

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІНЖЕНЕРНИЙ НАВЧАЛЬНО-НАУКОВИЙ ІНСТИТУТ
ІМ. Ю.М. ПОТЕБНІ**

Кафедра управління та адміністрування

Кваліфікаційна робота(проект)

магістр

(рівень вищої освіти)

**НА ТЕМУ: СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ
ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД**

Виконав: студент другого курсу, групи 8.2813-2
Спеціальності 281 «Публічне управління та
адміністрування»

(код і назва спеціальності)

освітньої програми Публічне управління та
адміністрування

(назва освітньої програми)

Власовчук Артем Сергійович

(ініціали та прізвище)

Керівник: Міхайлов Д.С., викладач кафедри
управління та адміністрування, кандидат наук з
державного управління

(посада, вчене звання, науковий ступінь, прізвище та ініціали)

Рецензент Антонова Л.В., професор кафедри
управління та адміністрування, доктор наук з
державного управління

(посада, вчене звання, науковий ступінь, прізвище та ініціали)

Запоріжжя
2024

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ**

Інженерний навчально-науковий інститут ім. Ю.М. Потебні
Кафедра управління та адміністрування
Рівень вищої освіти магістр
Спеціальність 281 «Публічне управління та адміністрування»
(код та назва)
Освітня програма Публічне управління та адміністрування

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри д.філос.н.,
проф.Воронкова В.Г. _____
«___» _____ 2024 року

З А В Д А Н Н Я
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ (ПРОЄКТ) СТУДЕНТОВІ (СТУДЕНТЦІ)

Власовчук Артем Сергійович

(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема роботи (проєкту) Стратегічне управління розвитком територіальних громад

керівник роботи Міхайлов Д.С., викладач кафедри управління та адміністрування, кандидат наук з державного управління

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

затверджені наказом ЗНУ від «22» 02.2024 року № 365-С

2.Строк подання студентом роботи 01 грудня 2024 р.

3.Вихідні дані до роботи 1. Формування плану. 2. Формування гіпотези дослідження. 3. Аналіз літературних джерел за останні п'ять років. 5. Методологія дослідження.

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити) 1. Теоретико-методологічні засади стратегічного управління розвитком територіальних громад. 2. Аналітико-дослідницькі виміри напрямів удосконалення стратегічного управління розвитком територіальних громад

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

6. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
Розділ 1	Міхайлов Д.С., викладач кафедри управління та адміністрування, кандидат наук з державного управління	01.10.24	
Розділ 2	Міхайлов Д.С., викладач кафедри управління та адміністрування, кандидат наук з державного управління	01.12.24	
Нормоконтроль	Венгер О.М., к.п.н., доц. кафедри управління та адміністрування		

7. Дата видачі завдання 30 червня 2024 року

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1	З'ясувати теоретичні засади стратегічного управління розвитком територіальних громад	15.09.24	
2	Сформувати понятійно-категоріальний апарат стратегічного управління розвитком територіальних громад	01.10.24	
3	Розкрити методи та засоби стратегічного управління розвитком територіальних громад	15.10.24	
4	Виявити діагностику проблем стратегічного управління розвитком територіальних громад	30.10.24	
5	Дослідити напрями удосконалення стратегічного управління розвитком територіальних громад	17.11.24	
6	Запропонувати інструменти удосконалення стратегічного управління розвитком територіальних громад	25.11.24	
7	Обґрунтувати складові стратегічного управління розвитком територіальних громад	30.11.24	
8	Розробити практичні рекомендації щодо удосконалення стратегічного управління розвитком територіальних громад	02.12.24	

Студент _____ А.С.Власовчук
(підпис) (ініціали та прізвище)

Керівник роботи (проекту) _____ Д.С.Міхайлов
(підпис) (ініціали та прізвище)

Нормоконтроль пройдено

Нормоконтролер _____ О.М.Венгер
(підпис) (ініціали та прізвище)

АНОТАЦІЯ

Власовчук Артем Сергійович Стратегічне управління розвитком територіальних громад.

Кваліфікаційна робота для здобуття ступеня вищої освіти магістра за спеціальністю 281 «Публічне управління та адміністрування», науковий керівник Михайлов Д.С. Запорізький національний університет. Інженерний навчально-науковий інститут ім. Ю.М.Потебні. Кафедра управління та адміністрування, 2024.

В кваліфікаційній роботі розглянуто теоретико-методологічні засади стратегічного управління розвитком територіальних громад. Розглянуто особливості стратегічного управління розвитком територіальних громад. Певна увага приділяється виявленню перспектив і недоліків напрямів удосконалення стратегічного управління розвитком територіальних громад.

Ключові слова: СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ, РОЗВИТОК, ТЕРИТОРІАЛЬНІ ГРОМАДИ, ПЛАНУВАННЯ, УПРАВЛІНСЬКІ РІШЕННЯ, ДЕЦЕНТРАЛІЗАЦІЯ, СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНИЙ РОЗВИТОК, ІНФРАСТРУКТУРА

ABSTRACT

Vlasovchuk Artem. Strategic Management of the Territorial Communities Development.

Qualifying work for obtaining a master's degree in higher education, specialty 281 «Public management and administration», supervisor Mikhaylov D.S. Zaporizhzhia National University. Engineering Educational and Scientific Institute named after Y. Potebny. Department of management and administration, 2024.

In the qualification work, the theoretical and methodological foundations of strategic management for the development of territorial communities are examined. The peculiarities of strategic management for the development of territorial communities are analyzed. Particular attention is paid to identifying the prospects and shortcomings of approaches to improving strategic management for the development of territorial communities.

Keywords: STRATEGIC MANAGEMENT, DEVELOPMENT, TERRITORIAL COMMUNITIES, PLANNING, MANAGEMENT DECISIONS, DECENTRALIZATION, SOCIO-ECONOMIC DEVELOPMENT, INFRASTRUCTURE

ЗМІСТ

ВСТУП

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД

1.1. Теоретичні основи стратегічного управління
розвитком територіальних громад

1.2. Понятійно-категоріальний апарат стратегічного
управління в контексті розвитку територіальних громад

1.3. Методологія дослідження стратегічного управління в
територіальних громадах

Висновки до першого розділу

РОЗДІЛ 2. АНАЛІТИКО-ДОСЛІДНИЦЬКІ ВИМІРИ НАПРЯМІВ УДОСКОНАЛЕННЯ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД

2.1. Механізми управління розвитком територіальних
громад

2.2. Діагностика сучасного стану стратегічного управління
розвитком територіальних громад

2.3. Практичні рекомендації щодо удосконалення
стратегічного управління розвитком громад

Висновки до другого розділу

ВИСНОВКИ

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

ВСТУП

Стратегічне управління розвитком територіальних громад є надзвичайно актуальним в умовах децентралізації влади та реформування місцевого самоврядування, що сприяє підвищенню ефективності використання ресурсів, активізації економічного потенціалу та забезпеченню стійкого розвитку громад.

Сучасне суспільство дедалі більше усвідомлює, що економічний розвиток країни тісно пов'язаний із можливостями та зацікавленістю громад у самостійному розвитку своїх територій. Територіальні громади мають перейти від ролі об'єкта управління до статусу суб'єкта, здатного самостійно формувати власну спроможність. Це означає, що органи місцевого самоврядування отримають як необхідні ресурси, так і мотивацію для ефективного виконання своїх функцій. Вперше за час незалежності України територіальні громади братимуть на себе відповідальність за планування свого розвитку, управління бюджетом, економічний розвиток, залучення інвестицій і стимулювання підприємництва.

Держава, проводячи політику децентралізації, передає громадам більше податкових надходжень і управлінських повноважень. Такий підхід має сприяти підвищенню відповідальності місцевої влади як перед громадою, так і перед країною загалом за розвиток своїх територій. Водночас зростання ресурсної бази та розширення повноважень вимагають більш високого рівня знань і ширшого розуміння глобальних процесів. Адже міста тепер змушені конкурувати не лише на національному, але й на міжнародному рівні.

Актуальність дослідження стратегічного управління розвитком територіальних громад зумовлена наступними факторами: по-перше, реформа децентралізації, яка триває в Україні, передбачає передачу значної частини повноважень і ресурсів місцевим громадам, що потребує нових підходів до управління, планування та забезпечення сталого розвитку

територіальних громад; по-друге, у сучасних умовах громади стикаються з обмеженими фінансовими, природними та людськими ресурсами. Стратегічне управління дає змогу раціонально планувати їх використання, зменшувати витрати та підвищувати ефективність. По-третє, у контексті глобалізації та регіональної конкуренції територіальні громади повинні розробляти стратегії для залучення інвестицій, створення нових робочих місць та розвитку місцевої економіки. По-четверте, сучасний підхід до управління передбачає баланс між економічним зростанням, соціальним добробутом та екологічною стійкістю. Стратегічне управління дозволяє інтегрувати ці аспекти у довгострокові плани. По-п'яте, в умовах демократичних змін важливо забезпечити залучення громади до прийняття рішень, підвищити прозорість і відповідальність місцевої влади. Стратегічне управління включає механізми громадської участі, що підвищує довіру до влади. По-шосте, громади мають реагувати на сучасні виклики, такі як: зміна клімату та екологічні загрози; міграційні процеси; військові конфлікти та їх вплив на розвиток регіонів; економічні кризи. Стратегічне управління допомагає адаптуватися до цих викликів і розробляти ефективні заходи реагування. По-сьоме, у рамках інтеграції України до ЄС громади повинні розробляти стратегії розвитку, які відповідають європейським стандартам, що передбачає застосування сучасних підходів до управління, розвитку інфраструктури та забезпечення якості життя.

Таким чином, тема є актуальною як для вирішення нагальних проблем територіальних громад, так і для забезпечення їх сталого розвитку та процвітання в майбутньому.

Питання забезпечення стратегічного управління розвитком територіальних громад неодноразово було об'єктом досліджень вітчизняних вчених, як М.Ажажа, Л.Антонова, О. Берданова, Б. Бец, Г.Борщ, М. М. Бриль, В. Вакуленко, В.Воронкова, О.Врублевський, В.Геєць, О. Данчева, М.Долішній, Р.Оксентюк, О.Кириленко, К.Ляшук, Б.Малиняк, О. Назаренко, А.Павлюк, В.Проданик, В.Письменний, Т. Примаєк, В.Русін, Таранушенко, Є.

Савельєв, П. О. Саєнко, Н. В. Сментина, А. Старостіна, А. Фіалковська, О. Ярошенко, М. Чорна А.. Шинкарьов та ін. Проте, не зважаючи на актуальність питань, на сьогодні все ще залишаються дискусійними положення відносно стратегічного управління розвитком територіальних громад, особливо в умовах війни.

Предметом дослідження є теоретичне обґрунтування удосконалення методів, інструментів та механізмів стратегічного управління розвитком територіальних громад.

Об'єктом дослідження є процеси стратегічного управління розвитком територіальних громад у.

Мета роботи полягає у дослідженні системи стратегічного управління розвитком територіальних громад, яка забезпечить підвищення їх конкурентоспроможності та соціально-економічного добробуту.

Для досягнення поставленої мети були визначені такі основні завдання:

- визначити сутність теоретичних аспектів стратегічного управління розвитком територіальних громад;
- розглянути понятійно-категоріальний апарат стратегічного управління в контексті розвитку територіальних громад;
- проаналізувати методологію дослідження стратегічного управління в територіальних громадах;
- провести аналіз механізмів управління розвитком територіальних громад;
- провести діагностику сучасного стану стратегічного управління розвитком територіальних громад;
- надати практичні рекомендації щодо удосконалення стратегічного управління розвитком громад.

У процесі дослідження теми «Стратегічне управління розвитком територіальних громад» застосовувалися наступні методологічні підходи та методи: системний підхід – для аналізу територіальних громад як цілісної системи з урахуванням взаємодії її економічних, соціальних, екологічних та

інфраструктурних компонентів; комплексний аналіз – для аналізу взаємозв'язку між поточним станом громади та її потенціалом для розвитку; охоплює всі аспекти розвитку громади: соціальний, економічний, екологічний, інфраструктурний; порівняльний аналіз – для дослідження найкращих практик стратегічного управління розвитку територіальних громад в Україні та за кордоном; виявлення факторів успіху та ризиків, пов'язаних із впровадженням стратегій розвитку; SWOT-аналіз – для визначення сильних і слабких сторін громади; аналізу можливостей і загроз для розвитку громади; прогнозування – використання методів моделювання для створення сценаріїв розвитку громади; для оцінки потенційних результатів реалізації стратегічних планів; соціологічні методи (опитування мешканців територіальних громад для визначення їхніх потреб, пріоритетів і рівня задоволеності управлінськими рішеннями); методи економічного аналізу для оцінки ресурсного потенціалу громади (бюджет, природні, людські ресурси), аналізу ефективності використання ресурсів та їх впливу на розвиток громади; методи стратегічного планування для розробки стратегій та програм розвитку з використанням сучасних інструментів (Balanced Scorecard, PESTLE-аналіз тощо) та постановки SMART-цілей для стратегічного управління; інформаційні технології для використання GIS-систем для просторового планування та інтеграції цифрових інструментів для моніторингу й оцінки реалізації стратегій.

Наукова новизна одержаних результатів полягає виявленні інноваційних підходів до стратегічного управління територіальними громадами, інтеграції сучасних інформаційних технологій у процеси управління та розробці рекомендацій щодо Стратегічного управління розвитком територіальних громад.

Практичне значення отриманих результатів полягає у можливості використання його результатів для підвищення ефективності управління в умовах децентралізації. Результати дослідження можуть бути використані державними органами для забезпечення стійкого економічного та

соціального розвитку; оптимізації використання ресурсів громад; впровадження механізмів оцінки результатів реалізації стратегій розвитку. Підприємства та організації можуть застосовувати запропоновані методики для залучення громадськості до прийняття управлінських рішень; створення дієвих стратегічних планів для територіальних громад.

Матеріали робіт та результати досліджень було схвалено на всеукраїнській науково-практичній конференції, зокрема:

Власовчук А.С., Вакало Д.Г., Ажажа М.А. Стратегічне планування розвитку регіонів. Матеріали І Всеукраїнської науково-практичної конференції за участю молодих учених та здобувачів вищої освіти «Актуальні питання суспільства у сферах екологічної та цивільної безпеки, енергозбереження, менеджменту та економіки». Запорізький національний університет. Запоріжжя: ЗНУ, 2024. 529 с. С. 233-236. URL: https://www.znu.edu.ua/ii_znu/nauka/2024/aktualni-pytannya/zbirnyk_24.pdf

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД

1.1. Теоретичні основи стратегічного управління розвитком територіальних громад

Жодна територія сьогодні не функціонує як ізольований економічний осередок. Країни, регіони, міста та села є частиною єдиного простору, інтегрованого у глобальну економічну систему. Ефективне управління місцевим розвитком базується на розумінні світових тенденцій та вмілому застосуванні законів глобальної економіки для досягнення вигод громади. XXI століття стало епохою розвитку територій, формування агломерацій і створення нових «точок росту». Сучасна парадигма розвитку відрізняється від підходів минулих років, що акцентували увагу на просторових масштабах територій, де часто населення відігравало другорядну роль. Сьогодні основна частина світового ВВП створюється у містах та їх приміських зонах, які виступають як економічні центри, формуючи «точки росту» регіональних і національних економік.

