,7	117,2	325,4	50,8

Надходження чистого прибутку комунальних підприємств залишаються незначними у загальному обсязі неподаткових доходів, проте їхня наявність відображає фінансові результати діяльності підприємств комунальної власності.

Орендна плата за користування цілісним майновим комплексом – це стабільне джерело надходжень, яке поступово зростає та забезпечує вагомий внесок до бюджету. Його рівень прямо залежить від ефективності використання комунальних ресурсів бізнесом.

Пайова участь у розвитку інфраструктури характеризує співпрацю бізнесу з міською владою у фінансуванні розвитку інфраструктури. Хоча обсяги цих надходжень є відносно невеликими, вони мають важливе стратегічне значення, оскільки стимулюють урбаністичний розвиток і є маркером інвестиційної активності.

Власні надходження бюджетних установ – це найбільша стаття у структурі неподаткових надходжень. Вона формується за рахунок плати за послуги, що надаються бюджетними закладами, та свідчить про їхню активність і комерціалізацію частини діяльності. Водночас значні коливання обсягів надходжень вказує на нестабільність цього джерела.

Структура неподаткових надходжень бюджету Чернівецької міської громади відображає багатоканальність їх формування, але ключову роль відіграють оренда комунального майна та власні надходження бюджетних установ. Водночас участь бізнесу у вигляді орендних платежів та пайових внесків є важливим показником партнерства між приватним сектором і місцевою владою. Це свідчить, що ефективна політика управління комунальними ресурсами й залучення підприємницьких структур до розвитку громади здатні стати додатковим чинником зміцнення фінансової бази міста.

Аналіз доходної частини бюджету Чернівецької міської громади показав як зростання обсягів податкових і неподаткових надходжень, так і збільшення залежності від трансфертів. Однак фінансова спроможність громади визначається не лише формуванням доходів, але й ефективністю використання

бюджетних ресурсів. Тому наступним етапом аналізу є вивчення структури та динаміки видатків, що дає змогу оцінити пріоритети розвитку громади, а також ступінь їх відповідності потребам населення і стратегічним завданням міста.

Видатки бюджету формують матеріальну основу для реалізації соціально-економічної політики на місцевому рівні, забезпечення функціонування освітньої, медичної та соціальної сфери, підтримки економічної діяльності, житлово-комунального господарства, а також заходів із безпеки та розвитку інфраструктури. Таблиця 2.5 відображає динаміку видатків бюджету Чернівецької міської громади у 2022 – 2024 роках у розрізі основних напрямів фінансування.

Таблиця 2.5

Динаміка видатків бюджету Чернівецької міської громади впродовж 2022 – 2024 років, млн грн [7]

Доходи	2022 рік	2023 рік	2024 рік	Відхилення 2023 року до 2022 року, (%)	Відхилення 2024 року до 2023 року, (%)
1	2	3	4	5	6
Загальнодержавні функції	288,8	637,8	420,2	220,8	65,9
Громадський порядок, безпека	24,1	36,4	40,7	151,0	111,8
Економічна діяльність	297,4	491,3	386,1	165,2	78,6
Охорона навколишнього середовища	1,1	2,2	1,2	200,0	54,5
Житлово-комунальне господарство	677,2	998,4	827,1	147,4	82,8
Охорона здоров'я	87,3	83,8	88,9	96,0	106,1
Духовний і фізичний розвиток	71,3	99,1	106,5	139,0	107,5
Освіта	1489,8	1719,7	2122,1	115,4	123,4
Соціальний захист та соціальне забезпечення	146,8	272,1	315,8	185,4	116,1
Всього видатків	3183,8	4340,8	4308,7	136,3	99,3

Освіта є одним із ключових напрямів розвитку територіальної громади, адже саме вона формує людський капітал, сприяє соціальній інтеграції та підвищує конкурентоспроможність міста у довгостроковій перспективі.

Освіта залишається найбільшою статтею видатків і демонструє стійке зростання (з 1489,8 млн грн у 2022 році до 2122,1 млн грн у 2024 році). Це свідчить про пріоритетність освітньої сфери та інвестиції у людський капітал громади.

Показники кількості закладів за рівнями освіти дозволяють оцінити тенденції у розвитку дошкільної, загальної середньої та позашкільної освіти, а також зміни у співвідношенні між комунальними й приватними установами. Функціонування освітньої галузі Чернівецької міської територіальної громади у 2023/2024 навчальному році забезпечують 126 закладів освіти (табл. 2.6).

Таблиця 2.6

Динаміка закладів освітньої галузі Чернівецької міської громади впродовж 2022 – 2024 років, млн грн [30]

	2021/2022	2022/2023	2023/2024	Відхилення 2024 року до 2022 року, (%)
Всього	121	114	126	104,1
1.Комунальної власності	114	107	111	97,4
заклади дошкільної освіти	59	59	59	100,0
заклади загальної середньої освіти, з них:	42	45	45	107,1
- ліцеї	5	24	24	480,0
- гімназії	7	7	21	300,0
заклади позашкільної освіти	7	7	7	100,0
2. Приватної форми власності	6	7	14	233,3
заклади загальної середньої освіти	4	5	9	225,0
заклади дошкільної освіти	2	2	5	250,0
відомчий державний заклад дошкільної освіти	1	1	1	100,0

Упродовж 2021/2022 – 2023/2024 навчальних років загальна кількість закладів освіти зросла зі 121 до 126, що становить 104,1% до рівня 2022 року. Це свідчить про розширення освітньої мережі громади та прагнення задовольнити зростаючий попит на освітні послуги.

Кількість закладів комунальної власності залишилася стабільною, з незначним зниженням у 2023 році та відновленням у 2024 році, що загалом становить 97,4% до рівня 2022 року. Це вказує на утримання мережі закладів,

проте без істотного розширення. Дошкільні заклади зберегли кількісну сталість (59 одиниць), що відповідає потребам громади у дошкільній освіті, але не демонструє тенденції до розвитку. Заклади загальної середньої освіти зросли з 42 до 45, що є позитивним сигналом (+7,1 %). Особливо динамічно розвивалися ліцеї, приріст у 4,8 раза, що відображає реформу старшої школи та підвищення якості профільної освіти. Гімназії також збільшилися, що втричі перевищує показники 2022 року, і відповідає новій освітній структурі за реформою НУШ. Позашкільна освіта залишилася стабільною (7 закладів), що свідчить про збереження, але не розвиток позашкільної інфраструктури.

Кількість закладів приватної форми власності зросли більш ніж удвічі, що становить 233,3% до рівня 2022 року. Приватні школи збільшилися з 4 до 9 (+125%). Приватні дитсадки зросли з 2 до 5 (+150%). Це демонструє зростаючу роль бізнесу у сфері освіти та задоволення потреб населення в альтернативних освітніх послугах.

Аналіз освітньої мережі Чернівецької міської громади показує позитивну динаміку загального зростання кількості закладів, насамперед за рахунок реформування структури середньої освіти (розширення мережі ліцеїв та гімназій) та активного розвитку приватного сектору. Це свідчить про зростання освітніх можливостей для мешканців, диверсифікацію пропозицій і підвищення конкуренції в освітній сфері.

Водночас відсутність приросту дошкільних та позашкільних закладів комунальної власності може створювати потенційні дисбаланси між попитом і пропозицією освітніх послуг. Для сталого розвитку громади важливо підтримувати баланс між державною та приватною освітою, а також інвестувати в розвиток дошкільної та позашкільної інфраструктури.

Видатки на житлово-комунальне господарство є значними, проте після піку у 2023 року (998,4 млн грн) у 2024 році спостерігається зменшення до 827,1 млн грн. Це пояснюється як завершенням окремих проєктів, так і обмеженням ресурсів, хоча саме ця сфера критично важлива для якості життя мешканців.

Значні кошти (297,4-491,3 млн грн) спрямовувалися на підтримку економіки, проте у 2024 році видатки скоротилися до 386,1 млн грн. Це означає зниження фінансування інвестиційних та бізнес-орієнтованих програм, що потенційно уповільнює економічний розвиток громади.

Спостерігається стабільне зростання видатків на соціальний захист та соціальне забезпечення, що є реакцією на зростання потреб населення у воєнний період і демонструє посилення соціальної функції бюджету.

Обсяги видатків бюджету Чернівецької громади на охорону здоров’я відносно невеликі та не демонструють суттєвого зростання (87,3 млн грн у 2022 році та 88,9 млн грн у 2024 році). Це свідчить про спрямованість фінансування медичної сфери за рахунок державного бюджету, що зумовлено її стратегічною важливістю. Рис. 2.1 відображає структуру закладів охорони здоров’я Чернівецької міської громади, яка включає амбулаторно-поліклінічні заклади, заклади вторинної стаціонарної допомоги, центри первинної медико-санітарної допомоги (ЦПМСД) та стоматологічні служби.

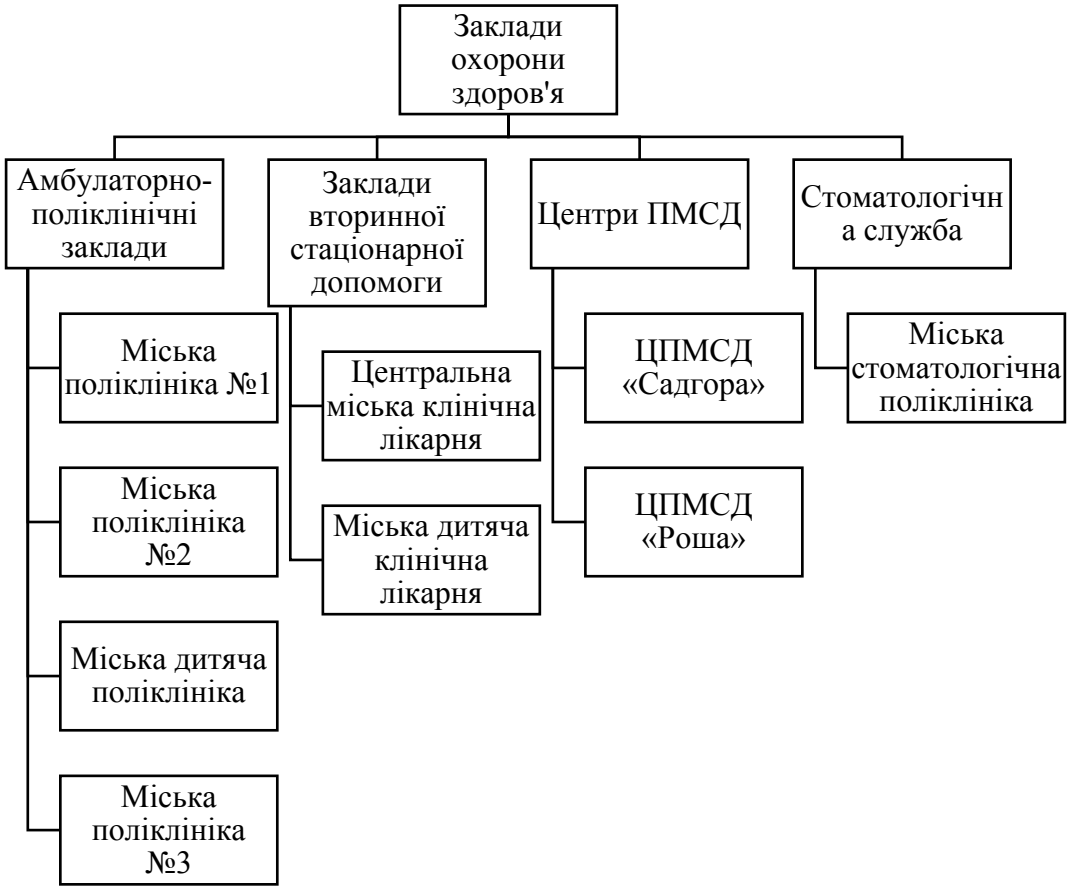

Рис. 2.1. Структура закладів охорони здоров’я Чернівецької міської

громади

Джерело: складено автором на основі [30]

Наявність кількох міських поліклінік і дитячої поліклініки забезпечує доступність первинної медичної допомоги для мешканців різних районів міста. Це є важливим фактором підвищення рівня здоров’я населення та зниження навантаження на стаціонари.

Заклади вторинної стаціонарної допомоги включають центральну міську та дитячу клінічні лікарні. Їх функція полягає у наданні спеціалізованої медичної допомоги, що забезпечує комплексне лікування більш складних випадків і підтримує рівень медичного обслуговування на високому професійному рівні.

Центри «Садгора» та «Роша» виконують роль ключових структур первинної медико-санітарної допомоги та профілактики захворювань. Їх діяльність сприяє ранньому виявленню хвороб, зменшенню рівня госпіталізацій та оптимізації витрат бюджету на медицину.

Міська стоматологічна поліклініка забезпечує спеціалізовану допомогу у сфері стоматології, що є важливою складовою комплексного медичного обслуговування громади та покращення якості життя населення.

Структура закладів охорони здоров’я Чернівецької міської громади свідчить про збалансованість між первинною та вторинною ланками допомоги і забезпечення доступності медичних послуг для різних груп населення. Наявність мережі поліклінік, ЦПМСД і стаціонарів дозволяє ефективно реагувати на медичні потреби громади та підтримувати стійкий рівень здоров’я населення. Для подальшого розвитку доцільно зосередити увагу на модернізації амбулаторної мережі, посиленні профілактичної роботи та інтеграції електронних медичних сервісів.

