

Н. І. Керецман

Концептуальні засади вдосконалення механізму управління територіальними громадами на основі інтегрованого розвитку

У статті визначено тлумачення понять «концепція», «інтеграція» та «концепція інтегрованого розвитку». Встановлено, що для розроблення концепції інтегрованого розвитку використовують матеріали аналітичних досліджень, застосовують різні методи і методики аналізу (соціально-економічний, порівняльний, SWOT-аналіз, PESTLE-аналіз). Доведено, що завдяки розробленню концепції інтегрованого розвитку у територіальних громадах будуть реалізовані завдання стратегічного розвитку із використанням ефективності інтегрованих взаємозв'язків суб'єктів та об'єктів громади та їх органічного поєднання. Адже таким чином забезпечується доступність і прозорість стратегічного планування з дотриманням принципу сталого розвитку територій, визначаються пріоритетні проекти і програми, створюється синергетичний ефект від інтеграції зовнішніх і внутрішніх дій суб'єктів громади, співробітництва їх для зростання конкурентоспроможності громади, збереження навколишнього середовища. Визначено, що формування концепції інтегрованого розвитку здійснюють на основі принципів, які використовують у відносинах соціально-економічної діяльності на території територіальної громади як закритої системи, що взаємодіє у відкритому просторі національного, міжнародного, регіонального рівня та інших просторових утворень (ринковий, економічний, соціальний, екологічний та інші специфічні відкриті простори).

Ключові слова: управління, територіальні громади, концепція інтегрованого розвитку, інтеграція.

Постановка проблеми. Сформована концепція розвитку територіальної громади є не що інше як управлінська конструкція після визначення місії, загального бачення, цілей, що використовують у стратегічному плануванні розвитку територіальних громад. Якщо місія задає загальну характеристику того, заради чого створювалась територіальна громада, як вона позиціонується у внутрішньому і зовнішньому середовищі країни, світу, регіону, то призначення концепції (концептуальний підхід) – це визначення основних напрямів діяльності об'єкта управління (громади) щодо шляхів, технологій, способів, механізмів, інструментів для досягнення цілей із виділенням головних факторів (умов) їх досягнення.

Аналіз останніх досліджень. Основним механізмам управління розвитку територіальних громад, їх взаємного узгодження, використання прийнятих спільних підходів для формування напрямів розвитку територій, присвячені праці багатьох дослідників. Проблематика розвитку територіальних громад, особливостей формування цілей, визначення показників конкурентоспроможності громад, використання людського капіталу, удосконалення системи суспільних послуг висвітлена у працях І. Буднікевич [1], І. Гринчишин та ін. [2], О. Берданова [3], Г. Олексюк та ін. [4-8], С. Шульц [9], Г. Борща та ін. [10] та ін.

Метою статті є дослідження концепції механізмів розвитку територіальних громад на умовах їх поєднання, що буде сприяти ефективному управлінню територіями і забезпеченню стійкого сталого розвитку територій для майбутніх поколінь.

Основні результати дослідження. Концепція – це загальне бачення шляхів переходу від поточного об'єкта (територіальної громади) до бажаного. Концепції бувають укрупненими (Концепція інтегрованого розвитку території територіальної громади) і деталізовані (Концепція створення індустріального парку).

Концепція – це система поглядів, сприйняття, понять про ті чи інші явища і процеси та визначення способів їх розуміння і формування. Концепція інтегрованого розвитку територій територіальних громад – це комплекс поглядів,

© Н. І. Керецман, 2023.

понять як системного комплексного підходу щодо розвитку територіальних громад, об'єднання, що утворює складну систему на основі взаємопов'язаних міждисциплінарних інтегрованих зв'язків. Концепція дає відповідь на запитання, як досягнути поставленої мети, є вираженням єдиного задуму про стратегію, за допомогою якої, як інструменту попереднього планування, досягається визначена ціль (стратегічна, короткотермінова, локальна, проектна тощо).