Міста в умовах глобальної економіки мають ключовий вплив на економічну міць країни. Саме в цих осередках генерується інноваційна продукція з високою доданою вартістю. Глобалізація суттєво трансформувала підходи до розвитку територій, відкриваючи нові можливості через розширення міжнародних економічних зв'язків. Вона забезпечує доступ до капіталу, ресурсів, технологій і ринків, сприяючи взаємозалежності територій різних країн. Транснаціональні корпорації (ТНК) розташовують свої виробництва там, де існує найбільш конкурентне середовище. В результаті країни та регіони вступають у конкуренцію за

залучення робочих місць і діяльності з високою продуктивністю та доданою вартістю.

У таких умовах окремі населені пункти, міста та підприємства на їх територіях мають змогу виходити на світові ринки. Кожна громада виступає самостійним гравцем на ринку, що загострює конкуренцію між ними. Економічний добробут громади безпосередньо залежить від розвитку її місцевої економіки, що спонукає до використання факторів конкурентних переваг. Завдяки людським, інтелектуальним, інфраструктурним, природним та іншим ресурсам громади будують власні економічні системи, спрямовані на сталий розвиток і самоокупність.

Проте муніципалітети, які покладаються виключно на класичні фактори виробництва, такі як земля, праця чи капітал, можуть втратити свої переваги на певному етапі глобалізації. Натомість ті громади, які розвивають креативні фактори, зокрема інтелект, інновації, соціальний капітал і співпрацю, мають більше шансів стати лідерами. Вони здатні позиціонувати себе на ринку як привабливі для інвестицій, створюючи:

- інноваційні підприємства;
- продукцію з високою доданою вартістю;
- експортно орієнтовані товари;
- сучасну інфраструктуру;
- інтеграцію у світову економіку.

Процеси локалізації економіки призводять до появи територій як економічного зростання, так і занепаду. Громади, що не можуть ефективно залучати та використовувати зовнішній капітал, інформацію та знання, опиняються на узбіччі. Розрив між конкурентоспроможними та відсталими територіями збільшується, що відображається на показниках зайнятості, середніх зарплат та добробуту. Території, які не забезпечують ефективного використання ресурсів, стикаються з проблемами занепаду та відтоку капіталу, що посилює внутрішні проблеми бідності.

Через зростання мобільності ресурсів і транскордонний рух факторів

виробництва локальні території все більше стають суб'єктами міжнародних економічних відносин. Інвестиційна привабливість територій і приплив капіталу нерівномірно розподіляються, створюючи диспропорції у розвитку навіть в межах однієї країни, що ще раз підкреслює важливість стратегічного підходу до розвитку громад в умовах глобалізації.

Розвиток – це постійний процес змін і трансформацій, у результаті яких суб'єкт переходить до більш досконалого стану з покращеними якісними характеристиками. Ці зміни стають можливими завдяки накопиченню кількісних показників, які у сукупності забезпечують якісний прорив.

У високорозвинених країнах світу місцевий розвиток, зокрема розвиток територіальних громад, тісно пов'язаний із концепцією «місцевого економічного розвитку».

Місцевий економічний розвиток (МЕР) – це спільна діяльність місцевого населення, спрямована на досягнення сталого економічного зростання, яке створює економічні вигоди та покращує якість життя всіх членів громади. У цьому контексті громада може бути представлена містом, агломерацією або регіоном країни (World Bank).

За визначенням Don T. Iannone (Cleveland State University), МЕР – це діяльність підприємств, органів місцевого самоврядування та інших зацікавлених сторін, спрямована на оптимізацію використання економічних ресурсів громади. Така діяльність сприяє зростанню добробуту громадян, створенню нових робочих місць та покращенню якості життя.

Інше визначення розглядає МЕР як спільну діяльність місцевої влади, бізнесу та громади, яка має на меті розвиток економічного потенціалу певної території для поліпшення економічного майбутнього та життєвих умов населення.

З точки зору стратегічного підходу, МЕР – це партнерський процес, спрямований на прискорення продуктивності (ключова економічна мета) шляхом стимулювання інвестицій у нові та існуючі підприємства з високим потенціалом зростання. Цей процес формує такі місцеві умови, які тривалий

час забезпечують економічне зростання, підвищують добробут громади та створюють основу для національного процвітання.

Ще одне визначення описує МЕР як процес, у якому державні, місцеві органи влади, бізнес і громадські організації об'єднують зусилля для створення кращих умов економічного зростання та створення нових робочих місць.

Всі ці визначення мають спільні характеристики, які дозволяють описати місцевий економічний розвиток через такі ознаки:

- це динамічний процес, а не статичний стан;
- він передбачає активну участь громади;
- ґрунтується на партнерстві місцевої влади, громади та бізнесу;
- суб'єктом розвитку є місцева громада, яка може складатися з населення однієї території або декількох об'єднаних громад;
- рушійною силою розвитку виступають місцеві конкурентні переваги;
- економіка є основним двигуном розвитку громади;
- критеріями успіху є задоволення потреб громади, зростання рівня життя населення та підвищення стандартів життя.

Процес планування розвитку місцевих громад на основі вибраної стратегії, згідно з експертними підходами [41], розглядається як комплексний механізм обґрунтування та ухвалення ключових рішень. Цей механізм спрямований на визначення бажаного майбутнього стану території та шляхів його досягнення. Він ґрунтується на глибокому аналізі зовнішнього середовища громади та її внутрішніх ресурсів, а також передбачає формування погоджених із територіальною громадою заходів. Для їх реалізації мобілізуються зусилля і ресурси основних суб'єктів місцевого розвитку. Запуск процесу створення стратегії розвитку для конкретної території [1]:

- свідчить про готовність місцевого керівництва взяти на себе відповідальність за майбутній соціально-економічний розвиток;
- сприяє створенню сприятливого бізнес-клімату, посиленню

конкурентоспроможності та фінансової незалежності громади;

–забезпечує налагодження конструктивного діалогу між органами місцевого самоврядування, населенням та бізнесом з метою узгодження перспективних напрямків розвитку;

–надає можливість визначити найбільш ефективні й перспективні шляхи розвитку з урахуванням унікальних характеристик території (історичних, економічних, соціальних, екологічних, фінансових тощо) і використати переваги співпраці з представниками різних сфер діяльності (наукової, освітньої, культурної, громадської, бізнесової) задля покращення умов життя громади.

Стратегічний підхід до розвитку територіальної громади (ТГ) акцентує увагу на формуванні довгострокового бачення перспектив громади. Цей підхід включає детальний аналіз проблем минулого та сучасного стану, ідентифікацію переваг та позитивних аспектів, постановку цілей на майбутнє, розробку плану дій, реалізацію конкретних заходів і систематичну оцінку їхньої ефективності.

Процес стратегічного бачення стає основою для визначення ключових цінностей та ресурсів громади, встановлення спільних напрямків розвитку, а також формулювання конкретних цілей і стратегій, що допомагають громадам ухвалювати обґрунтовані управлінські рішення [1].

Основні цілі стратегічного підходу у розвитку територіальних громад представлені в табл 1.1.

Стратегічний підхід до розвитку територіальних громад є важливим інструментом, що забезпечує їхню сталу трансформацію та конкурентоспроможність. Головними цілями такого підходу є досягнення соціально-економічного прогресу, покращення умов життя населення та зростання інвестиційної привабливості територій.

Досягнення цих цілей можливе за умови консолідації зусиль усіх суб'єктів розвитку громади: органів місцевого самоврядування, громадськості, бізнесу та державних структур. Таким чином, стратегічний

підхід дозволяє територіальним громадам не лише адаптуватися до сучасних викликів, а й реалізувати свій потенціал для сталого розвитку.

Таблиця 1.1 – Основні цілі стратегічного підходу у розвитку територіальних громад

Цілі	Результат
1. Забезпечення економічного розвитку громади	Підвищення конкурентоспроможності місцевої економіки через стимулювання підприємництва, інновацій та впровадження сучасних технологій.
	Формування сприятливого інвестиційного клімату для залучення внутрішніх та зовнішніх інвесторів.
	Розвиток стратегічно важливих галузей економіки, враховуючи особливості громади, такі як агропромисловий комплекс, туризм чи промисловість.
2. Оптимізація використання ресурсного потенціалу	Раціональне використання природних ресурсів із урахуванням принципів сталого розвитку.
	Створення умов для розвитку людського капіталу, зокрема через інвестиції в освіту, охорону здоров'я та професійну підготовку.
	Розробка ефективних механізмів залучення ресурсів до місцевих бюджетів.
3. Підвищення якості життя населення	Забезпечення доступу до якісних соціальних послуг, таких як охорона здоров'я, освіта та житлово-комунальне господарство.
	Створення комфортних умов проживання через модернізацію інфраструктури та розвиток громадського простору.
	Підвищення екологічної безпеки територій.
4. Формування сильної громади через соціальну інтеграцію	Залучення громади до процесу прийняття управлінських рішень, забезпечення прозорості та партисипативності управління.
	Сприяння соціальній згуртованості, враховуючи інтереси всіх груп населення, включаючи вразливі верстви.
	Розвиток громадських ініціатив і підтримка локальних проєктів, що сприяють зміцненню соціальних зв'язків.
5. Забезпечення ефективного управління територією	Розробка та впровадження стратегій розвитку, що враховують особливості територій.
	Вдосконалення механізмів моніторингу та оцінки ефективності реалізації стратегічних планів.
	Оптимізація взаємодії між органами місцевого самоврядування, державними структурами, бізнесом і громадськістю.
6. Підтримка інноваційного розвитку	Впровадження цифрових технологій в управління громадою.
	Стимулювання розвитку наукових досліджень та інноваційних рішень для забезпечення сталого розвитку.
7. Забезпечення сталості розвитку громади	Розробка стратегій, орієнтованих на довгострокові перспективи, які враховують глобальні виклики, такі як зміна клімату, урбанізація та демографічні зміни.
	Підтримка балансування між економічними, екологічними та соціальними цілями.

Стратегічне управління є однією з ключових концепцій сучасного

управління, яка забезпечує довгостроковий розвиток організацій, підприємств та територій. У контексті територіальних громад стратегічне управління спрямоване на забезпечення сталого соціально-економічного розвитку, підвищення конкурентоспроможності громади та ефективне використання ресурсів.

Основною особливістю стратегічного управління в територіальних громадах є необхідність урахування багатовекторності процесів: економічних, соціальних, екологічних та інституційних. Ця концепція базується на розробці стратегічних планів, які визначають пріоритетні напрями розвитку громади та забезпечують координацію дій місцевих органів влади, бізнесу та громадянського суспільства.

Стратегічне управління – це процес визначення довгострокових цілей, розробки планів і заходів для їх досягнення та ефективного використання ресурсів з урахуванням змін у зовнішньому і внутрішньому середовищах. У контексті територіальних громад стратегічне управління зосереджується на забезпеченні сталого соціально-економічного розвитку, підвищенні рівня життя мешканців і конкурентоспроможності громади.

Стратегічне управління є одним із ключових інструментів забезпечення розвитку територіальних громад в умовах динамічних змін середовища. В основі цього підходу лежить довгострокове планування, яке дозволяє врахувати як наявні ресурси громади, так і перспективи їх розвитку, а також орієнтуватися на досягнення конкретних соціально-економічних результатів.

Стратегічне управління сприяє ефективному використанню внутрішнього потенціалу територіальних громад та залученню додаткових ресурсів для їх розвитку. Воно охоплює розробку стратегічних цілей, планів і програм, що забезпечують:

1. Підвищення конкурентоспроможності громади. Завдяки стратегічному підходу громади можуть формувати унікальні переваги, які сприяють залученню інвесторів, розвитку підприємництва та стимулюванню економічної активності.

2. Рациональне використання ресурсів. Стратегічне планування дозволяє максимально ефективно використовувати природні, фінансові, людські та інші ресурси громади, враховуючи їх обмеженість.

3. Інноваційний розвиток. Впровадження новітніх технологій і підходів до управління дозволяє громадам відповідати викликам сучасності та забезпечувати сталий розвиток.

4. Покращення якості життя населення. Орієнтація на досягнення соціальних цілей, зокрема в сферах охорони здоров'я, освіти, інфраструктури, підвищує рівень задоволеності мешканців та сприяє зростанню їхньої активності.

Процес стратегічного управління включає кілька ключових етапів, кожен з яких має своє значення для забезпечення ефективного розвитку громади:

1. Формулювання стратегії – визначення місії, візії та стратегічних цілей громади. Місія громади визначає її головне призначення та основну мету існування. Візія – це уявлення про бажаний стан громади у довгостроковій перспективі.

2. Аналіз внутрішнього та зовнішнього середовища

– SWOT-аналіз – ідентифікація сильних і слабких сторін громади, а також можливостей і загроз ззовні.

– PESTLE-аналіз – оцінка впливу політичних, економічних, соціальних, технологічних, правових і екологічних факторів на розвиток громади.

3. Визначення стратегічних цілей і пріоритетів. Цілі повинні бути по SMART (Specific, Measurable, Achievable, Relevant, Time-bound) і відповідати потребам та ресурсам громади.

4. Розробка стратегічних програм і планів. На основі визначених цілей формуються програми та заходи, спрямовані на їх досягнення.

5. Реалізація стратегії – розробка програм, проєктів і конкретних заходів.. Реалізація передбачає координацію дій усіх учасників процесу,

мобілізацію ресурсів та управління проектами.

6. Моніторинг і оцінка результатів – контроль за виконанням і адаптація стратегії за потреби. Регулярний контроль за виконанням стратегії дозволяє вносити корективи та забезпечувати досягнення запланованих результатів.

Таким чином, стратегічне управління є фундаментом для забезпечення ефективного розвитку територіальних громад, створення сприятливого середовища для мешканців та адаптації до сучасних викликів.

1.2. Понятійно-категоріальний апарат стратегічного управління в контексті розвитку територіальних громад

Одним із ключових результатів децентралізації є створення фінансово спроможних і самодостатніх територіальних громад. Такі громади повинні володіти необхідними земельними, фінансовими, людськими, матеріальними та іншими ресурсами, щоб забезпечувати якісне задоволення потреб мешканців, оперативно надавати адміністративні та соціальні послуги, формувати належні умови для сталого розвитку територій і забезпечувати раціональне використання бюджетних коштів [21].

