

Міністерство освіти і науки України
Тернопільський національний технічний університет імені Івана Пулюя

Факультет економіки та менеджменту

(повна назва факультету)

Кафедра менеджменту та адміністрування

(повна назва кафедри)

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на здобуття освітнього ступеня

Магістр

(назва освітнього ступеня)

На тему: «Дослідження ролі міжнародних програм і грантів у розвитку публічного адміністрування в Україні, на прикладі Любешівської ТГ»

Виконала: студентка 6 курсу, групи БАМ-61

спеціальності 281 «Публічне управління та

адміністрування»

(шифр і назва спеціальності)

Яковчук Б. О.

(підпис)

(прізвище та ініціали)

Керівник

(підпис)

Юрик Н. Є.

(прізвище та ініціали)

Нормоконтроль

(підпис)

Мосій О. Б.

(прізвище та ініціали)

Рецензент

(підпис)

Андрушків Б. М.

(прізвище та ініціали)

Тернопіль
2025

Міністерство освіти і науки України
Тернопільський національний технічний університет імені Івана Пулюя

Факультет економіки та менеджменту

(повна назва факультету)

Кафедра менеджменту та адміністрування

(повна назва кафедри)

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри

Сороківська О.А.

(підпис)

(прізвище та ініціали)

« »

2025 р.

ЗАВДАННЯ НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ

на здобуття освітнього ступеня

магістр

(назва освітнього ступеня)

за спеціальністю 281 «Публічне управління та адміністрування»

(шифр і назва спеціальності)

студентці

Яковчук Богдані Олександрівні

(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема роботи Дослідження ролі міжнародних програм і грантів у розвитку публічного адміністрування в Україні, на прикладі Любешівської ТГ

Керівник роботи Юрик Наталія Євгенівна, к. е. н., доцент

(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

Затверджені наказом ректора від « 8 » вересня 2025 року № 4/7-801

2. Термін подання студентом завершеної роботи 5.12.2025

3. Вихідні дані до роботи звіт про фінансові результати за 2024 р., баланс за 2024 р.

4. Зміст роботи (перелік питань, які потрібно розробити)

Розділ 1 Теоретичні основи та практика функціонування міжнародних програм і грантів у сфері публічного адміністрування. Розділ 2 Аналіз участі Любешівської територіальної громади в міжнародних програмах і грантах. Розділ 3 Проєктно-рекомендаційні заходи щодо розвитку грантової діяльності в Любешівській територіальній громаді. Розділ 4 Охорона праці та безпека в надзвичайних ситуаціях.

5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень, слайдів)

Основні компоненти, що входять у сферу публічного адміністрування. Міжнародні проєкти підтримки України у сфері місцевого самоврядування. SWOT-аналіз Любешівської ТГ.

Основні показники фінансового стану Любешівської ТГ за 2023-2024 роки. Результати участі Любешівської територіальної громади в міжнародних програмах і грантових проєктах.

Пропонована анкета для визначення потреб Любешівської територіальної громади у сфері міжнародної грантової діяльності. Запропоновані напрямки удосконалення грантової діяльності та їх значення для Любешівської територіальної громади.

6. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
Охорона праці	Шерстюк Р. П.		
Безпека в надзвичайних ситуаціях	Стручок В. С.		

7. Дата видачі завдання 5 вересня 2025 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів роботи	Термін виконання етапів роботи	Примітка
1	Вступ	24.11.2025	Виконано
2	Розділ 1 Теоретичні основи та практика функціонування міжнародних програм і грантів у сфері публічного адміністрування	23.09.2025	Виконано
3	Розділ 2 Аналіз участі Любешівської територіальної громади в міжнародних програмах і грантах	23.10.2025	Виконано
4	Розділ 3 Проектно-рекомендаційні заходи щодо розвитку грантової діяльності в Любешівській територіальній громаді	23.11.2025	Виконано
5	Розділ 4 Охорона праці та безпека в надзвичайних ситуаціях	15.11.2025	Виконано
	Висновки	24.11.2025	Виконано
6	Бібліографія	25.11.2025	Виконано

Студент

(підпис)

Яковчук Б. О.

(прізвище та ініціали)

Керівник роботи

(підпис)

Юрик Н. Є.

(прізвище та ініціали)

АНОТАЦІЯ

Тема: «Дослідження ролі міжнародних програм і грантів у розвитку публічного адміністрування в Україні, на прикладі Любешівської ТГ»

Кваліфікаційна робота магістра: 83 сторінки, 17 рисунків, 12 таблиць, 2 додатки, 32 літературні джерела.

Об'єкт дослідження – міжнародні програми та гранти територіальної громади.

Предмет дослідження – управлінські та організаційні механізми підвищення ефективності участі громади у міжнародних програмах та грантових можливостях.

Метою роботи є розроблення пропозицій щодо підвищення ефективності участі в міжнародних програмах та грантах Любешівської територіальної громади.

Методи дослідження – статистичний аналіз, порівняльний аналіз, SWOT-аналіз, метод колективної експертної оцінки, контент-аналіз, аналіз нормативно-правової бази, економічні методи оцінювання ефективності проєктів.

У роботі обгрунтовано створення анкети для оцінювання рівня участі Любешівської територіальної громади в міжнародних програмах і грантових ініціативах. Сформовано напрями удосконалення грантової діяльності громади на основі експертних оцінок та здійснено прогнозування їхньої потенційної результативності. Обгрунтовано необхідність упровадження навчальних семінарів і тренінгів із підготовки грантових заявок як оптимального напрямку підвищення інституційної спроможності та розвитку громади.

Ключові слова: територіальна громада, міжнародні програми та гранти, розвиток громади, удосконалення процесів, міжнародна допомога.

ANNOTATION

Topic on «Research on the Role of International Programs and Grants in the Development of Public Administrating in Ukraine (Lubeshiv Territorial Community as a case of study) »

Master's qualification work: 83 pages, 17 figures, 12 tables, 2 appendices, 32 references.

The object of the study is international programs and grants of the territorial community.

The subject of the study is managerial and organizational mechanisms for increasing the efficiency of community participation in international programs and grant opportunities.

The purpose of the work is to develop proposals for increasing the efficiency of participation in international programs and grants of the Lubeshiv Territorial Community.

Research methods are statistical analysis, comparative analysis, SWOT analysis, collective expert assessment method, content analysis, analysis of the regulatory framework, economical methods for assessing the effectiveness of projects.

The work substantiates the creation of a questionnaire to assess the level of participation of the Lubeshiv territorial community in international programs and grant initiatives. The directions for improving the community's grant activities based on expert assessments are formed and their potential effectiveness is predicted. The need for the implementation of educational seminars and trainings on the preparation of grant applications is substantiated as the optimal direction for increasing institutional capacity and community development.

Keywords: territorial community, international programs and grants, community development, process improvement, international assistance.

ЗМІСТ

ВСТУП	8
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ТА ПРАКТИКА ФУНКЦІОНУВАННЯ МІЖНАРОДНИХ ПРОГРАМ І ГРАНТІВ У СФЕРІ ПУБЛІЧНОГО АДМІНІСТРУВАННЯ	10
1.1 Сутність та особливості публічного адміністрування в умовах децентралізації	10
1.2 Міжнародні програми та гранти як інструмент розвитку місцевого самоврядування	15
1.3 Зарубіжний досвід використання міжнародної допомоги для підтримки громад	22
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ УЧАСТІ ЛЮБЕШІВСЬКОЇ ТЕРИТОРІАЛЬНОЇ ГРОМАДИ В МІЖНАРОДНИХ ПРОГРАМАХ І ГРАНТАХ	26
2.1 Загальна характеристика Любешівської територіальної громади	26
2.2 Аналіз соціально-економічного стану Любешівської ТГ	29
2.3 Дослідження участі Любешівської територіальної громади в міжнародних програмах і грантових проєктах	38
РОЗДІЛ 3. ПРОЄКТНО-РЕКОМЕНДАЦІЙНІ ЗАХОДИ ЩОДО РОЗВИТКУ ГРАНТОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ В ЛЮБЕШІВСЬКІЙ ТЕРИТОРІАЛЬНІЙ ГРОМАДІ	47
3.1 Розробка анкети щодо участі Любешівської територіальної громади в міжнародних програмах і грантах	47
3.2 Формування напрямків удосконалення грантової діяльності досліджуваної громади та прогнозування їх ефективності на основі експертних оцінок	56
3.3 Обґрунтування впровадження навчальних семінарів і тренінгів із підготовки грантових заявок Любешівської територіальної громади як оптимального напрямку її розвитку	64

РОЗДІЛ 4. ОХОРОНА ПРАЦІ ТА БЕЗПЕКА В НАДЗВИЧАЙНИХ СИТУАЦІЯХ	69
4.1 Аналіз стану охорони праці у відділі освіти Любешівської селищної ради	69
4.2 Використання коштів міжнародних програм та грантової допомоги в реалізації проектів щодо ЦЗ населення і територій ОТГ від НС	73
ВИСНОВКИ	76
БІБЛІОГРАФІЯ	78
ДОДАТКИ	83

ВСТУП

Актуальність теми полягає в тому, що в умовах децентралізації, воєнних викликів та зростаючих потреб місцевих громад міжнародні програми і гранти набувають стратегічного значення для розвитку територій. Для громад прикордонних регіонів, таких як Любешівська селищна територіальна громада, роль міжнародних програм є особливо ваговою. Територія має значний природно-ресурсний потенціал, але водночас стикається з фінансовими, інфраструктурними та демографічними викликами. Залучення грантів дозволяє вирішувати нагальні проблеми, впроваджувати інноваційні підходи до місцевого управління, покращувати якість життя населення та зміцнювати партнерські зв'язки з міжнародними організаціями. В умовах війни та післявоєнної відбудови міжнародна підтримка стає не лише додатковим ресурсом, а критично важливим чинником стійкості та розвитку громади.

Метою роботи є розроблення пропозицій щодо підвищення ефективності участі в міжнародних програмах та грантах Любешівської територіальної громади.

Головними завданнями роботи є:

- розкрити сутність та визначити ключові особливості публічного адміністрування в умовах децентралізації;
- охарактеризувати міжнародні програми та грантові інструменти як засіб розвитку місцевого самоврядування;
- здійснити загальну характеристику досліджуваної громади;
- проаналізувати соціально-економічний стан ТГ;
- дослідити участь Любешівської ТГ у міжнародних програмах і грантових проєктах;
- сформулювати напрями удосконалення грантової діяльності громади;
- здійснити аналіз стану охорони праці у відділі освіти Любешівської селищної ради;

– оцінити можливості використання коштів міжнародних програм і грантової допомоги для реалізації проєктів у сфері цивільного захисту населення та територій громади.

Об’єкт дослідження – міжнародні програми та гранти територіальної громади.

Предмет дослідження – управлінські та організаційні механізми підвищення ефективності участі громади у міжнародних програмах та грантових можливостях.

Методи дослідження – статистичний аналіз, порівняльний аналіз, SWOT-аналіз, метод колективної експертної оцінок, контент-аналіз, аналіз нормативно-правової бази, економічні методи оцінювання ефективності проєктів.

Наукова новизна кваліфікаційної роботи полягає у комплексному узагальненні практичного досвіду Любешівської територіальної громади у сфері грантової діяльності та розробці авторських рекомендацій щодо підвищення ефективності залучення міжнародної підтримки на місцевому рівні.

Практичне значення результати роботи полягає у можливості застосування розроблених пропозицій органами місцевого самоврядування для оптимізації діяльності у сфері підготовки грантових заявок, управління міжнародними проєктами, підвищення інституційної спроможності громади та розширення партнерств із міжнародними організаціями.

Апробація результатів. Основні теоретично-практичні положення та висновки даного дослідження доповідались та обговорювались на IX Всеукраїнській науково-практичній конференції «Сучасні теорія і практика менеджменту та бізнес-адміністрування» (з міжнародною участю) (Черкаси, 30 квітня 2025 р.).

Структура та обсяг дослідження. Кваліфікаційна робота складається зі вступу, чотирьох розділів, висновків та пропозицій. Дане дослідження містить 83 сторінки, 17 рисунків, 12 таблиць, 2 додатки. Бібліографія включає 32 найменування.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ТА ПРАКТИКА ФУНКЦІОНУВАННЯ МІЖНАРОДНИХ ПРОГРАМ І ГРАНТІВ У СФЕРІ ПУБЛІЧНОГО АДМІНІСТРУВАННЯ

1.1 Сутність та особливості публічного адміністрування в умовах децентралізації

Публічне управління – це цілісна система діяльності органів державної влади, місцевого самоврядування, інститутів громадянського суспільства та приватного сектору, спрямована на формування й реалізацію управлінських рішень суспільного значення в межах визначених повноважень. Воно охоплює ключові управлінські функції – планування, організацію, керівництво, координацію та контроль – і ґрунтується на демократичних цінностях, принципах верховенства права, справедливості, рівності та ефективності. Завдяки залученню громадськості та партнерському підходу, публічне управління сприяє зростанню ефективності державної політики та посиленню суспільної згуртованості [1].

Публічне адміністрування за своєю сутністю спрямоване на досягнення головної цілі державного управління – ефективне забезпечення реалізації прав, свобод та законних інтересів громадян. Воно має характерні риси, що вирізняють його серед інших видів управлінської діяльності. Воно функціонує на основі державної влади, яку не лише використовує, а й отримує підтримку від неї. Його вплив поширюється не лише всередині країни, а й виходить за межі національного простору – у межах реалізації зовнішньої та міжнародної політики держави. Законодавча діяльність держави відіграє ключову роль у формуванні стандартів поведінки, визначаючи загальні норми, що регулюють суспільні відносини.

Публічне адміністрування характеризується системністю, безперервністю та взаємодією різних структур – таких як державний механізм, апарат управління та система державної служби. Завдяки своїм особливостям, воно виконує важливу

функцію – забезпечує реалізацію прав та інтересів громадян через надання публічних послуг і виконання управлінських функцій. При цьому держава гарантує належну якість, правовий захист і стабільність цих процесів на інституційному рівні [2].

В Україні правові та організаційні основи публічного управління визначаються рядом законів і стратегій. Закон від 9 січня 2007 р. №537-V заклав принципи розвитку інформаційного суспільства та формування державної інформаційної інфраструктури. Закон від 1 грудня 2022 р. №2807-IX «Про Національну програму інформатизації» деталізує механізми реалізації політики у сфері інформатизації, зокрема впровадження сучасних інформаційних систем в органах влади. Закон від 5 жовтня 2017 р. №2163-VIII визначає правові та організаційні засади кібербезпеки й реагування на кіберзагрози. Практичним втіленням цифровізації стало запровадження платформи «Дія», яка забезпечує громадянам доступ до електронних послуг і вже стала невід’ємною частиною повсякденного життя. У сфері регіонального розвитку ключовим документом є Державна стратегія регіонального розвитку на 2021–2027 рр., що визначає основні напрями сталого розвитку регіонів відповідно до Цілей сталого розвитку України до 2030 р. [3,4].

Інформаційне забезпечення органів публічного управління на регіональному рівні регулюється низкою нормативно-правових актів, серед яких варто виділити наступні:

- Закон України від 21 травня 1997 р. №280/97-ВР «Про місцеве самоврядування в Україні», який передбачає повноваження органів місцевого самоврядування у сфері інформаційного забезпечення;
- Закон України від 13 січня 2011 р. №2939-VI «Про доступ до публічної інформації», що встановлює механізми доступу громадян до інформації, якою володіють органи влади;
- Постанова Кабінету Міністрів України від 3 вересня 2014 р. №409 «Про затвердження Положення про електронний документообіг в органах

виконавчої влади», яка визначає порядок та використання системи електронного документообігу;

– методичні рекомендації з питань управління діяльністю органів виконавчої влади, затверджені розпорядженням Національного агентства України з питань державної служби від 8 грудня 2020 р. №230-20, де подано рекомендації щодо застосування сучасних технологій управління.

Сфера публічного адміністрування охоплює широку систему взаємодії органів державної влади, місцевого самоврядування, громадських інституцій і приватного сектору у процесі формування та реалізації публічної політики. Її головна мета – забезпечення ефективного, прозорого та справедливого управління в інтересах суспільства.

Основні компоненти, що входять у сферу публічного адміністрування представлені на рис. 1.1.

Публічне адміністрування – це складна сфера, що поєднує управлінські, правові, соціальні, економічні та організаційні механізми для забезпечення ефективного функціонування держави як сервісу для громадян. Розвиток даної сфери є визначальним чинником успішності демократичних перетворень, зміцнення інституцій та реалізації публічних інтересів.

Особливого значення публічне адміністрування набуває в умовах децентралізації. Реформа місцевої влади в Україні 2015–2020 років стала однією з ключових демократичних трансформацій, спрямованих на посилення ефективності управління та розширення можливостей громад. Її впровадження було зумовлене надмірною централізацією рішень, фінансовою неспроможністю місцевих органів влади, недосконалістю адміністративно-територіального устрою, низьким рівнем довіри та обмеженою якістю публічних послуг [3].

Вирішальним документом реформи стала Концепція реформування місцевого самоврядування та територіальної організації влади 2014 року, що передбачала передачу значної частини повноважень і фінансів органам місцевого самоврядування. В умовах європейської інтеграції особливо важливим є врахування положень Європейської хартії місцевого самоврядування, яка

визначає реальну здатність місцевої влади управляти суспільними справами у межах закону та під власну відповідальність.