Поняття інтеграція – це процес і результат збереження окремих частин цілого разом в єдиному комплексі, об'єднання елементів, які є частиною загальної сукупності, взаємопроникнення, взаємовідношення та взаємозв'язки всередині цього комплексу, які діють на основі об'єктивних і суб'єктивних законів, внутрішніх норм і порядку, визначених елементами, або вимушеного сприйняття впливу зовнішнього середовища. Інтеграція має такі види:

- соціальна – це створення політики на макро – і макрорівнях, щоб певні соціальні або колективні групи були включені в загальний економічний процес країни, регіону, територіальної громади;
- економічна – це усунення бар'єрів і створення умов і більш широких економічних просторів, у яких використовують переваги ринку, суспільного поділу праці, ендогенного потенціалу;
- фінансова – процес, за допомогою якого діють світові фінансові ринки, переплітаються між собою, зокрема у використанні інвестиційних і інших фінансових ресурсів, які надходять для розвитку територій (міжнародні банківські кредитні ресурси, гранти тощо);
- бізнес-інтеграція – дії, які компанії, підприємці здійснюють у процесі своєї господарської діяльності та комунікують з органами влади в межах відповідних повноважень.

Відповідно до Закону України від 17 червня 2020 року №711-IX «Про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо планування та використання земель», одним з основних планувальних документів у територіальних громадах є Концепція інтегрованого розвитку території територіальної громади – документ стратегічного планування, який розробляють на замовлення органу місцевого самоврядування із залученням місцевих мешканців, суб'єктів господарювання, що зареєстровані та / або здійснюють господарську діяльність на території відповідної територіальної громади або мають намір здійснювати таку діяльність у межах відповідної території, і визначає довгострокові, міждисциплінарні, просторові та соціально-економічні пріоритети розвитку територій, є вихідними даними для розроблення містобудівної документації на місцевому рівні на принципах сталого розвитку задля підвищення якості життя, доступності та рівності можливостей, сприяння розвитку соціальних суспільних відносин і ділової активності, оптимізації адміністративної діяльності, відповідної державним і регіональним програмам розвитку та затверджує відповідний орган місцевого самоврядування [11]. Для виконання зазначеної статті Закону Міністерством розвитку громад і територій розроблено Порядок формування Концепції інтегрованого розвитку території територіальної громади (надалі – Порядок), який затверджений Наказом Міністерства розвитку громад та територій України 22 вересня 2022 року №172 (зареєстровано в Міністерстві юстиції України 16 листопада 2022 р. за №1421/38757) [12].

Концепцію інтегрованого розвитку (далі – КІР) розробляють на замовлення органів місцевого самоврядування із залученням мешканців територіальної громади та суб'єктів господарювання, які зацікавлені в той чи інший спосіб «споживати» територіальну громаду для реалізації потреби на проживання, ведення господарської діяльності, інших форм розвитку і зайнятості. Отже, функціонування та діяльність територіальної громади у такому випадку необхідно сприймати як об'єкт, який є товаром і характеризується так: по-перше, територіальна громада, її територія, внутрішній потенціал; по-друге, товари,

роботи та послуги, які виготовляють чи надають суб'єкти, що розташовані на території громади, незалежно від видів діяльності, форм власності тощо.

На основі зазначених вище характеристик, а також для визначення величини і кількості охоплення та залучення представників місцевих мешканців і суб'єктів господарювання для формування концептуальних напрямів інтегрованого розвитку території територіальної громади, можна застосувати маркетинговий підхід до управління територіальними громадами, який є позиціонуванням товару «територіальна громада» для реалізації і споживання задля задоволення потреб різних цільових груп / аудиторій, які формуються на основі вільного вибору способу задоволення власних потреб для досягнення відповідного рівня якості життя, комфорту та доступності ведення бізнесу, відвідування території з туристичною, діловою метою або отримання інших послуг, інвестування тощо.

Представник кожної цільової групи зацікавлений у конкретному виді своєї діяльності, попри це, в особі одного мешканця може бути виражена потреба і інтереси кількох напрямів окремих цільових груп: проживання, бізнес, зовнішні відвідування інших територій, інвестування тощо.

На фоні внутрішніх інтегрованих процесів, що відбуваються серед різних цільових аудиторій територіальної громади, які матимуть місце, залежно від особливостей потенціалу громади і регулюються відповідними законодавчо-нормативними документами, згідно із Державною стратегією регіонального розвитку на 2021-2027 роки, затвердженою постановою Кабінету Міністрів України від 5 серпня 2020 р. №695, визначено низку підходів до основних засад розвитку різних регіонів, враховуючи їх особливості. «Нерівномірний рівень соціально-економічного розвитку регіонів, що поглиблюється на рівні міст, селищ і сіл, призводить до розбалансування території України, що загрожує її цілісності. Зростання територіальних диспропорцій у рівні та якості життя населення посилює зовнішні та внутрішні міграційні процеси, які практично є неконтрольованими, що призводить до відпливу трудових ресурсів, особливо з прикордонних і сільських територій, монофункціональних міст, порушує систему розселення» [13].