У контексті повоєнного стану та невизначеності, зумовленої мінливістю як внутрішніх, так і зовнішніх факторів, важливим завданням для громад є пошук ефективних механізмів і інструментів розвитку, що можливо через раціональне використання наявного ресурсного потенціалу та пошук нових можливостей. Одним із найбільш дієвих способів реагування на зміни та виклики є розробка та впровадження ефективної стратегії розвитку громади.

Стратегія виступає сучасною «дорожньою картою», яка допомагає досягати довгострокових цілей і реалізовувати визначене бачення.

Стратегічне планування – це процес, що передбачає визначення цілей і завдань громади, розробку відповідних дій і розподіл ресурсів для досягнення поставлених цілей [12].

О. Берданова та В. Вакуленко характеризують стратегічне планування розвитку територіальних громад як системний підхід до обґрунтування і прийняття ключових рішень, спрямованих на розвиток громади. Воно передбачає визначення бажаного майбутнього стану громади та способів його досягнення, які базуються на аналізі зовнішнього середовища громади та її внутрішнього потенціалу. У результаті розробляються узгоджені дії, що зосереджують ресурси й зусилля основних суб'єктів місцевого розвитку [7].

В. Тертичка наголошує, що у XXI столітті стратегічне управління набуває особливої важливості, оскільки воно дозволяє використовувати не лише досвід попередніх поколінь, але й сучасні напрацювання [53].

Н. В. Сментинова та А. А. Фіалковська, які досліджують стратегічне планування в контексті місцевого розвитку, визначають стратегічне управління як процес ухвалення і реалізації стратегічних рішень, основою якого є стратегічний вибір. Цей вибір базується на оптимальному поєднанні внутрішнього ресурсного потенціалу із зовнішніми можливостями та ризиками [50]. Отже, стратегічне управління можна розглядати як послідовний процес, спрямований на розробку та впровадження стратегії.

Стратегічне управління є фундаментом та ключовим етапом у розвитку держави та її територій. Воно охоплює визначення цілей, вибір ефективних засобів, методів і інструментів для їх досягнення, а також встановлення індикаторів для оцінки досягнутих результатів. У контексті місцевого розвитку публічне управління має свої особливості, що забезпечують певну автономність територіальних громад у межах загальної суспільної системи.

В. М. Проданик і А. М. Шинкарьов визначають стратегічне планування розвитку територіальної громади як «вибір цілей і пріоритетів, формулювання стратегії розвитку, яка забезпечує ефективність управління на рівні конкретної громади» [46]. Основним завданням стратегічного

планування є зменшення невизначеності майбутнього через використання закономірностей та специфіки публічного управління.

У методичних рекомендаціях з питань стратегічного планування, розроблених за підтримки Програми «U-LEAD з Європою» в рамках проекту «Впровадження інструментів ефективного муніципального менеджменту та правнича допомога громадам», стратегічне планування трактується як «усвідомлений вибір цілей, засобів вирішення проблем (або реалізації можливостей), а також бажаного «сценарію» подій (або «траєкторії» змін) із можливістю свідомого впливу на цей «сценарій» у процесі його реалізації» [26].

М. Латинін та О. Лукашов у своїх дослідженнях закордонного досвіду стратегічного планування підкреслюють ключову роль розвитку окремих територій у забезпеченні сталого розвитку економічної системи на національному рівні. Зокрема, вони акцентують увагу на підвищенні ролі міст, формуванні механізмів міжрегіональної співпраці, а також на всебічному розвитку регіонів [1]. Особливого значення набуває розвиток міст регіонального значення, зокрема районних центрів, адже це є невід'ємною складовою сталого соціально-економічного прогресу.

З точки зору соціально-економічних механізмів, поняття «стратегічне планування розвитку територіальних громад» може трактуватися по-різному, залежно від його контекстуального змісту. З одного боку, стратегічне планування виступає як вид господарської діяльності, що характеризується такими параметрами, як результативність, ефективність та витратність. З іншого боку, воно розглядається як інструмент управління соціально-економічним розвитком територіальних громад.

Інакше кажучи, стратегічне планування – це процес, який включає послідовне виконання взаємопов'язаних етапів із метою досягнення заздалегідь визначеного соціально-економічного результату. Одночасно це також сукупність рішень, прийнятих територіальними органами в рамках визначених стратегій, муніципальних програм та місцевих проєктів розвитку.

Ці рішення спрямовані на координацію діяльності соціально-економічних суб'єктів на місцевому рівні.

Подвійний характер визначення стратегічного планування необхідно враховувати при визначенні його місця у загальній системі управління розвитком територіальних громад. У рамках загальної управлінської практики виділяють шість основних методів планування, представлених у таблиці 1.2.

Таблиця 1.2 – Методи планування в системі управління розвитком територіальних громад [29; 40]

Назва методу планування	Характеристика методу планування
Раціональне планування	Ґрунтується на системному підході
Протекційне планування	У першу чергу враховуються інтереси найменш захищених верств населення
Аполітичне планування	Планування здійснюється як технічна функція, позбавлена політичного впливу
Критичне планування	Спрямоване на розширення комунікацій між соціально-економічними суб'єктами громади
Стратегічне планування	Ставить за мету визначення ключових показників сталого розвитку громади
Інкрементальне планування	Орієнтоване на поступове посилення впливу визначених чинників

Таким чином, стратегічне планування виступає як багатогранний процес, що поєднує раціональність, соціальну спрямованість, прозорість та поступовість, створюючи основу для сталого розвитку територіальних громад.

Процес стратегічного планування є тривалим і творчим. Він передбачає реалізацію визначеного алгоритму дій, що має забезпечити сталий розвиток територіальної громади [8]. Таким чином, стратегічне планування є складовою стратегічного управління.

Слід розрізняти стратегічне та довгострокове планування, оскільки вони не є ідентичними поняттями. Стратегічне планування спрямоване на проектування майбутнього стану громади та формування її бачення (візії), здійснюючи планування «від майбутнього до теперішнього».

Натомість довгострокове планування орієнтується на теперішні умови

та рухається «від теперішнього до майбутнього». Останнє не враховує мотиваційного ефекту та потенційних можливостей, що знижує його ефективність у контексті розвитку.

Якщо говорити про важливість орієнтації органів місцевого самоврядування на стратегічне планування, слід зазначити, що саме цей підхід дозволяє перейти від парадигми функціонування до парадигми успішного розвитку. Основою такого планування є людський потенціал, представлений територіальною громадою, що спрямовує свою діяльність на задоволення потреб місцевих мешканців та оперативне реагування на виклики зовнішнього середовища. На рис. 1.1 представлена порівняльна характеристика стратегічного та поточного планування у територіальній громаді.



Рисунок 1.1. Основні відмінності стратегічного та поточного планування у територіальній громаді [4-10]

Як видно з рис. 1.1, стратегічне планування реалізується через поточне планування. Однак поточне планування саме по собі не забезпечує належного розвитку територіальної громади, пошуку нових можливостей та реалізації прихованого потенціалу.

Стратегічний план є довгостроковою програмою, що розрахована на період 5-10 років і спрямована на досягнення територіальною громадою

самостійно визначеної місії. Під час формування стратегії розвитку громади необхідно враховувати як внутрішні сильні та слабкі сторони, так і зовнішні можливості й загрози. У першу чергу, стратегія має бути орієнтована на посилення конкурентних переваг громади та покращення інвестиційного клімату. З одного боку, стратегія є інструментом досягнення поставлених цілей, а з іншого – засобом зв'язку громади з ринковим середовищем.

На наш погляд, стратегія розвитку територіальної громади – це довгостроковий план, який визначає загальний вектор дій органів місцевої влади, їхніх партнерів, представників бізнесу, освітян, мешканців громади та інших стейкхолдерів у напрямку поступового досягнення визначених цілей, основного бачення та реалізації місії громади. Стратегія розвитку є одним із найважливіших документів територіальної громади.

Серед ключових особливостей стратегії розвитку територіальної громади можна виділити такі:

1. Фокус на ключових напрямках розвитку громади, які забезпечать успіх у майбутньому.
2. Логічна декомпозиція, що включає стратегічні та тактичні цілі, а також завдання для їх реалізації.
3. Відображення основних конкурентних переваг громади стосовно ближнього та дальнього середовища.
4. Спільна праця зацікавлених сторін, починаючи від органів місцевого самоврядування і закінчуючи мешканцями громади.
5. Інтеграція з іншими стратегічними документами, що забезпечує комплексний підхід до розвитку громади [9].

Стратегічний план створюється з метою вирішення тих завдань, які знаходять повну підтримку серед усіх членів територіальної громади. У процесі розробки більшості стратегій розвитку громад зазвичай залучають мешканців громади. Вони беруть участь в опитуваннях, долучаються до роботи стратегічних груп, відвідують засідання, пропонують свої ідеї для проєктів і беруть участь у громадських обговореннях проєкту стратегії.

Однак, іноді мешканців не включають до цього процесу. Таке трапляється у випадках використання управлінського або експертного підходів до розробки стратегії. За управлінського підходу розробкою стратегії займаються лише органи місцевого самоврядування без залучення громадськості. За експертного підходу цей документ створюють запрошені фахівці, які працюють за замовленням органів місцевого самоврядування. На наш погляд, такі підходи не є достатньо ефективними, оскільки стратегія, створена подібним чином, може не отримати підтримки з боку мешканців громади, що вимагатиме її переробки. Крім того, за експертного підходу складно повністю оцінити сильні й слабкі сторони громади, її потенціал і врахувати місцеві особливості, які часто визначають вектор розвитку територіальної громади.

Найефективнішим підходом до створення стратегії розвитку є метод партнерства, який передбачає активне залучення громадськості на всіх етапах підготовки документу. У складі робочої групи, яка займається розробкою стратегії, повинні бути представники різних сфер діяльності: бізнесу, освіти, медицини, культури, громадських організацій, комунальної сфери тощо. Засідання проводяться відкрито, а розроблений проєкт стратегії обов'язково виноситься на громадське обговорення.

Основними принципами створення стратегії розвитку територіальної громади є такі:

1. Партнерство – передбачає участь у процесі розробки всіх зацікавлених сторін, включаючи органи влади, підприємців, освітні та медичні заклади, громадські організації, мешканців тощо.
2. Життєздатність – зосереджує увагу на розвитку конкурентних переваг, виявлених за результатами проведення SWOT-аналізу.
3. Інтеграція – забезпечує активну співпрацю всіх зацікавлених сторін у визначенні завдань для досягнення спільних цілей.
4. Інновація – сприяє впровадженню новаторських підходів до ефективного використання наявних ресурсів.

5. Інституційна пам'ять – враховує попередні стратегічні документи під час розробки нової стратегії.

6. Субсидіарність – передбачає формулювання стратегічних заходів, починаючи з найнижчого рівня, із залученням ресурсів для розвитку громади [15].

Процес розробки стратегії розвитку територіальної громади умовно можна поділити на п'ять етапів (рис. 1.2).

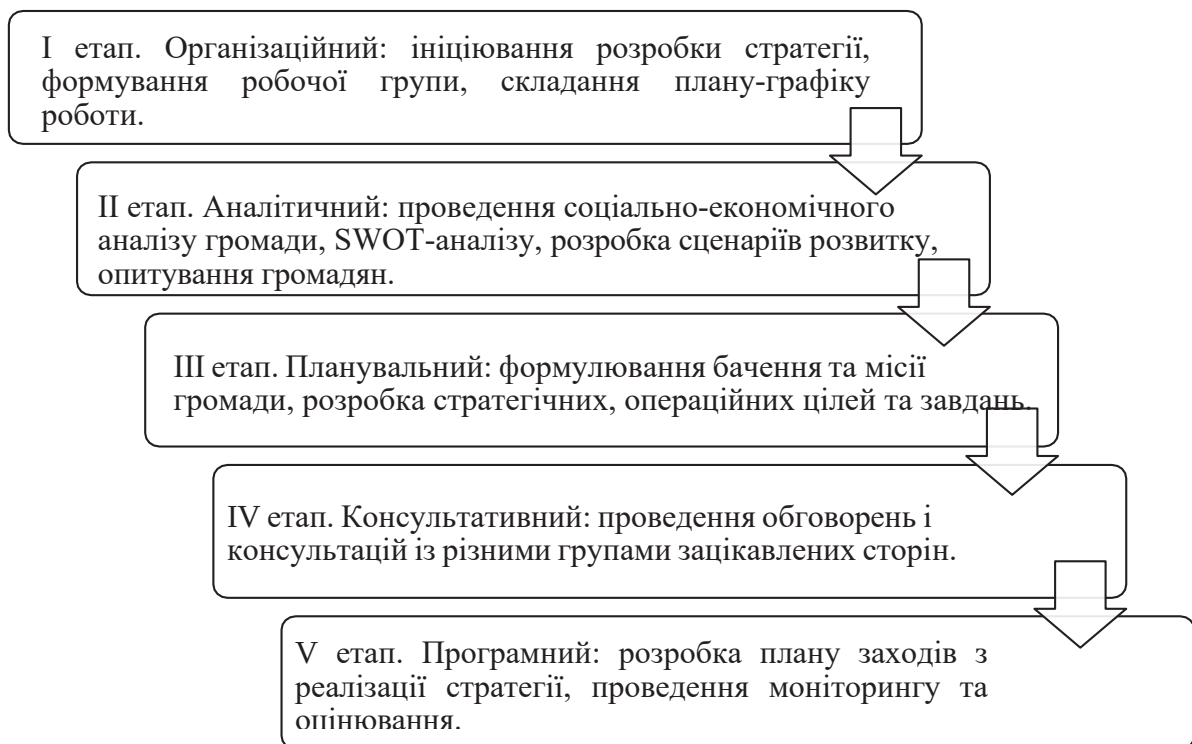


Рисунок 1.2. Процес розробки стратегії розвитку територіальної громади [34]

Розробка стратегії розвитку територіальної громади має здійснюватися з урахуванням положень Національної економічної стратегії на період до 2030 року, затвердженої Постановою Кабінету Міністрів України № 179 від 03.03.2021 р. [11], а також Указу Президента України № 722/2019 «Про Цілі сталого розвитку України на період до 2030 року» від 30.09.2019 р. [12], який є базою для створення прогнозних проєктів і програмних документів із метою забезпечення збалансованого економічного, соціального та екологічного розвитку України. Крім того, слід дотримуватися вимог Закону

України № 2354-VIII «Про стратегічну екологічну оцінку» від 20.03.2018 р. [13]. Стратегія громади також повинна відповідати відповідній містобудівній документації.

Аналіз літературних джерел свідчить, що цей процес може відрізнятися в різних методичних рекомендаціях, створених за підтримки провідних країн світу, а також у публікаціях науковців. У зв'язку з цим органи місцевого самоврядування мають змогу обирати різні підходи до стратегування, оскільки запропоновані алгоритми мають рекомендаційний характер.