Державне управління	діяльність органів виконавчої влади на центральному та місцевому рівнях (міністерства, відомства, обласні та районні державні адміністрації); –розробка та реалізація політик, програм, нормативно-правових актів; –здійснення контролю та нагляду.
Місцеве самоврядування	–органи влади на рівні територіальних громад, міст, сіл та селищ; –забезпечення публічних послуг на місцевому рівні (освіта, охорона здоров'я, ЖКГ, соціальний захист); –участь громадян у прийнятті рішень через вибори, громадські слухання, бюджети участі.
Управління публічними ресурсами	–планування та виконання державного та місцевих бюджетів; –управління державним і комунальним майном; –організація державних закупівель та залучення інвестицій, у тому числі міжнародних грантів і технічної допомоги.
Кадрове забезпечення	–функціонування системи державної служби та служби в органах місцевого самоврядування; –підбір, навчання, розвиток і оцінка персоналу в публічному секторі; –забезпечення етичних стандартів і доброчесності.
Інституційне управління та реформування	–модернізація організаційних структур органів влади; –децентралізація управління; –впровадження електронного урядування, цифровізація послуг.
Забезпечення прав і законних інтересів і громадян	–гарантування доступу до якісних послуг; –формування безпечного, справедливого та соціально орієнтованого середовища; –реалізація програм рівності, прав людини, гендерної політики тощо.
Міжнародна співпраця та інтеграція	–участь у міжнародних проектах, програмах, грантових ініціативах; –гармонізація публічного управління з європейськими стандартами; –залучення міжнародного досвіду та кращих практик.

Рисунок 1.1 – Основні компоненти, що входять у сферу публічного адміністрування

Разом з тим, децентралізація в Україні має низку недоліків: нечітке розмежування власних і делегованих повноважень між різними рівнями влади, обмежена фінансова автономія в умовах воєнного стану, а також існування різних моделей врядування залежно від територіального статусу та безпекової ситуації/

Порівняння з європейським досвідом демонструє як спільні риси, так і відмінності:

- у Польщі децентралізація реалізувалася поетапно: створення гмін як базових одиниць самоврядування, укрупнення адміністративних структур та чіткий перерозподіл повноважень і фінансів. На відміну від цього, в Україні реформа почалася одночасно з адміністративно-територіальними змінами, а органи самоврядування отримали переважно фінансову автономію без формування власних виконавчих структур на рівні області чи району;

- у Франції децентралізація (з 1982 року) передбачала передачу виконавчих повноважень від префектів до органів місцевого самоврядування та створення нового рівня управління – об'єднань комун із власними бюджетами та представницькими органами. В Україні ж об'єднання територіальних громад призвело до ліквідації органів самоврядування на рівні окремих сіл і селищ та формування єдиних структур громади, без паралельного збереження їхнього місцевого рівня [5].

У сучасних умовах децентралізації важливим чинником розвитку публічного адміністрування стала цифрова трансформація управлінських процесів. Вона забезпечує не лише прозорість діяльності органів влади, а й створює нові інструменти для комунікації з громадянами та залучення їх до прийняття рішень на місцевому рівні. Цифровізація дозволяє громадам ефективніше управляти ресурсами, підвищувати якість публічних послуг і зміцнювати підзвітність влади. Саме поєднання децентралізації та цифрових технологій формує основу сучасної моделі публічного адміністрування, орієнтованої на потреби громадян.

Уряд України визначив цифрову трансформацію одним із ключових пріоритетів розвитку держави, затвердивши Стратегію цифрового розвитку та інноваційної діяльності до 2030 р. (WINWIN). Цей документ орієнтований на подальшу цифровізацію адміністративних послуг, розвиток інноваційної інфраструктури, а також на спрощення регуляторних процедур у сфері інноваційної діяльності. Реалізація стратегії сприятиме підвищенню прозорості

управлінських процесів, ефективності надання публічних послуг та поглибленню взаємодії між державою, бізнесом і громадянами.

Впровадження електронного документообігу, створення регіональних інформаційних систем, запуск цифрових сервісів для населення та активне застосування онлайн-платформ для комунікації забезпечують інтеграцію сучасних технологій у всі сфери діяльності органів місцевого самоврядування. Завдяки цьому громади отримують більше можливостей для самостійного управління ресурсами, контролю за виконанням рішень та залучення громадян до участі в управлінні через механізми електронної демократії (е-петиції, бюджети участі, онлайн-опитування).

Цифровізація виступає одним із найважливіших інструментів децентралізації, адже вона дозволяє подолати територіальні бар'єри та зробити послуги доступними навіть для найвіддаленіших громад. Ефективне інформаційне забезпечення органів публічного управління на регіональному та місцевому рівнях стає основою формування «цифрової держави», яка діє за принципом «державна як сервіс», орієнтованої на потреби громадян та прозоре врядування [6].

1.2 Міжнародні програми та гранти як інструмент розвитку місцевого самоврядування

У сучасних умовах публічне управління дедалі тісніше інтегрується у систему міжнародної співпраці, зокрема через участь у грантових програмах, що фінансуються іноземними урядами, міжнародними організаціями та інституціями, такими як Європейський Союз, США. Такий механізм є не лише джерелом додаткових ресурсів для державного та місцевого розвитку, а й інструментом інституційного зміцнення органів влади, підвищення ефективності управлінських процесів та впровадження сучасних стандартів доброчесності, прозорості та відкритості.

Грант – це форма безповоротної фінансової допомоги, що надається на чітко визначених умовах. Отримувач гранту не зобов'язаний повертати кошти чи

сплачувати відсотки, однак лише за умови суворого дотримання вимог і правил використання фінансування. Як правило, гранти розподіляються на конкурсній основі, що потребує ретельної підготовки та обґрунтування проєктної ідеї. Такий механізм вважається одним із найпривабливіших способів підтримки підприємницьких ініціатив [7].

Міжнародні програми – це довгострокові ініціативи, що реалізуються міжнародними організаціями, фондами або міждержавними структурами (наприклад, Європейським Союзом, ПРООН, Світовим банком). На відміну від окремих грантів, вони мають ширший масштаб і спрямовані на комплексний розвиток певної сфери – освіти, цифровізації, екології, місцевого самоврядування тощо.

Ключові відмінності:

- тривалість і масштаб: грант зазвичай охоплює один конкретний проєкт, тоді як міжнародна програма складається з багатьох проєктів і триває кілька років;
- механізм фінансування: програми часто включають різні інструменти – гранти, технічну допомогу, консультації експертів, обміни, навчальні курси;
- спрямованість: якщо грант підтримує одну ініціативу заявника, то програма працює з багатьма учасниками та територіями, створюючи ефект масштабного впливу.

Міжнародні програми можна вважати більш комплексним механізмом розвитку, де гранти виступають лише окремим інструментом підтримки.

Кількість грантових програм в Україні щороку зростає. Їх реалізують не лише державні структури, а й приватні компанії та міжнародні донорські організації, що розширює можливості для бізнесу та місцевих громад.

Розмір фінансування зазвичай становить від 30 до 50 тис. доларів США, чого, як правило, достатньо для започаткування стартапу чи розвитку малого бізнесу. Водночас для масштабних компаній подібна сума не є достатньою, проте

може стати додатковим джерелом фінансової підтримки або поштовхом до залучення інвестицій.

Міжнародні грантові програми в системі публічного адміністрування виступають одним із ключових інструментів модернізації та підвищення ефективності державного управління. Вони сприяють не лише впровадженню інноваційних підходів і цифрових сервісів, але й стимулюють професійний розвиток працівників публічного сектору, формування нових управлінських компетенцій, а також підтримують сталий розвиток територіальних громад. Завдяки грантам органи влади отримують можливість реалізовувати проєкти, які складно або неможливо профінансувати винятково за рахунок місцевих чи державних бюджетів, що є особливо актуальним в умовах децентралізації та обмеженості фінансових ресурсів багатьох громад.

Важливою перевагою міжнародної грантової підтримки є доступ до кращих світових практик управління та їх адаптація до українських реалій. Це включає сучасні підходи до стратегічного планування політики, методи оцінки результативності та ефективності, механізми залучення громадськості, а також інноваційні моделі управління проєктами. Крім того, міжнародні донори зазвичай вимагають дотримання чітких процедур, прозорості у використанні коштів, підзвітності та відкритості, що сприяє формуванню нової управлінської культури, заснованої на принципах доброго врядування.

Разом із тим, практичне використання міжнародних грантів у сфері публічного управління супроводжується низкою викликів. Серед основних можна назвати недостатній кадровий потенціал у громадах, обмежений досвід розробки конкурентоспроможних проєктних заявок, складні бюрократичні процедури та невідповідність між локальними потребами і вимогами донорів. Додатковим бар'єром стають часові рамки реалізації грантових програм, які не завжди збігаються з реальними темпами здійснення реформ у публічному секторі. Водночас, саме подолання цих труднощів стимулює розвиток інституційної спроможності органів влади, формування партнерських відносин з міжнародними організаціями та підвищення загальної ефективності публічного адміністрування.

Специфіка міжнародного грантового механізму полягає в його проектному характері – ресурси надаються під конкретні завдання, з чітко визначеною метою, термінами реалізації та системою моніторингу. Це вимагає від публічних управлінців високого рівня організованості, стратегічного мислення, навичок проектного менеджменту та здатності ефективно взаємодіяти з донорами.

У перспективі міжнародна грантова підтримка може стати основою для довготривалих змін у системі публічного управління України – за умови її сталого інституціонального впровадження, поєднання з національною політикою та активного залучення зацікавлених сторін. Зміцнення потенціалу громад, розширення доступу до іноземного фінансування та розвиток партнерств із міжнародними структурами – усе це є важливими кроками до побудови ефективної, відповідальної та орієнтованої на потреби громадян системи публічного адміністрування.

На сьогодні питання міжнародної співпраці та участі в грантових програмах набули особливої ваги, зокрема в умовах впровадження реформи децентралізації в Україні. Багато територіальних громад, що виникли в результаті цього процесу, стикаються з браком фінансових ресурсів у місцевих бюджетах. Це ускладнює створення належних умов для життя населення та забезпечення якісних і доступних публічних послуг на місцевому рівні [8].

У процесі реалізації реформи децентралізації в Україні значну роль відіграють міжнародні програми технічної допомоги, які забезпечують фінансову, експертну та організаційну підтримку органів місцевого самоврядування. Такі проекти спрямовані не лише на інституційну розбудову громад, але й на розвиток інфраструктури, підвищення якості освітніх і адміністративних послуг, впровадження принципів прозорості та підзвітності.

У табл. 1.1 наведено характеристику ключових програм, що сьогодні підтримують Україну у сфері місцевого самоврядування.

Таблиця 1.1 – Міжнародні проекти підтримки України у сфері місцевого самоврядування

Проект / програма	Охоплення (області / громади)	Дата початку/ завершення	Сума допомоги	Цілі проекту
U-LEAD with Europe	Всі області, громади	01.01.2016/ 31.12.2027	217 млн EUR	Підтримка децентралізації, розвиток спроможних громад, удосконалення надання адміністративних послуг
USAID DOBRE	10 областей; ~60 громад	08.06.2016/ 2025	~107 млн USD	Розвиток спроможності громад, залучення громадян до прийняття рішень, місцевий економічний розвиток
USAID HOVERLA	12 областей; 74–100+ громад (залежно від етапу)	19.03.2021/ 18.03.2027	150 млн USD	Розбудова системи багаторівневого врядування, підтримка прозорості та підзвітності громад
SOERA	Національний рівень (усі області, держпідприємства)	26.04.2021/ 25.04.2028	100 млн USD	Реформа державних підприємств, підвищення ефективності та прозорості управління
DECIDE	5 областей; ~20 громад	01.02.2020/ 31.05.2025	≈11,7 млн CHF	Розвиток якісної освіти та інклюзивності в громадах, підсилення місцевого врядування
Polaris Programme	Усі області	01.06.2024/ 01.06.2028	250 млн SEK	Підтримка багаторівневого врядування, посилення стійкості громад і органів влади
UCORD	6 областей (пілотні)	01.12.2022/ 30.11.2026	16,9 млн CHF	Посилення регіонального розвитку, інтеграція переміщених осіб, підтримка соціальної згуртованості
SURGe	7 областей (пілот)	01.10.2019/ 31.01.2025	Сума не розголошується	Підтримка урядових реформ, стратегічного планування та управління змінами в громадах

Програма U-LEAD with Europe фінансується Європейським Союзом і його країнами-членами (Німеччина, Швеція, Польща, Данія, Естонія та Словенія). Її метою є надання підтримки у процесі реалізації децентралізаційної реформи та розвитку ефективних і прозорих органів місцевого самоврядування. Основними напрямками роботи є розбудова центрів надання адміністративних послуг (ЦНАП), підвищення спроможності органів місцевої влади та зміцнення фінансової

автономії громад. Програма діє на всій території України та стала ключовим партнером у впровадженні сучасних інструментів муніципального управління.

Програма «Децентралізація приносить кращі результати та ефективність» (DOBRE) розпочалася у 2016 році та охоплює 10 областей України. Її впроваджує міжнародна організація Global Communities. DOBRE спрямована на розвиток потенціалу громад, підтримку у стратегічному плануванні, місцевому економічному розвитку, поліпшенні якості публічних послуг та залученні громадян до прийняття управлінських рішень. Проєкт допомагає органам влади створювати ефективні інструменти бюджетного планування та партнерства з місцевим бізнесом, що безпосередньо впливає на економічне зростання та соціальну стабільність. Цей проєкт реалізується з 2021 року та має на меті підтримати громади у зміцненні своїх адміністративних і управлінських функцій. Основний акцент робиться на підвищенні прозорості, впровадженні сучасних механізмів підзвітності та розвитку багаторівневого врядування. Проєкт спрямований на забезпечення ефективної взаємодії між центральною та місцевою владою, а також розвиток інституційної спроможності громад для надання якісних послуг населенню.

Завдяки HOVERLA громади отримують експертну допомогу в управлінні фінансами, земельними ресурсами, освітою та іншими ключовими секторами.

SOERA – це проєкт, який фокусується на реформуванні державних підприємств в Україні. Його основною метою є підвищення прозорості, ефективності та конкурентоспроможності державного сектору економіки. Програма передбачає вдосконалення системи корпоративного управління, зменшення ризиків корупції та створення більш сприятливого середовища для інвестицій. Впровадження SOERA має стратегічне значення, оскільки модернізація державних підприємств сприяє зміцненню фінансової стабільності та забезпеченню якісних послуг для суспільства.

Програма DECIDE реалізується у п'яти областях України за підтримки Швейцарії. Її головним завданням є підтримка розвитку системи освіти та забезпечення інклюзивного навчального середовища на рівні громад. Дана

програма також сприяє розвитку демократичного врядування через залучення громадян до процесів прийняття рішень та посилення відповідальності органів влади. Проєкт DECIDE поєднує освітні та управлінські аспекти, забезпечуючи системний підхід до підвищення якості людського капіталу та розвитку громадянського суспільства.

Програма Polaris, що фінансується урядом Швеції та реалізується SALAR International, стартувала у 2024 році. Вона має на меті посилення багаторівневого врядування та стійкості українських громад в умовах війни та післявоєнної відбудови. Особливий акцент робиться на розвитку ефективної взаємодії між різними рівнями влади, зміцненні інституційної спроможності місцевих органів та забезпеченні громад базовими послугами навіть у кризових умовах. Програма також підтримує залучення громадян до управління та сприяє розвитку інклюзивності. Цей проєкт фінансується урядом Швейцарії та спрямований на підтримку соціальної згуртованості та регіонального розвитку в Україні. Його діяльність зосереджена в окремих областях, де є значна кількість внутрішньо переміщених осіб.

Проєкт UCORD допомагає громадам інтегрувати переселенців, сприяє міжрегіональній співпраці, розбудові інфраструктури та розвитку соціальних послуг. Даний проєкт також підтримує стратегії регіонального планування, які орієнтовані на довготривалу стійкість та інклюзивність.

Проєкт SURGe стартував у 2019 році за підтримки уряду Канади. Його метою є надання експертної допомоги уряду України та органам місцевого самоврядування у впровадженні реформ, стратегічному плануванні та управлінні змінами. SURGe працює з різними секторами — від регіонального розвитку до цифровізації державних послуг. Проєкт також надає громадам інструменти для підвищення ефективності управління та залучення громадян до формування політик. Його діяльність є особливо цінною в умовах воєнних викликів, коли потрібні швидкі та якісні рішення [9].

Співпраця українських громад з європейськими партнерами поступово виходить за рамки зовнішньої політики. Вона перетворюється на щоденний

процес обміну досвідом, розбудови партнерських відносин та практичного впровадження рішень, що наближають Україну до європейських стандартів життя.

1.3 Зарубіжний досвід використання міжнародної допомоги для підтримки громад

У сучасному світі міжнародна допомога стала ключовим інструментом забезпечення сталого розвитку держав і зміцнення їх економічної та соціальної стійкості. Зарубіжний досвід показує, що ефективність такої допомоги залежить від комплексного підходу, що охоплює соціальні, економічні, інституційні та екологічні аспекти розвитку громад.

Розвиток громад ґрунтується на концепції сталості та, як свідчить зарубіжний досвід, дає найкращі результати за умов використання чіткої методології, сучасних підходів і належної державної підтримки. Водночас системний підхід передбачає побудову взаємозв'язків економіки громади з навколишнім середовищем та пошук шляхів інтеграції до провідних економічних програм і стратегій, які формують загальносвітові тенденції розвитку.

У Великій Британії за підсумками дворічної програми місцевого розвитку було виділено три ключові складові, кожна з яких має власні характеристики:

- економічна: збалансованість регіональної економіки, наявність достатньої кількості робочих місць, активний рух фінансових потоків, збереження локальної ідентичності, розширення форм власності та різноманіття товарів і послуг, вироблених у громаді;
- соціальна: рівний розподіл власності та контроль над ключовими ресурсами, здатність упроваджувати ефективні зміни, забезпечення добробуту населення;
- екологічна: раціональне використання ресурсів, охорона довкілля, адаптація до кліматичних викликів.

Розбудова потенціалу громади зосереджується на створенні рівних можливостей для всіх жителів, у тому числі для соціально вразливих груп. Це включає підвищення професійних навичок, розширення впливу громадян на

власне життя та стимулювання місцевого розвитку. Зміцнення спроможності громад сприяє економічному зростанню як регіонів, так і країни в цілому.