Рис. 2.2 ілюструє структуру працівників закладів охорони здоров’я Чернівецької міської громади у 2022 та 2024 роках, співвідношення лікарів, середнього та молодшого медичного персоналу, а також немедичних працівників. Такий аналіз дозволяє оцінити кадровий потенціал медичної

сфери громади, виявити пріоритети у кадровому забезпеченні та окреслити перспективи розвитку системи охорони здоров'я.

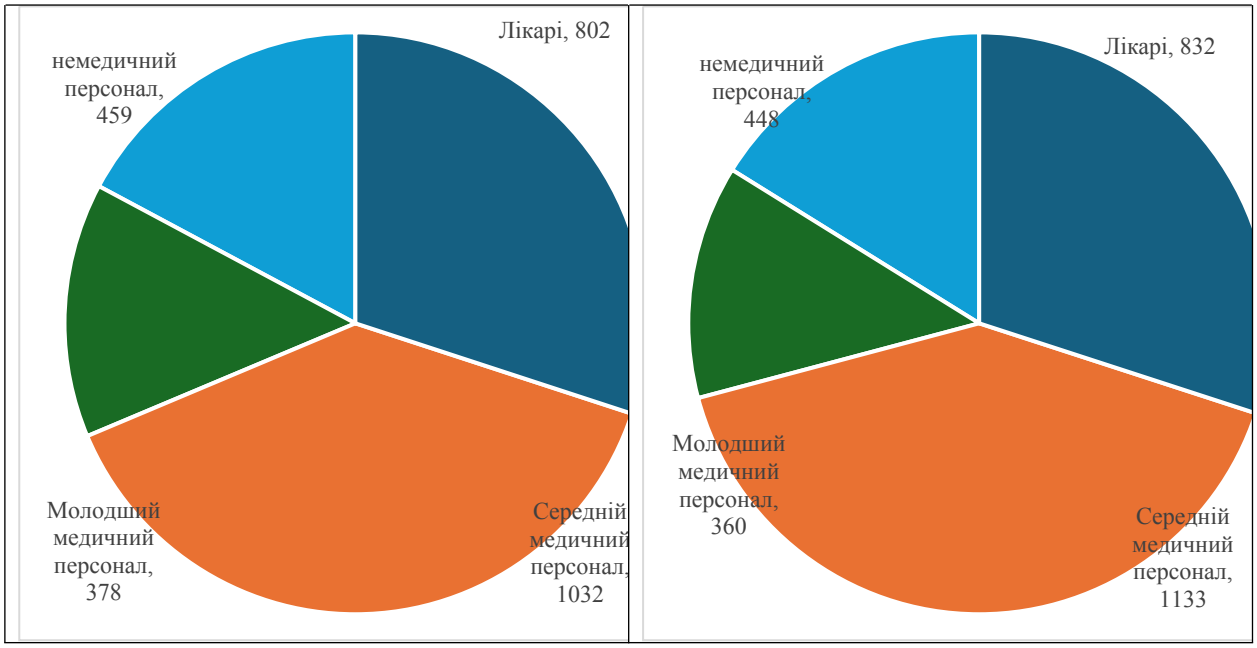

Рис. 2.2. Структура працівників закладів охорони здоров'я Чернівецької міської громади за 2022 та 2024 рік, % [30]

Кількість лікарів зросла з 802 у 2022 році до 832 у 2024 році, що свідчить про поступове зміцнення професійного потенціалу галузі. Це позитивний тренд, адже громада орієнтується на підвищення рівня спеціалізованої медичної допомоги. Найчисельніша група – середній медичний персонал, чисельність якого зросла з 1032 до 1133 осіб. Така тенденція є стратегічно важливою, адже саме ця категорія забезпечує основний обсяг медичних процедур та догляд за пацієнтами, що напряму впливає на якість медичних послуг. Чисельність молодшого персоналу дещо скоротилася з 378 до 360 осіб, що пов'язано з оптимізацією роботи закладів та автоматизацією окремих процесів. Водночас це вимагає посилення ролі середнього персоналу для компенсації навантаження. Кількість немедичного персоналу залишилась майже стабільною (459 у 2022 році та 448 у 2024 році). Це свідчить про раціональну політику управління, яка спрямована на зменшення непрямих витрат і концентрацію ресурсів на медичному напрямі.

Структура працівників закладів охорони здоров'я Чернівецької громади демонструє позитивні зміни у напрямі розвитку – зростання кількості лікарів та середнього медичного персоналу, що посилює якість і доступність медичних послуг для населення. Одночасне зниження чисельності молодшого персоналу та стабілізація немедичного персоналу свідчать про тенденцію до оптимізації кадрової структури й орієнтацію на ефективне використання ресурсів.

Видатки на громадський порядок і безпека мають позитивну динаміку, зростаючи з 24,1 млн грн у 2022 році до 40,7 млн грн у 2024 році, що відповідає актуальним викликам безпеки у період воєнних загроз.

Зростання видатків на духовний і фізичний розвиток з 71,3 млн грн у 2022 році до 106,5 млн грн у 2024 році свідчить про підтримку культурної та спортивної сфер, що є важливим для соціальної згуртованості громади.

На території Чернівецької міської територіальної громади нараховується 773 пам'ятки та об'єкти культурної спадщини, серед яких 21 – національного значення та 742 – місцевого рівня.

У межах міста Чернівці зосереджено найбільшу кількість об'єктів:

1. Архітектурні пам'ятки національного значення – 16, серед них унікальний об'єкт світового рівня – Резиденція митрополитів Буковини і Далмації, включена до списку ЮНЕСКО.

2. Історичні пам'ятки – 3, що мають статус національних.

3. Археологічні пам'ятки – 2 та садово-паркового мистецтва – 1.

4. Пам'ятки місцевого значення та нововиявлені об'єкти: архітектурні – 506, історичні – 170, археологічні – 32, монументального мистецтва – 33, садово-паркового мистецтва – 9 [30].

На території села Коровія зафіксовано: один нововиявлений об'єкт археології, одну історичну пам'ятку місцевого значення, одну архітектурну пам'ятку місцевого рівня.

Культурна спадщина села Чорнівка представлена: 12 об'єктами археології місцевого значення та нововиявленими пам'ятками, однією

історичною пам’яткою місцевого рівня, однією археологічною пам’яткою національного значення.

Таким чином, найбільше культурних цінностей зосереджено саме в місті Чернівці, що підкреслює його роль як історико-культурного центру громади, тоді як у сільських населених пунктах домінують переважно археологічні та окремі історичні пам’ятки.

Отже, видатки бюджету Чернівецької громади у 2022 – 2024 роках відображають соціальну орієнтованість та стратегічні пріоритети: освіта, житлово-комунальне господарство, соціальний захист. Водночас скорочення фінансування економічної діяльності та ЖКГ у 2024 році може негативно вплинути на інвестиційний клімат і темпи розвитку громади. Для підвищення ефективності використання бюджетних ресурсів доцільно акцентувати увагу на балансі між соціальними та економічними видатками, адже саме поєднання підтримки бізнесу й розвитку інфраструктури створює основу для сталого розвитку міста.

Розвиток територіальної громади неможливий без залучення громадян до процесу прийняття рішень та використання бюджетних коштів. Одним із важливих інструментів такої взаємодії у Чернівцях став бюджет участі, завдяки якому мешканці можуть ініціювати та реалізовувати суспільно значущі проєкти. Це дозволяє поєднати бізнес, владу та громадськість у спільних ініціативах, спрямованих на покращення умов життя, що прямо пов’язується з попереднім аналізом доходів бюджету громади: кошти, які надходять від підприємницької діяльності та інших джерел, трансформуються у конкретні проєкти для розвитку міста (табл. 2.7).

Таблиця 2.7

Розподіл бюджетних коштів за проєктами бюджету участі Чернівецької міської громади [1]

Галузь	Проєкт	Бюджет, тис. грн
Комунальне господарство	Благоустрій скверу	300,0
	«Чернівці – моя казка» – облаштування сучасних дитячих майданчиків	1499,9

	Покриття та благоустрій дитячого майданчика	500,0
	«Сучасні огорожі з навісами для сміттєвих контейнерів»	459,9
	Простір добрих людей “Долонька щастя”	499,0
Навколишнє середовище	Сквер Героям Минулого та Сьогодення	1495,8
	Віденський парк	1499,0
Культура	Двосерійний мурал «Герої нашого часу»	398,4
	Фестиваль для молоді «HoliDay Fest Чернівці»	292,5
	Всеукраїнський фестиваль культури та творчості людей з інвалідністю "Сузір'я любові"	342,5
	Сучасний культурний простір в м-н Ленківці	205,6
	Фестиваль кави, музики і літератури	50,0
	Мурал «Герої не вмирають, поки живе пам'ять про них»	466,5
Спорт	Здорові діти – здорова нація	499,8
	Мілітарі-майданчик	499,5
	StreetBall (Стритбол)	709,2
	Спортивно-молодіжний двір на Шухевича	499,8
Соціальний захист	Крок вперед	499,7
Інше	Дитячий майданчик	486,2
	Сучасний район «Сонячне містечко» з підземними сміттєвими контейнерами	464,8
	Дитячий майданчик	487,4
	Будівництво дитячого майданчику	1499,6
	Майданчик для вигулу та дресирування собак	419,1

Найбільші видатки зосереджені у сфері комунального господарства та благоустрою – понад 3,2 млн грн (облаштування дитячих майданчиків, огорож для сміттєвих контейнерів, скверів). Це свідчить про акцент громади на покращенні інфраструктури та комфортного міського середовища.

Значні ресурси (майже 3 млн грн) спрямовано на екологічні та рекреаційні зони (сквери, парки), що підвищує якість життя мешканців і формує привабливість міста для інвестицій та туризму.

У сфері культури підтримано проєкти різного масштабу: від створення муралів до фестивалів і культурних просторів. Це сприяє зміцненню ідентичності громади, розвитку креативних індустрій і туризму.

Проєкти зі спорту (близько 2,2 млн грн) мають соціально-оздоровчий ефект та орієнтовані на молодь, що формує довгостроковий людський потенціал громади.

Серед інших напрямів варто виділити соціальний захист (ініціатива «Крок вперед») та облаштування майданчиків для дітей і тварин, які сприяють

соціальній інтеграції, безпеці та розвитку мікрорайонів.

Таким чином, дані табл. 2.7 свідчать, що бюджет участі у Чернівцях використовується комплексно: від інфраструктури й екології до культури, спорту та соціальної підтримки. Це підтверджує орієнтацію громади не лише на базові потреби, а й на створення сприятливого середовища для життя, роботи й бізнесу, що напряму пов’язано з попереднім аналізом доходів бюджету.

Таким чином, Чернівецька міська громада має усі передумови для формування моделі збалансованого розвитку, де ключову роль відіграватимуть фінансова стійкість, модернізація інфраструктури та соціальна орієнтація бюджетної політики.

2.2. Оцінка бізнес-середовища Чернівецької громади

Бізнес-середовище Чернівецької міської громади формується під впливом поєднання традиційної підприємницької активності та нових можливостей, пов’язаних із цифровізацією та інтеграцією у європейський простір. Чернівці мають вигідне прикордонне розташування, розвинену сферу послуг, торгівлю, малий і середній бізнес, що є ключовим драйвером місцевої економіки. Разом із тим на розвиток бізнес-клімату впливають виклики воєнного часу, потреба у модернізації інфраструктури та залученні інвестицій. У цих умовах важливо створювати сприятливі умови для підприємництва, підтримувати інноваційні ініціативи та розвивати партнерство влади, бізнесу й громади.

На рис. 2.3 наведено динаміку кількості платників податків у Чернівецькій міській громаді за 2022 – 2024 роки, що відображає тенденції розвитку підприємницького середовища та рівня економічної активності.

Аналіз даних свідчить про поступове зростання загальної кількості платників податків: із 33,0 тис. у 2022 році до 34,9 тис. у 2024 році (+5,9%). Це свідчить про розширення податкової бази громади та підвищення її

фінансового потенціалу. Структурно збільшується як кількість юридичних осіб (з 10,8 до 11,4 тис., +5%), так і фізичних осіб-підприємців (із 22,2 до 23,6 тис., +6,4%), що підтверджує стійкість малого і середнього бізнесу навіть в умовах воєнних викликів.