Згідно із Законом України від 9 липня 2022 року №2389-IX «Про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо засад державної регіональної політики та політики відновлення регіонів і територій», визначення мети державної регіональної політики як створення умов динамічного і збалансованого розвитку України та її регіонів передбачається, окрім інших принципів, принцип «інтегрованого розвитку – поєднання галузевого та територіального підходів для розвитку територіальних громад та / або регіону, що забезпечує соціально-економічний та культурний розвиток територій» [14].

Територіальна громада, навпаки, зацікавлена у створенні максимальної кількості робочих місць з високим рівнем заробітної плати, наявності в інвестора програм і заходів збереження життя і здоров'я працівників і мешканців громади, захисту довкілля.

Оптимізація інтегрування зазначених економічних протиріч – це компроміс між інвестором і територіальною громадою, який досягається на основі аналізу, відповідних розрахунків взаємних дій, які мають зважуватись задля збереження інвестиційної привабливості громади, і одночасно унеможливити потенційні втрати громади щодо наповнення бюджету, зниження рівня життя мешканців, забруднення середовища.

У соціальному напрямі оптимальність інтегрування зв'язків необхідно розглядати з позиції цільової групи «Населення», а також у випадку, коли територіальні громади мають певні особливості, зокрема особливі природні умови (наприклад, гірські території, території минулих воєнних дій і т. ін.). До організації надання суспільних послуг так чи інакше матимуть стосунок суб'єкти цільової групи «Бізнес».

Для прикладу, розглянемо випадок, коли необхідно ухвалити рішення щодо концепції переміщення учнів до школи, яка розташована у центральному населеному пункті громади, з віддалених сіл території територіальної громади.

Для прийняття такого рішення оцінювання необхідно здійснювати за напрямками: економічної ефективності, безпеки і результативності у перспективі стратегічного бачення, а саме:

- побудова нової школи у віддаленому населеному пункті коштом громади чи інших державних джерел, витрати на її поточне утримання та організацію освітнього процесу, виходячи із наявності учнів і перспективи позитивної динаміки демографічної ситуації;
- закупівля шкільних автобусів, які зношуються і потребуватимуть заміни через певний час експлуатації;
- будівництво якісної дороги (мостів) територією територіальної громади, яка забезпечує доступність учнів різними видами транспорту (велосипеди, наприклад) та пішим ходом.

Усі наведені варіанти потребують детальних розрахунків, особливо під час прийняття рішення про будівництво нової школи або дороги між населеними пунктами (може бути одночасно). Зростає привабливість територіальної громади загалом, оскільки для такого рішення інтегрують зв'язки з цільовою групою «Бізнес» щодо виконання робіт, а згодом використання дороги для поживлення ринкового середовища, створення підприємницьких структур, що забезпечує соціально-економічне зростання громади загалом. Попри це, необґрунтованість (відсутність) позитивної динаміки щодо демографічної ситуації може призвести до неефективності будівництва школи, збільшення навантаження на витратну частину місцевого бюджету на поточне утримання закладу за відсутності дітей шкільного віку.

Інтегрований розвиток як поєднання територіального і галузевого підходів для успішного формування стратегічного напрямку розвитку територіальних громад ґрунтується на глибоких аналітичних дослідженнях, для проведення яких необхідне застосування різних методів і методик.

Зокрема, використання соціально-економічного аналізу, SWOT-аналізу, PESTLE-аналізу, порівняльного аналізу має доповнюватись науковими методами, зокрема математичними.

Складність оцінювання та аналізу полягає у тому, що сукупність зв'язків між елементами закритої системи територіальної громади є надзвичайно широкою, окремі відношення та зв'язки складно виявити, а ще складніше екстраполювати їх на відповідні процеси соціально-економічного розвитку.

З наведених вище прикладів можемо стверджувати, що концептуальне рішення, яке буде прийнято як щодо інвестора, залучення його ресурсу, так і використання інвестиційного ресурсу громади (земля, об'єкти нерухомості комунальної власності, інфраструктура) буде основою для формування стратегічних та оперативних цілей Стратегічного плану розвитку громади. Водночас від прийнятого концептуального рішення залежить розпланування і використання земельних ресурсів громади, усієї території в межах закритого простору території територіальної громади, що обґрунтовується та відображається під час формування Комплексного плану планування території територіальної громади.