Перші кроки в напрямку децентралізації в Україні розпочалися у 2014 році із затвердження Концепції реформування місцевого самоврядування та територіальної організації влади [15], що враховує вимоги Європейської хартії місцевого самоврядування. У 2015 році було реалізовано ключові положення концепції через прийняття Законів України «Про добровільне об'єднання територіальних громад» [16] та «Про співробітництво територіальних громад» [17], які регулюють відносини, пов'язані з добровільним об'єднанням громад і подальшим їх приєднанням. У тому ж році добровільно об'єдналося перші 159 громад [18]. Станом на 2021 рік в Україні нараховується 1469 територіальних громад, утворених шляхом об'єднання сіл, селищ і міст. Таким чином, упродовж 2015–2021 років кількість територіальних громад зросла у 9,2 рази.

Процес розробки стратегій розвитку територіальних громад триває й надалі, оскільки є систематичним і циклічним. На нашу думку, під час формування стратегії розвитку громади слід враховувати дві важливі умови:

1. Розвиток територіальної громади має бути спрямований на покращення всіх сфер життєдіяльності, таких як політична, економічна, культурна, соціальна та екологічна.

2. До процесу розробки та впровадження стратегії необхідно залучати мешканців громади та інших зацікавлених осіб.

Такий підхід забезпечує високий рівень ефективності та підвищує відповідальність за реалізацію стратегії.

Стратегічний підхід до управління вже тривалий час застосовується в публічній сфері України, а з 2015 року поширився й на територіальні громади. Завдяки децентралізації влади в країні з'явилися нові спроможні громади, для яких досвід стратегічного планування в такому форматі є новим. У післявоєнний період, коли ключовим завданням стає відбудова й відновлення життєдіяльності громад, вдосконалення стратегічного планування набуває ще більшої ваги.

Стратегічне планування розвитку громади передбачає створення бачення майбутнього громади, визначення ключових стратегічних цілей та формулювання послідовних планів дій, які сприятимуть досягненню цих цілей.

1.3. Методологія дослідження стратегічного управління в територіальних громадах

Сучасна система управління розвитком територіальних громад передбачає впровадження стратегічного планування на різних рівнях – від окремих суб'єктів господарювання до національного рівня. У зв'язку з тим, що сталий розвиток розглядається у трьох ключових аспектах (економічному, екологічному та соціальному) [33], стратегічне планування спрямоване на забезпечення сталого розвитку громад у кожному з цих взаємопов'язаних напрямків.

Методологія дослідження стратегічного управління територіальних громад включає комплексний підхід, який базується на використанні теоретичних та практичних методів для аналізу, оцінки та удосконалення управлінських процесів. Цей підхід спрямований на вивчення особливостей стратегічного управління, визначення його впливу на розвиток громад і формулювання рекомендацій щодо підвищення ефективності.

Аналіз і синтез використовуються для вивчення літератури, законодавчих актів, стратегій розвитку територіальних громад, що дозволяє систематизувати інформацію та узагальнювати ключові аспекти стратегічного управління.

Порівняльний аналіз застосовується для оцінки ефективності стратегічного управління у різних громадах та виявлення кращих практик.

Абстрагування та узагальнення допомагають формувати теоретичні основи стратегічного управління та визначати ключові закономірності.

Спостереження використовується для оцінки реальних процесів стратегічного управління у громадах.

Експертне інтерв'ю дозволяє отримати глибоке розуміння особливостей стратегічного управління від фахівців у сфері регіонального розвитку.

Статистичний аналіз застосовується для обробки даних про соціально-економічний стан територіальних громад, динаміку їх розвитку та результати впровадження стратегій.

SWOT-аналіз допомагає ідентифікувати сильні та слабкі сторони, можливості і загрози в процесі стратегічного управління.

Економічне моделювання використовується для прогнозування впливу стратегічних рішень на розвиток громади.

Прогнозно-аналітичний підхід є ключовим компонентом стратегічного управління розвитком територіальних громад. Він передбачає обґрунтування управлінських рішень на основі аналізу наявного стану громади, оцінки її потенціалу, дослідження зовнішніх впливів і прогнозування майбутніх тенденцій. Цей підхід дозволяє побудувати систему довгострокового планування, орієнтовану на досягнення сталого розвитку громади.

Основними етапами прогнозно-аналітичного підходу є:

- оцінка соціально-економічних показників, таких як демографічна ситуація, структура зайнятості, рівень доходів населення, інфраструктурний розвиток тощо;

- виявлення ключових проблем, обмежень і ризиків;
- аналіз внутрішніх ресурсів громади, включаючи природні, економічні, людські та інфраструктурні ресурси;
- дослідження макроекономічних тенденцій, політичних факторів, регуляторного середовища, технологічного розвитку та екологічних викликів;
- ідентифікація можливостей і загроз, які виникають у зовнішньому середовищі;
- розробка сценаріїв на основі моделювання й оцінки змін у соціально-економічних і екологічних параметрах;
- визначення ймовірності виникнення ризиків і можливостей;
- урахування результатів аналізу та прогнозування для встановлення цілей розвитку громади;
- визначення основних напрямків діяльності, які сприятимуть досягненню цілей;
- включення конкретних заходів, індикаторів досягнення цілей, джерел фінансування й відповідальних за виконання осіб;
- інтеграція результатів прогнозування в оперативне планування;
- постійний контроль за виконанням плану та його результатами;
- внесення змін на основі нових даних або змін у зовнішньому середовищі;

У практиці стратегічного управління прогнозно-аналітичний підхід дозволяє визначити конкурентні переваги громади, оптимізувати використання її ресурсів і вибудувати механізми взаємодії між різними суб'єктами (владою, бізнесом, громадськістю).

Зокрема, він використовується для: розробки стратегій залучення інвестицій; створення інноваційних кластерів; розвитку соціальної та інфраструктурної сфери; адаптації до екологічних викликів.

Таким чином, прогнозно-аналітичний підхід є невід'ємною складовою стратегічного управління територіальними громадами, забезпечуючи їх

сталий розвиток і конкурентоспроможність у динамічних умовах сучасного світу.

Цільовий підхід є фундаментальним у стратегічному управлінні розвитком територіальних громад. Він ґрунтується на чіткому формулюванні цілей, що спрямовують усі дії й ресурси громади на досягнення конкретних, вимірюваних результатів. Цей підхід забезпечує системність і послідовність у плануванні та реалізації стратегічних завдань, орієнтуючись на довгостроковий розвиток громади. Основними аспектами цільового підходу є:

1. Формулювання цілей: цілі повинні бути конкретними, реалістичними, досяжними, вимірюваними та орієнтованими у часі (SMART-принцип); визначення стратегічних цілей, які відображають бачення розвитку громади, і оперативних цілей, спрямованих на досягнення проміжних результатів.

2. Ієрархія цілей:

– стратегічні цілі: глобальні напрями, які визначають довгострокову перспективу (наприклад, сталий економічний розвиток, підвищення якості життя).

– тактичні цілі: середньострокові завдання, які деталізують стратегічні напрями (розвиток інфраструктури, підтримка підприємництва).

– оперативні цілі: конкретні заходи, які мають забезпечити досягнення тактичних завдань (будівництво доріг, створення бізнес-інкубаторів).

3. Визначення пріоритетів: виділення ключових напрямів, які є найважливішими для громади на певному етапі розвитку; орієнтація на найбільш значущі та ресурсно забезпечені завдання.

4. Інтеграція ресурсів: залучення фінансових, людських, інфраструктурних, природних та інших ресурсів для реалізації поставлених цілей; розробка механізмів ефективного використання ресурсного потенціалу громади.

5. Моніторинг і оцінка: постійний контроль за виконанням запланованих заходів і досягненням поставлених цілей; внесення корективів у стратегію за необхідності, з урахуванням змін зовнішніх і внутрішніх умов.

Цільовий підхід широко використовується для:

- розвитку інфраструктури (наприклад, будівництво доріг, мереж електропостачання, водопостачання);
- підтримки місцевого бізнесу (створення індустріальних парків, бізнес-інкубаторів);
- забезпечення соціальних послуг (покращення якості освіти, охорони здоров'я, культурних послуг);
- екологічних ініціатив (впровадження систем переробки відходів, заходів з енергоефективності).

Таким чином, цільовий підхід дозволяє ефективно планувати розвиток територіальних громад, узгоджуючи стратегічні завдання з потребами громади та її ресурсним потенціалом. Цей підхід забезпечує концентрацію зусиль на пріоритетних напрямках, сприяє підвищенню ефективності управлінських рішень і створює умови для досягнення сталого розвитку.

Програмно-цільовий метод є сучасним інструментом стратегічного управління, який забезпечує інтеграцію цілей розвитку територіальної громади з відповідними програмами та ресурсами для їх досягнення. Основна сутність методу полягає у формулюванні конкретних цілей і завдань, розробці програм, які спрямовані на їх досягнення, та ефективному управлінні ресурсами через послідовний і прозорий процес.

Основні принципи програмно-цільового методу: усі заходи й ресурси спрямовані на досягнення чітко визначених цілей, що відповідають пріоритетам розвитку громади; програми враховують усі аспекти функціонування громади: соціальні, економічні, екологічні, культурні; визначення конкретних очікуваних результатів для кожної програми та механізмів оцінки їх досягнення; програми можуть адаптуватися до змін у зовнішньому середовищі чи пріоритетах громади; забезпечення доступності

інформації про хід реалізації програм для громади, що сприяє підвищенню довіри до місцевої влади.

Програмно-цільовий метод є універсальним інструментом для стратегічного управління розвитком територіальних громад. Його використання дозволяє об'єднати ресурси, зусилля та стратегії для досягнення конкретних цілей, сприяючи сталому соціально-економічному розвитку територій. Для максимальної ефективності необхідно забезпечити достатнє фінансування, підвищувати компетенції персоналу та вдосконалювати механізми моніторингу і коригування програм.

Стратегічне планування – це безперервний процес аналізу, вибору та обґрунтування заходів, спрямованих на досягнення поставлених цілей, що ґрунтується на ідентифікації проблем. Його результатом є розробка методів, способів та умов прийняття рішень для трансформації соціо-еколого-економічної системи з поточного стану до бажаного, забезпечуючи досягнення визначених цільових показників розвитку територіальної громади.

Стратегічне планування, орієнтоване на сталий розвиток територіальних громад, слід розглядати як комплекс елементів та процедур, спрямованих на формування моделі майбутнього стану цих громад. Як зазначає Н.В. Сментина [7], методологічні засади стратегічного планування соціально-економічного розвитку систем мають визначати сукупність правил, що висуваються до суб'єктів планування у процесі передбачення майбутнього цих систем. Ці правила реалізуються через систему принципів стратегічного планування та логічну послідовність процедур, які забезпечують цей процес. Управління загальною методологією стратегічного планування надає суб'єктам можливість розробляти співставні та взаємоузгоджені стратегічні плани перспективного соціально-економічного розвитку територій [7].

Виходячи з цього, система стратегічного планування сталого розвитку територіальних громад включає суб'єкти та об'єкти, які у взаємодії із

зовнішнім середовищем формують внутрішню соціо-еколого-економічну систему. Ця система має адаптуватися до змін, враховуючи пріоритети сталого розвитку.

Об'єктом стратегічного планування сталого розвитку територіальних громад є складна та динамічна соціо-еколого-економічна система, що знаходиться у процесі розвитку під впливом екзогенних та ендегенних факторів. Основними елементами цього об'єкта є ресурси, що утворюють потенціали території, зокрема фінансовий, людський, природно-ресурсний та інші види.

Суб'єктами стратегічного планування сталого розвитку територіальних громад виступають органи місцевого самоврядування, суб'єкти господарювання та безпосередньо жителі громади.

На нашу думку, методологія стратегічного планування сталого розвитку територіальних громад має ґрунтуватися на новій парадигмі, що включає симбіоз системного, програмно-цільового, процесно-функціонального та проєктного підходів. Цілі територіальних громад, як уже зазначалося, повинні враховувати специфіку просторового розвитку території, оцінку її ресурсного потенціалу, а також бути орієнтованими на національні та регіональні пріоритети.

Це підкреслює актуальність підвищення якості управління через системний підхід, який дозволяє забезпечити ефективність сталого розвитку громад і досягнення їхніх стратегічних цілей.

Застосування реальних експериментів у дослідженні стратегічного планування є складним через неможливість отримання об'єктивних результатів, що зумовлено складністю об'єктів дослідження та невизначеністю умов, у яких вони функціонують. У зв'язку з цим, доцільно розпочати методологію формування системи стратегічного планування сталого розвитку територіальних громад із побудови моделі. У науковому контексті поняття "модель" трактується в економічній енциклопедії як теоретична конструкція, створена для наближеного опису економічних

процесів за допомогою обмеженої кількості змінних або концепцій [6]. Основою процесу побудови моделі будь-якої системи є визначення її складових елементів. Розподіл системи на елементи необхідний не лише для їх індивідуального опису, але насамперед для вивчення їхньої взаємодії в межах системи та ролі кожного елемента у виконанні її основної функції.

Відправною точкою стратегічного планування є комплексна оцінка поточного стану територіальних громад, що передбачає стратегічний аналіз внутрішніх і зовнішніх чинників впливу. Цей аналіз має проводитися одночасно на трьох рівнях: державному, регіональному та місцевому. Це обумовлено тим, що економіка територіальної громади не функціонує у відриві, а є невід'ємною частиною ширшого економічного простору країни, регіону та муніципалітетів [11].

Зокрема, параметри розвитку макро- та мікросередовища взаємодіють і впливають на економічні процеси на всіх рівнях. Аналіз національного економічного простору дозволяє визначити загальні тенденції, які можуть впливати на розвиток територіальних громад. Проте водночас необхідно враховувати індивідуальні особливості муніципалітетів, що є частиною цього економічного простору.

Розуміння та врахування параметрів розвитку макро- та мікросередовища є ключовим для ефективного управління територіальною громадою. Це означає, що стратегічні рішення на рівні громади мають бути адаптованими до ширших економічних, екологічних і соціокультурних процесів, які відбуваються в регіоні та країні загалом.

Таким чином, стратегічний аналіз внутрішнього та зовнішнього середовища є невід'ємною частиною підготовки стратегічного планування, а також процесу його реалізації. Цей аналіз забезпечує повний обсяг інформації про умови та фактори, що впливають на розвиток територіальних громад, і слугує основою для прийняття ефективних стратегічних рішень.

Використання таких методів, як SWOT-аналіз, PEST-аналіз, VRIO-аналіз та інших, дозволяє ефективно систематизувати та аналізувати великий

обсяг інформації. Застосування цих методів у динаміці дає змогу відстежувати зміни та тенденції розвитку територіальної громади. Аналіз економічних, соціальних, демографічних, технічно-технологічних та екологічних показників сприяє виявленню сильних і слабких сторін, можливостей та загроз [12]. Це створює основу для розробки стратегій, спрямованих на максимальне використання переваг і вирішення проблем, пов'язаних із негативними впливами. Такий комплексний підхід дозволяє територіальній громаді чітко орієнтуватися у своєму соціально-економічному стані та формувати стратегії, спрямовані на сталий і збалансований розвиток.