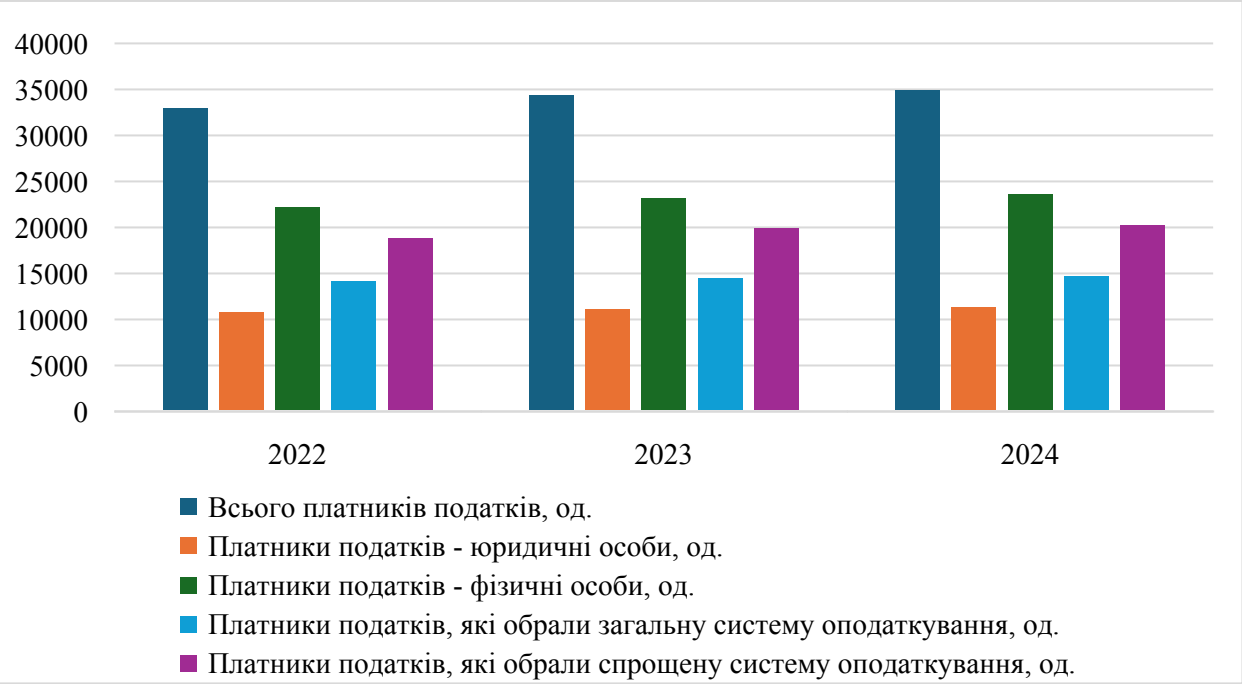

Рис. 2.3. Динаміка кількості платників податків, що перебувають на обліку у Чернівецькій міській територіальній громаді [30]

Важливим є зростання частки платників, які обрали спрощену систему оподаткування – з 18,9 тис. у 2022 році до 20,3 тис. у 2024 році (+7,5%). Це свідчить про активний розвиток малого бізнесу, орієнтованого на споживчі послуги, торгівлю та сферу мікропідприємництва. Натомість кількість суб’єктів на загальній системі збільшилась менш динамічно – з 14,1 до 14,7 тис. (+3,8%), що відображає більш складні умови ведення великого та середнього бізнесу.

Загалом динаміка показників демонструє, що бізнес-середовище Чернівецької громади зберігає позитивні тенденції зростання, що створює додаткові можливості для формування бюджету, зміцнення фінансової самодостатності та розвитку місцевої економіки.

Продовжуючи аналіз кількісних характеристик платників податків у

Чернівецькій міській громаді, доцільно розглянути фінансовий вимір їхньої діяльності – динаміку надходжень єдиного податку до місцевого бюджету у 2022 – 2024 роках. Наведені нижче показники демонструють практичний результат активності суб'єктів господарювання у вигляді формування доходної частини бюджету громади (табл. 2.8).

Таблиця 2.8

Динаміка надходження єдиного податку до бюджету Чернівецької міської територіальної громади за 2022 – 2024 роки, млн грн [7]

Доходи	2022 рік	2023 рік	2024 рік	Відхилення 2024 року до 2022 року, (%)	Виконання річного плану у 2024 році, %
1	2	3	4	5	6
Єдиний податок, в т.ч.	368,7	443,4	553,3	120,3	124,8
Єдиний податок з юридичних осіб	52,1	82,0	79,8	157,4	97,3
Єдиний податок з фізичних осіб	316,5	361,3	473,4	114,2	131,0
Єдиний податок з сільськогосподарських товаровиробників	0,1	0,1	0,1	100,0	100

Аналіз даних засвідчує стійке зростання цього джерела доходів: із 368,7 млн грн у 2022 році до 553,3 млн грн у 2024 році (+120,3%, або на 184,6 млн грн). Це свідчить про розширення підприємницької активності та підвищення податкової спроможності громади. При цьому у 2024 році план надходжень перевиконано на 24,8%, що є індикатором ефективної роботи податкової служби та зростання оборотів бізнесу.

Структурний аналіз показує, що основним джерелом єдиного податку залишаються фізичні особи-підприємці: їхні надходження зросли з 316,5 млн грн у 2022 році до 473,4 млн грн у 2024 році (+114,2%), а виконання плану становило 131%. Це підтверджує провідну роль малого бізнесу у фінансуванні бюджету громади та свідчить про його стійкість навіть в умовах воєнних викликів.

Водночас надходження від юридичних осіб зросли значно динамічніше

у 2022 – 2023 роках (з 52,1 до 82,0 млн грн), проте у 2024 році дещо знизилися до 79,8 млн грн, що відображає складнощі ведення бізнесу для середніх і великих підприємств. Незмінною залишилася частка сільськогосподарських товаровиробників – 0,1 млн грн, що пояснюється специфікою міської громади з низькою аграрною орієнтацією.

У цілому зростання надходжень від єдиного податку демонструє, що підприємницький сектор Чернівців поступово розширюється та зміцнює бюджетну основу громади, формуючи фінансовий ресурс для розвитку інфраструктури та реалізації місцевих програм.

На рис. 2.4 подано динаміку реєстрації та припинення діяльності суб’єктів господарювання у Чернівецькій міській територіальній громаді за 2022 – 2024 роки, що дозволяє оцінити підприємницьку активність та життєздатність бізнес-середовища.

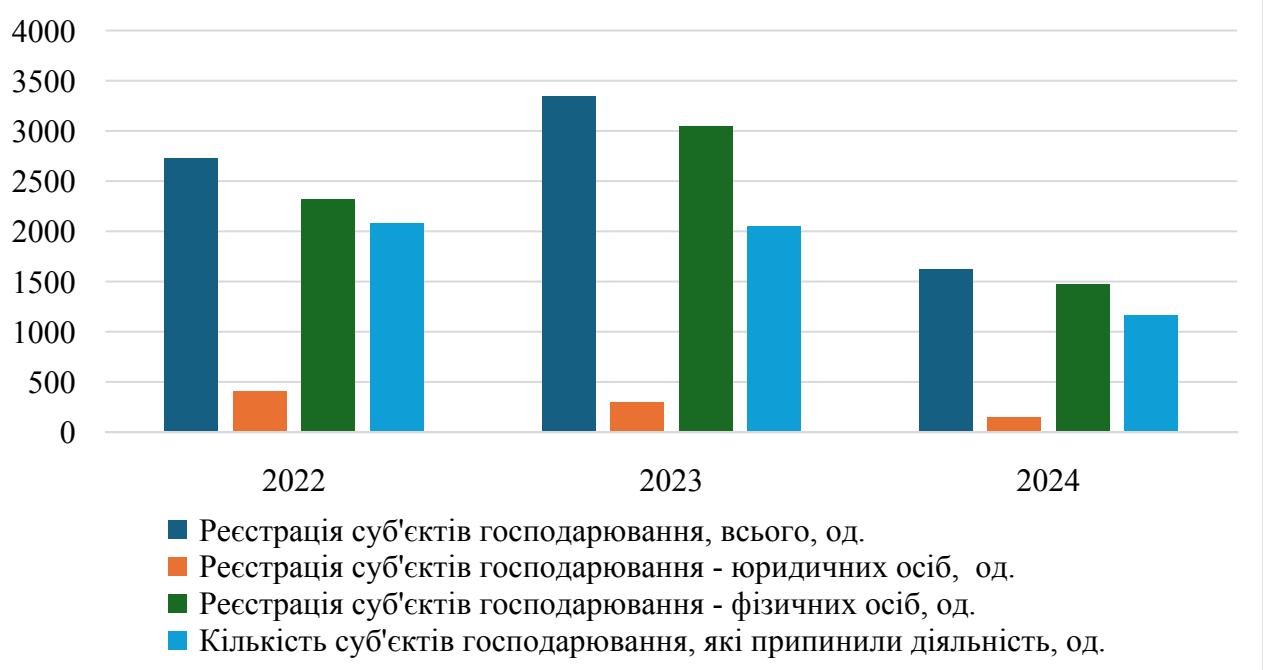

Рис. 2.4. Динаміка кількості суб’єктів господарювання, що ведуть діяльність на території Чернівецької міської територіальної громади [30]

Аналіз показників свідчить, що у 2022 – 2023 роках спостерігалося зростання кількості новостворених суб’єктів господарювання: з 2725 од. у 2022 році до 3342 од. у 2023 році (+22,6%). Це демонструє високий рівень підприємницької ініціативи, незважаючи на складні умови воєнного стану.

Особливо динамічно зростала кількість фізичних осіб-підприємців (з 2320 до 3049, +31,4%), що підтверджує провідну роль малого бізнесу в економіці громади.

Водночас у 2024 році кількість нових реєстрацій суттєво зменшилася – до 1619 суб'єктів (менше ніж удвічі порівняно з 2023 році), що свідчить про зниження ділової активності через економічну нестабільність, ризики воєнного часу та обмежені можливості інвестицій. Зменшення спостерігається як серед юридичних осіб (із 405 у 2022 році до 150 у 2024 році), так і серед фізичних осіб-підприємців (з 3049 у 2023 році до 1469 у 2024 році).

Кількість суб'єктів господарювання, які припинили діяльність, у 2022 –2023 роках залишалася відносно стабільною (2078 та 2052 од.), але у 2024 році зменшилася до 1160 од. Це пояснюється як природним «очищенням» ринку від неактивних підприємців у попередні роки, так і адаптацією бізнесу до нових умов.

У цілому динаміка свідчить про неоднозначні тенденції: з одного боку, громада характеризується високим рівнем підприємницької ініціативи (особливо у 2022 – 2023 роках), з іншого – 2024 рік став періодом спаду нових реєстрацій, що створює ризики для подальшого розширення економічної бази громади.

У 2024 році промислову основу Чернівецької міської територіальної громади формують 126 великих підприємств – юридичних осіб, що охоплюють 11 галузей виробництва. Серед них провідними напрямами виступають машинобудування, харчова та легка промисловість, хімічне виробництво, деревообробка та меблеве виробництво. Важливу роль відіграють також підприємства з виготовлення неметалевої та металевої продукції, поліграфія, целюлозно-паперова промисловість. Окремо варто відзначити сектор енергетики – виробництво й постачання газу, теплової та електричної енергії, а також сферу водопостачання й очищення води. Така багатогалузева структура забезпечує диверсифікацію промислового потенціалу громади та формує основу для її подальшого економічного

розвитку.

На рис. 2.5 наведено перелік найбільших платників податків до бюджету Чернівецької міської територіальної громади у 2024 році (без урахування державних і комунальних установ та підприємств-монополістів). Дані дозволяють оцінити ключових учасників формування дохідної частини бюджету та визначити провідні галузі, що забезпечують фінансову стійкість громади.

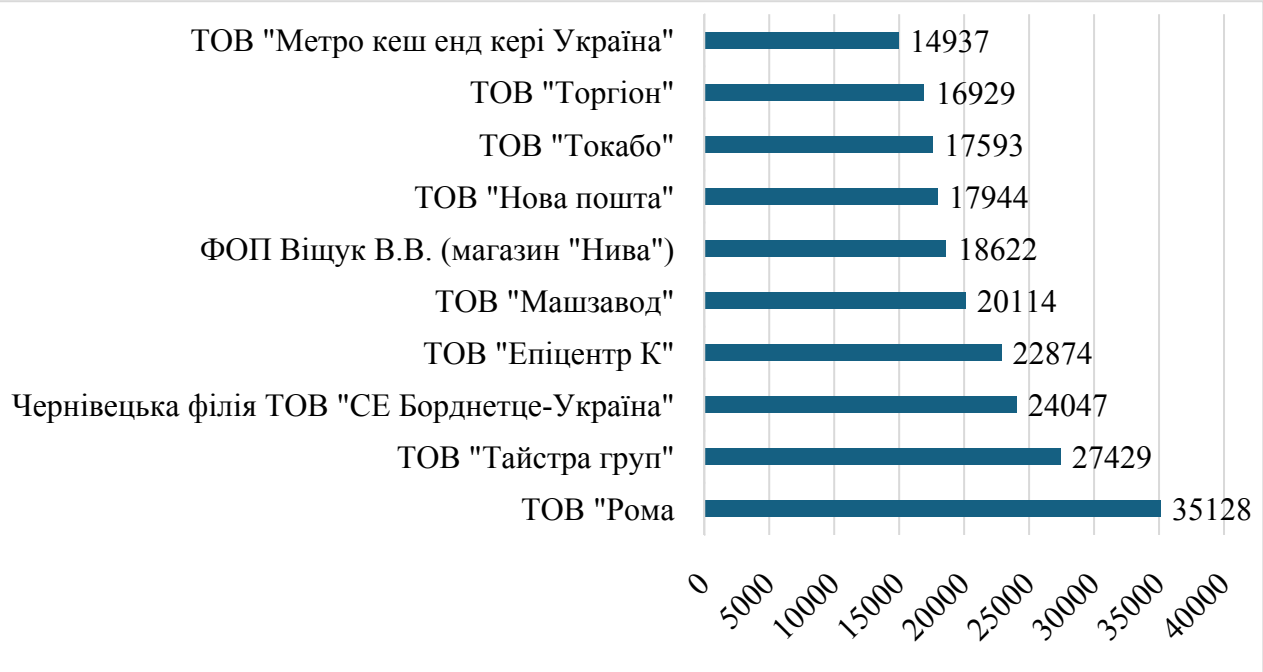

Рис. 2.5. Перелік найбільших платників податків до бюджету Чернівецької міської територіальної громади за 2024 рік (без державних, комунальних установ та підприємств-монополістів), тис. грн [30]

Аналіз показників свідчить, що найбільшими платниками податків виступають підприємства торгівлі, промисловості та сфери послуг. Лідером за обсягами сплачених податків є ТОВ «Рома» – 35,1 млн грн, за ним йдуть ТОВ «Тайстра груп» (27,4 млн грн) та Чернівецька філія ТОВ «СЕ Борднетце-Україна» (24,0 млн грн), що демонструє вагому роль виробничих і торговельно-посередницьких структур. Значні надходження забезпечують і такі великі торговельні мережі, як ТОВ «Епіцентр К» (22,9 млн грн) та ТОВ «Метро кеш енд кері Україна» (14,9 млн грн).