Концептуальні підходи до формування стратегічного напрямку розвитку територіальної громади також пов'язані з особливостями функціональних типів територій, які встановлюються відповідно до Закону України від 9 липня 2022 року №2389-IX. Для планування відновлення та стимулювання розвитку регіонів і територій, з метою запровадження органами виконавчої влади і органами місцевого самоврядування спеціальних механізмів та інструментів Кабінет Міністрів України затверджує такі функціональні типи територій:

території відновлення, регіональні полюси зростання, території з особливими умовами розвитку, території сталого розвитку. Перелік функціональних типів територій і вимоги щодо формування відповідних показників, на основі яких територія належить до конкретного функціонального типу, визначає Кабінет Міністрів України.

Завдання, які мають бути реалізовані завдяки розробленню КІР у територіальних громадах:

1. Доступність, прозорість та ефективність планування для усіх цільових груп громади: мешканців, потенційних інвесторів, бізнесових підприємницьких структур, великих виробничо-господарських комплексів, інших зацікавлених сторін.

2. Планування стратегічного розвитку громади має відбуватись через запровадження сучасних методів просторового планування територій, які враховують вимоги часу та реалії сьогодення: транспортна мобільність, інклюзивність, збалансування міграційних процесів, а отже і демографічної ситуації, забезпечення гармонійного розселення мешканців, підвищення рівня і якості життя.

3. Впровадження принципів сталого розвитку територій для майбутніх поколінь на основі технологічних інновацій, геоінформаційних технологій у процесах просторового планування.

4. На основі аналізу та оцінки внутрішніх можливостей і ресурсів та інтегрованих зв'язків, що постійно відбуваються між суб'єктами в процесі впливу на об'єкти, визначають пріоритетні проекти і програми, які ефективно концентрують ресурси і зусилля громади.

5. Залучення і концентрація ресурсів зовнішніх зацікавлених сторін, суміжних територіальних громад для реалізації спільних проектів, створення агломераційних інструментів та ефективного співробітництва.

6. Переосмислення потенціалу традиційного середовища стосовно використання історико-культурної та промислової спадщини, створення сучасних туристичних кластерів з багатьма напрямками та потенціалом, який доповнюватиме комплекс і створюватиме більшу привабливість для громади загалом.

7. Збереження довкілля через упровадження сучасних технологій щодо поводження з ресурсами, відходами, викидами, підвищення ролі зелених зон для збереження здоров'я населення та стійкості територіальної громади до змін клімату.

Таким чином, у КІР помагають бути відображені напрями стратегічного розвитку, з огляду на поточні (реальні) та майбутні (прогнозовані) внутрішні і зовнішні виклики, на основі комплексного аналізу та оцінки наявних і перспективних ресурсів, можливостей, враховуючи функціональний тип території, особливо перехід від стану депресивності, відновлення до успішних територій сталого розвитку та центрів зростання.

На основі положень КІР формують сценарії розвитку громад, реалізують запити мешканців, місцеві регіональні та державні програми соціально-економічного розвитку поєднуються в інтегрований механізм зростання країни загалом, зокрема на рівні міжнародної інтеграції і співпраці. Важливим є формування ефективного механізму моніторингу КІР, особливо вимірювання змін взаємних впливів і залежностей як всередині закритої системи територіальної громади, так і в зовнішньому середовищі регіонального, національного і міжнародного рівнів.

Формування КІР розпочинається за рішенням сесії сільської, селищної, міської ради, у якому міститься інформація щодо персонального складу робочої групи, джерел фінансування, термінів розроблення та затвердження.

Перед початком розроблення КІР робоча група складає технічне завдання, яке узгоджується як «механізм і дорожня карта» процесу формування концепції.