Порівняльний аналіз зарубіжного досвіду підтверджує доцільність розширення ролі доходів і видатків місцевих бюджетів у зведеному бюджеті, наближення цього показника до рівня розвинених держав. Йдеться про зростання обсягів податкових надходжень у доходах місцевих бюджетів, підвищення відповідальності за їх адміністрування, скорочення залежності від цільових трансфертів та делегування органам місцевого самоврядування більшої самостійності у прийнятті рішень у межах їхньої компетенції.

Європейська практика передбачає оптимізацію використання коштів фондів згуртованості та стимулювання прихильності громадян до європейських цінностей. При цьому держави-члени зберігають суверенітет над власною територіальною організацією, а всі рівні місцевого врядування визнаються фундаментальними для укріплення європейської політики.

Принципи територіальної політики ЄС стають базовими для адміністративно-територіальних реформ у державах-кандидатах. Водночас ефективність регіональної політики ЄС має відносний характер, адже нерівність у розвитку окремих регіонів і громад залишається актуальною проблемою. Саме тому збалансований розвиток територій і громадська ініціатива виступають наріжним каменем удосконалення територіального устрою й системи місцевого самоврядування.

ЄС нараховує 242 регіони, які суттєво відрізняються рівнем соціально-економічного розвитку. Для зменшення дисбалансів з кінця 1980-х років реалізується політика згуртованості, яка після ухвалення Єдиного європейського акту 1986 року стала одним із ключових напрямів бюджету ЄС (на 2021–2027 рр. на неї спрямовано 373 млрд євро — майже третина бюджету). Відтак місцеві органи влади стали важливими учасниками реалізації стратегічних завдань ЄС, особливо у сфері забезпечення економічної, соціальної та територіальної єдності.

У Європі простежується тенденція до обмеженого втручання центральної влади у діяльність органів місцевого самоврядування та чіткого розмежування

їхніх функцій. Реформи часто супроводжуються укрупненням адміністративних одиниць та проведенням організаційних, фінансових, функціональних і процедурних змін. У багатьох випадках укрупнення громад дало позитивні результати, хоча були й суперечливі приклади, як у Франції.

Європейські країни активно реалізують фінансові реформи, що передбачають надання громадам нових джерел доходів (податки, комунальні підприємства, ринкові послуги), а також делегування їм функцій від центральної влади. Таким чином розширюється ресурсна база місцевого самоврядування та зміцнюється його спроможність виконувати соціальні програми.

У більшості європейських держав реформи децентралізації спрямовані на досягнення кількох завдань: консолідацію бюджетної політики, підвищення якості публічних послуг, наближення їх до споживачів, розширення ресурсної бази органів влади, забезпечення прозорості та стимулювання громадянської активності.

Франція демонструє приклад успішної децентралізації, яка розширила автономію субнаціональних утворень, зменшила функції центральної влади та послабила роль префектів. Для України важливим є врахування цього досвіду, зокрема у формуванні регіональної політики та партнерських відносин між державою й регіонами.

Саме Польща стала прикладом ефективного розвитку місцевого самоврядування після реформ 1990-х років. Було чітко розмежовано функції державних і місцевих органів, створено умови для фінансової самостійності гмін, що на 60% формують бюджети за рахунок власних надходжень. Такий підхід дозволив забезпечити якісні послуги на місцевому рівні, розвиток малого й середнього бізнесу та привабливе інвестиційне середовище.

У країнах ЄС активно застосовується партисипативне бюджетування, що дозволяє мешканцям брати участь у плануванні та розподілі місцевих фінансів. Така практика поширена у Франції, Німеччині, Італії та поступово інтегрується у країнах Центральної та Східної Європи.

Німеччина є прикладом багаторівневої бюджетної системи з високим рівнем автономії громад, які мають право самостійно встановлювати податки. Основним місцевим збором є промисловий податок, що забезпечує стійку фінансову базу для розвитку територій. Унітарні держави Європи (Франція, Польща, Італія) застосовують модель бюджетного унітаризму, де фінансове вирівнювання здійснюється через механізми централізованих трансфертів.

Загалом зарубіжний досвід показує: ефективний розвиток громад базується на поєднанні стратегічного планування, розвитку інфраструктури, підтримки бізнесу та інвестицій, а також використання місцевих ресурсів. Приклади Естонії (цифровізація послуг), Нідерландів (трансформація Ейндховена), Іспанії (культурна стратегія Більбао), Китаю (інноваційний розвиток Шеньчженя), Фінляндії (освітній та ІТ-потенціал Оулу) підтверджують: інтегрований підхід дає змогу досягати високих результатів.

Окрему увагу варто звернути на досвід Канади, де функціонують корпорації розвитку громад (CDC), які займаються відновленням проблемних районів, створенням доступного житла, підтримкою малого бізнесу та освітніми програмами для робочої сили. Це забезпечує справедливий розподіл економічних можливостей для всіх мешканців [10].

Отже, успішні приклади різних країн доводять, що стійкий розвиток громад залежить від партнерства влади, бізнесу, громадських організацій і мешканців. Для України важливо адаптувати ці практики, забезпечити кадрове підґрунтя та створити ефективні інституційні механізми. Це дозволить завершити реформу децентралізації, реалізувати потенціал місцевого самоврядування та досягти гармонійного соціально-економічного розвитку.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ УЧАСТІ ЛЮБЕШІВСЬКОЇ ТЕРИТОРІАЛЬНОЇ ГРОМАДИ В МІЖНАРОДНИХ ПРОГРАМАХ І ГРАНТАХ

2.1 Загальна характеристика Любешівської територіальної громади

Любешівська селищна територіальна громада – це одна з найбільших адміністративно-територіальних одиниць Волинської області, розташована у Камінь-Каширському районі. Адміністративним центром громади є селище Любешів (рис. 2.1) [11].



Рисунок 2.1 – Любешівська територіальна громада в атласі адміністративно-територіального устрою України

Територія громади знаходиться у північно-східній частині Волинської області. Громада межує:

- на півночі – з Брестською областю Республіки Білорусь, через пункт пропуску «Дольськ», який належить до митного посту «Дольськ» Ягодинської митниці;
- на заході – з Камінь-Каширською територіальною громадою;
- на півдні – з Прилісненською громадою;

– на сході – з громадами Рівненської області (Зарічненська, Локницька, Вараська).

Любешівська територіальна громада розташована в межах українського Полісся, де поєднуються ліси, річки, болота та лугові ландшафти. Територія багата на природні ресурси: лісові масиви займають 44% площі громади, землі сільськогосподарського призначення – 34%, а водно-болотні угіддя – близько 19%.

Через громаду протікає 12 річок, серед яких найбільші – Прип'ять і Стохід, а також наявні 12 озер, численні ставки та заплави. Густота річкової мережі є однією з найвищих у регіоні, що забезпечує високий рівень водозабезпеченості населення і господарства. Багатство природних ресурсів створює умови для розвитку рекреації, екотуризму, рибальства та зеленої економіки.

На території громади розташований Національний природний парк «Прип'ять-Стохід», створений Указом Президента України від 13 серпня 2007 року №699/2007. Площа парку становить 39 315,5 га. Це унікальний природний комплекс, де зустрічається понад 550 видів вищих рослин та понад 200 видів хребетних тварин, серед яких 84 види занесено до Червоної книги України. Наявність національного парку не лише зберігає біорізноманіття, а й відкриває перспективи для розвитку екологічного туризму, освітніх програм і природоохоронних проєктів за підтримки міжнародних грантових організацій.

Природні ресурси громади представлені покладами торфу (8 млн м³), сапропелю (5,7 млн м³), піску та глини, що створює потенціал для розвитку промислового виробництва. Проте наявні ресурси використовуються частково через обмежений інвестиційний потенціал і регуляторні бар'єри.

Любешівська територіальна громада – одна з найбільших селищних громад Волинської області як за площею, так і за чисельністю населення. Її територія займає 1239,1 км² (або 26,25% площі Камінь-Каширського району) і об'єднує 41 населений пункт, у тому числі селище Любешів, що є адміністративним центром. Станом на 2025 рік чисельність населення громади становить 29 976 осіб, що складає 23,25% від усього населення району та 2,92% від загальної кількості жителів Волинської області.

Органом місцевого самоврядування є Любешівська селищна рада, до складу якої входять 34 депутати та селищний голова. У структурі ради діє шість постійних депутатських комісій, що забезпечують реалізацію повноважень у сферах:

- земельних відносин, архітектури, благоустрою;
- комунальної власності, ЖКГ, транспорту та енергозбереження;
- законності, депутатської етики та прав людини;
- гуманітарної політики;
- фінансів, бюджету, інвестицій і міжнародного співробітництва.

Селищним головою громади є Олег Кух, який був обраний під час перших виборів 29 жовтня 2017 року.

Любешівська територіальна громада утворена 30 листопада 2017 року відповідно до Закону України «Про добровільне об'єднання територіальних громад». До складу громади увійшли 15 сільських рад, які після адміністративно-територіальної реформи стали старостинськими округами. У 2020 році, після затвердження Кабінетом Міністрів України перспективного плану формування територій громад Волинської області, до Любешівської ТГ приєдналися Дольська та Люб'язівська сільські ради, що розширило територію громади та підвищило її фінансову спроможність.

Історично Любешівщина має глибоке культурне коріння – перші згадки про поселення датуються 15 століттям. У різні періоди територія перебувала під впливом Литовського князівства, Речі Посполитої та Російської імперії. Це зумовило різноманіття архітектурної спадщини та місцевих традицій, що збереглися донині.

Господарський комплекс громади має аграрно-лісову спеціалізацію. Основними напрямками є сільське господарство, лісозаготівля та переробка деревини. Провідними сільськогосподарськими підприємствами є ТОВ «СТОХІД НОВА АГРО», СГПП «Дружба», ТОВ «Любешів Агро», ТОВ «СП Агростандарт-2022», ТОВ «Коршів-Агро». Вони активно займаються вирощуванням зернових і кормових культур, овочів, картоплі, ягід, а також тваринництвом. Крім того,

підприємства впроваджують енергоефективні технології, займаються меліорацією земель та підтримують соціальні ініціативи в межах громади.

Значну роль у структурі місцевої економіки відіграє лісова промисловість. На території діють ДП «Любешівське лісомисливське господарство» та ДП СЛАП «Любешівагроліс», що спеціалізуються на заготівлі деревини, її первинній обробці, експорті пиломатеріалів і заготівлі дикоросів. Продукція лісгоспів постачається до країн Європейського Союзу, що сприяє надходженню валютних коштів і зміцненню економічної бази громади [12].

2.2 Аналіз соціально-економічного стану Любешівської ТГ

Любешівська селищна територіальна громада має як вагомий потенціал розвитку, так і низку обмежень, що впливають на її соціально-економічну динаміку. У таблиці 2.1 представлений SWOT-аналіз Любешівської територіальної громади.

Таблиця 2.1 – SWOT-аналіз Любешівської ТГ

Сильні сторони	Слабкі сторони
1. Велика територія громади та значна кількість населених пунктів. 2. Високий туристичний потенціал і чисте довкілля, наявність Національного природного парку «Прип'ять-Стохід». 3. Ресурсна база: торф, пісок, деревина та інші природні копалини. 4. Наявність професійного (технічного) коледжу в селищі Любешів. 5. Широкі лісові масиви та біорізноманіття Полісся. 6. Активність місцевих ініціативних груп та участь громади в соціально-культурних заходах. 7. Сприятливе прикордонне розташування (близькість до Білорусі та ЄС).	1. Віддаленість від обласного центру та ключових ринків (логістичні обмеження). 2. Обмежена інфраструктура (дороги між населеними пунктами, сервісні центри). 3. Нестача великих переробних підприємств (особливо для с/г і лісопродукції). 4. Високий рівень безробіття і відтік молоді/кадрів у міста або за кордон. 5. Часткова тіньова економіка та слабкі стимули до офіційної легалізації бізнесу. 6. Обмежені місцеві фінансові ресурси для великих інфраструктурних проєктів.

Продовження таблиці 2.1

Можливості	Загрози
1. Розвиток аграрного сектору (фермерства, органічного землеробства) під впливом зростаючого попиту на місцеву продукцію. 2. Екотуризм, агротуризм та культурний туризм (на базі національного природного парку і поліських ландшафтів). 3. Створення локальних переробних потужностей (деревообробка, харчова переробка, торфопереробка). 4. Використання можливостей децентралізації та доступ до програм фінансування (державні та міжнародні гранти). 5. Розвиток «зеленої» енергетики (солярні, біогазові установки) та енергоефективності. 6. Посилення цифровізації послуг і розширення дистанційної зайнятості.	1. Економічна вразливість до зовнішніх шоків (зростання цін на енергоносії, валютні коливання). 2. Посилення конкуренції за інвестиції з боку інших громад/регіонів. 3. Зниження родючості ґрунтів та негативні зміни в агросекторі (без заходів з відновлення). 4. Екологічні ризики (незареєстровані сміттєзвалища, неправильний видобуток торфу, повені/затоплення у поліських зонах). 5. Відтік молоді/дефіцит кваліфікованих кадрів. 6. Юридичні/кадастрові проблеми з землею або неякісний облік земельних ресурсів.

Однією з найвагоміших переваг громади є її значна територія та розгалужена мережа населених пунктів, що створює передумови для розвитку місцевої інфраструктури, аграрного виробництва й розміщення рекреаційних об'єктів.

Високий туристичний потенціал і чисте довкілля також визначають стратегічну перевагу Любешівської громади. На її території розташований Національний природний парк «Прип'ять-Стохід», який входить до Смарагдової мережі Європи та є однією з найцінніших природних зон Полісся. Також туристичну привабливість підсилюють річка Стохід, село Сваловичі, яке зберегло автентичну поліську архітектуру, а також в'їзна брама садиби Чарнецьких, що є пам'яткою архітектури національного значення.

Також у селищі Любешів функціонує професійний (технічний) коледж, який забезпечує підготовку кваліфікованих кадрів для місцевих підприємств.

Широкі лісові масиви та біорізноманіття Полісся відкривають перспективи розвитку екологічного, освітнього та мисливського туризму.

Важливою сильною стороною є активність місцевих ініціативних груп і громадських організацій, які залучають мешканців до соціальних та культурних проєктів.

Зрештою, вигідне прикордонне розташування громади (близькість до Білорусі та до кордонів ЄС) сприяє розвитку зовнішньоекономічних зв'язків і транскордонного співробітництва.

Водночас громада стикається з низкою об'єктивних проблем. Однією з головних є віддаленість від обласного центру та основних логістичних вузлів, що ускладнює доступ до ринків збуту і стримує інвестиційну активність.

Обмежена транспортна й сервісна інфраструктура (особливо між сільськими населеними пунктами) перешкоджає мобільності населення та розвитку бізнесу.

Також відчувається нестача великих переробних підприємств, зокрема у сфері сільського господарства та лісопереробки, що знижує додану вартість місцевої продукції.

Серйозною проблемою залишається високий рівень безробіття та відтік молоді й кваліфікованих кадрів до більших міст або за кордон.

Певну частку економіки становить тіньовий сектор, який обмежує податкові надходження та стримує легальний бізнес.

Крім того, обмежені місцеві фінансові ресурси не дозволяють реалізувати масштабні інфраструктурні проєкти, що могло б дати імпульс для розвитку громади.

Серед ключових перспектив розвитку громади можна виокремити кілька стратегічних напрямів:

- по-перше, розвиток аграрного сектору, зокрема фермерства та органічного землеробства, є надзвичайно перспективним у контексті глобального зростання попиту на екологічно чисту продукцію. Любешівська громада має сприятливі природні умови для вирощування зернових, овочів, лікарських трав і ягід, а також для розвитку тваринництва в екологічно безпечних умовах;
- по-друге, істотні перспективи відкриває екотуризм, агротуризм та культурний туризм, засновані на унікальних природних і культурних ресурсах

Полісся. Національний природний парк «Прип'ять-Стохід», мальовничі річкові системи, старовинні села Сваловичі та Березичі, пам'ятки архітектури (зокрема брама садиби Чарнецьких) створюють потужну базу для туристичних маршрутів, велопробігів, етнофестивалів і зелених садиб;

– по-третє, створення локальних переробних виробництв (деревообробка, торфодобування, харчова промисловість), що дозволить зменшити сировинну залежність та підвищити зайнятість населення.

Важливою можливістю є розширення участі громади в програмах державного та міжнародного фінансування (ДФРР, гранти ЄС, USAID, U-LEAD тощо), які підтримують розвиток місцевої інфраструктури, освіти, культури й енергозбереження.

Окремий напрям – розвиток «зеленої» енергетики (сонячні станції, біогазові установки, використання відновлюваних ресурсів деревини). Це не лише відповідає сучасним європейським трендам, а й дозволяє підвищити енергонезалежність громади.

Крім того, посилення цифровізації послуг і розвиток дистанційної зайнятості може стати відповіддю на демографічні виклики та підвищити рівень залученості населення у сучасні економічні процеси. Запровадження цифрових платформ для взаємодії з мешканцями, електронного документообігу, а також розвиток дистанційної освіти та роботи дадуть змогу зменшити міграційний відтік.

Попри наявні переваги, Любешівська громада залишається вразливою до зовнішніх економічних чинників, таких як коливання валютного курсу та зростання цін на енергоносії.

Посилюється конкуренція за інвестиції між громадами Волині та сусідніх регіонів, що вимагає від Любешівської ТГ активнішої позиції у залученні партнерів.

Серед екологічних ризиків найактуальнішими є зниження родючості ґрунтів, незаконне сміттєзвалище, нерегульований видобуток торфу, а також повені й заболочення у приполіських зонах.

Серйозним соціальним викликом залишається відтік молоді та дефіцит кваліфікованих кадрів, що створює дисбаланс між трудовими ресурсами і потребами економіки громади.

Додатковими ризиками є недосконалість земельного обліку та кадастрові проблеми, які можуть ускладнити реалізацію інвестиційних проєктів або призвести до конфліктів щодо землекористування.

Проведений SWOT-аналіз Любешівської територіальної громади дав змогу комплексно оцінити її внутрішні можливості та зовнішні загрози, визначити потенціал розвитку і ключові напрями підвищення ефективності управління. Для більш глибокого розуміння реального стану громади доцільно здійснити фінансовий аналіз, який дозволить оцінити рівень забезпеченості ресурсами, ефективність використання бюджетних коштів та фінансову стабільність територіальної громади.