Серед ключових платників податків простежується диверсифікація: окрім підприємств промисловості й торгівлі, суттєвий внесок роблять логістичні та сервісні компанії (ТОВ «Нова пошта» – 17,9 млн грн), а також представники роздрібної торгівлі (ФОП Віщук В.В. – 18,6 млн грн). Така структура свідчить про те, що економічний розвиток громади ґрунтується на поєднанні великих виробничих підприємств і мережевих торговельних операторів із локальним малим бізнесом.

Загалом аналіз засвідчує, що фінансова спроможність бюджету Чернівецької громади значною мірою залежить від стабільної діяльності кількох великих компаній, водночас підтримка та розвиток малого й середнього бізнесу залишаються необхідною умовою для збереження стійкості податкових надходжень і диверсифікації джерел доходів.

На рис. 2.6 відображено динаміку надходжень коштів від орендної плати за користування земельними ділянками у Чернівецькій міській територіальній громаді за 2022 – 2024 роках. Цей показник є важливим елементом формування власних доходів бюджету, адже демонструє ефективність використання земельного ресурсу громади та стан орендних відносин.

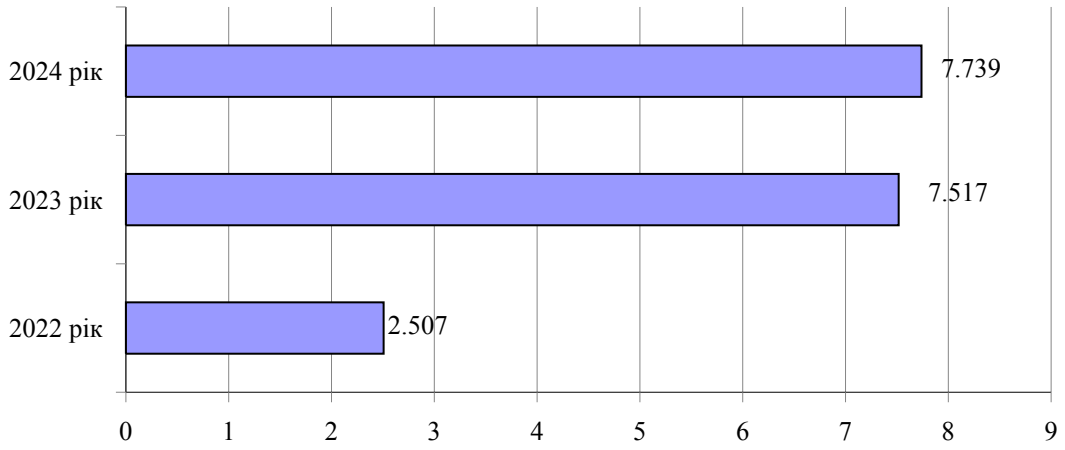

Рис. 2.6. Динаміка надходження коштів за фактичне користування земельними ділянками по договорах оренди землі Чернівецької міської громади у 2022 – 2024 роках, млн грн [30]

Аналіз даних засвідчує суттєве зростання надходжень у 2023 році – із

2,5 млн грн у 2022 році до 7,5 млн грн, тобто майже втричі. Це свідчить як про активізацію процесу укладення та перегляду договорів оренди, так і про підвищення ставок орендної плати та поліпшення адміністрування цього виду доходів. У 2024 році обсяг надходжень дещо зріс – до 7,7 млн грн (+3% до попереднього року), що вказує на відносну стабілізацію цього джерела доходів.

Загалом позитивна динаміка свідчить про поступове підвищення ролі орендної плати за землю у зміцненні фінансової спроможності громади. Це відкриває додаткові можливості для інвестицій у розвиток міської інфраструктури та підвищення ефективності управління земельними ресурсами.

Бізнес-середовище Чернівецької громади характеризується стійкістю та позитивною динамікою, насамперед завдяки розвитку малого бізнесу та диверсифікації джерел доходів бюджету. Водночас існують виклики, пов’язані зі зниженням кількості нових реєстрацій, залежністю від окремих великих платників та необхідністю посилення промислової складової економіки громади.

2.3. Форми співпраці влади, громади та бізнес-організацій у Чернівецькій громаді

У сучасних умовах розвитку територіальних громад особливе значення набуває ефективна взаємодія між органами місцевого самоврядування, громадянським суспільством та бізнес-структурами. Така співпраця є ключовим чинником забезпечення соціально-економічного розвитку, підвищення якості надання публічних послуг та створення сприятливого інвестиційного середовища. Чернівецька міська громада активно впроваджує різноманітні механізми взаємодії, що спрямовані на залучення бізнесу до прийняття рішень, розвиток локальної економіки та формування прозорих і відповідальних моделей управління.

Однією з ефективних форм взаємодії влади, громади та бізнес-організацій у Чернівецькій громаді є підтримка релокованих підприємств із зон бойових дій. У період воєнного часу департаменти міської ради координують заходи зі створення сприятливих умов для перенесення бізнесу на територію громади. До таких заходів належить формування інформаційної бази наявних вільних виробничих, офісних та складських приміщень, які надаються підприємствам для релокації, організація робочих зустрічей та постійна комунікація щодо питань перереєстрації або створення філій на території громади.

Завдяки цій взаємодії на кінець 2024 року в Чернівецькій громаді здійснюють господарську діяльність 34 релокованих підприємства, з яких 14 вже змінили реєстрацію за основним місцем обліку у громаді та сплачують податки до місцевого бюджету. Лише за період 2024 рік релоковані підприємства перерахували до бюджету Чернівецької громади 26,4 млн грн, у тому числі: податок на доходи фізичних осіб – 21,02 млн грн, орендна плата – 3,62 млн грн, податок на нерухоме майно – 1,32 млн грн та інші податки [6].

Цей приклад демонструє, як тісна взаємодія органів влади з бізнесом і громадою сприяє не лише підтримці економічної активності підприємств у складних умовах, а й наповненню бюджету громади, створенню робочих місць та зміцненню економічної стійкості Чернівців.

Однією з ключових форм взаємодії влади, громади та бізнес-організацій у Чернівецькій громаді є підтримка підприємництва через діяльність Муніципального центру розвитку підприємництва [29]. Центр забезпечує консультаційну та інформаційну підтримку для більш ніж 100 підприємців, організовує навчальні тренінги та форуми, зокрема для жінок-підприємниць, залучаючи близько 70 учасниць.

Активна співпраця з міжнародними ініціативами, такими як EU4Business та GIZ, дозволяє обмінюватися досвідом, розробляти ефективні маркетингові стратегії та брати участь у міжнародних виставках («IMATECH 2», «WENERGY Expo»), що сприяє просуванню продукції місцевих

виробників на нові ринки. Реалізація таких проєктів підтримує розвиток локальних підприємств та підвищує конкурентоспроможність продукції Чернівецької громади. Цей приклад демонструє, що координація дій органів влади, підприємницької спільноти та громадських ініціатив створює сприятливе середовище для розвитку бізнесу, підвищення економічної активності та зміцнення економічної спроможності громади.

Однією з важливих форм взаємодії влади, громади та бізнес-організацій у Чернівецькій громаді є реалізація ініціатив з розвитку підприємництва за підтримки міжнародних програм, зокрема EU4Business та GIZ. Завдяки такій співпраці впроваджені комплексні заходи, що спрямовані на створення сприятливого середовища для розвитку бізнесу, просування локальних виробників та зміцнення економічного потенціалу громади.

Серед основних ініціатив варто виділити:

1. Вебсайт Центру розвитку підприємництва, який надає інформацію про можливості розвитку бізнесу, фінансові механізми підтримки, анонси бізнес-подій, наявні комунальні приміщення та земельні ділянки для інвестицій, а також онлайн-каталог локальних виробників.

2. Розробка нового бренду Чернівців та комунікаційної стратегії, що сприяє підвищенню впізнаваності міста, зміцненню його конкурентоспроможності та просуванню економічного потенціалу на регіональному та міжнародному рівнях.

3. Маркетингова стратегія з просування продукції чернівецьких виробників, яка передбачає комплекс дій щодо підвищення конкурентоспроможності локальної продукції, розширення ринків збуту та підвищення впізнаваності брендів. Вже розпочато реалізацію низки заходів: виготовлено промоційні відеоролики та проведено роботу з підприємцями.

4. Міжнародний обмін досвідом, що дозволяє налагоджувати економічну співпрацю та партнерські відносини. Делегація Чернівців відвідала місто-побратим Мец (Франція), де відбулися зустрічі з місцевими підприємствами, кластерами та асоціаціями, що визначило пріоритети для

подальшої співпраці.

5. Професійна підтримка для підприємців, як місцевих, так і релокованих, через організовані тренінги, воркшопи, бізнес-зустрічі та індивідуальні консультації, що забезпечує безкоштовну комплексну підтримку для розвитку підприємницької діяльності [30].

Цей комплекс ініціатив демонструє ефективну модель взаємодії влади, громади та бізнесу, яка дозволяє стимулювати економічний розвиток, зміцнювати партнерство та підвищувати конкурентоспроможність Чернівецької громади на національному та міжнародному рівнях.

Ще однією важливою формою взаємодії влади, громади та бізнесу у Чернівецькій громаді є підтримка торгівлі та розвиток ринкової інфраструктури. Така співпраця спрямована на створення комфортних умов для ведення бізнесу, забезпечення доступу малих виробників до ринків збуту та підтримку соціально вразливих верств населення.

Серед ключових заходів варто виділити:

1. Мережа ринків та мікроринків, яка налічує 23 об’єкти із загальною кількістю близько 15,3 тис. торговельних місць, з яких понад 2,9 тис. призначені для продовольчих товарів. Це забезпечує можливість підприємцям реалізовувати свою продукцію, а жителям громади – отримувати якісні товари.

2. Створення торговельних місць для малозахищених верств населення та виробників сільгосппродукції – майже 900 додаткових місць, що сприяє соціальній підтримці та стимулюванню локального виробництва.

3. Інвестиції у розвиток ринкової інфраструктури – понад 30 млн грн спрямовано на модернізацію та покращення умов для роботи ринків, що підвищує ефективність торговельної діяльності та залучає приватні інвестиції.

4. Соціальна підтримка внутрішньо переміщених осіб, яким надано 1925 послуг лазень, що поєднує комунальний сервіс із підтримкою соціально вразливих груп населення [30].

Цей напрямок співпраці демонструє, як органи влади, бізнес та громада спільно створюють ефективну торговельну інфраструктуру, підтримують

локальних виробників та забезпечують соціальну захищеність населення.

Ще одним напрямком ефективної взаємодії влади, громади та бізнесу у Чернівецькій громаді є залучення грантових коштів та реалізація міжнародних проєктів, спрямованих на економічний розвиток, покращення соціальної інфраструктури та підтримку вразливих груп населення.

Ключові форми такої співпраці включають:

1. Залучення міжнародних грантів та фінансування – за період 2020 – 2024 років на розвиток громади залучено близько 86 млн євро, у 2024 році – понад 20 млн євро. Це демонструє активну взаємодію органів влади з міжнародними організаціями та фінансовими установами для розвитку локальної економіки (рис. 2.7).

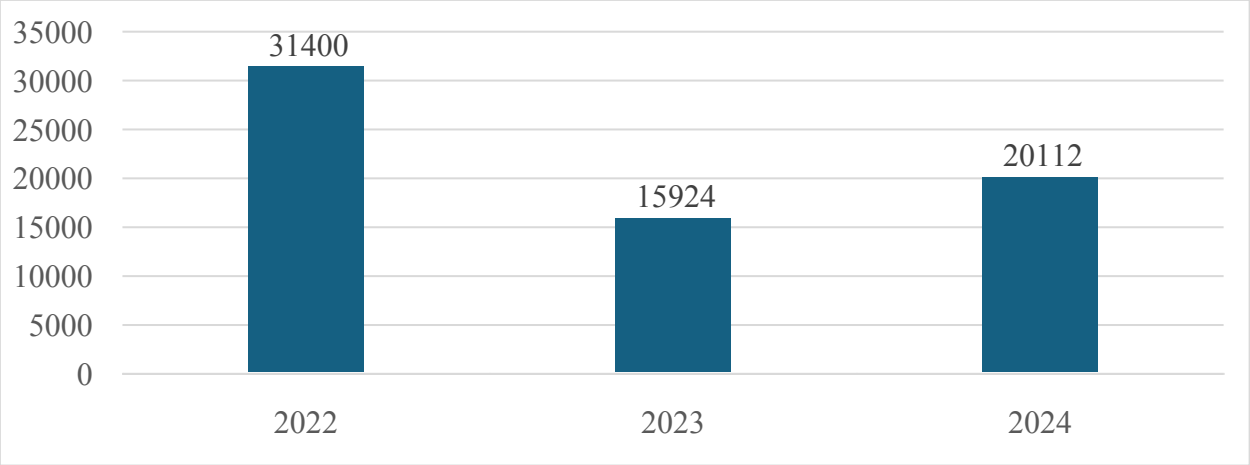

Рис. 2.7. Динаміка надходжень грантових коштів до Чернівецької громади протягом 2022 – 2024 років, тис. євро [30]

2. Реалізація міжнародних проєктів із партнерськими організаціями – прикладами є:

˜ «Розвиток муніципальної інфраструктури» (KfW, ЄС) – грант 19,75 млн євро, який спрямований на покращення інфраструктури громади;

˜ «Комплексна реабілітаційна допомога пацієнтам з особливими потребами» (тренажери від м. Мангайм) – підтримка громадських ініціатив та медичних установ через міжнародні партнерства;

˜ «Підтримка внутрішньо переміщених осіб (ВПО)» – забезпечення житлом, обладнанням та меблями, що включає кооперацію влади,

громадських організацій та бізнесу для надання соціальної допомоги.