Технічне завдання містить такі кроки:

1. Підготовка і публікація на сайті територіальної громади комунікаційного плану, який включає в себе:

- аналіз соціально-просторової та соціально-демографічної структури територіальної громади, що здійснюють на основі кількісних, якісних, відносних, порівняльних, динамічних показників цільової аудиторії «Населення», зокрема наявності внутрішньо-переміщених осіб;
- виявлення та аналіз зацікавлених сторін, бізнесових структур як потенційних учасників робочої групи формування КІР. Критерії виявлення та пропозиції тій чи іншій особі щодо участі в робочій групі мають визначати професійність, досвід, громадянську позицію, вклад у суспільний розвиток громади, здатність до аналітичних і логічних досліджень і міркувань, науковий підхід. Попри це, члени робочої групи мають вміти виявляти, прогнозувати, об'єднувати в єдине ціле велику кількість елементів, взаємовідношень, зв'язків, зовнішніх і внутрішніх факторів та чинників впливу, визначати міру їх інтегрованості;
- план взаємодії із засобами масової інформації, порядок систематизації і зберігання напрацьованих матеріалів, отримання для поєднання в процесі розроблення КІР відомостей щодо державних і регіональних інтересів, інтересів суміжних територіальних громад, які отримуються через подання відповідних запитів. У період воєнного стану та післявоєнної відбудови країни КІР має забезпечувати напрями, які синхронізовані з проєктами плану відновлення, джерелами відновлення та просторовими характеристиками, а також з вимогами європейської інтеграції України;
- робота з матеріалами та інформацією, у випадку паралельного розроблення, наявності чинних і проєктних документів стратегічного планування, містобудівної документації, що уже зібрані, проаналізовані та можуть бути єдиною базою для формування основних планувальних документів громади, або потребують доопрацювання, уточнення чи додаткового дослідження тощо;
- отримання і опрацювання інформації, використання інструментів вивчення громадської думки та інтересів шляхом інформування через засоби масової інформації, відповідних опитувань і т. ін. для врахування громадської думки під час формування концептуальних напрямів розвитку громади;
- організація і отримання та надання для використання робочій групі матеріалів спеціальних (наукових) досліджень щодо окремих напрямів розвитку громади, зокрема таких, на які є залежними від зовнішніх факторів політичного, економічного, соціального, екологічного впливу.

2. Порядок розгляду проєкту КІР та організація роботи стратегічної сесії, громадські слухання, особливості доопрацювання проєкту на основі пропозицій зацікавлених осіб громади, затвердження Концепції інтегрованого розвитку території територіальної громади в установленому порядку сесією сільської, селищної, міської територіальної громади.

У складі додатків до КІР можуть формувати окремі документи, які більш конкретизують засоби реалізації окремих пріоритетів, напрямів просторового та соціально-економічного розвитку, а саме:

- економічний план розвитку (маркетинговий план розвитку), зокрема Маркетингова стратегія;
- план розвитку людського капіталу (план соціального захисту та соціальної інтеграції), зокрема внутрішньо переміщених осіб;
- план сталої міської мобільності (план дій з підвищення дорожньої безпеки, концепція розвитку велосипедної інфраструктури);
- план сталого енергетичного розвитку (план підвищення енергоефективності);

- план озеленення та благоустрою (концепція розвитку публічних просторів);
- план поводження з відходами (план забезпечення балансу споживання водних, енергетичних, інших ресурсів);
- план стійкості до кліматичних змін і техногенних ризиків.

Перелік додатків, який передбачений Порядком [12], виходячи з особливостей територіальної громади, її функціонального типу, виявлених у процесі досліджень і аналізу унікальних можливостей, може бути розширений. Зокрема, баланс інвестиційних ресурсів громади, план (проект концепції) створення туристичних кластерів, індустриальних парків, логістичних хабів, транскордонної і прикордонної співпраці, справедливої трансформації сировинних регіонів, де видобували і переробляли вичерпні корисні копалини та ін.

Висновки. Однією з важливих засад планування розвитку територіальних громад є розроблення Концепції інтегрованого розвитку території територіальних громад, що передбачено законодавством України, як документа стратегічного планування, що визначає довгострокові, міждисциплінарні, просторові і соціально-економічні пріоритети розвитку території. КІР розробляють на замовлення органів місцевого самоврядування із залученням мешканців громади, суб'єктів господарювання та інших суб'єктів, які зацікавлені в ефективності функціонування громади щодо проживання, ведення бізнесу, інвестування, відвідування, що переплетені і поєднані відповідними взаємопов'язаними інтегрованими зв'язками.