У процесі стратегічного аналізу стану та тенденцій розвитку територіальних громад важливо враховувати переваги програмно-цільового підходу, зокрема: соціо-еколого-економічний розвиток розглядається у взаємозв'язку з просторовим розвитком територій; підхід передбачає можливість коригування цілей, завдань і методів вирішення проблем територій з урахуванням змін соціально-економічних, екологічних та інших умов. Це дає змогу ефективно адаптувати стратегії відповідно до цих змін.

Завдання розвитку території отримують кількісну і якісну оцінку. Цілі та завдання орієнтуються на досягнення конкретних результатів, які впливають на розвиток територій загалом.

Програмно-цільовий підхід також доцільно використовувати для визначення цілей, підцілей і завдань сталого розвитку територіальних громад. Цей підхід, паралельно зі стратегічним аналізом, передбачає:

- визначення способів та інструментів досягнення цілей;
- збалансований розподіл необхідних ресурсів;
- організацію ефективної взаємодії між учасниками процесу;
- контроль за виконанням стратегічних завдань.

Важливим етапом розробки системи цілей стратегії розвитку є створення «дерева цілей». Це інструмент, що візуалізує ієрархію цілей та їх взаємозалежності, допомагаючи логічно й послідовно визначити шлях до досягнення головної стратегічної мети або місії.

Створення «дерева цілей» дозволяє:

- структурувати та систематизувати стратегічні цілі та завдання;
- забезпечити їх відповідність основній місії;
- досягти узгодженості між стратегічними ініціативами розвитку територіальних громад.

Загалом, програмно-цільовий підхід у поєднанні з комплексним стратегічним аналізом є ключовим інструментом для формування ефективних стратегій сталого розвитку територіальних громад.

Застосування методології програмно-цільового підходу при розробці та реалізації моделі стратегічного планування сталого розвитку територіальних громад базується на наступних параметрах:

1. Уніфікованість методологічних підходів, що забезпечує стандартизовану оцінку рівня досягнення запланованих результатів на всіх рівнях стратегічного планування.

2. Орієнтація на загальні цілі сталого розвитку. Ураховуються економічні, соціальні та екологічні чинники, що впливають на довкілля.

3. Індикативність планування. Передбачає формалізацію системи індикаторів, які використовуються під час розробки стратегічних документів.

4. Комплексна оцінка територій. Беруться до уваги нерівномірність соціально-економічного розвитку та наявний природно-ресурсний потенціал.

5. Розробка альтернативних сценаріїв. Зважається на асинхронність та диспропорції просторового розвитку територій.

6. Громадський контроль. Забезпечується моніторинг реалізації програм і планів розвитку, а також розподілу ресурсів.

Стратегія розвитку територіальної громади виступає основою стратегічного планування. Складність територіального планування та необхідність розробки сценаріїв розвитку обумовлюють застосування процесно-функціонального підходу. З економічної точки зору, система стратегічного планування об'єднує довгострокові та середньострокові плани, які мають єдину ідею та управлінський функціонал.

Сценарії розвитку відображають найбільш ймовірні події, які можуть відбутися на території громади. У сучасній практиці все більшої популярності набуває методологія «форсайту» (з англ. foresight - «погляд у майбутнє»). Як зазначають Б. Мартін та Р. Джонстон [25], форсайт є інструментом прогностичного моделювання, що ідентифікує стратегічно важливі зони економічної діяльності.

Проектний підхід є поширеним у системі державного управління та місцевого самоврядування, активно інтегруючись у процес стратегічного планування. Його застосування дозволяє підвищити ефективність управління завдяки реалізації конкретних проєктів розвитку. Проектний та процесно-функціональний підходи не є взаємовиключними; вони доповнюють одне одного, сприяючи успішній розробці стратегій.

На етапі моніторингу та контролю відбувається порівняння поточних показників ефективності реалізації стратегії із запланованими. У разі виявлення відхилень аналізуються причини та здійснюється коригування процесу реалізації стратегії сталого розвитку.

Отже, у сучасних умовах застосування лише одного наукового підходу в стратегічному плануванні розвитку територіальних громад є недостатньо результативним. Інтеграція елементів і переваг системного, програмно-цільового, процесно-функціонального і проєктного підходів формує нову парадигму стратегічного планування.

Перехід до цієї парадигми передбачає створення сукупності взаємопов'язаних елементів, які здатні збалансувати стратегічні цілі розвитку територіальних громад. Відсутність хоча б одного з цих елементів негативно впливає на загальну ефективність стратегічного планування, роблячи його менш дієвим у досягненні сталого розвитку.

Підвищення ефективності стратегічного планування сталого розвитку громад неможливе без використання інноваційних інструментів такого планування та побудови збалансованої системи їх застосування. Інструменти

стратегічного планування мають відповідати фундаментальним принципам (табл. 1.2).

Таблиця 1.2 – Принципи стратегічного планування [11; 12]

Назва принципу	Характеристика
Послідовності	Усі програми, проєкти, управлінські рішення та соціально-економічні заходи повинні відповідати чинному стратегічному плану та програмам розвитку як місцевого, так і національного рівня.
Системності	Громада розглядається як цілісна система, де економічні, соціальні, екологічні та інституційні аспекти взаємодіють.
Прогнозованість	Оцінка майбутніх змін і викликів для планування довгострокових дій.
Комплексності	Охоплення всіх сфер економічної діяльності та соціально-економічних показників територіальної громади з урахуванням взаємозв'язків з іншими економічними суб'єктами.
Пріоритетності	Зосередження на найбільш важливих напрямках розвитку громади.
Принцип участі	Активне залучення мешканців громади, бізнесу та інших зацікавлених сторін до розробки й реалізації стратегій.
Результативності	Забезпечення досягнення поставлених у стратегічному плані цілей, що сприяють розвитку територіальних громад.
Сталості	Забезпечення збалансованого розвитку, що відповідає поточним і майбутнім потребам громади.
Прозорості	Забезпечення доступу до інформації про результати планування, зокрема соціально-економічні показники, та включення їх до експертного обговорення.
Інноваційності	Впровадження нових підходів, технологій та інструментів управління.
Вимірності цілей	Цілі мають бути кількісно вимірними та конкретно визначеними для об'єктивної оцінки ефективності.
Гнучкості та адаптивності	Можливість коригування стратегій у відповідь на зміни умов.
Результативності	Орієнтація на досягнення конкретних, вимірюваних результатів. Досягнення максимального результату при оптимальному використанні ресурсів.
Реалістичності	Цілі та заходи повинні відповідати ресурсній базі громади (капіталу, трудовим ресурсам тощо), а також бути зрозумілими для суб'єктів управління.

Ефективне використання інструментарію стратегічного планування для сталого розвитку територіальних громад можливе за виконання таких умов:

1. Створення комплексної системи заходів стратегічного планування, яка передбачає:

- формування цілей і завдань;
- визначення індикаторів досягнення цілей;

- оцінку соціально-економічної ефективності запланованих заходів;
- відповідність взаємодії суб'єктів управління основним напрямкам розвитку громади, регіону чи країни.

2. Залучення виконавчих органів на всіх рівнях – локальному, регіональному та національному – до процесу стратегічного планування.

3. Соціально-економічний вплив на розвиток громади через економічні суб'єкти управління, до яких належать суб'єкти господарювання, їх об'єднання, органи місцевого самоврядування, громадські організації та інші учасники, які реалізують прийняті рішення на практиці.

4. Фокусування стратегічного планування на підвищенні рівня життя населення, покращенні економічного забезпечення суб'єктів господарювання та підтримці інструментів екологічного захисту.

5. Розробка системи кількісно-якісного оцінювання соціально-економічного стану громади, яка дозволяє обчислити економічний ефект від впровадження заходів у різних сферах діяльності та за різні часові періоди.

Таким чином, впровадження стратегічного планування, яке враховує ці принципи та умови, сприяє сталому розвитку територіальних громад і формує основу для їх економічної, соціальної та екологічної самодостатності; стратегічне управління є ключовим інструментом забезпечення успішного розвитку територіальних громад, що дозволяє адаптуватися до сучасних викликів і реалізовувати потенціал громад у довгостроковій перспективі.

На основі проведеного аналізу сформовано висновок:

У сучасних умовах, які характеризуються постійними соціально-економічними змінами, стратегічне управління стає основним інструментом забезпечення ефективного розвитку територіальних громад, що дозволяє інтегрувати економічні, соціальні та екологічні аспекти у єдину систему планування, що забезпечує довгострокову стійкість громад.

Використання програмно-цільового підходу дає змогу сформулювати чіткі цілі, визначити пріоритети та інтегрувати ресурси для їх досягнення.

Програмно-цільовий підхід дозволяє враховувати специфіку розвитку кожної громади, забезпечуючи гнучкість і адаптивність стратегічного управління.

Інструменти SWOT-аналізу, PEST-аналізу, VRIO-аналізу та інших методів дозволяють ідентифікувати сильні та слабкі сторони громади, визначити можливості і загрози, що забезпечує обґрунтованість управлінських рішень.

Залучення громадськості, бізнесу та органів місцевого самоврядування до процесу планування сприяє досягненню консенсусу щодо цілей і завдань розвитку громади, що забезпечує підтримку рішень на всіх етапах їх реалізації. Ефективне управління включає моніторинг реалізації стратегій, оцінку результатів та внесення корективів у разі зміни умов. Це дозволяє забезпечити адаптацію до нових викликів і використати можливості, які з'являються у процесі реалізації планів.

Структурування стратегічних цілей у логічну ієрархію забезпечує послідовність і чіткість у досягненні глобальної мети громади. Впровадження нових технологій, методик та підходів до управління забезпечує конкурентоспроможність громад та підвищує ефективність використання ресурсів. Інтеграція елементів системного, програмно-цільового, процесно-функціонального та проєктного підходів формує нову парадигму стратегічного планування, що сприяє збалансованості цілей та заходів розвитку.

Таким чином, стратегічне управління, побудоване на комплексному підході та сучасних методологічних засадах, є ключовим фактором забезпечення сталого розвитку територіальних громад, що дозволяє враховувати сучасні виклики, максимально використовувати наявні ресурси і забезпечувати довгострокову перспективу успішного розвитку.

Висновок до першого розділу

Розвиток територіальних громад є фундаментальним аспектом загальнонаціонального сталого розвитку, який залежить від ефективного стратегічного управління. Аналіз теоретичних і практичних підходів до стратегічного планування засвідчує, що цей процес охоплює широкий спектр заходів, спрямованих на забезпечення економічного, соціального та екологічного прогресу громади.

Основні висновки з проведеного дослідження:

1. Стратегічне управління забезпечує інтеграцію ресурсів громади, залучення інвестицій, розвиток підприємництва та створення сприятливого ділового середовища. Воно дозволяє сформувати довгострокове бачення майбутнього громади, визначити стратегічні цілі та забезпечити їх досягнення через узгоджені дії всіх зацікавлених сторін.

2. Стратегічне планування визначено ключовим інструментом досягнення сталого розвитку громад. Воно дозволяє формувати послідовні дії для досягнення довгострокових цілей, оптимізуючи використання наявного ресурсного потенціалу громади.

3. Ефективне стратегічне управління базується на принципах послідовності, прозорості, комплексності, результативності, реалістичності та вимірності цілей. Для реалізації цих принципів використовуються такі методи планування, як раціональне, критичне, інкрементальне та стратегічне планування.

4. Серед основних інструментів виокремлюють SWOT-аналіз, залучення громадськості, публічно-приватне партнерство, економічне моделювання та інноваційні підходи. Їх застосування сприяє адаптації громад до сучасних викликів і максимізації їхнього розвитку.

5. Людський потенціал є основою стратегічного управління. Участь мешканців у процесах прийняття рішень забезпечує високу підтримку

стратегій розвитку, сприяє соціальній інтеграції та підвищує рівень довіри до органів місцевого самоврядування.

6. В умовах післявоєнного стану стратегічне управління відіграє критичну роль у відновленні громад, стимулюванні їх економічного зростання та забезпеченні належного рівня життя населення.

Стратегічний підхід дозволяє територіальним громадам не лише адаптуватися до зовнішніх викликів, але й реалізувати внутрішній потенціал, формуючи конкурентоспроможні умови для сталого розвитку. Перспективи подальших досліджень у цьому напрямі включають удосконалення інструментів моніторингу та оцінки ефективності впроваджених стратегій, розробку адаптаційних механізмів для подолання кризових ситуацій та зміцнення міжрегіональної співпраці.

Таким чином, стратегічне управління виступає основою для довгострокового сталого розвитку територіальних громад, забезпечуючи підвищення їх економічного потенціалу, соціальної згуртованості та екологічної стійкості.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІТИКО-ДОСЛІДНИЦЬКІ ВИМІРИ НАПРЯМІВ УДОСКОНАЛЕННЯ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД

2.1. Механізми управління розвитком територіальних громад

Децентралізація внутрішніх управлінських процесів в Україні зумовила структурні зміни в адміністративній ієрархії влади, що охоплює загальнодержавний, регіональний рівні та місцеве самоврядування в громадах. Особливий характер функцій і повноважень органів влади та управління визначає умови їхньої підготовки, ухвалення та реалізації управлінських рішень. Сучасні механізми розвитку територій формуються під впливом зростання ролі й активності інших учасників суспільно-економічних процесів, зокрема міжнародних інституцій, агентів змін на місцях, окремих громадян і їхніх об'єднань. Підтримка ініціатив на місцевому рівні та активізація співпраці між органами управління, бізнесом, громадськими організаціями й мешканцями сприяє стимулюванню загальних соціально-економічних результатів. Це відбувається завдяки використанню нормативно закріплених інструментів та впровадженню процесного, креативного й проєктного підходів.

Рівень досягнення економічних, екологічних і соціальних цілей розвитку територіальних громад, а також ефективність механізмів їх досягнення можна оцінити через позитивні або негативні тенденції, які спостерігаються у різних сферах діяльності громад [24]. Успішне досягнення цілей розвитку громад незалежно від їх масштабу та потенціалу стає можливим завдяки створенню умов для ефективної співпраці між усіма мешканцями [34]. Забезпечення сприятливих умов для реалізації дієвих

механізмів публічного управління, із врахуванням результатів досліджень українських і зарубіжних фахівців, дозволяє створити передумови для стійкого розвитку територіальних громад.