3. Отримання техніки та транспортних засобів у межах міжнародної технічної допомоги – наприклад, від GIZ на суму понад 142 тис. євро, що сприяє підвищенню ефективності роботи комунальних і соціальних служб [30].

Цей напрямок співпраці демонструє, як органи влади, громада та бізнес-організації разом реалізують проєкти, які підвищують економічну та соціальну стійкість Чернівецької громади, інтегрують міжнародний досвід та ресурси для розвитку локальної економіки та підтримки населення.

Форми співпраці влади, громади та бізнес-організацій у Чернівецькій громаді є різноплановими та взаємодоповнюючими, що створює ефективну модель партнерства для сталого розвитку міста в умовах воєнного часу та економічних викликів.

Висновки до розділу 2

Аналіз фінансових та соціально-економічних показників Чернівецької міської громади свідчить про її відносну стійкість навіть в умовах воєнного стану, водночас зберігаючи ключові тенденції розвитку. Доходи бюджету демонструють зростання, що пояснюється як розширенням податкової бази, так і активізацією адміністрування місцевих податків і зборів, при цьому найбільшу частку надходжень традиційно займає податок на доходи фізичних осіб, що відображає значний вплив рівня зайнятості та доходів населення на фінансову спроможність громади.

Водночас громада залишається частково залежною від державних трансфертів, особливо у сферах освіти, охорони здоров’я та соціального захисту, що обмежує її фінансову автономність і підкреслює необхідність диверсифікації джерел наповнення бюджету. Позитивною тенденцією є зростання власних доходів, що свідчить про поступове зміцнення місцевої фінансової бази. Видаткова політика громади орієнтована на соціальні

потреби населення, спрямовуючи ресурси на освіту, охорону здоров'я та соціальні програми, водночас зростання видатків на енергозбереження, благоустрій та транспорт свідчить про поступове усвідомлення важливості інвестицій у довгостроковий розвиток.

Соціально-економічний розвиток громади має неоднорідний характер. З одного боку, Чернівці володіють вигідним географічним положенням, транскордонними можливостями та потенціалом малого і середнього бізнесу, з іншого – зберігаються проблеми трудової міграції, демографічного скорочення та обмежених інвестиційних ресурсів. У таких умовах важливого значення набувають інноваційні механізми фінансування, зокрема місцеві запозичення, державно-приватне партнерство та участь у міжнародних грантових програмах.

Фінансова стійкість громади значною мірою забезпечується розвитком малого бізнесу та системною підтримкою підприємництва, включно з релокацією підприємств і наданням консультаційної та інформаційної підтримки. Партнерство влади та бізнесу через діяльність Муніципального центру розвитку підприємництва та міжнародні програми, такі як EU4Business та GIZ, підвищує конкурентоспроможність місцевих підприємців, сприяє формуванню бренду міста та залученню інвестицій. Інвестиції у ринкову та торговельну інфраструктуру демонструють ефективну співпрацю влади, громади та бізнесу для забезпечення доступу до торгівлі, підтримки малозахищених верств населення та внутрішньо переміщених осіб.

Залучення грантових коштів та реалізація міжнародних проєктів підкреслюють здатність громади ефективно взаємодіяти з міжнародними організаціями, впроваджувати інфраструктурні, соціальні та економічні ініціативи, що зміцнюють стійкість громади та сприяють її комплексному розвитку. Комплексний підхід до співпраці влади, громади та бізнесу охоплює економічну, соціальну, інфраструктурну та підприємницьку сфери, що забезпечує не лише розвиток бізнесу і інвестиційного потенціалу, а й підвищує соціальну згуртованість громади та підтримку вразливих категорій населення.

Загалом, аналіз свідчить про поступове зміцнення фінансової незалежності Чернівецької громади та її здатності до сталого і комплексного розвитку за умов ефективної взаємодії всіх учасників місцевого середовища.

РОЗДІЛ 3
РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО ФОРМУВАННЯ МЕХАНІЗМІВ РЕАЛІЗАЦІЇ ПУБЛІЧНОЇ ПОЛІТИКИ НА ЗАСАДАХ СПІВПРАЦІ З БІЗНЕС-ОРГАНІЗАЦІЯМИ

3.1. Обґрунтування управлінських рішень для бізнес-організацій щодо реалізації політики в громаді

Для ефективної реалізації державної політики у співпраці з бізнес-спільнотою Чернівецької області запропоновано низку управлінських рішень. Вони спрямовані на зміцнення партнерства між владою та бізнес-структурами. Зокрема:

1. Створення, наповнення та підтримка веб-сайту для бізнесу – за допомогою програми EU4Business розроблено веб-сайт Муніципального центру розвитку підприємництва, який надає актуальну інформацію про можливості розвитку бізнесу, механізми фінансової підтримки, оголошення про бізнес-заходи. Також є розділ зі списком муніципальних приміщень та земельних ділянок для інвестицій та вільних виробничих потужностей для переїзду, а також інформація про інвестиційні можливості в громаді тощо.

2. Створення чат-бота для підприємців у громаді та підтримка роботи «Гарячої лінії для бізнесу» на базі Центру розвитку підприємництва при Департаменті соціально-економічного розвитку та стратегічного планування Чернівецької міської ради. Усі запити від власників бізнесу та членів громади аналізуються, а співробітники Центру надають вичерпні відповіді та/або пересилають їх до відповідних департаментів міської ради для вжиття заходів. Для полегшення комунікації з бізнесом створено чати у Telegram-каналі, де регулярно публікується актуальна інформація для малого та середнього бізнесу.

3. Проведення моніторингу (аналітичних та соціологічних досліджень, збору даних) щодо умов ведення та розвитку бізнесу в громаді. Виявлення

проблем та потреб бізнесу в окремих секторах економіки, проведення комплексних заходів (анкетування, фокус-груп) для визначення основних напрямків діяльності та заходів розвитку підприємницької діяльності та розробка відповідних програмних документів для Чернівецької міської ради, що дозволяє їй приймати ефективні рішення щодо підтримки чернівецького бізнесу. Зокрема, допомогти місцевому бізнесу розвивати та просувати свої продукти та послуги на регіональному, національному та міжнародному рівнях. Агентство «Defans» на замовлення Чернівецької міської ради за підтримки EU4Business провело два дослідження: зокрема, проведено кількісне та якісне дослідження серед споживачів у Чернівецькій громаді, а також кількісне онлайн-дослідження серед виробників товарів і послуг у Чернівецькій громаді. За результатами опитування розроблено Маркетингову стратегію просування товарів та послуг чернівецьких виробників [11]. Це передбачає комплексний план дій, спрямований на підвищення конкурентоспроможності та впізнаваності місцевих виробників, а також привернення уваги до продукції, що виробляється в громаді.

4. Надання фінансової підтримки малому та середньому підприємництву шляхом компенсації процентних ставок за банківськими кредитами та впровадження інших механізмів фінансової підтримки бізнесу (включаючи переміщені підприємства). Чернівецька міська рада затвердила Порядок використання коштів, передбачених Програмою розвитку малого та середнього підприємництва у Чернівецькій міській територіальній громаді на 2023 – 2025 роки [14]. Програма передбачає часткову компенсацію з бюджету Чернівецької міської територіальної громади процентних ставок за кредитами, наданими для реалізації проектів для МСП у громаді. У 2024 році цей захід не було реалізовано через відсутність заявок від бізнесу. Наразі департамент працює над удосконаленням механізму вищезазначеної Програми щодо компенсації процентних ставок за кредитами.

5. Організація та участь у заходах, що об’єднують владу та бізнес: бізнес-форумів, круглих столів, конференцій та бізнес-зустрічей; участь

делегації від громади (включаючи представників бізнесу) у міжнародних та регіональних заходах. Департамент соціально-економічного розвитку та стратегічного планування міської ради у співпраці з UWE Hub Chernivtsi провів у листопаді 2024 року Міжрегіональний форум «Локалізація Цілей сталого розвитку» [6]. «Розвиток через розвиток жіночого підприємництва» з метою заохочення жінок-ВПО до участі у підприємницькому навчанні та мотиваційних зустрічах з успішними підприємцями. У форумі взяли участь майже 70 жінок. З метою обміну досвідом, налагодження економічної співпраці та міжнародних партнерських відносин, за підтримки GIZ, делегація з Чернівців, до складу якої входили представники бізнесу та кластерів з Чернівців, відвідала наше французьке місто-побратим Мец. Під час візиту проведено низку зустрічей, відвідано місцеві підприємства, кластери та асоціації, інкубатори та українські асоціації, а також визначено пріоритети подальшої співпраці.

6. Організація та проведення семінарів, вебінарів, тренінгів, навчальних курсів, лекцій, майстер-класів тощо з питань створення власного бізнесу, розробки бізнес-плану, організації та переорієнтації підприємницької діяльності тощо. У жовтні 2024 року Департамент соціально-економічного розвитку та стратегічного планування міської ради провів практичний тренінг на тему «Державні грантові програми: як підготувати виграшну пропозицію» для підприємців та фізичних осіб, які бажають розпочати власний бізнес [6]. Учасники ознайомилися з фінансовими можливостями державних грантових програм та отримали цінні знання та навички для залучення фінансування бізнесу через програму «Моя справа». Протягом 2024 року Чернівецька філія Чернівецького обласного центру зайнятості провела 13 семінарів на тему «Генерація бізнес-ідей та започаткування власного бізнесу», у яких взяли участь 79 шукачів роботи [30].

7. Популяризація діяльності успішних чернівецьких підприємств – організація та проведення заходів (акцій) щодо вшанування лідерів економічного розвитку громади, а також проведення заходів з нагоди Дня

підприємництва та інших професійних свят – для стимулювання підприємницької активності. День працівників торгівлі та інші професійні свята – для стимулювання підприємницької активності. Також відзначено урочистості представників малого та середнього підприємництва за високий професіоналізм, вагомий внесок у розвиток та зростання соціально-економічної сфери громади, а також активну благодійну та гуманітарну діяльність.

8. Організація ділових поїздок за участю представників малих та середніх підприємств до інших регіонів та за кордон з метою участі у виставкових та презентаційних заходах, форумах, встановлення партнерських відносин та вивчення досвіду. За підтримки Чернівецької міської ради, в рамках культурного обміну між Чернівцями та містом-побратимом Рюей-Мальме (Франція), представники культурного та ремісничого секторів Чернівців взяли участь у різдвяному ярмарку, який проходив з 13 по 15 грудня 2024 року в місті Рюей-Мальмезон [30]. З метою обміну досвідом, налагодження економічної співпраці та міжнародних партнерських зв'язків, за підтримки GIZ, делегація з Чернівців, до складу якої входили представники бізнесу та кластерів Чернівецької міської ради, відвідала французьке місто-партнер Мец.

9. Проведення промоційної кампанії на підтримку місцевих виробників для кінцевого споживача: організація виставок та ринків продукції місцевих виробників, акцій «Купуй чернівецьке», семінарів та інших промоційних заходів для покращення впізнаваності продукції чернівецьких виробників; розміщення інформації на сіті-лайтах та білбордах; виготовлення та розповсюдження відео та інших інформаційних матеріалів про історії успіху місцевих підприємців (виробників) через соціальні мережі; розміщення місцевих логотипів, вітрин та вивісок з брендингом «Зроблено в Чернівцях» у супермаркетах, магазинах та на ринках має на меті виділити місцеву продукцію.

Управлінські рішення базуються на принципах сталого розвитку, що

передбачає баланс між економічними, соціальними та екологічними цілями. Для бізнес-організацій важливим є акцент на соціальній відповідальності та участі у проектах, які сприяють розвитку інфраструктури, енергозбереженню, освіті й охороні здоров'я. Такі стратегії дозволяють не лише забезпечити довгострокову прибутковість підприємств, а й підвищити їхню репутацію як надійних партнерів громади. Водночас цифровізація управління та регулярний діалог з громадянами формують відкриту екосистему взаємодії, що створює основу для гармонійного економічного та соціального розвитку Чернівецької громади.