Для наочного представлення основних показників фінансової діяльності Любешівської територіальної громади за 2023-2024 роки проведено узагальнення ключових даних бухгалтерської звітності. У таблиці 2.2 наведено динаміку доходів, видатків, фінансових результатів та основних складових активів громади.

Таблиця 2.2 – Основні показники фінансового стану Любешівської ТГ за 2023-2024 роки

Показники	2023 рік	2024 рік	Тенденція
Доходи всього, тис. грн	29 511, 809	33 030, 435	Зростання на 11,9 %, що свідчить про підвищення фінансової спроможності громади
Бюджетні асигнування, тис. грн	20937,124	29903,872	Значне збільшення обсягів державного фінансування (переважно за рахунок субвенцій та програм підтримки)
Інші доходи від необмінних операцій, тис. грн	8574,685	3126,563	Суттєве зменшення надходжень, ймовірно через скорочення трансфертів і цільових дотацій
Витрати всього, тис. грн	31 252,718	32 199,910	Незначне зростання видатків на 3 %, що вказує на стабільну бюджетну політику

Продовження таблиці 2.2

Загальнодержавні функції, тис. грн	18337,145	25414,17	Зростання видатків на утримання органів місцевого самоврядування та забезпечення їх діяльності
Економічна діяльність, тис. грн	12415,573	6785,74	Скорочення фінансування економічних програм через зміну пріоритетів бюджету
Фінансовий результат, тис. грн.	-1 740, 909	+830, 525	Перехід від дефіциту до профіциту, що свідчить про покращення фінансового стану
Основні засоби (чиста вартість)	4 701,784	6 658,826	Збільшення активів, оновлення матеріально-технічної бази громади
Оплата праці, тис. грн	13757,486	18440,028	Зростання фонду оплати праці на 34 %, що пов'язано зі збільшенням штатів і підвищенням зарплат
Відрахування на соціальні заходи, тис. грн	3025,909	4114,432	Пропорційне збільшення відрахувань до соціальних фондів у зв'язку з ростом оплати праці
Матеріальні витрати, тис. грн	1630,74	1760,961	Помірне збільшення матеріальних витрат, що свідчить про розширення господарської діяльності
Амортизація, тис. грн	614,301	669,457	Незначне зростання амортизаційних відрахувань унаслідок введення нових основних засобів
Запаси, тис. грн	1 780,897	647,230	Зменшення запасів, що свідчить про раціональніше використання матеріальних ресурсів
Грошові кошти	-	7,059	Поява залишку коштів, що забезпечує мінімальну ліквідність на кінець року

Порівняння цих показників дозволяє оцінити тенденції зміцнення фінансової бази, ефективність управління ресурсами та зміни у структурі майна.

Згідно зі звітом про фінансові результати (додаток А), у 2024 році громада отримала доходів на суму 33 030,4 тис. грн., що на 3 518,6 тис. грн. (або 11,9%) більше, ніж у 2023 році. Основну частку у структурі доходів (рис. 2.2), як і в попередньому році, становили бюджетні асигнування, обсяг яких зріс із 20 937,1 тис. грн. у 2023 р. до 29 903,9 тис. грн. у 2024 р.

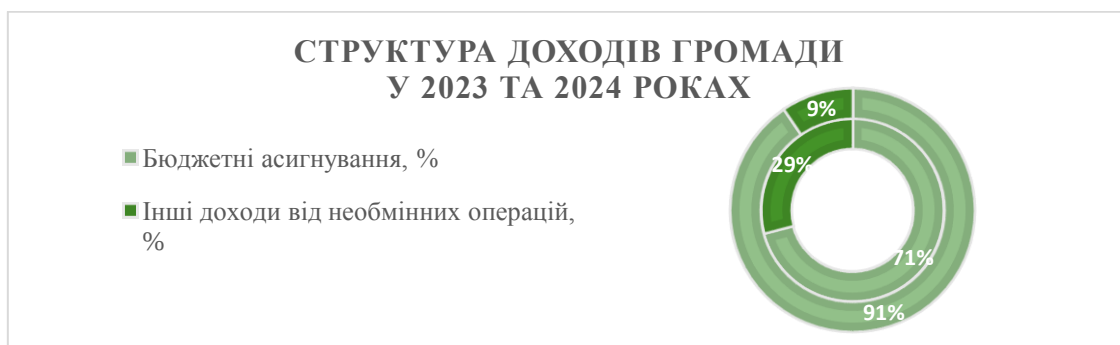


Рисунок 2.2 – Структура доходів громади у 2023-2024 роках

Це свідчить про активізацію міжбюджетного фінансування та розширення фінансових можливостей громади. Водночас обсяг інших доходів від необмінних операцій зменшився з 8 574,7 тис. грн. до 3 126,6 тис. грн., що може бути пов'язано зі зменшенням обсягів трансфертів або цільових надходжень.

Загальний обсяг витрат громади у 2024 році склав 32 199,9 тис. грн., що на 947,2 тис. грн. (або 3%) більше, ніж у 2023 році. Найбільша частка витрат (рис. 2.3) припадає на загальнодержавні функції – 25 414,2 тис. грн. (78,9 % загального обсягу), тоді як видатки на економічну діяльність зменшилися з 12 415,6 тис. грн. до 6 785,7 тис. грн.

Така тенденція може свідчити про зміну пріоритетів бюджетної політики громади на користь забезпечення стабільного функціонування органів місцевого самоврядування та базових галузей.

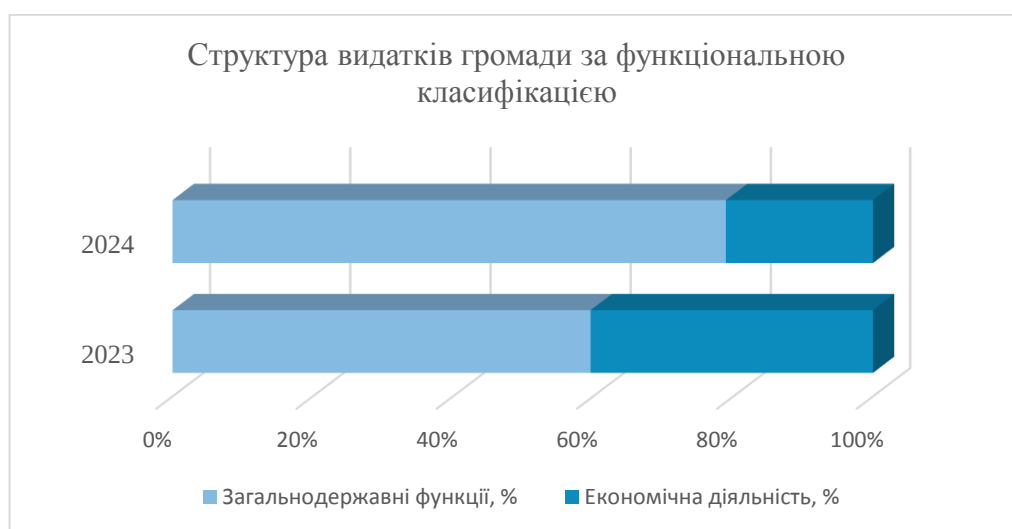


Рисунок 2.3 – Структура видатків громади за функціональною класифікацією

На рисунку 2.4 зображено порівняння загальних обсягів доходів і витрат громади за 2023-2024 роки. Спостерігається позитивна динаміка – у 2024 році громада вийшла з дефіциту (-1,74 млн. грн.) на профіцит (+0,83 млн. грн.), що свідчить про підвищення фінансової стабільності та ефективніше управління бюджетом.

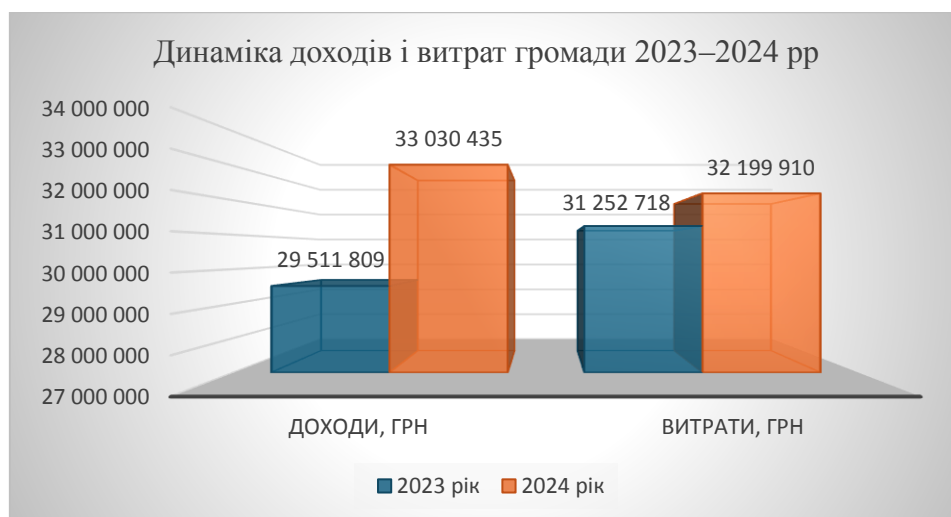


Рисунок 2.4 – Динаміка доходів і витрат Любешівської громади у 2023–2024 роках

За результатами фінансової діяльності у 2024 році громада досягла профіциту бюджету в розмірі 830,5 тис. грн., тоді як у 2023 році спостерігався дефіцит у сумі 1 740,9 тис. грн. Таким чином, фінансовий результат покращився на 2 571,4 тис. грн., що свідчить про поступове зростання фінансової спроможності громади та більш ефективне управління бюджетними ресурсами.

Важливим елементом оцінювання є аналіз структури витрат за економічними елементами, який зображений на рисунку 2.5.



Рисунок 2.5 – Динаміка основних елементів витрат за обмінними операціями у 2023–2024 роках

У 2024 році витрати на оплату праці становили 18 440,0 тис. грн., що на 4 682,5 тис. грн. більше, ніж у попередньому році (13 757,5 тис. грн.). Відрахування на соціальні заходи також зросли з 3 025,9 тис. грн. до 4 114,4 тис. грн., що пояснюється зростанням фонду оплати праці. Матеріальні витрати збільшилися на 130 тис. грн., а амортизаційні відрахування – на 55 тис. грн., що відображає оновлення матеріально-технічної бази та інвестиції в основні засоби.

Дані балансу (додаток Б) громади також підтверджують поступове зміцнення активів. Станом на 1 січня 2024 року загальна вартість активів Любешівської селищної ради становила 7 313,1 тис. грн., що на 0,63 млн. грн. більше, ніж на початок року. Основні засоби громади зросли з 4 701,8 тис. грн. до 6 658,8 тис. грн., що є свідченням оновлення майна громади та реалізації капітальних проектів. Натомість обсяг запасів зменшився з 1 780,9 тис. грн. до 647,2 тис. грн., що може вказувати на раціональніше використання матеріальних ресурсів. У структурі фінансових активів з'явилися грошові кошти в сумі 7,1 тис. грн., що забезпечує мінімальний рівень ліквідності на кінець звітного періоду.

Загалом, фінансова діяльність громади у 2024 році була більш збалансованою, ніж у попередньому періоді. Вона характеризується помірним зростанням доходів, оптимізацією витрат, покращенням результативності

виконання бюджету та нарощуванням активів. Позитивним є факт переходу від дефіциту до профіциту, що свідчить про поступове підвищення фінансової самодостатності Любешівської ТГ.

Водночас для забезпечення стабільного розвитку у середньостроковій перспективі доцільно приділити увагу збільшенню частки власних доходів, підвищенню ефективності використання коштів на економічну діяльність, а також розширенню інвестиційних надходжень шляхом участі у грантових програмах та державно-приватних партнерствах. Такий підхід сприятиме зміцненню фінансової бази громади, підвищенню її конкурентоспроможності та сталому розвитку території.

2.3 Дослідження участі Любешівської територіальної громади в міжнародних програмах і грантових проєктах

У сучасних умовах децентралізації, війни та інтеграції України до європейського співтовариства, особливого значення набуває залучення територіальними громадами зовнішніх фінансових та технічних ресурсів. Міжнародні програми, гранти та транскордонні проєкти виступають одним із ключових інструментів підвищення спроможності місцевого самоврядування, розвитку інфраструктури, посилення соціального захисту, охорони довкілля та цифрової трансформації.

Любешівська територіальна громада, завдяки своєму прикордонному розташуванню, унікальним природним ресурсам та активній позиції місцевої влади, стала одним із прикладів ефективного використання міжнародної підтримки в умовах воєнного та післявоєнного відновлення. Участь громади в грантових і партнерських програмах дає змогу не лише залучати фінансування, але й розвивати людський капітал, налагоджувати сталі зв'язки з європейськими громадами, формувати нову культуру управління на засадах прозорості, інноваційності та сталого розвитку.

Любешівська територіальна громада є прикладом активного та результативного учасника міжнародного співробітництва. За останні роки вона

взяла участь у низці міжнародних програм, які сприяли суттєвому підвищенню рівня розвитку інфраструктури, цифрової трансформації, соціальної сфери та безпеки. Найбільш показовими прикладами успішної діяльності є участь у проєкті USAID «ГОВЕРЛА» та Програмі «Електронне урядування задля підзвітності влади та участі громади» (EGAP).

У липні 2021 року Любешівська громада стала переможцем конкурсного відбору та приєдналася до реалізації проєкту USAID «Підвищення ефективності роботи та підзвітності органів місцевого самоврядування» («ГОВЕРЛА»), який фінансується Агентством США з міжнародного розвитку (USAID). У листопаді того ж року було підписано Угоду про наміри між Любешівською селищною радою та компанією DAI Global LLC, що стало початком тривалої та результативної співпраці. Мета проєкту – підвищення ефективності, підзвітності та інституційної спроможності органів місцевого самоврядування, створення механізмів для більшої участі громадян у прийнятті управлінських рішень, а також підтримка сталого розвитку територій.

У рамках цього проєкту громада отримала суттєву матеріально-технічну, методичну та консультативну підтримку, що охопила ключові сфери місцевого життя – безпеку, охорону здоров'я, освіту, соціальну підтримку та інфраструктуру. За підтримки проєкту було модернізовано Центр безпеки громадян Любешівської селищної ради, до якого входить шість місцевих пожежних підрозділів. Заклад отримав повний комплект спеціального спорядження, сучасне рятувальне обладнання. Це дозволило підвищити рівень готовності громади до реагування на надзвичайні ситуації. Також, спільно з Фондом міжнародної солідарності (Польща), було проведено практичні навчання вогнеборців-добровольців, які отримали офіційні посвідчення (рис. 2.6).



Рисунок 2.6 – Практичні навчання вогнеборців-добровольців

Також, Любешівська громада отримала екскаватор-навантажувач JCB 3CX SITEMASTER, який нині використовується для облаштування укриттів, ремонтних і благоустроєвих робіт, ліквідації стихійних сміттєзвалищ, будівництва фортифікаційних споруд.

Крім того, комунальні заклади громади отримали генератори різної потужності, технічне обладнання, меблі, побутову техніку, багатофункціональні утеплені намети Vasboga, паливні талони, радіостанції, мережеві фільтри тощо.

Вагомий внесок даного проєкту спрямовано у зміцнення матеріальної бази КП «Любешівська багатопрофільна лікарня» та Любешівського ліцею, які приймають внутрішньо переміщених осіб. Медичний заклад отримав сучасне кухонне, пральне та холодильне обладнання, меблі, генератор GUCBIR потужністю 100 кВт, що забезпечує безперебійне енергопостачання навіть під час аварійних ситуацій.

Загальна вартість допомоги, отриманої Любешівською селищною радою в рамках проєкту USAID «ГОВЕРЛА» станом на грудень 2023 року становила 6,7 млн. грн.

Як зазначив голова громади Олег Кух: «USAID «ГОВЕРЛА» – це не просто міжнародна програма, а надійний партнер, який підтримує нашу громаду у найважчі часи. Завдяки цій співпраці ми зміцнили спроможність органів місцевого

самоврядування, покращили безпекову та соціальну інфраструктуру, а найголовніше – підвищили довіру мешканців до влади» [13].

Ще одним прикладом ефективного міжнародного партнерства Любешівської громади є участь у програмі EGAP, яка фінансується Швейцарією та виконується Фондом Східна Європа у співпраці з Міністерством цифрової трансформації України та Фондом Innovabridge. Ця програма спрямована на підтримку процесів цифрової трансформації в Україні, розвиток електронного урядування, підвищення підзвітності влади та активізації участі громадян у прийнятті рішень.

У вересні 2021 року Любешівська громада перемогла у проєкті з впровадження цифрових технологій у межах програми EGAP. Уже на початку 2022 року розпочалася активна робота з цифрової модернізації громади, яка триває й нині. Основні зміни відбулися у центрі надання адміністративних послуг (ЦНАП) Любешівської селищної ради, який став пілотним об'єктом цифрової трансформації. У межах даної програми громада отримала:

- мобільну валізу ЦНАП – повноцінне робоче місце адміністратора для виїзного обслуговування громадян;
- картридери для ID-карток, зчитувачі QR-кодів;
- IP-телефонію для зручності звернень (номер 0332202015);
- сонячні панелі для безперебійної роботи ЦНАП;
- електронну чергу через чат-бот «СВОЇ»;
- систему електронного документообігу «АСКОД»;
- комп'ютерну техніку та обладнання для місця самообслуговування громадян;
- паспортне обладнання, яке дозволить надавати послуги з оформлення документів безпосередньо у ЦНАПі [14].

Також, у громаді встановлено станції моніторингу якості повітря з сенсорами радіаційного фону, результати вимірювань яких можна відстежувати через чат-бот. Розроблено офіційний сайт ЦНАПу, який наповнюється необхідною інформацією та електронними сервісами.