КІР як основа для розроблення Стратегії розвитку територіальної громади, Комплексного плану просторового планування території територіальної громади містить структуру та інформацію, зокрема аналітичні дослідження, перспективні напрями розвитку, стратегічні цілі й індикатори розвитку громади, оперативні цілі, територіальні пріоритети, план заходів для реалізації концепції та спосіб моніторингу виконання.

Отже, розроблення КІР у територіальних громадах є необхідним основним концептуальним документом, на основі якого визначають базові стратегічні бачення та напрями розвитку територіальної громади, шляхи досягнення поставленої мети і відповідних результатів, який розробляють із залученням зацікавлених осіб громади, що сповідують спільні суспільні інтереси в індивідуальній діяльності. КІР – конструкція управління територіальною громадою на засадах прозорості, доступності, ефективності і реальності, є інструментом для уникнення декларативності, популізму, безвідповідальності. Глибокий аналіз саме інтегрованих взаємозв'язків серед елементів закритої системи територіальної громади дає можливість посилити фактори позитивного впливу на розвиток громади та послабити (унеможливити) загрози, ризики у теперішньому і майбутньому періоді діяльності громади.

Список використаних джерел

1. Буднікевич І. Муніципальний маркетинг: теорія, методологія, практика. Чернівці: Чернівецький нац. ун-т, 2012. 648 с.
2. Hrynychshyn I., Panukhnyk O., Bil M., Popadynets N., Patytska Kh., Leshchukh I. Scientific-methodical foundations of estimation of territorial communities' endogenous capacity in Ukraine in conditions of decentralization. *Advances in Economics, Business and Management Research*. Proceedings of the 6th. International Conference on Strategies, Models and Technologies of Economic Systems Management (SMTESM 2019). 2019. P. 314-319. DOI: <https://doi.org/10.2991/smtesm-19.2019.61>
3. Берданова О., Вакулєнко В. Стратегічне планування місцевого розвитку. Практичний посібник. Швейцарсько-український проект «Підтримка децентралізації в Україні–DESPRO. К.: ТОВ «Софія-А», 2012. 88 с.
4. Олексюк Г. В., Лисяк Н. М., Попадинець Н. М. Концептуально-структурні моделі ендогенного потенціалу об'єднаних територіальних громад як передумова підвищення їх конкурентоспроможності. *Економіка України*. 2019. № 3. С. 52-69. DOI: <https://doi.org/10.15407/economyukr.2019.03.052>

5. Олексюк Г. В., Куйбіда В. С., Лисяк Н. М., Попадинець Н. М. Організація планування розвитку територій у контексті децентралізації державного управління: поєднання інтегрованих, просторових та економічних підходів. *Економіка України*. 2021. № 11. С. 23-38. DOI: <https://doi.org/10.15407/economyukr.2021.11.023>
6. Олексюк Г. В., Попадинець Н. М., Лисяк Н. М. Концептуальна фінансово-економічна модель урбанізованих систем. *Економіка та право*. 2020. № 2 (57). С. 84-94. DOI: <https://doi.org/10.15407/econlaw.2020.02.084>
7. Олексюк Г. В., Хром'як Й. Я., Попадинець Н. М. Маркетингова стратегія як інструмент реалізації стратегічного плану розвитку територіальних громад. *Економіка України*. 2022. № 7 (728). С. 67-87. DOI: <https://doi.org/10.15407/economyukr.2022.07.067>
8. Олексюк Г. В., Попадинець Н. М., Самотій Н. С. Управління територіальними громадами на засадах територіального маркетингу: теоретико-методологічні аспекти. *Регіональна економіка*. 2021. № 3(101). С. 15-27. DOI: <https://doi.org/10.36818/1562-0905-2021-3-2>
9. Шульц С. Л., Луцків О. М. Структурно-технологічні зрушення в економіці регіонів у контексті перспектив розвитку смарт-спеціалізації. *Регіональна економіка*. 2021. № 2(100). С. 15-26. DOI: <https://doi.org/10.36818/1562-0905-2021-2-2>
10. Борщ Г. А., Вакуленко В. М., Гринчук Н. М., Дехтяренко Ю. Ф., Ігнатенко О. С., Куйбіда В. С. Ткачук А. Ф., Юзефович В. В. *Ресурсне забезпечення об'єднаної територіальної громади та її маркетинг*: навч. посіб. К., 2017. 107 с.
11. Про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо планування та використання земель: Закон України від 17 червня 2020 р. № 711-IX. *Законодавство України*: сайт. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/711-20#Text>
12. Про затвердження Порядку формування Концепції інтегрованого розвитку території територіальної громади: наказ Міністерства розвитку громад та територій України від 22 вересня 2022 р. № 172. *Законодавство України*: сайт. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z1421-22#Text>
13. Про затвердження Державної стратегії регіонального розвитку на 2021-2027 роки: постанова Кабінету Міністрів України від 05.08.2020 р. № 695. *Законодавство України*: сайт. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/695-2020-%D0%BF#Text>
14. Про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо засад державної регіональної політики та політики відновлення регіонів і територій: Закон України від 9 липня 2022 року № 2389-IX. *Законодавство України*: сайт. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2389-20#Text>