Економічні трансформації на національному рівні демонструють, що конкурентні переваги різних структур, зокрема територіальних громад (ТГ), досягаються завдяки впливу адміністративних чинників [19]. Водночас найвищі показники результативності управлінської діяльності спостерігаються в громадах, де налагоджено засади взаємодовіри та тісної співпраці між органами державної влади, місцевого самоврядування, бізнесом і мешканцями. Такі громади діють як інтегровані динамічні об'єднання, що забезпечують стійке зростання. Проте залишаються недостатньо визначеними критерії ефективності функціонування цих утворень, механізми їх управління та сфери застосування.

Основні результати функціонування системи управління розвитком громади та досягнення її економічного ефекту, на нашу думку, включають постійне зростання обсягу інвестицій, залучених на територію. Ключовим елементом механізму управління громадою є пошук шляхів зацікавлення інвесторів до участі у проектах розвитку, стимулювання підприємницької активності, зокрема збільшення кількості підприємців-початківців, а також розвиток стратегічно важливих для громади сфер. Існуючі методики оцінки рівня залучення інвестицій охоплюють лише окремі економічні показники, тоді як поза увагою залишаються питання розвитку інфраструктури, людського капіталу, підприємництва, соціальної сфери, природно-екологічного потенціалу громади та ефективності управління цими ресурсами з боку органів влади всіх рівнів.

Відсутність єдиної уніфікованої методики діяльності органів влади змушує розробляти оптимальні підходи до її створення. Пропонується доповнити таку методику, окрім традиційних показників конкурентоспроможності, такими критеріями: рівень довіри населення до органів влади; ефективність та взаємодія громадян із владою; обсяг і якість

послуг, що надаються певними органами влади конкретним категоріям споживачів; обсяг фінансування та інших ресурсів, виділених для реалізації програмних заходів; інвестиційна привабливість території; зручність і організація процесу створення суб'єктів підприємництва; упровадження освітніх програм і надання консультаційних послуг.

Впровадження та практичне застосування ефективних механізмів управління територіальними громадами дозволяє забезпечити суттєве підвищення рівня конкурентоспроможності територій. Особливу увагу варто приділяти розвитку освіти, механізмам передачі знань, формуванню засад ноосферного розвитку та інтеграції програм середніх шкіл, професійних і вищих навчальних закладів.

При цьому ключовими довгостроковими перевагами громади виступають позитивна динаміка розвитку природно-ресурсного потенціалу та наявність творчого, професійного, високоосвіченого, фізично здорового та репродуктивного людського ресурсу, що активно реалізує свої можливості в соціально-економічній, політико-правовій, культурно-етичній та інших сферах суспільного життя [6].

Стратегічні напрями розвитку кожної громади є унікальними, адже вони формуються з урахуванням її географічного положення, демографічної структури та ефективності організаційно-управлінської структури. Тому для досягнення стратегічних цілей доцільно застосовувати різноманітні механізми управління, які враховують специфіку конкретної громади (табл. 2.1).

Беручи до уваги результати проведених досліджень, пропонується розкрити сутність категорії публічного управління територіальною громадою наступним чином. Публічне управління є цільовим механізмом, що включає систему елементів, спрямованих на забезпечення добробуту, інклюзивного розвитку партисипативної територіальної громади та збереження і примноження природно-ресурсного потенціалу території.

Таблиця 2.1 – Механізми управління громадою [2, 5, 7, 10, 11]

Сфери застосування механізмів	Механізми розвитку громади
1	2
Залучення інвестицій	– розроблена стратегія розвитку громади з визначенням напрямів та механізмів інвестиційної діяльності; – створення муніципальних фінансових, страхових, інвестиційних структур
Підприємницька активність	– сприяння розвитку освіти «протягом життя», поліпшення кваліфікації людських ресурсів та їх адаптивності до мінливих умов, в тому числі бізнесової, маркетингової та управлінської діяльності; – сприяння розвитку сфери послуг, в тому числі для бізнесу; – підтримка діяльності місцевих громадських організацій, асоціацій та об'єднань; – підтримка міжмуніципального та міждержавного співробітництва; – створення експертних та консультаційних служб і центрів; – сприяння розробці, оформленню та поданню проектів суб'єктів малого підприємництва з метою фінансування національними та міжнародними фондами розвитку місцевої інфраструктури; – удосконалення інформаційного забезпечення діяльності громади; – підтримка інновацій, знань і прикладних досліджень; – реалізація податкового стимулювання
Підвищення конкурентоспроможності території	– сприяння зростанню конкурентоспроможності місцевої продукції та суб'єктів господарювання, зареєстрованих та розміщених на території; – розвиток локальної економіки; – сприяння зростанню життєвого рівня членів громади; – зростання соціально-еколого-економічного потенціалу території; – сприяння реалізації цілей муніципалітетів силами комерційних структур (наприклад у Великобританії, діють комунальні банки, кредитні спілки, будівельні компанії тощо, що обслуговують інтереси територіальних громад; діє широка європейська практика надання комунальних послуг приватними структурами, зокрема водопостачання, управління відходами, охороною здоров'я, освітою, громадським транспортом тощо); – розвиток рівня освіти та механізмів передачі знань, формування засад ноосферного розвитку та необхідності інтеграції програм середніх шкіл, професійних та вищих навчальних закладів

Продовження таблиці 2.1

1	2
Розвиток стратегічних сфер	- підтримка місцевих ініціатив з соціального підприємництва та заходів з корпоративної соціальної відповідальності; - підтримка диверсифікації економічної діяльності та створення нових робочих місць; - сприяння розвитку кластерної організації; - створення спеціальних інститутів для досягнення спільних цілей розвитку (наприклад, у Румунії діє система міжмуніципального співробітництва для розвитку інфраструктури та реалізації діяльності аварійно-рятувальних служб); - випуск муніципальних цінних паперів з метою мобілізації коштів та реалізація місцевих інвестиційних програм; - створення умов розвитку соціальних та екологічних видів діяльності; - сприяння підвищенню рівня духовної культури, профілактиці здоров'я та самореалізації населення; - сприяння підвищенню рівня екологічної безпеки території; - механізми, спрямовані на взаємоузгодження, врахування інтересів органів державної влади, місцевого самоврядування та жителів об'єднаних територіальних громад; - забезпечення системи відповідальності перед громадою за прийняті рішення та вжиті заходи.

Це досягається завдяки узгодженню дій між її мешканцями, суб'єктами державного управління, громадськими організаціями та іншими учасниками у соціальній, екологічній та економічній сферах суспільного життя.

До ефективних механізмів управління громадою належать місцевий розвиток, впровадження принципів демократії, захист прав громадян та підтримка місцевих проектів розвитку. Зазначене головним чином реалізується шляхом соціальної мобілізації різних верств населення громади та залучених осіб, які об'єднують свої зусилля у формі партнерства для досягнення стратегічних цілей її розвитку [33, 34]. В умовах децентралізації важливим є механізм створення та впровадження системи відповідальності за прийняті управлінські рішення. Цей механізм має базуватися на принципах демократизму, прозорості та доступності.

Це передбачає можливість кожного мешканця громади ознайомитися (через загальні збори або зустрічі з представниками територій) зі звітами про виконання чи невиконання планових заходів із соціального, економічного та екологічного розвитку громади за звітний період.

Популярна в Сполучених Штатах Америки модель публічного управління дедалі більше знаходить прихильників і в Україні. Вона гармонійно поєднується з розвитком європейської наукової думки і враховує положення вітчизняної Концепції реформування місцевого самоврядування та Закону України «Про державну службу». Ці документи спрямовані на надання якісних публічних послуг населенню та посилення демократизації суспільства [7, 8]. По суті, публічне управління є системою взаємодії громадян із публічною та державною владою, включаючи суспільні інституції, домовленості та людський капітал (інтелектуальний, соціальний, духовний тощо).

Ключовою рушійною силою розвитку громад є інтереси, мотивація їхніх мешканців та механізми залучення громадян до реалізації стратегічних планів розвитку територій. У цьому контексті перспективним напрямком розвитку суспільства є застосування інклюзивних підходів в управлінні та

поширення практики партисипативності, що ґрунтується на самотивації громадян.

Таким чином, активація сучасних механізмів управління розвитком територіальних громад сприятиме досягненню загальнодержавного ефекту в економічній, екологічній та соціальній сферах. Особливу увагу при виборі ефективних механізмів управління слід приділяти залученню інвестицій, активізації підприємницької діяльності, розвитку стратегічно важливих сфер громади та підвищенню їх конкурентоспроможності. Перспективи подальших досліджень у цьому напрямі полягають у створенні моделі управління сучасним розвитком територіальних громад.

2.2. Діагностика сучасного стану стратегічного управління розвитком територіальних громад

Після об'єднання територіальних громад постає завдання визначення довгострокової траєкторії розвитку, що передбачає врахування наявного потенціалу, регіональних особливостей, доступних можливостей і можливих ризиків. Основною проблемою у стратегічному плануванні є відсутність у голів та старост необхідних знань для розробки стратегій, що вимагає залучення експертів і консультантів, ускладнюючи та подовжуючи цей процес.

Стратегічне управління залишається важливим фактором успішного розвитку громади. Успішні громади повинні мати чітко сформульовані стратегії розвитку, що узгоджуються з Державною стратегією регіонального розвитку. Післявоєнний період додає важливості цьому процесу: громади, які мають затверджені стратегії, потребуватимуть їх перегляду та адаптації, тоді як інші повинні розробити стратегії, враховуючи нові реалії. Ступінь змін залежить від масштабу руйнувань, завданих війною, і може варіюватися від

мінімальних корективів у західних та центральних регіонах до повного перегляду стратегій у північних, східних і південних областях.

Світовий досвід демонструє, що стратегічне управління є невід'ємною частиною регіонального управління. Воно дає змогу не лише формувати умови для перспективного розвитку, а й приймати оперативні рішення відповідно до стратегічних цілей.

Відсутність чіткої взаємодії між державними та місцевими органами влади під час реалізації стратегій розвитку, а також нерівномірне опрацювання територіальних і галузевих планів та програм обмежують орієнтацію місцевого самоврядування в рамках загальної системи стратегічного управління на цілі й завдання, визначені на державному рівні. Це зумовлено специфікою розвитку територіальних громад, а також обмеженнями, що існують у застосуванні місцевими органами самоврядування інструментів, властивих державним органам влади. До таких інструментів належать валютні, митні, фіскальні важелі та інші механізми державного рівня.

Дослідження використання попереднього програмно-цільового методу управління соціально-економічним розвитком територій дозволяє виділити низку недоліків стратегічного планування, які залишаються актуальними при розробці сучасних стратегій територіального розвитку [12]:

1. Неглибокий аналіз соціально-економічної ситуації та ресурсів території. Часто відсутня інформація про тенденції розвитку, потенціали, аналіз переваг і недоліків, а також зовнішні фактори впливу.

2. Недостатнє опрацювання стратегічних цілей. Відсутні їх чітке формулювання та наукове обґрунтування.

3. Відсутність дієвих механізмів реалізації програмних заходів. Бракує фінансових ресурсів для підтримки цих заходів.

4. Незв'язність між різними програмами. Відсутня єдина методологічна база для розробки комплексних, галузевих і територіальних програм.

5. Відсутність механізмів моніторингу. Немає системи аналізу реалізації програм соціально-економічного розвитку та можливостей їх коригування у разі змін зовнішніх або внутрішніх умов.

Враховуючи зазначені недоліки, актуальними для формування методичних рекомендацій щодо організації процесу розробки стратегій розвитку територій є такі пропозиції [22]:

1. Формування стратегічного бачення. Планування повинно починатися з визначення головної мети розвитку громади (території), яка слугує основою для розробки стратегії. Цей процес має орієнтуватися на майбутнє, а не лише фіксувати досягнуті результати.

2. Залучення зацікавлених сторін. Головна мета має визначатися не лише вузьким колом фахівців, а й через активну участь громади. Це досягається шляхом роботи стратегічних груп, проведення громадських слухань, соціологічних опитувань та інших форм участі населення.

3. Попередня підготовка до змін. Стратегічне планування повинно передбачати гнучкість, здатність адаптуватися до змін у внутрішньому та зовнішньому середовищі. Робочі групи мають функціонувати постійно, а окремі пріоритети можуть змінюватися на основі аналізу нових умов.

4. Проектний підхід до реалізації. Кожен захід у межах стратегії повинен мати чіткі критерії виконання, фінансові показники, терміни реалізації та відповідальних виконавців.

5. Запровадження постійного моніторингу. Необхідно систематично відстежувати процес реалізації стратегії, вплив змін у зовнішньому та внутрішньому середовищі, а також оцінювати досягнення стратегічних цілей на основі визначених показників.

Таким чином, успішне стратегічне планування розвитку територіальних громад потребує комплексного підходу, що включає глибокий аналіз, чітке визначення цілей, залучення громади, гнучкість стратегій і ефективні механізми реалізації, що дозволяє адаптуватися до

сучасних викликів і сприяти сталому соціально-економічному розвитку громад [4]

Таблиця 2.2 – Особливості організації процесу розробки сучасної стратегії розвитку конкретної території

Особливості	Результат
Стабільність	Стратегія створюється на основі співпраці місцевої влади, бізнесу та громадських організацій, враховуючи їхні інтереси та пріоритети. Такий підхід забезпечує довгострокову стійкість і послідовність у реалізації планів.
Взаємоузгодженість	Як організуючий документ, стратегія дозволяє раціонально й цілеспрямовано використовувати наявні фінансові та інші ресурси території (економічні, історичні, культурні, наукові, освітні, інфраструктурні тощо), підвищуючи їхню ефективність.
Об'єднаність	Стратегія виступає результатом спільної роботи громади, влади, бізнесу та науково-освітньої спільноти над визначенням майбутнього території, що сприяє об'єднанню суспільства, підвищує його соціальну згуртованість і стабільність.
Науковість	Залучення висококваліфікованих кадрів (науковців, освітян, експертів) та використання сучасних інформаційно-комунікаційних технологій дозволяє забезпечити високий рівень обґрунтованості та ефективності стратегії.
Доступність	Розроблена стратегія розширює можливості громади в доступі до кредитних ресурсів і технічної допомоги з боку міжнародних фінансових організацій, що сприяє залученню додаткових інвестицій для реалізації запланованих заходів.

Процес розробки стратегій розвитку територій, включаючи міста України, відзначається відсутністю єдиної методології організації. Це пояснюється як особливостями функціонування територій (історичними, економічними, соціальними, фінансовими, екологічними, демографічними, природними тощо), так і можливістю залучення широкого кола науковців і експертів. Цей фактор впливає на формування різноманітних підходів до використання основних етапів стратегічного планування, його складових елементів і зв'язків між ними [13; 14].

Таким чином, індивідуальний підхід до розробки стратегій дозволяє враховувати специфіку територій і водночас створювати дієві механізми управління їх розвитком.