У межах програми EGAP Залізницький ліцей імені Івана Пасевича став переможцем конкурсу та отримав обладнання для облаштування сучасної STEM-лабораторії (рис. 2.7), що створило умови для розвитку технічної творчості, робототехніки та інноваційних підходів до навчання [15].



Рисунок 2.7 – STEM-лабораторія від програми EGAP

Дана співпраця дала змогу Любешівській громаді суттєво підвищити якість надання адміністративних послуг, забезпечити відкритість та прозорість роботи органів влади, спростити комунікацію з громадянами. Впровадження цифрових технологій сприяло оптимізації управлінських процесів, зменшенню паперового документообігу, створенню нових електронних сервісів і підвищенню рівня довіри населення до влади.

Досвід Любешівської громади підтверджує, що активна участь у міжнародних проєктах є не лише шляхом до залучення ресурсів, а й ефективним механізмом сталого розвитку, який зміцнює громаду економічно, інституційно та соціально.

Також, раніше селищна рада налагодила партнерські відносини з польською гміною Глуськ. Ці зв'язки стали основою для активної співпраці у сфері безпеки, цивільного захисту та обміну досвідом між добровільними пожежними командами двох країн.

У червні 2023 року делегація громади на чолі із заступником селищного голови Володимиром Сергійчуком відвідала Польщу з робочим візитом. Під час поїздки вивчено організацію діяльності добровільної пожежної охорони, систему підготовки кадрів і матеріально-технічну базу польських колег. Така співпраця сприяла підвищенню професійного рівня місцевих рятувальників та розвитку транскордонних контактів.

Додатковим свідченням підтримки стала допомога німецьких волонтерів на чолі з Маркусом Грасом, які передали Любешівській громаді пожежний автомобіль, значно зміцнивши матеріальну базу та готовність до реагування на надзвичайні ситуації.

У жовтні 2023 року керівництво громади відвідало Естонію в рамках швейцарсько-української програми EGAP, де ознайомилось із європейською моделлю цифрового урядування, системою автоматизації публічних послуг та інструментами е-демократії.

Партнерство Любешівської громади з Дитячим фондом ООН (ЮНІСЕФ) є одним із найважливіших напрямів міжнародної діяльності. У 2023 році відбулася низка зустрічей із представниками місії ЮНІСЕФ, під час яких обговорювалися питання забезпечення прав дітей, підтримки прийомних сімей і створення сучасної системи соціальних послуг. За результатами співпраці створено робочу групу, проведено навчання для соціальних працівників, розпочато створення центру денного догляду для дітей з інвалідністю [16].

У рамках проєкту «Підвищення потенціалу громад для забезпечення інтегрованих соціальних послуг вразливим дітям» у громаді діють психолог і фахівець із соціальної роботи, проведено ремонт та облаштовано приміщення для надання послуг. Ця діяльність зміцнила систему соціального захисту населення та забезпечила кращу інтеграцію дітей і сімей у громаду [16].

У 2025 році громада розпочала співпрацю з грецькою компанією Empractis та Українською аерогеодезичною асоціацією з метою участі у програмі Horizon Europe. Проєкт передбачає створення «цифрового двійника громади» –

інтерактивної геоінформаційної моделі для ефективного управління земельними, енергетичними та екологічними ресурсами [16].

Селищний голова Олег Кух взяв участь у навчальному візиті до Брюсселя в межах програми MATRA, що підтримується Посольством Королівства Нідерландів. Метою програми є розвиток управлінської спроможності місцевих рад, посилення демократичних інститутів і підготовка громад до інтеграції України в ЄС [16].

Пізніше, у вересні 2025 року громаду відвідала делегація Програми розвитку ООН (ПРООН) в Україні в межах проєкту «Посилене партнерство для сталого відновлення», що реалізується за фінансової підтримки Уряду Швеції. У межах співпраці громада отримала обладнання для сортування та переробки пластику, що дало змогу запровадити систему роздільного збору відходів. Також проведено навчання для працівників комунальних підприємств і розпочато просвітницькі екологічні кампанії. Проєкт ПРООН сприяє формуванню культури екологічної відповідальності, створенню робочих місць у сфері переробки відходів та зміцненню сталого розвитку громади [16].

Любешівська громада бере участь у проєкті «Збереження найрідкіснішого континентального горобиного в Європі: транскордонна ініціатива з відновлення популяції очеретянки прудкої (2024-2033)», який реалізується спільно з партнерами з Німеччини, Польщі, Литви та Угорщини. У межах проєкту передбачено створення підприємства з переробки біомаси на паливні брикети, що сприятиме енергетичній незалежності, розвитку зеленої економіки та створенню робочих місць [16].

Участь Любешівської територіальної громади у міжнародних програмах і грантових проєктах стала важливим чинником її сталого розвитку. Завдяки проєктам USAID «ГОВЕРЛА» та програмі EGAP громада отримала не лише матеріальну допомогу, а й безцінний управлінський досвід, який сприяв підвищенню ефективності місцевої влади, розвитку електронних сервісів, покращенню якості життя населення та зміцненню соціальної згуртованості.

Для ефективного представлення результатів міжнародного співробітництва Любешівської територіальної громади доцільно узагальнити інформацію про основні програми та гранти, у яких громада брала або продовжує брати участь. Наведена нижче таблиця 2.3 відображає ключові міжнародні ініціативи, їхні терміни реалізації, цілі, поточний статус виконання та конкретні результати, досягнуті у межах співпраці.

Таблиця 2.3 – Результати участі Любешівської територіальної громади в міжнародних програмах і грантових проєктах

№	Назва програми/проєкту	Терміни реалізації (роки)	Опис програми	Статус	Результат
1	USAID «ГОВЕРЛА» (Підвищення ефективності роботи та підзвітності органів місцевого самоврядування)	2021-2024	Мета – зміцнення інституційної спроможності, підзвітності, розвитку послуг та участі громадян.	Виконано	Модернізовано Центр безпеки громадян (6 підрозділів), проведено навчання вогнеборців-добровольців, отримано екскаватор JCB, генератори, намети Basboga, обладнання для лікарні та ліцею; допомога на суму 6,7 млн. грн.
2	EGAP (Електронне урядування задля підзвітності влади та участі громади)	2021-2023	Швейцарська програма цифрової трансформації, реалізує Фонд Східна Європа спільно з Мінцифри.	Виконано	Оснащено ЦНАП: мобільна валіза, електронна черга, IP-телефонія, система АСКОД, сонячні панелі, станції моніторингу повітря; створено сайт ЦНАП; STEM-лабораторія у Залізницькому ліцеї.
3	Партнерство з гміною Глуськ (Польща)	з 2020 - триває	Транскордонна співпраця у сфері безпеки, цивільного захисту, обмін досвідом між пожежними командами.	Триває	Спільні навчання, обмін делегаціями; польська сторона передала пожежне спорядження.

Продовження таблиці 2.3

4	Допомога німецьких волонтерів (Маркус Грас)	2023	Благодійна ініціатива з підтримки безпеки громади.	Виконано	Передано пожежний автомобіль для підвищення готовності до НС.
5	ЮНІСЕФ / UNICEF – проєкт «Підвищення потенціалу громад для забезпечення інтегрованих соціальних послуг вразливим дітям»	2023-2024	Підтримка дітей і сімей, створення соціальної інфраструктури.	Виконано	Проведено навчання соцпрацівників, створено центр денного догляду дітей з інвалідністю, діють психолог і фахівець із соцроботи, проведено ремонт приміщення.
6	Horizon Europe (співпраця з компанією Empractis і Українською аерогеодезичною асоціацією)	2025-2030 (заявка/ старт 2025)	Європейська програма досліджень і інновацій. Проєкт «Цифровий двійник громади».	У процесі реалізації/ підготовка	Планується створення інтерактивної геоінформаційної моделі управління ресурсами громади.
7	MATRA (Посольство Королівства Нідерландів)	2024	Програма підтримки демократії та належного врядування для місцевих рад.	Виконано	Навчальний візит голови громади до Брюсселя; обмін досвідом щодо євроінтеграції.
8	ПРООН (UNDP) – «Посилене партнерство для сталого відновлення» (фінансування Уряду Швеції)	2025 - триває	Підтримка екологічного відновлення та сталого розвитку.	Виконано/ триває	Отримано обладнання для сортування та переробки пластику, розпочато систему роздільного збору, навчання працівників і екокампанії.
9	Транскордонний проєкт «Збереження очеретянки прудкої» (Німеччина, Польща, Литва, Угорщина)	2024-2033	Екологічна ініціатива з відновлення популяції птахів і розвитку зеленої економіки.	У процесі	Планується створення підприємства з переробки біомаси на паливні брикети; розвиток «зеленої» енергетики та робочих місць.

Результати реалізації цих ініціатив підтверджують, що міжнародна співпраця є потужним інструментом для підвищення конкурентоспроможності територіальних громад, розвитку людського потенціалу та формування позитивного іміджу України на міжнародному рівні.

РОЗДІЛ 3

ПРОЄКТНО-РЕКОМЕНДАЦІЙНІ ЗАХОДИ ЩОДО РОЗВИТКУ ГРАНТОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ В ЛЮБЕШІВСЬКІЙ ТЕРИТОРІАЛЬНІЙ ГРОМАДІ

3.1 Розробка анкети щодо участі Любешівської територіальної громади в міжнародних програмах і грантах

У сучасних умовах розвитку територіальних громад ефективна участь у міжнародних програмах та грантах є важливим механізмом залучення ресурсів для реалізації соціальних, освітніх, культурних та економічних ініціатив. Для визначення рівня поінформованості мешканців та зацікавлених сторін щодо таких можливостей, а також для виявлення ключових потреб і проблемних аспектів у сфері грантової діяльності, була розроблена спеціальна анкета, питання та альтернативні відповіді анкети представлені у табл. 3.1. Дана анкета була опублікована на вебсторінках громади.

Таблиця 3.1 – Пропонована анкета для визначення потреб Любешівської територіальної громади у сфері міжнародної грантової діяльності

Запитання анкети	Альтернативні відповіді
1. Ваша роль у Любешівській територіальній громаді?	– Працівник органу місцевого самоврядування – Працівник закладу освіти – Представник громадської організації Підприємець – Студент/учень – Житель громади – Інше (відкрита відповідь)
2. Наскільки добре Ви проінформовані про доступні міжнародні грантові програми?	– Добре проінформовані – Частково проінформовані – Дізнаюсь випадково – Практично не маю інформації
3. Які сфери громади найбільше потребують залучення міжнародних ресурсів?	– Інфраструктура – Освіта – Молодіжні ініціативи – Культура та спорт – Екологія – Підтримка бізнесу – Інше (відкрита відповідь)

Продовження таблиці 3.1

4. Які основні труднощі Ви бачите у процесі підготовки грантових заявок?	Відкрита відповідь
5. Чи актуальною є потреба у проведенні навчальних семінарів та тренінгів з грантописання?	– Так, дана тема є актуальною – Ні, це не є важливим для громади – Інше (відкрита відповідь)
6. Чи підтримуєте Ви створення системи громадських ініціатив, що можуть отримувати грантову підтримку?	– Підтримую – Не підтримую – Інше (відкрита відповідь)
7. Наскільки важливою є наявність професійної команди експертів з міжнародних грантів у структурі громади?	– Дуже важливо – Не важливо – Інше (відкрита відповідь)
8. Чи достатньо сьогодні в громаді компетентних спеціалістів для роботи з міжнародними проєктами та грантами?	– Так, достатньо – Ні, не достатньо – Інше (відкрита відповідь)
9. Наскільки потрібним є створення електронної платформи громади для залучення інвесторів, подання ідей та отримання інформації про гранти?	– Дуже потрібно – Не потрібно – Інше (відкрита відповідь)
10. Чи підтримуєте створення центру навчання та інновацій для молоді, який працюватиме з грантовими можливостями?	– Так, підтримую – Ні, не підтримую – Інше (відкрита відповідь)
11. Чи вважаєте Ви корисним створення доступної бази міжнародних програм і донорів для жителів громади?	– Так, вважаю це доцільним – Ні, це не потрібно – Інше (відкрита відповідь)
12. Чи готові Ви брати участь у поданні ідей або проєктів за підтримки громади?	– Так, це гарні можливості для розвитку – Ні, я не зацікавлений/зацікавлена – Інше (відкрита відповідь)
13. Яка Ваша думка щодо участі громади в міжнародних програмах та грантах?	– Підтримую, вважаю це важливим напрямом розвитку громади – Вважаю участь корисною, але потребує кращої організації – Ставлюся нейтрально, не маю достатньої інформації – Скептично ставлюся, не бачу значного впливу таких програм – Не підтримую, вважаю що це не є пріоритетом громади – Інше (відкрита відповідь)
14. Які заходи чи зміни Ви пропонуєте для покращення грантової діяльності громади?	Відкрита відповідь

Запропонована анкета дозволяє системно здійснювати збір даних про те, наскільки ефективно громада використовує наявні міжнародні ресурси, які категорії населення проявляють активність у грантових ініціативах та, які саме напрямки потребують додаткової підтримки. Основною метою такого анкетування є виявлення інформаційних, організаційних та кадрових бар'єрів, що перешкоджають ефективній участі громади у міжнародних програмах, а також визначення пріоритетних заходів для їх подолання. Участь в анкеті взяли близько 50 жителів громади. Нижче розглянемо запитання з анкети та відповіді респондентів.

Перше питання анкети про роль громади дозволяє ідентифікувати категорії респондентів та оцінити, які групи населення найбільше залучені до грантової діяльності. Це дає змогу зрозуміти, хто потребує додаткової інформаційної або освітньої підтримки, а також сприяє таргетуванню майбутніх навчальних і комунікаційних заходів. На рис. 3.1 зображено розподіл голосів респондентів, бачимо що найбільшу частку респондентів 28,6% становлять студенти/учні та саме жителі громади.

Ваша роль у Любешівській територіальній громаді?

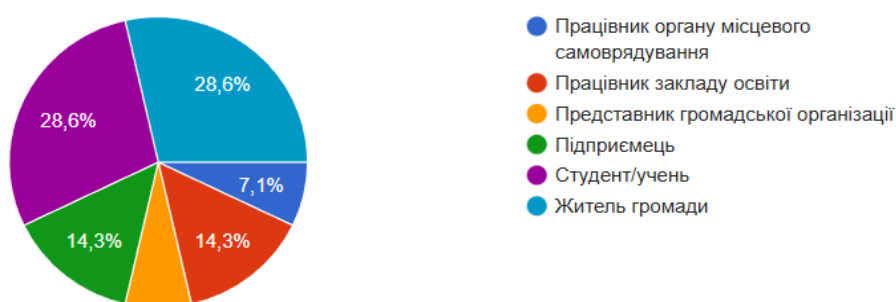


Рисунок 3.1 – Розподіл респондентів щодо їх ролі в громаді

В наступному питанні респонденти відповідали наскільки вони ознайомлені з інформацією про доступні міжнародні грантові програми. З рис. 3.2 бачимо, що 50% респондентів частково проінформовані щодо доступних програм чи грантів,

35,7% добре проінформовані та 14,3% респондентів дізнаються випадково щодо даної інформації.

Наскільки добре Ви проінформовані про доступні міжнародні грантові програми?

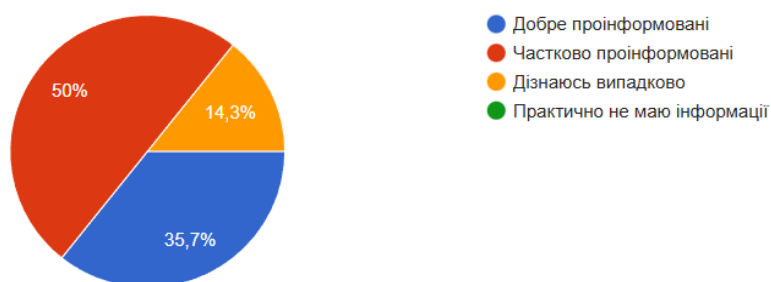


Рисунок 3.2 – Розподіл респондентів щодо поінформованості про міжнародні грантові програми

Третє питання анкети «Які сфери громади найбільше потребують залучення міжнародних ресурсів?» дозволяє виявити пріоритетні напрямки для отримання грантової підтримки, що дає змогу ефективніше розподіляти ресурси та планувати проекти з максимальною соціальною та економічною віддачею. На рис. 3.3 зображено, що найчастіше обирали такі напрямки, як інфраструктура, культура та спорт.

Які сфери громади найбільше потребують залучення міжнародних ресурсів?

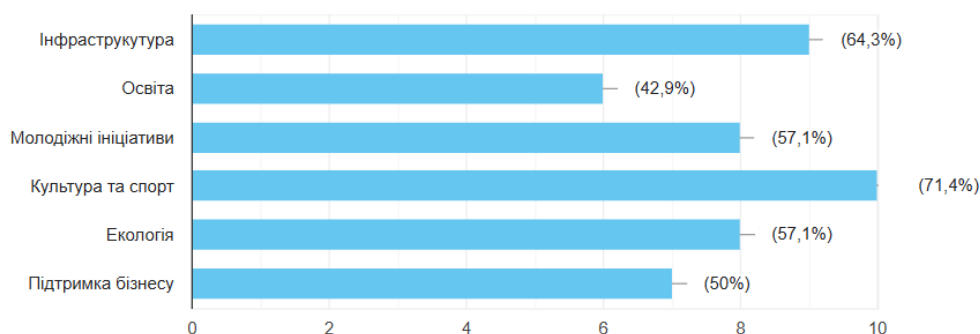


Рисунок 3.3 – Сфери громади, які найбільше потребують міжнародної підтримки

Четверте питання анкети «Які основні труднощі Ви бачите у процесі підготовки грантових заявок?» дає змогу виявити проблемні моменти, пов'язані з підготовкою документів, відсутністю спеціалістів або обмеженими ресурсами. Аналіз відповідей дозволяє визначити, у яких сферах потрібна додаткова підтримка та організаційні зміни. Респонденти щодо цього питання дали такі відповіді:

- важко розібратися у всіх вимогах грантової програми;
- потрібно багато часу, щоб правильно підготувати заявку;
- не вистачає досвіду або знань, як писати гранти;
- часто бракує інформації, як саме оформити документи;
- складно скласти точний бюджет проекту;
- немає кому допомогти професійною порадою;
- важко працювати над заявкою самотійно, потрібна команда.