3.2. Рекомендації щодо формування механізмів реалізації публічної політики на засадах співпраці з бізнес-організаціями

Реалізація публічної політики в сучасних територіальних громадах потребує ефективних механізмів взаємодії між владою, громадою та бізнес-організаціями. Успішне впровадження таких механізмів забезпечує не лише наповнення бюджету та розвиток економічного потенціалу, а й соціальну згуртованість, підвищення якості надання послуг і підтримку вразливих верств населення. В умовах обмежених фінансових ресурсів та зростаючих викликів, пов'язаних із демографічними, економічними та воєнними ризиками, особливо важливим стає залучення бізнесу як партнера у реалізації стратегічних програм та ініціатив громади.

У загальному плані формування механізмів співпраці з бізнес-організаціями передбачає розробку прозорих процедур взаємодії, стимулів для інвесторів, впровадження державно-приватного партнерства, розвиток комунікаційних платформ і підтримку соціально відповідального бізнесу. Для Чернівецької міської громади це означає необхідність системної роботи з релокованими підприємствами, активного розвитку малого і середнього бізнесу, модернізації ринкової інфраструктури, подальше залучення міжнародних грантових програм та створення умов для прозорого і

ефективного планування розвитку громади.

Рекомендаціями щодо формування механізмів співпраці влади і бізнесу є:

1. Розробка прозорих процедур взаємодії – є ключовим елементом ефективного партнерства між владою та бізнес-організаціями. Чітко визначені правила, регламенти та стандартизовані механізми залучення бізнесу до реалізації публічних ініціатив дозволяють створити передбачуване та безпечне середовище для підприємців. Прозорість процедур зменшує ризики корупційних проявів, підвищує довіру між сторонами та забезпечує рівні можливості для всіх учасників процесу. Крім того, стандартизовані механізми сприяють оперативності ухвалення рішень та покращують контроль за виконанням спільних проєктів, що є важливим фактором для стабільності економічного розвитку громади.

Для Чернівецької міської громади прикладом реалізації такого підходу може стати створення єдиної онлайн-платформи для взаємодії з бізнесом. На цій платформі можуть бути опубліковані: відкриті конкурси на реалізацію інфраструктурних чи соціальних проєктів, умови державно-приватного партнерства, перелік можливих податкових стимулів та грантових програм, а також стандартизовані форми заявок і договорів для участі підприємців. Такий інструмент дозволяє бізнесу легко орієнтуватися у доступних можливостях, оперативно подавати пропозиції та отримувати зворотний зв’язок від органів влади, що підвищує ефективність спільних ініціатив та сприяє зміцненню довіри між сторонами.

2. Впровадження державно-приватного партнерства (ДПП) є одним із найбільш ефективних механізмів взаємодії між владою та бізнес-організаціями для реалізації масштабних інфраструктурних, соціальних та інноваційних проєктів. Суть ДПП полягає у поєднанні ресурсів, компетенцій та ризиків сторін: держава або громада надає правове поле, частину фінансування, земельні ділянки або інші активи, а бізнес забезпечує додаткові інвестиції, технології, експертизу та оперативне управління. Такий підхід

дозволяє реалізовувати проєкти, які перевищують фінансові можливості громади, підвищує ефективність використання бюджетних коштів та скорочує строки виконання робіт.

Для Чернівецької громади прикладом застосування ДПП може стати модернізація водопостачальної та транспортної інфраструктури. Наприклад, громада може надати земельну ділянку та часткове фінансування для реконструкції системи водопостачання, а приватний партнер інвестує у логістичну інфраструктуру та системи водо- й енергозбереження. В результаті громада отримує оновлену інфраструктуру без повного фінансового навантаження на бюджет, бізнес отримує прибутковий об’єкт та можливість розширення своєї діяльності, а мешканці та підприємці – комфортні умови для розвитку бізнесу.

3. Створення стимулів для бізнесу є важливим механізмом залучення підприємств до участі в реалізації публічних ініціатив та розвитку громади. Такими стимулами можуть бути податкові пільги, грантові програми, субсидії, пріоритетне або прискорене надання комунальних приміщень, земельних ділянок або ресурсів для ведення діяльності. Вони не лише мотивують бізнес активно брати участь у соціально-значущих проєктах, а й сприяють зростанню податкових надходжень у довгостроковій перспективі через розширення економічної активності та залучення інвестицій.

Для Чернівецької громади прикладом застосування такого підходу може стати програма підтримки локальних виробників і стартапів у сфері креативної економіки. Наприклад, підприємцям, які відкривають виробництво або надають соціально-важливі послуги, може бути запропоновано пільгову оренду комунальних приміщень, зниження ставок єдиного податку на перші два-три роки роботи, а також участь у грантових конкурсах для фінансування маркетингових чи інвестиційних проєктів. Така підтримка стимулює підприємців вкладати кошти та ресурси у розвиток громади, створює робочі місця та підвищує конкурентоспроможність Чернівців як бізнес-середовища.

4. Впровадження механізмів спільного планування та консультування

дозволяє залучити бізнес безпосередньо до процесу розробки та реалізації публічної політики, що забезпечує врахування реальних потреб ринку та практичного досвіду підприємств. Такі механізми передбачають участь представників бізнесу у стратегічних комісіях, робочих групах, громадських радах або при обговоренні бюджетних та інвестиційних планів громади. Це сприяє формуванню політик, які відповідають дійсним умовам економіки, підвищує ефективність ухвалення рішень і створює синергію між владою, громадою та бізнесом.

Для Чернівецької громади прикладом може бути створення робочих груп при Центрі розвитку підприємництва або при Департаменті соціально-економічного розвитку та стратегічного планування, куди входять представники малого, середнього та великого бізнесу, а також громадських організацій. Такі групи могли б спільно обговорювати інвестиційні проєкти, план розвитку ринків, підтримку локальних виробників або програми навчання підприємців. Наприклад, до обговорення нових умов надання земельних ділянок під виробничу діяльність могли б бути залучені підприємці, які вже працюють у сфері легкої промисловості та креативних індустрій, що дозволить врахувати потреби бізнесу та підвищити ефективність використання ресурсів громади.

5. Розвиток комунікаційних платформ є ключовим механізмом забезпечення ефективної взаємодії влади та бізнесу. Цифрові сервіси, онлайн-портали, форуми та платформи для обміну інформацією дозволяють оперативно інформувати учасників про хід реалізації публічних ініціатив, обговорювати проблемні питання, отримувати зворотний зв’язок та координувати спільні дії. Це підвищує прозорість процесів, мінімізує ризики непрозорих рішень, сприяє залученню широкого кола зацікавлених сторін та зміцнює довіру між владою, громадою та бізнесом.

Для Чернівецької громади прикладом може бути вдосконалення вебсайту Центру розвитку підприємництва та створення інтерактивного порталу «Бізнес у громаді». На цьому порталі бізнес отримує доступ до

актуальної інформації про інвестиційні пропозиції, комунальні приміщення для оренди, грантові програми та навчальні заходи. Крім того, платформа може містити форум для обговорення проєктів державно-приватного партнерства, анкетування щодо потреб підприємців та можливість подання пропозицій щодо покращення міських сервісів. Такий інструмент забезпечує ефективну комунікацію та сприяє синхронізації дій влади і бізнесу у реалізації публічних ініціатив.

6. Підтримка соціально відповідального бізнесу є важливим елементом реалізації публічної політики на місцевому рівні, оскільки стимулює підприємства брати активну участь у розвитку громади та вирішенні соціально значущих проблем. За рахунок заохочення корпоративної соціальної відповідальності (КСВ) бізнес не лише інвестує у власний розвиток, а й сприяє зміцненню локальної інфраструктури, підтримує освіту, охорону здоров'я, культурні та спортивні ініціативи, а також допомагає соціально вразливим групам населення. Такий підхід підвищує довіру громадян до бізнесу та стимулює партнерські відносини між владою, громадою та приватним сектором.

Для Чернівецької громади прикладом може бути програма підтримки локальних виробників і підприємств, що впроваджують соціальні ініціативи, зокрема навчальні курси для молоді, стажування для переселенців, обладнання місцевих лікарень або дитячих садків, а також участь у благоустрої міста. Влада може запровадити систему податкових пільг, грантів або публічного визнання компаній за їх соціальні внески, що стимулюватиме інші підприємства долучатися до КСВ та активно співпрацювати з громадою. Така практика формує культуру соціальної відповідальності і сприяє сталому розвитку Чернівців.

В цілому, комплексне впровадження цих рекомендацій створює синергію між владою, громадою та бізнесом, підвищує ефективність реалізації політики, сприяє економічному зростанню та соціальному розвитку, а також закладає основу для сталого та інклюзивного розвитку громади.

3.3. Оцінка ефективності механізмів щодо реалізації публічної політики на засадах співпраці з бізнес-організаціями

Оцінка ефективності механізмів реалізації публічної політики на засадах співпраці з бізнес-організаціями є ключовим етапом аналізу функціонування громади та визначення впливу взаємодії влади, громади та підприємницьких структур на соціально-економічний розвиток. Така оцінка дозволяє не лише визначити ступінь досягнення стратегічних цілей, а й виявити слабкі місця, ризики та потенціал для покращення існуючих підходів.

У сучасних умовах, коли громади стикаються з обмеженими ресурсами, необхідністю підтримки малого і середнього бізнесу та інтеграції релокованих підприємств, ефективна співпраця з бізнес-структурами стає визначальним фактором сталого розвитку. Важливими критеріями оцінки є прозорість процедур, рівень участі бізнесу у плануванні і реалізації проєктів, ефективність державно-приватного партнерства, а також вплив ініціатив на соціальну згуртованість громади і економічну активність.

Для Чернівецької громади така оцінка має практичне значення, оскільки дозволяє виміряти результативність впроваджених механізмів підтримки підприємництва, залучення грантових ресурсів, розвитку ринкової та інвестиційної інфраструктури, а також інтеграції бізнесу у соціально значущі проєкти. Отримані дані можуть слугувати основою для коригування політики, підвищення її ефективності та формування більш стійких та взаємовигідних моделей співпраці влади і бізнесу.

Конкретними управлінськими рішеннями для розвитку Чернівецької громади були:

1. Розширення програми підтримки релокованих підприємств є важливим напрямом підвищення конкурентоспроможності громади. У сучасних умовах, коли багато компаній вимушено змінюють місце своєї діяльності, громади, що здатні запропонувати сприятливі умови для їх розміщення, отримують значні переваги у розвитку місцевої економіки.

Насамперед доцільним є збільшення кількості доступних виробничих та офісних приміщень, які б відповідали сучасним вимогам бізнесу. Це дозволить підприємствам швидко відновити діяльність без додаткових витрат на пошук чи облаштування робочих просторів. Важливим кроком є також створення онлайн-платформи, яка забезпечить автоматизований доступ до інформації про вільні приміщення, земельні ділянки, податкові стимули та інші інструменти підтримки бізнесу. Такий ресурс спростить процес прийняття рішень для підприємців та підвищить прозорість взаємодії з місцевою владою. У результаті впровадження таких заходів громада зможе не лише залучити нові підприємства, а й забезпечити додаткові робочі місця, сприяти наповненню місцевого бюджету та розвитку підприємницького середовища загалом. Це створить синергію між бізнесом і владою та стане основою для сталого економічного зростання.

2. Посилення діяльності Центру розвитку підприємництва є одним із ключових напрямів формування сприятливого бізнес-середовища громади. Для цього необхідно забезпечити проведення регулярних навчальних програм, тренінгів та консультацій, орієнтованих як на нових підприємців, так і на тих, хто вже здійснює господарську діяльність. Такі заходи допоможуть підвищити рівень фінансової та управлінської грамотності, розширити знання у сфері сучасних технологій, маркетингу, оподаткування та стратегічного планування. Важливим елементом розвитку є розширення міжнародного партнерства, зокрема у співпраці з програмами EU4Business та GIZ, що дозволить залучити грантові ресурси, міжнародний досвід і найкращі практики підтримки підприємництва. Це сприятиме інтеграції місцевого бізнесу у ширші економічні мережі та підвищить його конкурентоспроможність. Загалом, активізація діяльності Центру розвитку підприємництва стане дієвим інструментом підтримки економічної динаміки громади, сприятиме створенню нових робочих місць, підвищенню якості бізнес-проєктів та зміцненню локальної економіки.

3. Інвестиції у ринкову та торговельну інфраструктуру є важливим

напрямом стимулювання економічного розвитку громади. Створення нових торговельних і виробничих майданчиків для малих та середніх підприємств забезпечить їм необхідні умови для ефективної діяльності, розширення асортименту послуг і продукції та формування нових робочих місць. Водночас особливу увагу варто приділити доступності цих майданчиків для малозахищених верств населення та внутрішньо переміщених осіб, адже це не лише сприятиме їх соціально-економічній інтеграції, а й підвищуватиме рівень соціальної згуртованості в громаді. Такий підхід дозволить сформувати більш інклюзивне бізнес-середовище, що забезпечить сталість його розвитку та стабільне функціонування локальної економіки.

4. Запровадження механізмів державно-приватного партнерства у соціально-економічних проєктах передбачає активне залучення бізнесу до реалізації важливих для громади ініціатив у сферах благоустрою, енергозбереження, освіти та охорони здоров’я. Така співпраця дозволяє об’єднати ресурси та компетенції публічного і приватного секторів, що підвищує якість та ефективність реалізації інфраструктурних і соціальних проєктів. Важливим елементом цього процесу є визначення чітких індикаторів результативності, які дадуть можливість об’єктивно оцінити досягнуті результати, а також запровадження фінансових стимулів для бізнесу, що мотивуватиме його брати активнішу участь у розвитку громади. У підсумку такі механізми сприяють раціональному використанню обмежених бюджетних коштів, забезпечують стабільність економічних процесів та підвищують якість життя населення.