References

1. Budnikevych, I. (2012). *Munitsypal'nyy marketynh: teoriya, metodolohiya, praktyka [Municipal marketing: theory, methodology, practice]*. Chernivtsi: Chernivtsi National University. [in Ukrainian].
2. Hrynchyshyn, I., Panukhnyk, O., Bil, M., Popadynets, N., Patytska, Kh., Leshchukh, I. (2019). Scientific-methodical foundations of estimation of territorial communities' endogenous capacity in Ukraine in conditions of decentralization. In *Advances in Economics, Business and Management Research*. Proceedings of the 6th International Conference on Strategies, Models and Technologies of Economic Systems Management (SMTESM 2019) (pp. 314-319). DOI: <https://doi.org/10.2991/smtesm-19.2019.61>
3. Berdanova, O., Vakulenko, V. (2012). *Stratehichne planuvannya mistsevoho rozvytku [Strategic planning of local development]. Practical guide. The Swiss-Ukrainian project «Supporting decentralization in Ukraine – DESPRO»*. K.: Sofia-A LLC. [in Ukrainian].
4. Oleksyuk, H. V., Lysyak, N. M., & Popadynets, N. M. (2019). Kontseptual'no-strukturni modeli endohennoho potentsialu obyednanykh terytorial'nykh hromad yak peredumova pidvyshchennya yikh konkurentospromozhnosti [Conceptual and structural models of the endogenous potential of united territorial communities as a prerequisite for increasing their competitiveness]. *Економіка України – Economy of Ukraine*, 3, 52-69. DOI: <https://doi.org/10.15407/economyukr.2019.03.052> [in Ukrainian].
5. Oleksyuk, H. V., Kuybida, V. S., Lysyak, N. M., & Popadynets, N. M. (2021). Orhanizatsiya planuvannya rozvytku terytoriy u konteksti detsentralizatsiyi derzhavnoho upravlinnya: poyednannya intehrovanykh, prostorovykh ta ekonomichnykh pidkhodiv [Organization of territorial development planning in the context of decentralization of state administration: a combination of integrated, spatial and economic approaches]. *Економіка України – Economy of Ukraine*, 11, 23-38. DOI: <https://doi.org/10.15407/economyukr.2021.11.023> [in Ukrainian].
6. Oleksyuk, H. V., Popadynets, N. M., & Lysyak, N. M. (2020). Kontseptual'na finansovo-ekonomichna model' urbanizovanykh system [Conceptual financial and economic model of urban systems]. *Економіка та право – Economics and law*, 2, 84-95. DOI: <https://doi.org/10.15407/econlaw.2020.02.084> [in Ukrainian].
7. Oleksyuk, H. V., Popadynets, N. M., & Samotiy, N. S. (2021). Upravlinnya terytorial'nyimi hromadamy na zasadakh terytorial'noho marketynhu: teoretyko-metodolohichni aspekty [Management of territorial communities on the basis of territorial marketing: theoretical and methodological aspects]. *Rehional'na ekonomika – Regional economy*, 3(101), 15-27. DOI: <https://doi.org/10.36818/1562-0905-2021-3-2> [in Ukrainian].