Наступне питання «Чи актуальною є потреба у проведенні навчальних семінарів та тренінгів з грантописання?» спрямоване на з'ясування, наскільки мешканці громади відчують потребу у проведенні навчальних семінарів і тренінгів з підготовки грантових заявок. Це дозволяє визначити рівень запиту на освітні заходи, які допомогли б підвищити знання та навички у сфері грантописання.

На рис. 3.4 бачимо, що 64,3% опитаних відповіли, що у громаді є потреба у проведенні навчальних семінарів та тренінгів з грантописання, 14,3 % респондентів відповіли що це не є важливим для громади, решта респондентів дали неоднозначну відповідь.

Чи актуальною є потреба у проведенні навчальних семінарів та тренінгів з грантописання?



Рисунок 3.4 – Актуальність проведення навчальних семінарів і тренінгів з грантописання

Шосте питання «Чи підтримуєте Ви створення системи громадських ініціатив, що можуть отримувати грантову підтримку?» допомагає оцінити, чи готові мешканці підтримувати створення механізму громадських ініціатив, що можуть отримувати грантове фінансування. Відповіді респондентів показують (рис. 3.5), що громада зацікавлена в розвитку місцевих проєктів та мають бажання брати активнішу участь у грантових можливостях.

Чи підтримуєте Ви створення системи громадських ініціатив, що можуть отримувати грантову підтримку?



Рисунок 3.5 – Підтримка створення системи громадських ініціатив з грантовою підтримкою

Наступні питання стосуються наявності професійних кадрів у громаді. Вони дають можливість оцінити, чи є потреба у створенні команди експертів з

міжнародних грантів та чи вистачає сьогодні фахівців, здатних якісно працювати з грантовими програмами. На сьоме питання «Наскільки важливою є наявність професійної команди експертів з міжнародних грантів у структурі громади?» більшість респондентів відповіли, що наявність компетентної команди є надважливою. Результати восьмого питання «Чи достатньо сьогодні в громаді компетентних спеціалістів для роботи з міжнародними проєктами та грантами?» зображені на рис. 3.6, де 50% респондентів відповіли, що в громаді вистачає компетентних спеціалістів щодо роботи з міжнародними програмами та грантами, 35,7% відповіли що спеціалістів не вистачає, решта респондентів недостатньо інформовані в цьому питанні.

Чи достатньо сьогодні в громаді компетентних спеціалістів для роботи з міжнародними проєктами та грантами?



Рисунок 3.6 – Оцінка респондентами рівня забезпеченості фахівцями для міжнародних проєктів та грантів

Наступне питання стосується ідеї створення електронної платформи громади для донорів, інвесторів та самих мешканців. Його мета – зрозуміти, чи потребує громада сучасного цифрового інструменту, який полегшить доступ до інформації та зробить комунікацію з міжнародними партнерами ефективнішою. Результати зображені на рис. 3.7. Бачимо, що 85,7% респондентів відповіли що така ініціатива є потрібною для громади, решта респондентів вважають що вона не є необхідною.

Наскільки потрібним є створення електронної платформи громади для залучення інвесторів, подання ідей мешканців та отримання інформації про гранти?



Рисунок 3.7 – Результати щодо потреби у створенні електронної платформи для інвесторів та грантів

Десяте питання анкети оцінює ставлення респондентів до створення центру навчання та інновацій для молоді. Відповіді респондентів показують, що 100% опитаних жителів громади підтримують створення центру для розвитку молодіжних ініціатив та інноваційних проєктів у громаді.

Наступне питання «Чи вважаєте Ви корисним створення доступної бази міжнародних програм і донорів для жителів громади?» дозволяє з'ясувати важливість створення доступної та зручної бази міжнародних програм і донорських організацій. На рис. 3.8 бачимо, що респонденти відповіли позитивно що цього питання, лише 7,1% не впевнені. Тобто, мешканці потребують централізованого джерела інформації для пошуку грантових можливостей.

Чи вважаєте Ви корисним створення доступної бази міжнародних програм і донорів для жителів громади?

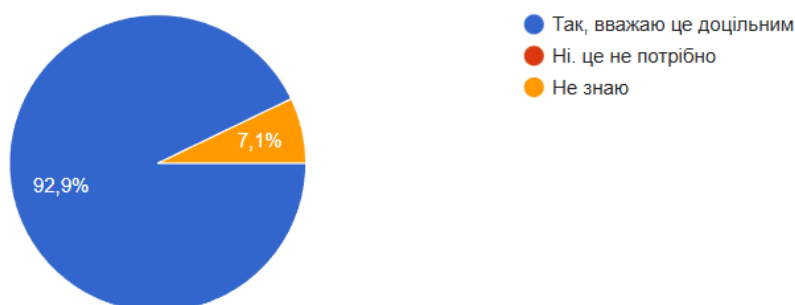


Рисунок 3.8 – Доцільність створення бази даних міжнародних програм і донорів

Дванадцяте питання «Чи готові Ви брати участь у поданні ідей або проєктів за підтримки громади?» визначає рівень готовності жителів долучатися до подання власних ідей або проєктів. 85% респондентів відповіли, що готові брати участь у міжнародних програмах та грантах за підтримки громади, це свідчить про загальну активність та потенціал громади щодо участі у грантовій діяльності.

Питання «Яка Ваша думка щодо участі громади в міжнародних програмах та грантах?» дає можливість оцінити загальне ставлення жителів до участі громади в міжнародних програмах. На рис. 3.9 зображені результати опитування щодо цього питання: 42,9% респондентів підтримують участь громади в міжнародних програмах та грантах, 28,6 % опитаних вважають участь корисною та ще стільки ж ставляться нейтрально.

Яка Ваша думка стосовно участі громади в міжнародних програмах та грантах?



Рисунок 3.9 – Ставлення мешканців до участі громади в міжнародних програмах та грантах

Останнє питання анкети «Які заходи чи зміни Ви пропонуєте для покращення грантової діяльності громади?» відкритого типу і дозволяє отримати конкретні пропозиції від респондентів, що можуть бути використані для розробки практичних рекомендацій та стратегічних рішень. Перелік пропозицій був узагальнений та впорядкований відповідно до виявлених потреб громади:

— формування платформи грантової підтримки для розвитку локальних громадських ініціатив;

- створення електронної платформи для залучення інвесторів і донорів є хорошою;
- створення зручної бази міжнародних грантових програм та донорських організацій;
- запуск платформи для фінансування громадських ідей за допомогою грантів;
- організувати групу експертів, відповідальних за роботу з міжнародними грантовими програмами;
- проведення навчальних семінарів та тренінгів щодо участі в міжнародних програмах та грантах.

Проведене анкетування дозволило комплексно оцінити рівень обізнаності мешканців Любешівської територіальної громади щодо міжнародних грантових можливостей, визначити найактуальніші напрямки розвитку та окреслити наявні бар'єри у сфері грантової діяльності. Отримані результати свідчать про значний інтерес жителів до участі у міжнародних програмах, водночас вказуючи на потребу у підвищенні інституційної спроможності громади, розширенні інформаційної підтримки та розвитку професійних компетенцій. Виявлені пропозиції та оцінки респондентів формують основу для подальшого стратегічного планування, удосконалення механізмів залучення ресурсів та створення ефективної інфраструктури підтримки грантових ініціатив. Таким чином, анкетування стало важливим інструментом для прийняття обґрунтованих управлінських рішень та визначення пріоритетних напрямків розвитку громади в контексті міжнародної співпраці.

3.2 Формування напрямків удосконалення грантової діяльності досліджуваної громади та прогнозування їх ефективності на основі експертних оцінок

Удосконалення Любешівської територіальної громади в міжнародних програмах та грантових ініціативах потребує системного підходу та чіткого

визначення тих напрямків, які можуть забезпечити найбільший практичний ефект. Попередній аналіз показав, що для підвищення грантової активності необхідно не лише розширювати інституційну спроможність громади, а й формувати нові інструменти взаємодії з донорами, розвивати навички місцевих фахівців та активізувати залучення жителів до проєктної діяльності.

З огляду на це було запропоновано шість ключових напрямків удосконалення грантової роботи досліджуваної громади, кожен із яких спрямований на розв'язання конкретних організаційних або комунікаційних проблем та створення умов для якіснішої підготовки й реалізації проєктів. Однак для раціонального вибору пріоритетів недостатньо лише теоретичної оцінки – важливо врахувати думки тих, хто безпосередньо працює із грантовими можливостями або зацікавлений у розвитку громади.

Саме тому для визначення найбільш ефективних напрямків удосконалення грантової діяльності Любешівської територіальної громади (табл. 3.2) було запропоновано застосувати метод колективної експертної комісії.

До аналізу залучено шість експертів, серед яких представники органів місцевого самоврядування та активні мешканці громади. Їхні оцінки дали змогу кількісно визначити відносну важливість кожного запропонованого напрямку, оцінити рівень узгодженості думок, а також спрогнозувати, які заходи можуть забезпечити найбільший вплив на розвиток грантової діяльності в короткостроковій і довгостроковій перспективі.

Таблиця 3.2 – Запропоновані напрямки удосконалення грантової діяльності та їх значення для Любешівської територіальної громади

№	Напрямки залучення громади	Значення для громади
1	Проведення навчальних семінарів та тренінгів з грантописання	Підвищує рівень компетентності працівників та активних жителів, сприяє підготовці якісних грантових заявок і збільшує шанси на успішне залучення фінансування.
2	Запровадження системи громадських ініціатив з підтримкою через гранти	Сприяє активності мешканців, підтримує локальні ідеї та проєкти, формує культуру участі громадян у розвитку громади.

Продовження таблиці 3.2

3	Формування команди експертів з міжнародних грантів при громаді	Забезпечує професійну підготовку заявок, покращує співпрацю з донорами та підвищує успішність участі громади у грантових програмах.
4	Створення електронної платформи для залучення інвесторів і донорів	Забезпечує зручний доступ до інформації, підвищує прозорість процесів та сприяє налагодженню партнерств із міжнародними організаціями та інвесторами.
5	Створення центру навчання та інновацій для молоді	Розвиває цифрові, підприємницькі та соціальні компетентності молоді, стимулює інновації та залучення молоді до проєктної діяльності.
6	Розробка бази даних міжнародних програм та донорських організацій	Розширює доступ громади до інформації про можливі джерела фінансування, полегшує пошук партнерів та підвищує ефективність грантової діяльності.

Розглянемо більш детально кожен із запропонованих напрямків залучення та їх значення для досліджуваної громади.

По-перше, варто організувати регулярні навчальні семінари та тренінги з написання грантових заявок. Така форма підготовки допоможе місцевим фахівцям і активістам краще зрозуміти вимоги донорських організацій, навчитися правильно формулювати цілі та очікувані результати, а також підвищить якість поданих проєктів.

По-друге, доцільним кроком стане створення електронної платформи для залучення інвесторів і донорів. Вона може стати інформаційним хабом, де громада презентуватиме свої проєкти, надаватиме актуальні дані про потреби та ресурси, а також забезпечуватиме прозорість процесу співпраці з потенційними партнерами.

По-третє, варто запровадити систему громадських ініціатив із підтримкою через гранти. Механізм мінігрантів дозволить жителям пропонувати власні ідеї розвитку громади, отримувати початкову фінансову підтримку для їх реалізації, а також стане базою для масштабування таких ініціатив на рівень міжнародних проєктів.

По-четверте, перспективним рішенням є створення центру навчання та інновацій для молоді. Такий центр може стати майданчиком для розвитку підприємницьких, цифрових та соціальних компетентностей, формування

інноваційних ідей і стартапів, що надалі можуть претендувати на міжнародне фінансування.

По-п'яте, важливо сформувати команду експертів з міжнародних грантів при громаді. Це забезпечить постійний моніторинг грантових можливостей, своєчасну підготовку заявок і налагодження співпраці з донорами, що значно зменшить ризик втрати можливостей через відсутність компетентних фахівців.

І, нарешті, по-шосте, доцільно налагодити партнерство з університетами, громадськими організаціями та бізнесом для спільної участі у грантових програмах. Така кооперація дозволить залучати до роботи додаткових експертів, підвищувати рівень довіри донорів і збільшувати шанси на успішне фінансування проєктів.

Таким чином, запропоновані напрямки розвитку громади створюють основу для більш активної участі у міжнародних грантових програмах та забезпечують нові можливості для соціально-економічного зростання.

Проте, враховуючи обмеженість ресурсів, необхідно визначити найефективніші пропозиції, реалізація яких принесе громаді найвищу користь у коротко- та довгостроковій перспективі. Для цього було вирішено застосувати метод прогнозування – метод колективної експертної комісії, що дає змогу врахувати думки різних зацікавлених сторін та сформувати об'єктивне бачення пріоритетів розвитку. У процесі дослідження було залучено 6 експертів, серед яких: 3 депутати селищної ради, 3 місцеві жителі, зацікавлені в розвитку громади. Їхня оцінка та узагальнене бачення дозволять визначити 3 найбільш доцільні пропозиції для реалізації на практиці. Було обрано 6 пропозицій щодо підвищення активності громади у сфері залучення міжнародних грантів. Оцінки, надані експертами, згруповано у табл. 3.3, де 100 – це найвища оцінка, що відображає найбільшу важливість пропозиції, а 0 – найнижча.

Таблиця 3.3 – Матриця оцінок відносної важливості запропонованих напрямків залучення досліджуваної громади до міжнародних грантів та результати їх ранжування експертами

Напрямки залучення громади (j)	Експерти (Mj) та оцінки (Cij)											
	1		2		3		4		5		6	
	Бал	Ранг	Бал	Ранг	Бал	Ранг	Бал	Ранг	Бал	Ранг	Бал	Ранг
1. Проведення навчальних семінарів та тренінгів з грантописання	80	5	100	2	90	4	100	2	–	–	100	2
2. Запровадження системи громадських ініціатив з підтримкою через гранти	70	5	90	3,5	–	–	100	1,5	100	1,5	90	3,5
3. Формування команди експертів з міжнародних грантів при громаді	–	–	80	5	90	3,5	90	3,5	100	1,5	100	1,5
4. Створення електронної платформи для залучення інвесторів і донорів	70	5,5	70	5,5	80	3,5	80	3,5	90	1,5	90	1,5
5. Створення центру навчання та інновацій для молоді	100	1	70	3,5	60	6	–	–	80	2	70	3,5
6. Розробка бази даних міжнародних програм та донорських організацій	60	5	50	6	–	–	90	2	100	1	70	3,5

На основі отриманих результатів було вирішено здійснити обґрунтування та визначити найефективніші варіанти, використовуючи показники узагальненої думки групи експертів.

Розрахунок показників узагальненої думки експертної групи здійснюється шляхом визначення середньостатистичного значення оцінок (M_j) та суми рангів оцінок за напрямком j (S) [17].

Спершу визначаємо середнє статистичне значення оцінок для кожного напрямку залучення громади до міжнародних грантів.

$$M_1 = \frac{80 + 100 + 90 + 100 + 100}{5} = 94$$

$$M_2 = \frac{70 + 90 + 100 + 100 + 90}{5} = 90$$

$$M_3 = \frac{80 + 90 + 90 + 100 + 100}{5} = 92$$

$$M_4 = \frac{70 + 70 + 80 + 80 + 90 + 90}{6} = 80$$

$$M_5 = \frac{100 + 70 + 60 + 80 + 70}{5} = 76$$

$$M_6 = \frac{60 + 50 + 90 + 100 + 70}{5} = 74$$

Чим більше значення M_j , тим більша важливість j напрямку для ефективного залучення громади до міжнародних грантів. Тобто, за даними результатами, бачимо, що найбільш важливими на думку експертів є проведення навчальних семінарів та тренінгів з грантописання, запровадження системи громадських ініціатив з підтримкою через гранти, формування команди експертів з міжнародних грантів при громаді.

Слід зазначити, що першим напрямком залучення громади до міжнародних грантів 2-й, 4-й та 6-й експерти надали максимальну оцінку у 100 балів. Ці оцінки займають 1, 2 і 3 місця, а їх ранг визначається як середнє арифметичне відповідних чисел, тобто їм присвоюється ранг 2. Оцінка у 90 балів, надана 3-м експертом, займає наступну позицію та отримує ранг 4. Оцінка 5-го експерта становить 80 балів, що відповідає 5-му рангу.

Обчислюємо суму рангів, отриманих за кожним напрямком розвитку:

$$\begin{aligned}
 S_{R1} &= 5 + 2 + 4 + 2 + 2 = 15 \\
 S_{R2} &= 5 + 3,5 + 1,5 + 1,5 + 3,5 = 15 \\
 S_{R3} &= 5 + 3,5 + 3,5 + 1,5 + 1,5 = 15 \\
 S_{R4} &= 5,5 + 5,5 + 3,5 + 3,5 + 1,5 + 1,5 = 21 \\
 S_{R5} &= 1 + 3,5 + 6 + 2 + 3,5 = 16 \\
 S_{R6} &= 5 + 6 + 2 + 1 + 3,5 = 17,5
 \end{aligned}$$

Порівнюючи напрямки залучення громади за сумою рангів, найвищий пріоритет слід надавати напрямку з найменшою сумою рангів. Тобто, за даними розрахунками слід віддати перевагу напрямкам 1, 2, 3.

Наступний крок – обчислення варіації думок експертів по кожному напрямку залучення досліджуваної громади до міжнародних грантів проводимо за допомогою функцій Microsoft Excel, а результати зведемо у табл. 3.4.