Оновлення урядової методики щодо розробки, моніторингу та оцінки ефективності реалізації територіальних стратегій розвитку й відповідних

планів заходів [8] передбачає інтеграцію концепції смарт-спеціалізації у стратегічне планування. Це робиться з метою забезпечення сталого розвитку територій, підвищення ефективності управління інноваційними процесами, створення сприятливого середовища для інноваційної діяльності, а також активізації інноваційної та інвестиційної активності.

Відповідно до урядових норм, проект стратегії розвитку території повинен включати:

1. Вступ, що містить стисле обґрунтування підстав для розроблення стратегії та інформацію про головного розробника.
2. Опис основних тенденцій і проблем соціально-економічного розвитку, а також оцінку наявного потенціалу.
3. SWOT-аналіз, який визначає сильні та слабкі сторони, можливості й загрози, а також характеристику порівняльних переваг, викликів і ризиків перспективного розвитку.
4. Сценарії розвитку території та стратегічне бачення на період, що перевищує термін дії стратегії.
5. Стратегічні цілі розвитку, зокрема ті, що розроблені на основі принципів смарт-спеціалізації.
6. Оперативні цілі, спрямовані на забезпечення досягнення стратегічних завдань.
7. Завдання, етапи й механізми реалізації, що охоплюють інституційне, організаційне й фінансове забезпечення.
8. Аналіз відповідності положень стратегії національним та регіональним стратегічним документам.
9. Систему моніторингу та оцінки ефективності реалізації стратегії, яка включає кількісні й якісні індикатори досягнення цілей, прогноз економічного розвитку та впливу на різні групи населення (жінок, чоловіків, молодь, осіб із інвалідністю тощо).

Процес визначення сфер смарт-спеціалізації реалізується шляхом відкритих обговорень за участю всіх представників громади: урядовців,

бізнесу та населення. Стратегічна мета, заснована на смарт-спеціалізації, спрямована на інноваційний розвиток пріоритетних видів економічної діяльності території та підвищення її конкурентоспроможності.

Для визначення сфер смарт-спеціалізації використовуються такі критерії [38]:

- наявність ресурсів (активів) і потенціалу;
- можливості диверсифікації економіки через розвиток конкурентоспроможних кластерів, міжгалузевих зв'язків або інших напрямів діяльності;
- спроможність досягати високої концентрації підприємств шляхом створення інноваційних систем колективних зусиль у форматі державно-приватного партнерства;
- місце й роль території на внутрішньому та міжнародному ринках.

Положення урядової методики знаходять своє застосування в процесі підготовки методичних рекомендацій для розробки стратегії розвитку розумних міст. Практичне впровадження цих засад потребує ретельної підготовки, включаючи узгодження стратегічних цілей із регіональними та національними пріоритетами, що забезпечить ефективну інтеграцію місцевих ініціатив у загальнодержавну систему стратегічного розвитку.

Стратегічне планування розвитку розумних міст активно поширюється у світі, що обумовлено швидким зростанням міського населення, особливо у країнах, що розвиваються. За даними Європейської Економічної Комісії ООН, понад 54% населення планети проживає у містах, які виробляють 60% світового ВВП, споживають 45% енергії та генерують 40% усіх викидів CO₂. Кількість мегаполісів із населенням понад 5 мільйонів вже перевищила 60, причому понад три чверті з них розташовані у країнах, що розвиваються. За прогнозами СІТІ-груп, до 2025 року кількість таких міст досягне 75, з яких 58 перебуватимуть у країнах, що розвиваються [5].

Різке зростання населення призводить до серйозних викликів в управлінні міськими системами: постають питання транспортного

обслуговування, енергопостачання, теплопостачання, водопостачання, утилізації відходів, медичного обслуговування та соціального забезпечення. Особливо гостро проблема ефективного управління відчувається в країнах, що розвиваються, де бракує досвіду, фінансових ресурсів і кваліфікованих кадрів.

У цих умовах пошук підходів до оптимізації управління міськими системами, створення й реалізація інноваційних механізмів для побудови відкритих, безпечних, життєздатних і стійких населених пунктів набувають глобального значення. Трансформація міст у розумні та стійкі є частиною сімнадцяти Цілей Сталого Розвитку, затверджених Організацією Об'єднаних Націй у рамках Стратегії Сталого Розвитку до 2030 року.

Згідно з баченням ООН, розумне і стійке місто повинно мати [5]:

1. Доступне, безпечне та прийнятне за ціною житло і послуги для його обслуговування для всіх верств населення.
2. Стійкі транспортні системи, включаючи доступний громадський транспорт, зручний для дітей, людей похилого віку та осіб із інвалідністю.
3. Сприятливе довкілля, що забезпечує високу якість повітря та ефективну систему управління відходами.
4. Безпечні зелені зони та громадські місця для відпочинку, доступні для всіх.
5. Економічні, соціальні та екологічні зв'язки між міськими, приміськими та сільськими територіями.
6. Повага до культурної та природної спадщини, що сприяє її збереженню та примноженню.
7. Інтегроване планування міського простору, яке забезпечує стійке управління містом.
8. Комплексні стратегії та плани, спрямовані на ефективне використання ресурсів, адаптацію до змін клімату та підвищення стійкості до стихійних лих.

Ці завдання спрямовані на створення комфортних умов життя у містах як для сьогодення, так і для майбутніх поколінь. Основою для досягнення цих цілей є вдосконалення системи стратегічного планування та управління змінами.

Визначення напрямків смарт-спеціалізації міста полягає у виявленні його унікальних особливостей та активів, підкресленні конкурентних переваг і зосередженні зусиль усіх зацікавлених сторін на реалізації спільного бачення майбутнього розвитку.

Метою концепції розумної спеціалізації є максимально ефективне використання потенціалу території через адаптацію науково-освітніх напрямів до конкретних соціально-економічних умов [3].

Впровадження розумної спеціалізації для розвитку міста передбачає широкомасштабне застосування сучасних технологій, які спрямовані на покращення ефективності всіх аспектів його функціонування, а також на підвищення якості послуг, що надаються мешканцям.

Оскільки економічний фундамент відіграє вирішальну роль у розвитку будь-якої території, особливий акцент робиться на аналізі розвитку окремих секторів економіки, зміцненні міжгалузевих зв'язків і оцінці їхнього впливу на інші аспекти життя громади.

Важливо зазначити, що економічний потенціал території не обмежується лише високотехнологічними чи науково-дослідними галузями. У процесі визначення стратегічних напрямків розвитку розумного міста доцільно враховувати загальну значущість послуг, а також інтегрувати нові види діяльності з традиційними секторами. Це сприятиме їх модернізації та створенню більшої доданої вартості [5].

Кожна територія має свої унікальні особливості – географічні, економічні, освітні, інституційні, інфраструктурні та інші. З огляду на ці відмінності та виклики, що постають перед інноваційною економікою, міста мають можливість розробляти власні стратегії розумного розвитку, орієнтуючись на свої сильні сторони. Це дозволяє досягти економічного

зростання, підвищуючи продуктивність у тих напрямках, які найбільше відповідають потенціалу громади.

Ефективність реалізації стратегій розумного міста значною мірою залежить від правильно підібраних інструментів впровадження.

Приклади стратегій розвитку міст в Україні, таких як Київ, Львів, Вінниця, Полтава, демонструють використання окремих елементів розумного управління. Основу цих стратегій складає застосування інформаційних та комп'ютерних технологій для оптимізації послуг, транспортної інфраструктури та інших сфер міського господарства. Інноваційні технології дозволяють підвищити ефективність роботи міської влади, покращити комунікацію між владою і суспільством, а також забезпечити високий рівень функціонування міської інфраструктури.

Однак сучасні технології є лише одним із численних інструментів побудови розумного міста. Світова практика демонструє, що концепція створення розумних міст охоплює значно ширший спектр питань, включаючи екологічну стійкість, соціальну інтеграцію, економічну інклюзивність та підвищення якості життя мешканців.

1. Використання управлінської складової

Досягнення високого рівня розвитку території можливе за умови ефективного управління з боку уряду, належної підготовки та освіти громадян, а також існування здорового, конкурентоспроможного бізнес-сектора. Взаємодія між урядом, бізнесом і освітньою системою є критично важливою для створення ефективного інструментарію стратегії розвитку [7].

Відповідальне виконання кожним із секторів своїх функцій сприяє економічному зростанню та інноваційному розвитку територій. Уряд відіграє ключову роль у формуванні місцевої політики, визначенні її пріоритетів і впровадженні стратегій розвитку. Його завдання – створення сприятливих умов для розвитку бізнесу, модернізації, зростання, розширення та посилення конкурентоспроможності економічної сфери. У таких умовах бізнес-

структури можуть залучати економічні ресурси та спрямовувати їх на інвестиції.

Людські ресурси, які є основою інновацій та добробуту, повинні отримувати необхідні знання та навички для їх ефективного використання у процесах розвитку міста. Це підкреслює необхідність впровадження сучасних підходів до надання освітніх послуг і забезпечення їх практичного застосування громадянами.

2. Оцінка рівня розумності міста

Рівень «розумності» міст є важливим показником, який впливає на вибір стратегічних пріоритетів. Початкові значення індикаторів розумності та стійкості можуть суттєво відрізнятися між містами, що зумовлює різницю у виборі підходів до вирішення завдань і вартості їх реалізації.

Міста мають різні фінансові, управлінські та інституційні можливості для розробки й реалізації стратегій розумного розвитку. Визначення стратегічних пріоритетів повинно базуватися на результатах оцінки рівня розумності міста, що дозволяє більш точно спрямувати ресурси на досягнення визначених цілей.

3. Використання інфраструктурної складової

Розумне місто неможливе без створення або модернізації відповідної інфраструктури, яка охоплює енергетичний, транспортний, житловий, комунальний, соціальний, культурний та інші сектори. Стратегія розвитку міста має бути підкріплена детальними інфраструктурними планами, що включають конкретні проєкти зі створення, модернізації та експлуатації інфраструктурних об'єктів.

Кожен інфраструктурний проєкт потребує ретельної оцінки:

- вартості реалізації;
- можливих джерел і форм фінансування;
- впливу на досягнення стратегічних індикаторів;
- соціальної, бюджетної, екологічної та економічної ефективності.

На основі таких оцінок формуються стратегічні пріоритети розвитку розумного міста, які стосуються планування та реалізації модернізації міської інфраструктури.

4. Використання інституційної складової

У сучасних умовах управління містами в Україні здійснюється за галузевим принципом. Це означає, що кожен структурний підрозділ відповідає за окремий напрямок, наприклад фінанси, транспорт, ЖКГ тощо. Однак взаємодія між підрозділами для вирішення комплексних проблем розвитку міста практично відсутня.

Наразі немає єдиної інституції, яка б відповідала за стратегічний розвиток міста, починаючи з розробки стратегії і завершуючи інформуванням громадськості про результати її реалізації. Такий підхід обмежує доступність фінансових, організаційних і професійних ресурсів, що впливає на ефективність створення та реалізації стратегії розвитку міста.

Для подолання цих обмежень важливо створити комплексну систему управління, яка забезпечить координацію зусиль усіх структурних підрозділів міської влади, бізнесу та громадськості. Це дозволить максимально ефективно використовувати наявні ресурси для досягнення цілей розумного розвитку міста.

Активне залучення незалежної аналітичної інституції, наприклад, науково-експертної, є нагальною потребою в процесі планування та реалізації стратегії розвитку розумного міста. Її співпраця з міською владою дозволяє проводити аналіз виконання стратегії, вивчати та впроваджувати інноваційні механізми, формувати рекомендації щодо коригування планів, відстежувати настрої жителів, а також організовувати громадські обговорення найбільш актуальних проблем.

5. Використання фінансової складової

Джерела фінансування територіальних стратегій розвитку в Україні включають:

- бюджетне фінансування, у тому числі через державний фонд регіонального розвитку;
- залучення запозичень від міжнародних фінансових інституцій;
- механізми державно-приватного партнерства.

Ефективність реалізації стратегії розвитку розумного міста залежить від гармонійного використання всіх цих джерел фінансування.

1. Бюджетне фінансування характеризується обмеженістю та короткотерміновістю, що робить його доцільним для реалізації швидких та невеликих проектів із коротким періодом окупності.

2. Залучення міжнародних фінансових ресурсів є стабільнішим і прогнозованішим, однак потребує значного часу, кадрового потенціалу та інституційної спроможності для управління складними проектами. Цей вид фінансування дозволяє реалізовувати довгострокові масштабні ініціативи, хоча не може повністю задовольнити потреби громади в сучасній інфраструктурі.

3. Державно-приватне партнерство є найефективнішим фінансовим інструментом для визначення пріоритетів розвитку розумного міста. Такий підхід вимагає високої кваліфікації публічної влади та розвиненого інституційного середовища, але надає додаткові переваги, включаючи залучення компетенцій приватного сектору, оцінювання результатів через якість і надійність послуг, а також забезпечення тривалих перспектив.

Проведений аналіз дозволяє виділити основні елементи успішності організації процесу розробки та впровадження стратегії соціально-економічного розвитку територій на основі концепції розумного міста:

- партнерський підхід, що ґрунтується на взаємодії місцевої влади, бізнесу та громадян;
- громадський консенсус, високий рівень ефективності та діловий підхід;
- залучення зацікавлених сторін із усіх сфер суспільного життя;

- використання аналітичного та наукового інструментарію для обґрунтування рішень;
- взаємозв'язок усіх елементів процесу планування та їх вплив на успішність реалізації стратегії;
- загальна координація процесу для досягнення гармонійного розвитку;
- інтеграція інформаційних і комп'ютерних технологій у всі сфери суспільного життя;
- формування стратегічних цілей на основі оцінки рівня розумності території;
- розвиток державно-приватного партнерства для забезпечення ресурсної бази;
- використання освітніх можливостей для створення фундаменту ефективного управління місцевим розвитком;
- постійний моніторинг виконання стратегічних цілей, що дозволяє вчасно коригувати дії залежно від змін внутрішніх і зовнішніх умов.

Ці елементи утворюють комплексний підхід до розвитку розумного міста, що сприяє досягненню високого рівня добробуту громадян та ефективного використання ресурсів території.

2.3. Практичні рекомендації щодо удосконалення стратегічного управління розвитком громад

Стратегічне планування вже давно перестало бути новинкою для українських громад. Понад 90% громад активно займаються розробкою або вже затвердили стратегічні документи розвитку. Серед регіонів, які лідирують за кількістю затверджених стратегій, можна виділити Вінницьку (95%), Полтавську (80%), Івано-Франківську (74%), Львівську (74%) та

Миколаївську (73%) області. У той же час найбільше проєктів стратегій знаходяться на етапі розробки у Закарпатській (77%), Київській (59%), Харківській (55%), Запорізькій (54%), Рівненській (53%), Кіровоградській (49%), Хмельницькій (47%) та Тернопільській (40%) областях.