5. Створення ефективної системи моніторингу та комунікації є ключовим елементом розвитку партнерства між владою, бізнесом і громадою. Для цього доцільно запровадити цифровий портал, де у відкритому доступі відображатиметься інформація про стан реалізації публічних проєктів за участю бізнесу. Такий ресурс забезпечить прозорість процесів, дозволить відстежувати динаміку виконання завдань і своєчасно реагувати на можливі проблеми. Важливою складовою цієї системи має стати налагоджений

зворотний зв'язок – регулярні консультації та публічні обговорення з громадою і підприємцями. Це сприятиме не лише підвищенню довіри до органів місцевої влади, а й формуванню культури партнерства та взаємної відповідальності. Завдяки прозорості й відкритості бізнес отримує більше стимулів для участі у публічних ініціативах, а громада – впевненість у тому, що проєкти реалізуються ефективно та відповідають її потребам. У результаті формується стійка система взаємодії, яка підсилює розвиток місцевої економіки та створює умови для соціальної згуртованості.

Узагальнюючи, запропоновані заходи дозволять Чернівецькій громаді підвищити інвестиційну привабливість, ефективно використовувати наявні ресурси та забезпечити сталий соціально-економічний розвиток.

Висновки до розділу 3

Підсумовуючи, рекомендації щодо формування механізмів співпраці влади та бізнесу спрямовані на створення прозорого, передбачуваного та ефективного середовища для реалізації публічної політики. Ключовими елементами є розробка чітких процедур взаємодії, впровадження державно-приватного партнерства, створення стимулів для бізнесу, залучення підприємств до спільного планування та консультацій, розвиток комунікаційних платформ і підтримка соціально відповідального бізнесу.

Для Чернівецької громади застосування цих механізмів має практичне значення: прозорі процедури і цифрові сервіси підвищують довіру бізнесу та громади, ДПП дозволяє ефективно реалізовувати інфраструктурні та соціальні проєкти, а стимули й грантові програми мотивують локальні підприємства до участі у соціально значущих ініціативах. Залучення бізнесу до стратегічного планування та громадських рад забезпечує врахування практичних потреб ринку, а підтримка корпоративної соціальної відповідальності зміцнює інфраструктуру та соціальну згуртованість громади.

Конкретними рекомендаціями для розвитку Чернівецької громади є

впровадження комплексних заходів, спрямованих на активізацію підприємницької діяльності, підвищення якості місцевого самоврядування та ефективне використання ресурсів. Зокрема, важливим є посилення діяльності Центру розвитку підприємництва шляхом проведення регулярних навчальних програм і консультацій для бізнесу та розширення міжнародного партнерства через такі ініціативи, як EU4Business і GIZ. Це сприятиме зростанню професійної компетентності підприємців та їх інтеграції у соціально-економічний розвиток громади.

Важливим кроком є також запровадження механізмів державно-приватного партнерства у реалізації соціально-економічних проєктів, що дозволить залучити бізнес до благоустрою, енергозбереження, освіти й медицини, забезпечивши водночас ефективність за рахунок чітких індикаторів результативності та фінансових стимулів.

Додатково, створення сучасної системи моніторингу та комунікації на основі цифрового порталу з можливістю відстеження публічних проєктів та зворотного зв’язку з громадою й підприємцями забезпечить прозорість і відкритість управління. Це підвищить рівень довіри бізнесу до місцевої влади та стимулюватиме його активну участь у формуванні й реалізації місцевої політики.

ВИСНОВКИ

За результатами комплексного дослідження, спрямованого на аналіз взаємодії влади, бізнесу та громади в процесі реалізації публічної політики, а також оцінки соціально-економічного розвитку Чернівецької міської громади, сформовано такі основні висновки:

1. Встановлено, що реалізація публічної політики в громадах ґрунтується на ефективній взаємодії влади, бізнесу та громадськості, де кожен суб'єкт виконує власну інституційну функцію. Влада формує стратегічні та нормативні умови розвитку, бізнес забезпечує ресурсну, інноваційну та підприємницьку складові, а громада виступає носієм демократичної легітимності та джерелом зворотного зв'язку.

2. Визначено сучасні моделі партнерства влади та бізнесу, зокрема державно-приватне партнерство, спільне стратегічне планування, участь бізнесу у консультативно-дорадчих органах та соціально відповідальне підприємництво.

3. Встановлено, що саме комплексність інструментів співпраці створює синергію ресурсів і компетенцій, підвищує рівень довіри й забезпечує ефективну реалізацію публічної політики.

4. Виявлено чинники, що впливають на якість взаємодії органів місцевого самоврядування та бізнесу, серед яких: ступінь відкритості управлінських процесів, стабільність нормативного середовища, наявність інституцій підтримки підприємництва, цифровізація адміністративних послуг, активність громадськості та рівень ділової культури.

5. На основі аналізу фінансових і соціально-економічних показників визначено стан та динаміку розвитку Чернівецької міської громади, що свідчить про поступове зміцнення її фінансової стійкості. Встановлено, що зростання доходів бюджету, розширення податкової бази, активізація малого та середнього бізнесу та ефективне використання міжнародної підтримки

(EU4Business, GIZ) є ключовими факторами економічної самодостатності громади навіть в умовах воєнного стану.

6. Також виявлено проблеми та бар'єри у співпраці бізнесу та влади в Чернівецькій міській громаді, серед яких: недостатній рівень інституційної координації, обмежена цифровізація управлінських процедур, недосконалість інвестиційної інфраструктури, нерівномірна комунікація між владою та підприємцями, обмежений доступ бізнесу до стратегічних процесів планування.

7. Обґрунтовано напрями вдосконалення механізмів публічної політики, які відповідають завданням роботи та ґрунтуються на принципах прозорості, інклюзивності, інноваційності та сталого розвитку. Зокрема, рекомендовано:

- розробити регламенти взаємодії влади й бізнесу та забезпечити відкритий цифровий доступ до інвестиційних і майнових даних;
- розширити застосування державно-приватного партнерства у реалізації інфраструктурних та соціальних проєктів;
- впровадити податкові стимули та грантові механізми для розвитку локального бізнесу;
- посилити роботу Центру розвитку підприємництва та розширити міжнародні партнерства;
- інституціоналізувати участь бізнесу у стратегічному плануванні;
- створити цифровий портал моніторингу реалізації публічних проєктів;
- підтримувати розвиток соціально відповідального бізнесу.

Узагальнюючи результати дослідження, встановлено, що ефективна реалізація публічної політики Чернівецької громади базується на інтегрованих підходах до співпраці влади, бізнесу та громади. Така модель забезпечує підвищення економічного потенціалу, посилення соціальної згуртованості, прозорість управління та зміцнення фінансової автономності громади.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Бюджет участі (бюджети міських ініціатив). Чернівецька міська рада. URL: https://www.city.cv.ua/community/byudzhet-uchasti-byudzheti-miskikh-initsiativ (дата звернення: 23.09.2025).

2. Вашев О.Є., Хижняк С. В. Державно-приватне партнерство: концептуальні засади та особливості впровадження в Україні. *Державне будівництво.* 2024. № 2(36). С.68–82. DOI: https://doi.org/10.26565/1992-2337-2024-2-05In.

3. Виконавчий комітет Чернівецької міської ради. URL: https://www.city.cv.ua/city/committee/plenaries/list (дата звернення: 23.09.2025).

4. Громадська рада при виконавчому комітеті Чернівецької міської ради. URL: https://www.city.cv.ua/community/gromadska-rada (дата звернення: 23.09.2025).

5. Дані про виконання бюджету Чернівецької міської ради. URL: https://www.city.cv.ua/mt/rizne/dani-pro-vikonannya-miskogo-byudzhetu-123 (дата звернення: 23.09.2025).

6. Департамент соціально-економічного розвитку та стратегічного планування міської ради. URL: https://www.city.cv.ua/city/executive_authority/departament-sotsialno-eoknomichnogo-rozvitku-ta-strategichnogo-planuvannya (дата звернення: 23.09.2025).

7. Державний веб-портал бюджету для громадян. URL: https://openbudget.gov.ua/ (дата звернення: 23.09.2025).

8. Коваленко М. М., Дунаєв І. В. Складові публічної політики в умовах реалізації мобілізаційної моделі розвитку економіки. *Теорія та практика державного управління.* 2023. Вип. 1. С. 7–25. DOI: http:// doi.org/10.26565/1727-6667-2023-1-01.

9. Крутій О. М., Радченко О. В. Основи партнерської взаємодії держави і приватного сектора. *Ефективність державного управління*. 2018. Вип. 1

(54) : у 2 ч. ч. 1. С. 72–79.

10. Малиновська Н.Л. Державно-приватне партнерство як механізм узгодження інтересів соціальних груп на регіональному рівні. *Public Administration and Regional Development*. 2019. № 4. С. 400-422. DOI: 10.34132/pard2019.04.09.

11. Маркетингова стратегія просування товарів та послуг чернівецьких виробників. Центр розвитку підприємництва. URL: https://businessinfo.cv.ua/u-chernivczyah-prezentuvaly-marketyngovu-strategiyu-pidtrymky-misczevyh-vyrobnykiv/ (дата звернення: 23.09.2025).

12. Мельникова М., Градобоєва Є. Mechanisms of public-private partnership in the projects of urban agglomerations development. *Skhid*. 2017. № 2(148). С. 9-13. https://doi.org/10.21847/1728-9343.2017.2(148).102656.

13. Офіційний сайт Міністерства розвитку громад та територій України. URL: https://minregion.gov.ua (дата звернення: 23.09.2025).

14. Порядок використання коштів, передбачених Програмою розвитку малого та середнього підприємництва у Чернівецькій міській територіальній громаді на 2023 – 2025 роки. URL: https://www.city.cv.ua/(дата звернення: 23.09.2025).

15. Про бюджет Чернівецької міської територіальної громади на 2025 рік. Рішення Чернівецької міської ради № 2094 від 19.12.2024 р. URL: https://www.city.cv.ua/mt/rizne/byudzhet-na-2025-rik-303 (дата звернення: 23.09.2025).

16. Про місцеве самоврядування в Україні: Закон України №280/97-ВР від 21.05.1997. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/280/97-вр) (дата звернення: 23.09.2025).

17. Програма економічного і соціального розвитку Чернівецької міської територіальної громади на 2024 рік. Рішення Чернівецької міської ради VIII скликання № 1502 від 30.11.2023 р. URL: https://www.city.cv.ua › files › prog_misto (дата звернення: 23.09.2025).

18. Програми міста. URL: https://www.city.cv.ua/mt/programi-mista (дата

звернення: 23.09.2025).

19. Публічна політика. Політична енциклопедія. [гол. ред. кол. Ю. Левенець]. Київ : Парламентське видавництво, 2012. 808 с.

20. Публічна політика: навч. посіб. за заг. ред. С.О. Телешуна. Київ : НАДУ, 2016. 340 с.

21. Радченко О. В., Крюков О. І. Демократія в сучасному світі як фактор публічного управління: особливості прояву в умовах глобалізації. Вісник *Національного університету цивільного захисту України*. 2020. Вип. 2 (13). С. 69–78.

22. Радченко О. В., Погорелий С. С. Моделювання інформаційної взаємодії між органами публічної влади та суспільством. *Публічне управління : теорія та практика.* 2012. № 3(11). С. 77–85.

23. Сокольська Т., Панасюк В., Поліщук С., Осипенко Б. Державно-приватне партнерство як інструмент публічної політики в умовах децентралізації влади в Україні. *Аспекти публічного управління*. 2020. Т. 8, № 6. С. 192–203. DOI: 10.15421/1520117.

24. Сокур Н., Мішин М. Публічна політика: виклики сьогодення. *Актуальні проблеми державного управління*. 2021. Вип. 2. С. 104–109. DOI: https://doi.org/10 .35432/1993-8330appa2832021237265.

25. Спільний звіт UNESCO та KPMG «Public private partnerships to bridge gaps in education continuity in times of crises: the Ukraine case study». 2025. URL: https://www.unesco.org/en/articles/public-private-partnerships-bridge-gaps-education-continuity-times-crises-ukraine-case-study?utm_source.com (дата звернення: 23.09.2025).

26. Туристичний путівник. URL: http://www.trip.cv.ua/ (дата звернення: 23.09.2025).

27. Фролова Н. В. Теоретичні засади та складові елементи публічної політики. *Демократичне врядування*. 2021. Вип. 1. DOI: 10.33990/2070-4038.27.2021.239245.

28. Хвесик М.А., Бистряков І.К., Клиновий Д.В. Публічно-приватне

партнерство в забезпеченні сталого просторового розвитку. *Економіка України.* 2020. No 1 (698). С. 3-23. https://doi.org/10.15407/economyukr.2020.01.003.

29. Центр розвитку підприємництва. URL: https://businessinfo.cv.ua/pro-czentr/ (дата звернення: 23.09.2025).

30. Чернівецька міська рада. URL: https://www.city.cv.ua/ (дата звернення: 23.09.2025).

31. Швець К. А. Компаративний аналіз моделей публічної політики «Imperfect Democracies» на прикладі Литви та Польщі. *Філософія та політологія в контексті сучасної культури*. 2022. Т. 14, № 2. С. 83–92.