Таблиця 3.4 – Згруповані результати по кожному напрямку залучення досліджуваної громади до міжнародних грантів

№	Напрямки залучення громади	Середнє статистичне значення оцінок її напрямку, Мj	Сума рангів	Коефіцієнт варіації думок експертів
1	Проведення навчальних семінарів та тренінгів з грантописання	94	15	0,09
2	Запровадження системи громадських ініціатив з підтримкою через гранти	90	15	0,12
3	Формування команди експертів з міжнародних грантів при громаді	92	15	0,08
4	Створення електронної платформи для залучення інвесторів і донорів	80	21	0,10
5	Створення центру навчання та інновацій для молоді	76	16	0,18
6	Розробка бази даних міжнародних програм та донорських організацій	74	17,5	0,25

Даний коефіцієнт показує чим менше його значення, тим більш узгодженими є думки експертів про відносну важливість кожного окремого напрямку.

Результати показують, що найбільш узгодженими думками експертів були за напрямками 1, 2 і 4 – проведення навчальних семінарів та тренінгів з грантописання, запровадження системи громадських ініціатив з підтримкою через гранти та створення електронної платформи для залучення інвесторів і донорів.

У табл. 3.5 наведено дані, які показують, що найбільш аргументовану відповідь та найглибше знайомі з проблемою четвертий та шостий експерти, оскільки їх коефіцієнти компетентності є найвищим.

Таблиця 3.5 – Коефіцієнти знайомства з проблемою та аргументованості відповіді експертів

Коефіцієнти	Експерти (mj)					
	1	2	3	4	5	6
1.Аргументованість відповіді (Kia)	0,4	0,8	0,5	0,9	0,6	0,9
2.Знайомство з проблемою (Kіз)	0,6	0,8	0,7	0,8	0,8	0,9
Коефіцієнт компетентності експертів	0,5	0,8	0,6	0,85	0,7	0,9

Отже, результати прогнозування оптимальних напрямків залучення Любешівської територіальної громади до міжнародних програм і грантів свідчать, що найбільш перспективними визнано такі:

- проведення навчальних семінарів і тренінгів із підготовки грантових заявок;
- запровадження системи громадських ініціатив із підтримкою через гранти;
- формування команди експертів з міжнародних грантів при громаді.

Саме ці напрямки отримали найвищі показники за сумою рангів та середнім статистичним значенням оцінок. Водночас найбільш узгодженою серед експертів виявилася оцінка зазначених напрямків та створення електронної платформи для

залучення інвесторів і донорів. На думку фахівців, саме ці заходи здатні забезпечити найбільш відчутний ефект у зміцненні грантової активності громади та підвищенні її результативності у міжнародних програмах.

3.3 Обґрунтування впровадження навчальних семінарів і тренінгів із підготовки грантових заявок Любешівської територіальної громади як оптимального напрямку її розвитку

Вибір напрямку «Проведення навчальних семінарів та тренінгів із підготовки грантових заявок» обґрунтований результатами експертного оцінювання, проведеного серед представників громади та депутатів селищної ради. Цей напрямок отримав найвищі оцінки за середнім статистичним значенням, сумою рангів та узгодженістю думок експертів, що свідчить про його пріоритетність і високий потенціал для ефективного залучення міжнародних грантів.

Для забезпечення максимальної ефективності навчальних семінарів з підготовки грантових заявок важливо заздалегідь визначити їхню структуру та ключові складові. Це дозволяє правильно організувати навчальний процес, підібрати відповідних тренерів, сформувати зміст занять та забезпечити учасників усіма необхідними матеріалами. Основні показники майбутніх семінарів зведено до табл. 3.6, де подано їхню характеристику в узагальненому та структурованому вигляді.

Таблиця 3.6 – Основні характеристики проведення запропонованих навчальних семінарів і тренінгів з підготовки грантових заявок

Показник	Характеристика
Мета семінарів	Підвищення компетентності працівників громади та активних мешканців у підготовці грантових заявок відповідно до вимог міжнародних донорів.
Тривалість одного семінару	6-8 годин
Середня кількість учасників	20-30 осіб
Частота проведення	4-6 семінарів на рік

Продовження таблиці 3.6

Тематика семінарів	– основи грантописання; – формулювання цілей і очікуваних результатів; – складання бюджету; – підготовка плану реалізації проекту; – робота з вимогами міжнародних донорів.
Формат роботи	– лекційні блоки; – практичні вправи; – робота в групах; – аналіз грантових заявок.
Організаційні аспекти	Залучення досвідчених тренерів та консультантів.
Матеріально-технічне забезпечення	Використання сучасних ІКТ: проектор, ноутбук, онлайн-ресурси.
Навчальні матеріали	Роздаткові матеріали, презентації, шаблони заявок, електронні ресурси для самостійної роботи.
Цільова аудиторія	– працівники органів місцевого самоврядування; – представники громадських організацій; – підприємці; – активні жителі; – молодь.

Очікується проведення 5 семінарів на рік із середньою кількістю 25 учасників на кожному. Загальна чисельність охоплених навчанням осіб складе 125 осіб. Прогнозовані витрати на проведення одного семінару з підготовки грантових заявок наведені в таблиці 3.7.

Таблиця 3.7 – Прогнозовані витрати на проведення одного семінару з підготовки грантових заявок

Стаття витрат	Сума (грн)	Примітка
Гонорар тренера	5 000	Оплата за проведення семінару
Оренда приміщення	1 000	Залежить від розміру та оснащення зали
Роздаткові матеріали	2 500	Для 25 учасників: блокноти, ручки, брошури
Технічне забезпечення	500	Проектор, звук, комп'ютер, доступ до інтернету
Кава-паузи та легкі перекуси	1 000	Чай, кава, печиво для учасників
Рекламна кампанія	800	Соцмережі, афіші, інформаційні листи
Додаткові витрати	200	Канцелярія, непередбачені витрати
Витрати разом	11 000	

Загальна вартість одного семінару становить 11 тис. грн. Якщо громада буде проводити приблизно 5 таких семінарів на рік, то загальна вартість семінарів на рік: $11\,000 \times 5 = 55\,000$ грн.

Розрахуємо вартість на одного учасника:

$$\frac{11\,000 \text{ грн.}}{25 \text{ осіб}} = 440 \text{ грн.}$$

Це надзвичайно низька вартість, адже середня ринкова ціна подібних тренінгів для одного учасника складає 1 500-3 000 грн. Отже, громада отримує значну економію.

Також, шляхом відмови від зовнішніх консультантів відбувається значна економія коштів, адже середня вартість підготовки однієї грантової заявки зовнішнім експертом становить 10-20 тис. грн. Якщо підготовлені фахівці громади зможуть створювати щонайменше 4 заявки на рік самостійно, мінімальна економія становитиме: $4 \text{ заявки} \times 10\,000 \text{ грн.} = 40\,000 \text{ грн.}$

Уже лише цей ефект частково або повністю компенсує річні витрати на семінари.

Очікуваним фінансовим ефектом є збільшення кількості поданих грантових заявок на 30-50%, підвищення якості заявок, що підвищує шанси на отримання фінансування, прогнозований обсяг залучених коштів у міжнародних грантах протягом 1-3 років складає 500-700 тис. грн.

Проведемо розрахунок окупності інвестицій (ROI), де 55 тис. грн. – це собівартість семінарів на рік, прогнозовані залучені кошти протягом 3 років становлять приблизно 600 тис. грн., тоді середньорічні інвестиції становлять 200 тис. грн:

$$ROI = \frac{200\,000 - 55\,000}{55\,000} * 100\% \approx 264\%$$

Навіть за мінімального прогнозу (200 тис. грн.) показник свідчить про ефективність інвестицій у навчальні заходи. ROI понад 250% означає, що кожна вкладена гривня приносить громаді щонайменше 2,5 грн. вигоди.

Проведемо розрахунок періоду окупності:

$$\frac{55\,000}{200\,000} = 0,275, \quad \text{тобто третина року}$$

Розрахунок показує, що витрати окупляться приблизно за 0,27 року, тобто за 3-3,5 місяці.

Для наочності згрупуємо результати розрахунків у табл. 3.8, у якій систематизовано ключові економічні показники проєкту та наведено їх узагальнені значення.

Таблиця 3.8 – Узагальнені економічні результати впровадження семінарів з грантописання

Показник	Значення
Загальна вартість семінарів на рік	55 тис. грн.
Вартість семінару на 1 учасника	440 грн.
Мінімальна річна економія від відмови від зовнішніх консультантів	40 тис. грн.
Відсоток окупності інвестицій	264%
Період окупності проєкту	3-3,5 місяці

У результаті впровадження запропонованих заходів очікується комплексний позитивний вплив на розвиток громади. Передусім це стосується підвищення компетентності працівників органу місцевого самоврядування та активних мешканців, що забезпечує кращу підготовку до участі в міжнародних програмах. Систематичне навчання та практична робота з грантовими інструментами сприятимуть розумінню вимог донорів та підвищуватимуть якість проєктних заявок.

Важливим наслідком є також формування культури проєктного менеджменту та розвиток підприємницького мислення серед місцевих кадрів. Це

забезпечує довгострокову спроможність громади реалізовувати інноваційні ініціативи, самостійно генерувати проєкти та ефективно управляти ресурсами.

Додатково очікується стимулювання локальних ініціатив, які можуть надалі масштабуватися через участь у грантових програмах. Активізація мешканців сприяє появі нових ідей, що відповідають локальним потребам, та створює умови для посилення участі громади в процесах розвитку.

Не менш значущим є створення умов для обміну досвідом і налагодження партнерських зв'язків із донорами, іншими громадами та організаціями. Така взаємодія розширює доступ до ресурсів, сприяє появі спільних проєктів і зміцнює позиції громади в міжнародному середовищі.

У сукупності ці результати формують стійку основу для стратегічного розвитку громади, підвищуючи її інституційну спроможність та конкурентоспроможність у сфері залучення міжнародної технічної допомоги.

Порівняно з іншими запропонованими напрямками, проведення навчальних семінарів і тренінгів виявляється найбільш ефективним стартовим кроком. Воно потребує менших ресурсів, дозволяє швидко підвищити компетентність учасників і забезпечує відчутний короткостроковий ефект. Інші напрямки доцільно впроваджувати на наступних етапах розвитку грантової активності громади.

Розрахункове обґрунтування та експертна оцінка показують доцільність впровадження навчальних семінарів і тренінгів із підготовки грантових заявок як першочергового та оптимального напрямку вдосконалення грантової діяльності Любешівської громади. Запровадження цього заходу сприятиме підвищенню професійного рівня працівників і активних мешканців, зміцненню грантової активності громади, збільшенню фінансових надходжень із міжнародних програм та створенню передумов для подальшого розвитку інших ініціатив.

РОЗДІЛ 4

ОХОРОНА ПРАЦІ ТА БЕЗПЕКА В НАДЗВИЧАЙНИХ СИТУАЦІЯХ

4.1 Аналіз стану охорони праці у відділі освіти Любешівської селищної ради

У сучасних умовах розвитку освітньої сфери особливо важливим є забезпечення безпеки праці та охорони здоров'я працівників закладів освіти. У період 2023-2025 років відділ освіти Любешівської селищної ради здійснює функції організації, координації та контролю заходів з охорони праці у системі підпорядкованих йому закладах освіти.

Робота у сфері охорони праці організована відповідно до вимог Закону України «Про охорону праці», Кодексу законів про працю України, Закону «Про освіту», а також Положення про організацію роботи з охорони праці в установах і закладах освіти, затвердженого наказом МОН № 563 від 01.08.2001 р. [18].

У відділі освіти створено систему управління охороною праці, що охоплює всі рівні:

- начальник відділу освіти відповідає за загальне керівництво;
- спеціаліст із охорони праці здійснює організаційно-методичний супровід;
- відповідальні особи призначені у кожному закладі освіти наказом керівника.

Усі працівники проходять вступний, первинний, повторний, позаплановий та цільовий інструктажі з охорони праці, а керівники – спеціальне навчання та перевірку знань з питань охорони праці не рідше одного разу на три роки.

У 2023-2025 роках навчання та перевірку знань пройшли понад 600 працівників освітньої сфери громади, включно з адміністрацією, педагогічними та технічними працівниками.

Усі заклади проводять інструктажі відповідно до затверджених журналів. У 2023 році проведено понад 2000 інструктажів, у 2024 році – 2200 інструктажів, а у 2025 – планується не менше 2300. Тематика охоплює правила експлуатації

електрообладнання, пожежну безпеку, безпеку під час проведення навчальних експериментів, спортивних занять, використання побутової хімії, організацію евакуації.

Проводяться навчання з надання домедичної допомоги працівникам та учням, а також тренування з евакуації під час пожежі або повітряної тривоги.

У 2023-2025 роках проведено обстеження стану приміщень усіх освітніх установ:

- у 70% закладів проведено поточні ремонти покрівель, електромереж, санвузлів та опалювальних систем;
- у 12 школах здійснено заміну вікон на енергоощадні, що покращило мікроклімат робочих місць;
- у спортивних залах і кабінетах праці встановлено системи вентиляції та освітлення, які відповідають ДБН В.2.5-28-2018 «Природне і штучне освітлення».

Усі працівники технічного персоналу забезпечені спецодягом, рукавицями, засобами дезінфекції, аптечками. Заклади ДЮСШ і БДЮТ додатково мають засоби захисту від травм під час занять спортом (мати, шоломи, наколінники). Щорічно виділяються кошти з місцевого бюджету на закупівлю необхідних засобів охорони праці – у середньому 40-50 тис. грн на рік.

Працівники, діяльність яких пов'язана з підвищеним ризиком (прибиральники, кухарі, електрики, оператори котелень), проходять попередні та періодичні медичні огляди. За результатами 2023-2024 рр. усі допущені до роботи. Протягом звітнього періоду не зафіксовано нещасних випадків виробничого характеру.

У закладах освіти встановлено первинні засоби пожежогасіння (вогнегасники, плани евакуації, системи оповіщення). Проводяться спільні перевірки із представниками ДСНС. У 2024 році закуплено нові вогнегасники у 10 закладів, а в 2025 році планується оновлення пожежної сигналізації у двох опорних школах.

Результати комплексного моніторингу показують стабільно позитивну динаміку:

- рівень травматизму дорівнює нулю;
- кількість проведених навчань зростає щороку;
- стан приміщень і обладнання поступово покращується;
- матеріальне забезпечення заходів з охорони праці фінансується з місцевого бюджету в повному обсязі.

Однак існують напрями, які потребують уваги:

- необхідність підвищення кваліфікації відповідальних осіб з охорони праці в окремих закладах;
- удосконалення внутрішньої системи контролю (самоаудитів, перевірок, електронних журналів);
- посилення роботи з формування культури безпеки праці серед педагогів і учнів.

У процесі аналізу діяльності у сфері охорони праці у відділі освіти Любешівської селищної ради було виявлено низку проблемних аспектів, що потребують подальшого опрацювання. Однією з головних проблем залишається обмежене фінансування, яке не дозволяє повною мірою модернізувати системи пожежної сигналізації та електрообладнання у старих приміщеннях. Значна частина процесів обліку й контролю інструктажів все ще здійснюється у паперовому форматі, що ускладнює швидке отримання даних і знижує ефективність управління. Також актуальним є питання створення єдиного електронного реєстру охорони праці у відділі освіти, який містив би звіти, акти перевірок, результати навчань і дозволяв би централізовано контролювати виконання вимог. Додаткової уваги потребує оновлення засобів індивідуального захисту у господарських підрозділах, де термін експлуатації наявного обладнання перевищує три роки. Важливим завданням залишається й розширення системи мотивації працівників за дотримання вимог безпеки праці, зокрема запровадження механізмів заохочення, преміювання та відзнак за сумлінне ставлення до питань охорони праці.

З метою вдосконалення системи охорони праці у закладах освіти громади доцільно впроваджувати комплекс заходів організаційного, технічного та навчального характеру. Насамперед необхідно запровадити електронну систему моніторингу стану охорони праці у кожному закладі, що дозволить підвищити оперативність контролю та якість звітності. Важливим напрямом розвитку є проведення щорічних навчань і тренінгів для керівників шкіл і дошкільних закладів, спрямованих на підвищення рівня знань з безпеки праці. Потребує уваги оновлення засобів пожежогасіння, електрообладнання та вентиляційних систем, що забезпечить відповідність приміщень сучасним вимогам безпеки. Необхідно посилити роботу з формування безпечної поведінки учнів під час навчального процесу, особливо під час проведення лабораторних занять і спортивних заходів. Ефективним кроком стане впровадження ризик-орієнтованого підходу до управління охороною праці, який передбачає системний аналіз небезпечних факторів, визначення пріоритетів та планування профілактичних заходів. Крім того, варто підвищити рівень відповідальності керівників освітніх установ за створення безпечних умов праці, запровадивши щорічну оцінку їх діяльності у цьому напрямі.

Аналіз стану охорони праці у відділі освіти Любешівської селищної ради за 2023-2025 роки свідчить, що робота у цьому напрямі ведеться системно, послідовно та результативно. Усі заклади освіти забезпечені нормативними документами, планами і посадовими інструкціями з питань охорони праці. Відсутність нещасних випадків, проведення регулярних навчань, оновлення матеріально-технічної бази та фінансування заходів підтверджують ефективність існуючої системи управління. Подальше вдосконалення роботи вбачає впровадження цифрових інструментів контролю, розвиток культури безпеки, удосконалення мотиваційної системи персоналу та модернізацію технічних засобів безпеки.

Таким чином, відділ освіти Любешівської селищної ради забезпечує належний рівень охорони праці, який відповідає сучасним стандартам безпеки й сприяє сталому розвитку освітньої інфраструктури громади.

4.2 Використання коштів міжнародних програм та грантової допомоги в реалізації проектів щодо ЦЗ населення і територій ОТГ від НС

В умовах зростання ризиків природного, техногенного та воєнного характеру питання цивільного захисту населення та територій набуває особливої ваги для розвитку об'єднаних територіальних громад України. Війна, руйнування критичної інфраструктури, кліматичні зміни та техногенні аварії вимагають системного підходу до забезпечення безпеки громад.

Однак фінансові можливості більшості громад є обмеженими. Саме тому міжнародні програми та грантова допомога стають ключовим інструментом для зміцнення потенціалу цивільного захисту, модернізації інфраструктури, підготовки персоналу та інформування населення.