8. Oleksyuk, H. V., Khromyak, Y. Ya., & Popadynets, N. M. (2022). Marketynhova stratehiya yak instrument realizatsiyi stratehichnoho planu rozvytku terytorial'nykh hromad [Marketing strategy as a tool for the implementation of the strategic plan for the development of territorial communities]. *Ekonomika Ukrayiny – Economy of Ukraine*, 7, 67-88. DOI: <https://doi.org/10.15407/economyukr.2022.07.067> [in Ukrainian].
9. Shults, S. L., & Lutskevych, O. M. (2021). Strukturno-tehnologichni zrushennya v ekonomitsi rehioniv u konteksti perspektyv rozvytku smart-spetsializatsiyi [Structural and technological shifts in the economy of regions in the context of prospects for the development of smart specialization]. *Rehional'na ekonomika – Regional economy*, 2(100), 15-26. DOI: <https://doi.org/10.36818/1562-0905-2021-2-2> [in Ukrainian].
10. Borshch, H. A., Vakulenko, V. M., Hrynychuk, N. M., Dekhtyarenko, YU. F., Ihnatenko, O. S., Kuybida, V. S., Tkachuk, A. F., Yuzefovych, V. V. (2017). *Resursne zabezpechennya ob"yednanoi terytorial'noyi hromady ta yiyi marketynh [Resource provision of the united territorial community and its marketing]*: Manual. Kyiv. [in Ukrainian].
11. Pro vnesennya zmin do deyakykh zakonodavchykh aktiv Ukrayiny shchodo planuvannya ta vykorystannya zemel [On amendments to some legislative acts of Ukraine regarding planning and land use]: Law of Ukraine, adopted on 2020, Jun 17, 711-IKH. *Legislation of Ukraine*: Website. Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/711-20#Text> [in Ukrainian].
12. Pro zatverdzhennya Poryadku formuvannya Kontseptsiyi intehrovanoho rozvytku terytoriyi terytorial'noyi hromady [On the approval of the Procedure for the Formation of the Concept of Integrated Development of the Territorial Community]: Order of the Ministry of Development of Communities and Territories of Ukraine, adopted on 2022, Sep 17, 172. *Legislation of Ukraine*: Website. Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z1421-22#Text> [in Ukrainian].
13. Pro zatverdzhennya Derzhavnoyi stratehiyi rehional'noho rozvytku na 2021-2027 roky [On approval of the State Strategy for Regional Development for 2021-2027] (2020). Resolution of the Cabinet of Ministers of Ukraine, adopted on 2020, Aug 05, 695. *Legislation of Ukraine*: Website. Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/695-2020-%D0%BF#Text> [in Ukrainian].
14. Pro vnesennya zmin do deyakykh zakonodavchykh aktiv Ukrayiny shchodo zasad derzhavnoyi rehional'noyi polityky ta polityky vidnovlennya rehioniv i terytoriyi [On making changes to some legislative acts of Ukraine regarding the principles of state regional policy and the policy of restoration of regions and territories]: Law of Ukraine, adopted on 2022 9 July 2389-IKH. *Legislation of Ukraine*: Website. Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2389-20#Text> [in Ukrainian].

Keretsman N. I. Conceptual framework for the improvement of the mechanism of management of territorial communities based on integrated development.

The formed concept of territorial community development is nothing else than a management concept after defining the mission, general vision, and goals, which is used in strategic planning of territorial community development. The article aims to study the concept of mechanisms for the development of territorial communities on the basis of their combination, which will contribute to the efficient management of territories and ensure sustainable development of territories for future generations. The article defines the interpretation of the terms “concept”, “integration”, and “concept of integrated development”. The article shows that in order to elaborate the concept of integrated development, the materials of analytical studies are used, and various analysis methods and techniques are applied (socio-economic, comparative, SWOT analysis, PESTLE analysis). The author proves that by elaborating the concept of integrated development in territorial communities, the strategic development tasks will be realized using the effectiveness of the integrated interrelations of community entities and objects and their organic combination. This ensures accessibility and transparency of strategic planning in compliance with the principle of sustainable development of territories, identifies priority projects and programs, and creates a synergy effect of the integration of external and internal actions of community actors and their cooperation to increase the competitiveness of the community and preserve the environment. The article specifies that the formation of the concept of integrated development is carried out on the basis of the principles used in the relations of socio-economic activity on the territory of a territorial community as a closed system interacting in the open space of the national, international, regional level and other spatial formations (market, economic, social, environmental and other specific open spaces).

Keywords: management, territorial communities, concept of integrated development, integration.

Керецман Наталія Іванівна – аспірантка кафедри економіки і підприємництва ДВНЗ «Ужгородський національний університет» (e-mail: biggeshef@gmail.com, ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-9501-3530>).

Keretsman Nataliya Ivanivna – Postgraduate of the Department of economy and entrepreneurship of the Uzhhorod National University.

Надійшло 18.05.2023 р.