32. Anderson James E. Public Policymaking: An Introduction. Boston, New York, 2003. 244 p.

33. Ansell C, Gash A. Collaborative Governance in Theory and Practice. Journal of Public Administration Research and Theory. November 2007. Vol. P. 16–27.

34. Dumanska I. Public-private partnership in financing innovative process of agrarian sector Ukraine. *European Cooperation.* 2018. Vol. 8, № 39. P. 7-14.

35. Glushchenko H., Lobodzynska T. Public-private partnership: world experience, formation and development in Ukraine. *Економічний дискурс*. 2016, Vol 4, Issue 4. URL: https://europub.co.uk/articles/public-private-partnership-world-experience-formation-and-development-in-ukraine-A-180990?utm_source.com (дата звернення: 23.09.2025).

36. Karpa M., Akimova L., Akimov O. Problems of public-private partnership implementation in Ukraine: position of public administration science and international experience. *Public Administration and Law Review.* 2022. № (1). С. 4–12. https://doi.org/10.36690/2674-5216-2022-1-4.

37. Komarynska Y., Kryshevych O., Linnyk N., Karelin V. and Kofanova O. Public-private partnership as an effective mechanism for attracting private investment in achieving the aims the socio-economic development of Ukraine. *Problems and Perspectives in Management*. 2019. № 17(4), 469-479.

doi:10.21511/ppm.17(4).2019.38.

38. Kruhlov V., Dvorak J., Moroz V., Tereshchenko D. Revitalizing ukrainian cities: the role of public-private partnerships in smart urban development. *Central European Public Administration Review.* 2024. Vol. 22, № 1. P. 85-107. DOI: 10.17573/cepar.2024.1.04.

39. Kutay A. After Governance: A Normative Reflection on Civil Society Participation in Policy Processes. *Tidsskriftet Politik.* 2015. No. 2. Vol. 18. P. 24–32. DOI: https://doi.org/10.7146/politik. v18i2.27611.

40. Lozynska T., Birchenko N., Piskun A., Dengub V. Investment and infrastructure development projects in public–private partnerships in Ukraine. *Economics Ecology Socium*. 2024. Vol. 8, № 4. DOI: 10.61954/2616-7107/2024.8.4-5.

41. Maisuradze D., Nadibaidze T. Local Government Participation in the Open Government Partnership (OGP). *Institute for Development of Freedom of Information.* 2016. URL: https://idfi.ge/public/upload/IDFI/OGP/ Local%20Government%20Participation%20in%20 the%20Open%20Government%20Partnership%20 (OGP).pdf

42. Simon Herbert A. A Behavioral Model of Rational Choice. *Quarterely Journal of Economics-February.* 1955. Vol. 69. P. 99–118.

43. Waarden van F. Dimensions and types of policy networks. *European Journal of Political Research*. 1992. Vol. 21(1-2). P. 29–52.

44. https://ekmair.ukma.edu.ua/items/72c13095-5fde-4126-acc4-e84d4e6181e3

Додаток А

Яна БРУС
магістриня за ОПП «Політика врядування в місті»
Національний університет «Києво-Могилянська академія»
(м. Київ, Україна)

МЕХАНІЗМ ВЗАЄМОДІЇ ГРОМАДЯНСЬКОГО СУСПІЛЬСТВА З ІНСТИТУТАМИ ВЛАДИ

Ключові слова: громадянське суспільство, електронна демократія, публічні обговорення, громадські ініціативи, консультаційні платформи, державна влада.

У сучасному демократичному суспільстві ефективна взаємодія між громадянами та інститутами державної влади є запорукою стабільного соціального розвитку, підзвітності влади та якісного публічного управління. Громадянське суспільство — це не лише сукупність організацій і об'єднань, а й активна суспільна сила, здатна впливати на державні рішення, ініціювати соціальні зміни та захищати інтереси різних соціальних груп.

Механізм взаємодії громадянського суспільства з інститутами влади формується на основі демократичних принципів, правового забезпечення участі громадян у процесах управління, а також готовності обох сторін до діалогу й співпраці. Особливу роль у цьому відіграють такі інструменти, як консультації з громадськістю, діяльність громадських рад, електронна демократія, публічні обговорення, громадські ініціативи тощо.

Утвердження ефективних механізмів такої взаємодії є важливим не лише для легітимізації рішень влади, а й для формування довіри між державою та суспільством, особливо в умовах соціальних трансформацій, реформ та зовнішніх викликів. Тому дослідження інституційних та процедурних аспектів цієї взаємодії є особливо

актуальними в контексті підвищення якості демократичного управління в Україні.

Питання ефективної взаємодії громадянського суспільства з органами влади, зокрема щодо трансформації механізмів публічного управління, інституційного забезпечення прозорості, запобігання корупції та розвитку інструментів електронної демократії, є предметом активного наукового обговорення, що відображено в низці вітчизняних і закордонних досліджень.

Зокрема, Л. Антонова, Д. Міщенко, І. Бандура, В. Абдуллаєв та О. Долгий [1] аналізують специфіку взаємодії між органами влади та інститутами громадянського суспільства у сфері запобігання та протидії корупції. Згідно з їхніми висновками, громадський контроль, прозорість управлінських рішень та участь громадян у процесах моніторингу є ключовими чинниками посилення антикорупційної спроможності держави.

Науковці В. Беглиця та ін. [2] наголошують на комунікаційному компоненті державного управління, оскільки ефективна комунікація між владними структурами і суспільством є основою національної безпеки та соціальноекономічної стабільності. Концептуальна взаємодія з громадянським суспільством забезпечує передумови до формування довіри та легітимності рішень влади.

Дослідники Л. Івашова та М. Івашов [3] розглядають потенціал інформаційнокомунікаційних технологій як інструменту посилення участі громадян у публічному управлінні, наголошуючи на ролі цифрових платформ, які розширюють можливості контролю громадськості над діями влади та сприяють прозорості в ухваленні рішень.

Інформаційнокомунікаційні інструменти державного та регіонального рівнів в Україні вивчають Л. Антонова, А. Антонов та Л. Івашова [4], акцентуючи на важливості цифрових платформ, електронних консультацій та інтерактивних

форматів зворотного зв'язку для забезпечення ефективного врядування.

Сучасні виклики для громадянського суспільства в Україні глибоко аналізує в монографії І. Марчук [5], визначивши перспективи його інституціонального розвитку, зокрема через удосконалення правової бази, підтримку неурядових організацій, підвищення рівня політичної культури та участі громадян у процесах ухвалення рішень.

Аналіз наведених джерел демонструє, що ефективна взаємодія громадянського суспільства та інститутів влади можлива лише за умови розвитку прозорих комунікацій, використання інформаційнокомунікаційних технологій, підтримки інституційних каналів участі громадян та залучення бізнесу до реалізації публічної політики. Значну увагу науковці приділяють цифровим інструментам, інституціоналізації консультаційних форматів та зміцненню партнерських зв'язків між секторами. Усе це формує підґрунтя для більш відповідального, відкритого і стійкого державного управління.

Механізм взаємодії громадянського суспільства з інститутами влади — це система форм, інструментів, процедур та нормативноправових засад, що забезпечують участь громадян та їхніх об'єднань у формуванні, реалізації, моніторингу та оцінюванні державної політики.

Цей механізм має такі ключові компоненти:

1.Нормативноправове забезпечення — правова база встановлює правила участі громадськості в ухваленні рішень.

2.Інституційні форми співпраці між громадянським суспільством та органами влади передбачають низку офіційно визнаних каналів комунікації, які забезпечують участь громадськості у формуванні та реалізації публічної

політики. Однією з таких форм є громадські ради при органах влади — це дорадчі органи, які є платформами для вироблення рекомендацій, пропозицій та оцінювання політики, що реалізується тими чи іншими інституціями. Їхня діяльність спрямована на посилення прозорості та врахування громадської думки в процесі ухвалення рішень. Іншою важливою формою є консультаційні платформи, що функціонують як у традиційних форматах (круглі столи, громадські слухання), так і в цифровому середовищі (електронні петиції, онлайнопитування, інтерактивні платформи). Такі інструменти дають можливість залучати широке коло громадян до обговорення актуальних суспільно значущих питань, підвищуючи рівень участі та зворотного зв'язку. Крім того, значну роль відіграють інститути омбудсмена та інших уповноважених осіб: ці суб'єкти виконують функцію посередників між громадянами та державою, реагуючи на скарги, запити і порушення прав, тим самим зміцнюючи довіру до інститутів влади і правову захищеність населення.

3.Процедурні інструменти впливу громадянського суспільства на діяльність органів влади відіграють важливу роль у забезпеченні відкритості та підзвітності публічного управління. Одним із таких інструментів є публічні консультації, які дають змогу органам влади збирати та враховувати думку громадськості перед ухваленням рішень, що мають суспільне значення. Це сприяє підвищенню легітимності державної політики та зниженню ризику ухвалення неефективних або конфліктогенних рішень. Ще одним важливим механізмом є громадські експертизи, що передбачають незалежний аналіз нормативноправових актів, програм або рішень органів влади з метою оцінювання їхньої доцільності, ефективності та відповідності публічним інтересам. Вони слугують інструментом громадського контролю та можуть виявляти ризики, які залишилися поза увагою самих розробників політик. Громадські ініціативи та електронні петиції дають змогу громадянам прямо впливати на порядок денний органів влади, ініціюючи розгляд важливих для суспільства питань. Залежно від законодавства петиції, що набирають

достатню кількість підписів, зобов'язують органи влади надати офіційну відповідь чи провести відповідну процедуру розгляду. Участь у бюджетуванні, зокрема через механізм громадського бюджету на місцевому рівні, забезпечує залучення мешканців громад до процесу розподілу бюджетних коштів. Це підвищує ефективність використання ресурсів, зміцнює довіру до місцевої влади та стимулює розвиток громадської ініціативності.

4.Зворотний зв'язок і моніторинг виконання державних програм є ключовими елементами для забезпечення ефективності та підзвітності державних органів. Одним із важливих інструментів у цьому процесі є залучення недержавних організацій (НДО) до моніторингу та оцінювання виконання програм. НДО можуть бути незалежними спостерігачами, надаючи додаткову інформацію про реальний стан справ і пропонуючи рекомендації щодо вдосконалення програм. Оцінювання політики державою та іншими зацікавленими сторонами може також здійснюватися через залучення незалежних експертів і аналітичних центрів. Ці організації можуть проводити об'єктивний аналіз та оцінювання

досягнень цілей політики, її ефективності, а також виявляти можливі недоліки чи проблеми в реалізації. Забезпечення прозорості в державному управлінні є важливим елементом демократичних процесів. Регулярне оприлюднення звітів про виконання програм і політик дає змогу громадськості отримувати актуальну інформацію про діяльність органів влади, що сприяє підвищенню рівня довіри до державних інститутів та забезпечує можливість здійснення громадського контролю.

Отже, механізм взаємодії громадянського суспільства з інститутами влади є важливим інструментом для забезпечення демократичного управління та розвитку країни. Така взаємодія сприяє підвищенню прозорості,

відповідальності та підзвітності органів влади перед громадянами. Залучення громадських організацій та незалежних експертів до моніторингу й оцінювання державних політик дає змогу забезпечити об'єктивність та ефективність ухвалених рішень. Важливим елементом цього механізму є зворотний зв'язок між громадянами та владою, що сприяє конструктивному діалогу, поліпшенню управлінських практик і підвищенню рівня довіри до державних інститутів.

Список використаних джерел

1. Antonova L., Mishchenko D., Bandura I., Abdullayev V., Dolhy O. Interaction between public authorities and civil society institutions in the field of preventing and combating corruption. Interacción y Perspectiva. *Revista de Trabajo Socia. 2022*. Vol. 12, no. 1. P. 76–92.

   URL: https://www.produccioncientificaluz.org/index.php/interaccion/article/view/38129/42163 (date of access: 05.05.2025).

2. Beglytsia V., Antonova L., Kozlova L., Datsii O., Datsii N. System of concepts communications of state institutions and society as the basis of national security and socioeconomic stability. *Financial and Credit Activity: Problems of Theory and Practice.* 2021. № 3(38). P. 549–556.

   URL: http://fkd1.ubs.edu.ua/article/view/237487 (date of access:

05.05.2025).

3. Івашова Л. М., Івашов М. Ф. Особливості використання сучасних інформаційнокомунікаційних технологій для запобігання та протидії корупції в системі публічного управління. *Модернізація публічного управління в умовах глобальних змін світового простору : колективна монографія. Львів–Торунь* : ЛігаПрес, 2021. С. 53–80. DOI: https://doi.org/10.36059/97896639724663.

4. Антонова Л. В., Антонов А. В., Івашова Л. М. Інформаційнокомунікаційні інструменти забезпечення ефективного врядування в Україні на державному та регіональному рівнях. *Публічне управління та митне адміністрування*. 2023. № 1 (36). С. 10–17. DOI: https:// doi.org/10.32782/2310965320231.2.

5. Марчук І. В. Громадянське суспільство в Україні: сучасні виклики та перспективи розвитку. Київ : НІСД, 2020. URL: https://niss.gov.ua/ doslidzhennya/suspilstvo/gromadyanskesuspilstvovukrainisuchasnivyklykytapersp ektyvyrozvytku (дата звернення: 05.05.2025).