Міжнародна допомога та гранти є важливим механізмом розвитку місцевих систем безпеки, що забезпечують громадам доступ до фінансових ресурсів, сучасних технологій і кращих практик управління ризиками. Залучення таких коштів сприяє модернізації матеріально-технічної бази, підготовці фахівців і впровадженню стандартів Європейського Союзу у сфері цивільного забезпечення.

Однією з провідних ініціатив у цій галузі є програма PPRD East 3 (Prevention, Preparedness and Response to Natural and Man-made Disasters), що реалізується Європейським Союзом у країнах Східного партнерства. Її мета – підвищення готовності органів влади та місцевих структур до дій у разі надзвичайних ситуацій природного чи техногенного походження. У межах програми в Україні було впроваджено навчання місцевих рятувальників, модернізовано системи раннього оповіщення та створено моделі добровільних пожежно-рятувальних підрозділів.

Важливим кроком стало приєднання України у 2023 році до Європейського механізму цивільного захисту (EU Civil Protection Mechanism). Це дало змогу залучати міжнародну допомогу у кризових ситуаціях, користуватися ресурсами європейських резервів, а також брати участь у спільних навчаннях і тренінгах. Участь у цьому механізмі сприяє гармонізації українського законодавства у сфері

цивільного забезпечення з європейськими нормами та підвищенню ефективності реагування на катастрофи.

Суттєву підтримку громадам надає Програма розвитку ООН (ПРООН), яка фінансує проекти з підвищення місцевої стійкості. Завдяки цим грантам створюються укриття, кризові центри, системи енергозабезпечення та цифрові канали сповіщення. Агентство США з міжнародного розвитку (USAID) реалізує в Україні програми ГОВЕРЛА, DOBRE та інші, що допомагають громадам посилити спроможність до реагування на надзвичайні ситуації та розробити місцеві плани безпеки.

Важливим партнером є також програма U-LEAD з Європою, спрямована на зміцнення потенціалу місцевого самоврядування. За її підтримки створено добровільні пожежні команди, модернізовано системи оповіщення населення та закуплено аварійно-рятувальне обладнання. Наприклад, громади Полтавщини та Чернігівщини успішно реалізували проекти зі створення безпечних укриттів і кризових пунктів реагування, які довели ефективність під час повітряних тривог і техногенних аварій.

Законодавча та організаційна основа цивільного захисту визначає, що безпека населення і територій є складовою національної безпеки держави. Відповідно до Кодексу цивільного захисту України (2012 р.), головною метою системи ЦЗ є запобігання надзвичайним ситуаціям, ліквідація їх наслідків і надання допомоги постраждалим у мирний та воєнний час. Ефективність цих заходів значною мірою залежить від належного фінансування, формування матеріальних резервів, використання державних і місцевих бюджетів, а також залучення міжнародної технічної та грантової допомоги. Низький рівень технічного забезпечення, застарілі технології моніторингу та обмежене фінансування залишаються ключовими проблемами, що вимагають системного вирішення через державні програми й міжнародні партнерства [19, 20].

Крім того, низка донорських програм реалізується через двостороннє співробітництво. Швейцарська програма DESPRO сприяла підвищенню рівня санітарної безпеки через покращення систем водопостачання та управління

відходами. Польські фонди фінансують спільні навчання прикордонних служб України і Польщі, а програми НАТО з цивільного планування забезпечують обмін досвідом і методичну підтримку українських рятувальників.

Водночас залучення міжнародних коштів супроводжується певними труднощами. Серед основних – недостатній рівень підготовки фахівців з проектного менеджменту, складність процедур подання заявок, вимоги до співфінансування та брак якісної аналітики ризиків. Часто громади не мають сталих партнерських відносин з міжнародними організаціями, що знижує їхні шанси на отримання грантів.

Для підвищення ефективності участі у міжнародних програмах доцільно створювати регіональні центри підтримки грантових ініціатив, розвивати навчальні програми з управління проектами та впроваджувати спільні проекти кількох громад, що дозволяє об'єднати ресурси і підвищити конкурентоспроможність заявок.

Таким чином, міжнародна допомога є не лише фінансовим інструментом, а й засобом інституційного зміцнення місцевої влади. Вона сприяє запровадженню нових підходів до управління ризиками, формуванню культури безпеки серед населення та розвитку добровільного руху у сфері цивільного захисту.

ВИСНОВКИ

Міжнародні програми та грантові ініціативи відіграють важливу роль у зміцненні публічного управління та розвитку територіальних громад, оскільки забезпечують доступ до додаткових фінансових, експертних та інституційних ресурсів. Для громад, що функціонують в умовах економічних та соціальних викликів, а також у період воєнної нестабільності, залучення зовнішньої підтримки стає не лише можливістю розвитку, а й інструментом підвищення їхньої стійкості, конкурентоспроможності та здатності реалізовувати стратегічні цілі. Любешівська ТГ, яка має суттєвий природний, туристичний та соціальний потенціал, демонструє зростаючу потребу у використанні грантових ресурсів для модернізації інфраструктури, покращення якості місцевих послуг і розвитку інноваційних проєктів.

Любешівська територіальна громада має значний природний, економічний та соціальний потенціал, який у поєднанні з активною участю в міжнародних програмах створює сприятливі передумови для її сталого розвитку. Проведений аналіз соціально-економічного стану та SWOT-оцінювання засвідчили наявність вагомих переваг громади – розвиненої ресурсної бази, туристичного потенціалу, біорізноманіття та активної громадської участі, водночас виявивши низку викликів, серед яких логістичні обмеження, дефіцит кадрів, недостатній рівень переробної промисловості та екологічні ризики.

Дослідження участі громади у міжнародних програмах підтвердило важливу роль зовнішньої підтримки у зміцненні інституційної спроможності місцевого самоврядування, модернізації соціальної та безпекової інфраструктури, розвитку цифрових сервісів і впровадженні інновацій. Участь у програмах USAID «ГОВЕРЛА», EGAP, міжнародних партнерствах з європейськими громадами, а також співпраця з ЮНІСЕФ, ПРООН та Horizon Europe забезпечили громаді нові управлінські інструменти, матеріальні ресурси, підвищили якість управління та сприяли покращенню рівня життя населення.

Анкетування мешканців дало можливість комплексно оцінити обізнаність населення щодо міжнародних грантових можливостей, виявити ключові інформаційні, організаційні та кадрові бар'єри, а також визначити актуальний запит на навчання, цифрові інструменти та створення бази міжнародних програм. Результати опитування засвідчили високий рівень зацікавленості жителів у грантових ініціативах та їхню готовність брати участь у розвитку громади.

Для визначення найбільш ефективних напрямків удосконалення грантової діяльності застосовано метод колективної експертної оцінки. Експерти визначили пріоритетними такі заходи: проведення навчальних семінарів і тренінгів з грантописання, запровадження системи громадських ініціатив та формування команди експертів із міжнародних грантів. Економічні розрахунки довели, що проведення навчальних семінарів є не лише доцільним, а й фінансово вигідним – період окупності становить 3-3,5 місяці, а рівень рентабельності перевищує 260%. Це свідчить про суттєву ефективність інвестицій у розвиток кадрового потенціалу громади.

Узагальнення результатів дослідження дозволяє стверджувати, що стратегічний розвиток грантової діяльності, підкріплений інституційним зміцненням та підвищенням кваліфікації працівників, є ключовим чинником підвищення конкурентоспроможності, фінансової стійкості й інноваційності Любешівської територіальної громади. Формування професійної грантової команди, удосконалення комунікацій із донорами, розвиток цифрових інструментів та підтримка локальних ініціатив створюють фундамент для довгострокового, збалансованого та сталого розвитку громади в умовах сучасних соціально-економічних і безпекових викликів.

Отже, поєднання результатів аналітичних досліджень, опитування мешканців та експертного оцінювання підтверджує, що розвиток компетенцій у сфері грантописання та створення інституційної підтримки міжнародних проєктів є оптимальною та стратегічно виправданою траєкторією зміцнення грантової активності Любешівської територіальної громади.

БІБЛІОГРАФІЯ

1. Аль-Атті І. В. Публічне управління: сутність і визначення. *Аспекти публічного управління*. 2018. Т. 6. № 8. С. 35-41.
URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/aplup_2018_6_8_6.
2. Бінько І. Публічне управління і публічне адміністрування: співвідношення понять. *Вісник АПСВТ*. 2020. № 3-4. С. 44-47.
URL: https://www.socosvita.kiev.ua/sites/default/files/Visnyk_3-4_2020-41-47.pdf
3. Сухарников В. І. Організаційно-правові засади публічного адміністрування в Україні: проблеми та перспективи. *Публічне управління: концепції, парадигма, розвиток, удосконалення*. 2025. № 11. С.136-145.
URL: <https://pa.journal.in.ua/index.php/pa/article/view/207>
4. Про затвердження Державної стратегії регіонального розвитку на 2021-2027 роки: Постанова Кабінету Міністрів України від 5 серпня 2020 р. № 695. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/695-2020-%D0%BF#Text> (дата звернення: 07.09.2025).
5. Пивоварчук Т. С. Децентралізація місцевої публічної влади в Україні та окремих державах ЄС: питання співвідношення та адаптації європейського досвіду. *Проблеми сучасних трансформацій. Серія: право, публічне управління та адміністрування*. 2025. № 16. URL: <https://doi.org/10.54929/2786-5746-2025-16-02-05>
6. Романюк С. А. Децентралізація: теорія та практика застосування : монографія. Київ : НАДУ, 2018. 216 с.
7. Павліха Н., Шаула С. Міжнародна грантова діяльність у контексті реформи децентралізації в Україні. *Міжнародні відносини, суспільні комунікації та регіональні студії*. 2022. № 3 (14). С. 310-319.
URL: <https://doi.org/10.29038/2524-2679-2022-03-310-319>.

8. Юдіна Н. Міжнародні гранти (кому надають, для чого і як). *Бухгалтер ідеального підприємця*. URL: <https://bip.net.ua/articles/mizhnarodni-granti-komu-nadayut-dlya-chogo-i-yak/> (дата звернення: 10.09.2025).
9. ГО «Портал «Децентралізація». *Децентралізація в Україні*. URL: <https://decentralization.ua/en> (дата звернення: 14.09.2025).
10. Джегур Г. Зарубіжний досвід розвитку громад в умовах децентралізації влади. *Наукові праці Міжрегіональної Академії управління персоналом. Політичні науки та публічне управління*. 2025. № 1(77). С. 58-66. URL: [https://doi.org/10.32689/2523-4625-2025-1\(77\)-9](https://doi.org/10.32689/2523-4625-2025-1(77)-9)
11. Любешівська селищна територіальна громада. *Вікіпедія*. URL: https://uk.wikipedia.org/wiki/Любешівська_селищна_територіальна_громада (дата звернення: 05.10.2025).
12. Паспорт Любешівської громади. *Любешівська селищна рада територіальної громади*. URL: <https://lubeshivska-gromada.gov.ua/> (дата звернення: 05.10.2025).
13. Проєкт USAID «ГОВЕРЛА». *Любешівська селищна рада територіальної громади*. URL: <https://lubeshivska-gromada.gov.ua/proekt-goverla-09-57-55-08-12-2023/> (дата звернення: 10.10.2025).
14. Програма EGAP. *Любешівська селищна рада територіальної громади*. URL: <https://lubeshivska-gromada.gov.ua/programma-egap-09-58-32-08-12-2023/> (дата звернення: 10.10.2025).
15. У Залізницькому ліцеї ім. І. Пасевича презентували STEM-лабораторію. *«Нове життя» - новини Любешівщини*. URL: <https://novezittya.com.ua/u-zaliznytskomu-litsej-im-i-pasevycha-prezentuvaly-stem-laboratorii/> (дата звернення: 10.10.2025).
16. Міжнародне співробітництво та досвід. *Любешівська селищна рада територіальної громади*. URL: <https://lubeshivska-gromada.gov.ua/mizhnarodne-spivrobitnictvo-ta-dosvid-09-51-41-08-12-2023/> (дата звернення: 14.10.2025).

17. Галушак М. П., Галушак О. Я., Кужда Т. І. Прогнозування соціально-економічних процесів: навчальний посібник для економічних спеціальностей. Тернопіль: ФОП Паляниця, 2021. 160 с. URL: <http://elartu.tntu.edu.ua/handle/lib/36761>
18. Про охорону праці : Закон України від 14.10.1992 № 2694-XII : станом на 12 верес. 2025 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2694-12#Text> (дата звернення: 14.11.2025).
19. Стручок В.С. Безпека в надзвичайних ситуаціях: Методичний посібник для здобувачів освітнього ступеня «магістр» всіх спеціальностей денної та заочної (дистанційної) форм навчання. Тернопіль: ФОП Паляниця В. А., 2022. 156 с. URL: <https://elartu.tntu.edu.ua/handle/lib/39196>
20. Стручок В.С. Техноекологія та цивільна безпека. Частина «Цивільна безпека». Навчальний посібник. Тернопіль: ТНТУ ім. І. Пулюя, 2022. 150 с. URL: <http://elartu.tntu.edu.ua/handle/lib/39424>
21. Юрик Н., Яковчук Б. Вплив міжнародних грантових програм ЄС на розвиток публічного адміністрування в Україні. Збірник тез доповідей IX Всеукраїнської науково-практичної конференції «Сучасні теорія і практика менеджменту та бізнес-адміністрування» (з міжнародною участю): 30 квіт. 2025 р., м. Черкаси [Електронний ресурс] /упоряд. : Л. В. Проданова, О. А. Білик ; М-во освіти і науки України, Черкас. держ. технол. ун-т. Черкаси: ЧДТУ, 2025. С.38-41. URL: <http://elartu.tntu.edu.ua/handle/lib/48670>
22. Луциків І. В., Юрик Н. Є., Луциків І. А. Проблеми та напрями формування позитивного іміджу органів державної влади в Україні. *Наука, інновації, бізнес: проблеми, перспективи і сьогочасні тренди розвитку*: матеріали XI Всеукраїнської науково-практичної конференції пам'яті почесного професора ТНТУ, академіка НАН України М. Г. Чумаченка (Тернопіль, 26 травня 2023року). Тернопіль: ФОП Паляниця В. А., 2023. С.69-70. URL: <http://elartu.tntu.edu.ua/handle/lib/41790>
23. Сороківська О. А. Особливості формування та імплементації Європейських програм розвитку у сферу суспільного життя України. *Публічне управління*

- та адміністрування: теоретичні і практичні аспекти:* колективна монографія за редакцією д.е.н., проф. Кирич Н.Б. Тернопіль: ФОП Паляниця В. А., 2020. 268 с. URL: <http://elartu.tntu.edu.ua/handle/lib/32389>
24. Шведа Н., Надія Т. Стратегія публічної організації: поняття та особливості формування. Соціально-економічні проблеми і держава. 2019. Вип. 1 (20). С. 131-140. URL: <http://sepd.tntu.edu.ua/images/stories/pdf/2019/19snmtof.pdf>
 25. Шведа Н. М. Цифрові організації та джерела їх конкурентних переваг. Матеріали III Міжнародної науково-практичної конференції «Розвиток соціально-економічних систем в геоекономічному просторі». Т.: ФОП Паляниця В.А., 2023. С. 48-51. (Сучасні управлінські процеси у контексті соціально-економічних та просторових змін). URL: <http://elartu.tntu.edu.ua/handle/lib/41481>
 26. О. Галушак, Т. Кужда, І. Луциків Дослідження стану виконання місцевих бюджетів України в період воєнного часу. Галицький економічний вісник. Т.: ТНТУ, № 1 (86). 2024. С. 178-186. URL: <http://elartu.tntu.edu.ua/handle/lib/44736>
 27. Гарматюк О.О. Процко Н.О., Редьква О.З. Контролінг діяльності публічних організацій. Матеріали IX Всеукраїнської науково-практичної конференції пам'яті почесного професора ТНТУ, академіка НАН України Чумаченка Миколи Григоровича: «Соціальні та економічні вектори інноваційного розвитку бізнес-структур». Т.: ТНТУ, 2020. С. 26-27. URL: <http://elartu.tntu.edu.ua/handle/lib/31624>
 28. Діджитал-інструментарій відродження сервісної інфраструктури в умовах об'єднання територіальних громад у повоєнний період наблизить економіку України до європейських стандартів / Роман Шерстюк, Богдан Андрушків, Вадим Ратинський, Ольга Погайдак, Наталія Кирич // МММТЕС, 22-23 листопада 2022 року. Т.: ФОП Паляниця В. А., 2022. С. 151-156. (Економіко-математичні методи і моделі). URL: <http://elartu.tntu.edu.ua/handle/lib/39356>

29. Мосій О. Б., Галат В. М. Участь громадян у суспільних процесах у громаді. Матеріали II Міжнародної науково-практичної конференції «Інтеграція науки та практики управління в умовах соціокультурних трансформацій». Полтава: ДЗ «ЛНУ імені Тараса Шевченка», 2024. С. 256. URL: <http://elartu.tntu.edu.ua/handle/lib/46507>
30. Машлій Г.Б., Мосій О.Б. Моніторинг перспектив та інвестиційні інструменти розвитку територіальних громад. Східна Європа: економіка, бізнес та управління. 2021. №3 (30). URL: <http://elartu.tntu.edu.ua/handle/lib/36901>
31. Andrushkiv B., Melnyk L., Palianytsia V., Sorokivska O., Sherstiuk R. Prospects for implementation of corporate environmental responsibility concept: the EU experience for Ukraine. *Independent Journal of Management & Production*. 2020. Vol 11, No 8. P. 600-614. DOI: [dx.doi.org/10.14807/ijmp.v11i8.1220](https://doi.org/10.14807/ijmp.v11i8.1220)
32. Юрик Н. Є. Гарматюк О.О. Дослідження антикризових інструментів в діяльності публічної організації. Актуальні проблеми публічного управління та адміністрування: Колективна монографія. Т. : ФОП Паляниця В. А. С. 255-267. URL: <http://elartu.tntu.edu.ua/handle/lib/32391>

ДОДАТКИ