Важливо усвідомлювати, що стратегія має бути не лише продуктом діяльності місцевого самоврядування, а й ефективним інструментом для всієї громади. Ідеальна стратегія повинна реалізовуватися завдяки спільним зусиллям органів місцевого самоврядування, громадських організацій, представників бізнесу та мешканців громади.

У стратегічному плануванні важливі як результат, так і процес. Результат – це фінальний документ, що виступає дороговказом, окреслюючи бачення громади на кілька років уперед і визначаючи, які кроки потрібно здійснити для досягнення цього бачення. Але не менш важливим є сам процес розробки стратегії, адже він є платформою для спілкування між різними стейкхолдерами: владою, мешканцями, громадськими організаціями та бізнесом. Саме цей процес дозволяє вибудовувати найцінніше – довіру та взаєморозуміння між усіма учасниками.

У контексті повномасштабної війни стратегічне планування отримало нові виміри. За останні два з половиною роки сотні українських громад зазнали значних руйнувань і постраждали від бойових дій.

Сучасні підходи до відновлення все частіше акцентують увагу на необхідності врахування майбутнього. Йдеться не лише про відбудову «як було», а про створення умов, які відповідатимуть сучасним викликам та потребам. Наприклад, відновлюючи школу, слід враховувати необхідність облаштування бомбосховищ, або реконструювати пошкоджене житло з акцентом на його енергоефективність. У той же час громадам із низьким рівнем народжуваності варто замислитися, чи дійсно потрібні всі п'ять шкіл, чи можливо оптимізувати їх кількість до двох, спрямовуючи ресурси на підвищення якості освіти.

Саме стратегія розвитку громади має стати ключовим інструментом у цих процесах, адже вона чітко окреслює, якою має бути громада через кілька років. На першому етапі розробки стратегії важливо врахувати, як війна змінила демографічну ситуацію в громаді. У громадах, які прийняли значну кількість внутрішньо переміщених осіб (ВПО), постає потреба в адаптації до нових умов:

- створення комфортного середовища для всіх мешканців,
- забезпечення рівного доступу до медичних, освітніх, соціальних та інших послуг,
- сприяння зайнятості населення, зокрема можливостям для самозайнятості.

Водночас інші громади стикаються з відтоком населення і змушені вирішувати інші завдання: визначити, на чому ґрунтується їх подальша унікальність, які послуги необхідно забезпечити мешканцям, що залишилися, та які кроки зробити для повернення людей.

Ключ до успіху – в унікальності громади та її сильних сторонах. Посилення сильних сторін часто є ефективнішим шляхом до успіху, ніж зосередження на слабких. У сучасних умовах конкуренції між громадами за інвестиції важливо не лише чітко розуміти свій потенціал, а й ефективно використовувати його, що стане основою для якісного планування і роботи місцевої влади.

Громади є головними лідерами у власному відновленні, адже саме вони найкраще розуміють свої потреби та визначають пріоритети. Для цього місцева влада, мешканці та активні організації повинні здобувати нові знання та навички. Зокрема, це стосується вміння:

- шукати грантові ресурси для відновлення;
- готувати необхідну документацію;
- залучати міжнародних партнерів;
- переглядати стратегію з урахуванням змін.

Якщо громади мають стати рушійною силою змін, вони повинні бути забезпечені всіма необхідними інструментами для ефективного руху вперед.

У контексті післявоєнного відновлення українських територій одним із ключових напрямів розвитку територіальних громад є створення ефективного механізму залучення позабюджетних ресурсів, що включає запуск і підтримку соціальних програм, реалізацію науково-дослідних проектів, фінансування діяльності неприбуткових організацій. Дослідження та вдосконалення інструментів стратегічного планування, спрямованих на забезпечення сталого розвитку регіонів, можна розглядати як частину соціальних інвестицій. Вони орієнтовані на розвиток людських ресурсів, підвищення якості послуг, створення нових робочих місць і покращення соціальних стандартів життя.

Все більша інтеграція господарських процесів у європейську парадигму – від економічного до соціального рівня – зумовлює необхідність глибокого вивчення та адаптації закордонного досвіду стратегічного планування розвитку на місцевому рівні.

Закордонний досвід у цій сфері базується на аналізі соціально-економічних особливостей конкретного регіону та їх впливу на загальні показники господарської діяльності. Тому актуальним є розробка дієвого інструментарію стратегічного планування розвитку територіальних громад як частини державного управління, що підтверджується світовою практикою.

Перед місцевими органами влади постає завдання створення ефективної системи стратегічного планування, яка забезпечує оптимальні умови для сталого розвитку територіальних громад і економічного зростання регіонів. Це досягається через розгалужену систему господарських зв'язків між суб'єктами економічного впливу.

Інструментарій стратегічного планування сприяє підвищенню ефективності реалізації запланованих заходів та забезпечує соціально-еколого-економічний розвиток територій. Він покликаний об'єднати в єдину

систему стратегічні цілі сталого розвитку, основні критерії їх досягнення, а також шляхи їх реалізації.

Незважаючи на значну кількість наукових праць, присвячених розвитку територіальних громад і децентралізації економічного управління, питання розробки інструментів стратегічного планування досі потребує подальшого вивчення. Це стосується підвищення ефективності управлінських систем на всіх рівнях ухвалення рішень.

Серед основних факторів, що стримують розвиток територіальних громад, науковці найчастіше відзначають обмеженість доходів місцевих бюджетів. Цей чинник ускладнює можливість громад як економічних суб'єктів впливати на результативність соціально-економічних процесів. Місцеві доходи, зокрема податкові надходження та прибуток комунальних підприємств, часто не покривають витрат, необхідних для їх функціонування. Це значно обмежує ефективність використання інструментів стратегічного планування, спрямованих на сталий розвиток територіальних громад і задоволення місцевих соціально-економічних потреб [2].

Таким чином, для забезпечення сталого розвитку територій важливо удосконалювати механізми фінансування, адаптувати найкращі міжнародні практики і посилювати роль стратегічного планування як ключового елемента управління.

Для покращення стратегічного управління розвитком громад необхідно впровадити низку заходів (табл. 2.3), спрямованих на оптимізацію планування, моніторингу, залучення ресурсів та ефективності управлінських рішень.

Таблиця 2.3 – Практичні рекомендації щодо удосконалення стратегічного управління розвитком територіальних громад

Рекомендації	Пояснення
1. Інституційне зміцнення стратегічного управління	Розробка та затвердження єдиних стандартів і методик стратегічного планування для всіх рівнів управління
	Створення постійно діючих стратегічних рад у громадах, які об'єднують представників влади, бізнесу, громадських організацій та науковців
	Впровадження системи електронного документообігу для забезпечення прозорості розробки і реалізації стратегій
2. Розробка інтегрованих стратегій розвитку	Забезпечення відповідності місцевих стратегій національним та регіональним пріоритетам
	Використання методів прогнозування (форсайт, сценарний аналіз) для визначення перспектив розвитку громад
	Інтеграція сталого розвитку, інновацій та цифрових технологій у стратегічне планування
3. Залучення громади до стратегічного управління	Проведення громадських слухань, консультацій і опитувань для визначення пріоритетів розвитку
	Організація навчальних програм для населення щодо стратегічного управління
	Використання цифрових платформ для збору пропозицій та моніторингу реалізації стратегій
4. Розвиток фінансової спроможності громад	Створення програм державно-приватного партнерства для фінансування проектів розвитку
	Розширення доступу громад до міжнародних грантів і фінансування від донорських організацій
	Оптимізація місцевих бюджетів для ефективного використання ресурсів
5. Удосконалення системи моніторингу та оцінки	Впровадження системи регулярного моніторингу виконання стратегій із застосуванням кількісних і якісних показників
	Розробка інструментів для оцінки соціального, економічного та екологічного впливу реалізованих проектів
	Використання інформаційних технологій для забезпечення прозорості моніторингу
6. Розвиток кадрового потенціалу	Організація тренінгів та семінарів для представників органів місцевого самоврядування
	Співпраця з навчальними закладами для підготовки спеціалістів зі стратегічного управління
	Створення програм обміну досвідом із закордонними партнерами
7. Розвиток партнерств і співпраці	Створення кластерів та консорціумів громад для реалізації масштабних проектів
	Налагодження міжнародної співпраці для обміну досвідом і технологіями
	Підтримка міжмуніципального співробітництва для вирішення спільних завдань
8. Впровадження інноваційних технологій	Використання систем «Smart City» для управління комунальними та соціальними послугами
	Застосування геоінформаційних систем (ГІС) для просторового планування
	Впровадження цифрових платформ для управління проектами та збору даних

Реалізація запропонованих рекомендацій сприятиме посиленню спроможності територіальних громад ефективно використовувати свої ресурси, залучати інвестиції та забезпечувати сталий розвиток на основі стратегічного управління.

Висновки до другого розділу

Децентралізація управлінських процесів в Україні зумовила суттєві структурні зміни в адміністративній ієрархії, охоплюючи загальнодержавний, регіональний рівні та місцеве самоврядування, що спричинило переосмислення функцій і повноважень органів влади, а також умов їх підготовки, ухвалення та реалізації рішень. Особливу роль у цьому процесі відіграє активізація співпраці між органами управління, бізнесом, громадськими організаціями й мешканцями. Така взаємодія забезпечує стимулювання соціально-економічного розвитку територіальних громад за допомогою впровадження процесного, креативного та проектного підходів.

Результативність управлінської діяльності громад значною мірою залежить від рівня довіри між органами державної влади, місцевого самоврядування, бізнесом і мешканцями. Найуспішніші громади демонструють здатність діяти як інтегровані об'єднання, орієнтовані на стійке зростання. Проте залишаються нерозв'язаними питання визначення чітких критеріїв ефективності таких утворень, удосконалення механізмів управління та визначення сфер їхнього застосування.

Сучасні виклики потребують перегляду традиційних підходів до стратегічного планування розвитку територіальних громад, що передбачає зосередження уваги на залученні інвестицій, стимулюванні підприємницької активності, розвитку стратегічно важливих сфер та підвищенні конкурентоспроможності громад. Серед ключових завдань виділяється

необхідність розробки єдиної уніфікованої методики оцінювання ефективності діяльності громад. Така методика має включати:

1. Рівень довіри населення до органів влади.
2. Ефективність взаємодії громадян із владою.
3. Обсяг і якість наданих послуг.
4. Інвестиційну привабливість території.
5. Організацію процесів створення суб'єктів підприємництва.
6. Рівень впровадження інноваційних освітніх програм.

Одним із перспективних напрямів залишається впровадження інклюзивних підходів до управління, що базуються на активній участі громадян у стратегічному плануванні. Це сприяє посиленню мотивації мешканців і створює умови для ефективної реалізації стратегічних планів.

Особливої уваги заслуговує впровадження програмно-цільового підходу, який дозволяє забезпечити системність і результативність у досягненні цілей сталого розвитку. Поєднання цього підходу з процесно-функціональним та проєктним інструментарієм формує нову парадигму управління територіальними громадами.

В умовах децентралізації ключовим фактором успіху є розбудова інституційної спроможності громад, що включає:

- залучення інвестицій через муніципальні фінансові та інвестиційні структури;
- розвиток підприємницької активності через освітні програми та підтримку інновацій;
- зростання конкурентоспроможності місцевої продукції та життєвого рівня мешканців;
- розвиток соціальних, екологічних та економічних видів діяльності.

Рушійною силою розвитку громад є людський капітал, зокрема творчий, професійний і репродуктивний потенціал населення. Для цього важливо створити умови для якісної освіти, передачі знань та інтеграції громад у національні й міжнародні ініціативи.

Таким чином, стратегічне управління розвитком територіальних громад є невід’ємним елементом сучасної системи державного управління. Для досягнення сталого розвитку важливо інтегрувати інструменти стратегічного планування з урахуванням особливостей кожної громади, забезпечуючи баланс між її інтересами, наявними ресурсами та загальнонаціональними пріоритетами. Перспективи подальших досліджень полягають у створенні моделей управління, які враховують специфіку українського контексту, інтегруючи найкращі світові практики.

ВИСНОВКИ

У сучасних умовах глобалізації стратегічне управління територіальними громадами є ключовим інструментом для забезпечення їх сталого соціально-економічного розвитку. Процес стратегічного планування базується на інтеграції місцевих ресурсів, інновацій, глобальних тенденцій і специфіки територій, що сприяє створенню конкурентоспроможних економік на локальному рівні.

Ефективне стратегічне управління забезпечує досягнення таких цілей: покращення якості життя населення, оптимізація використання ресурсного потенціалу, розвиток інфраструктури та соціальної сфери. Використання таких підходів, як програмно-цільовий, проектний та процесно-функціональний, дозволяє не лише формувати плани, але й ефективно впроваджувати їх через узгодження інтересів усіх учасників.

Інструменти стратегічного планування, такі як SWOT-аналіз, «дерево цілей», моделювання сценаріїв, забезпечують комплексний підхід до розробки стратегій розвитку. Водночас акцент на прозорість, участь громадськості та гнучкість у впровадженні стратегій є передумовою успішного функціонування територіальних громад.

Таким чином, сучасні виклики, включаючи післявоєнну відбудову, вимагають від територіальних громад активного застосування новітніх підходів і інструментів стратегічного управління. Це забезпечить гармонійний розвиток громад, інтеграцію у глобальні економічні процеси та створення умов для сталого розвитку на майбутнє.

Ефективне функціонування місцевих громад є ключовою умовою підвищення конкурентоспроможності регіонів. Розвиток місцевого самоврядування, формування територіальних громад, а також передача ресурсів і повноважень на місцевий рівень у рамках реформи децентралізації влади спрямовані насамперед на підвищення фінансової спроможності

громад, покращення їх економічної та інвестиційної привабливості, створення умов для якісного і комфортного життя мешканців. Особливістю функціонування новостворених адміністративно-територіальних об'єднань є усвідомлення того, що їх об'єднує не лише спільна назва, а й нове бачення перспектив розвитку.

Формування спроможних територіальних громад в умовах швидкозмінного середовища та невизначеності, що зумовлюється як об'єктивними, так і суб'єктивними чинниками, потребує пошуку відповідних інструментів, механізмів і методів забезпечення їх сталого розвитку. Це можливо завдяки використанню наявного ресурсного потенціалу та залученню нових ресурсів. Одним із найефективніших інструментів адаптації до змін і визначення пріоритетів розвитку є стратегічне управління, що базується на науково обґрунтованих підходах.

Ефективність системи стратегічного управління залежить значною мірою від ресурсного забезпечення органів влади. У цьому аспекті важливим є не лише забезпечення ресурсів, але й їх оптимальне використання в процесі прийняття та реалізації управлінських рішень. Для цього керівництво має створювати умови для активного залучення управлінського персоналу до прийняття рішень і розробляти спеціальні програми, спрямовані на розвиток управлінських ресурсів, що дозволяє ефективно реалізовувати стратегії.

Стратегічний підхід забезпечує підвищення якості управління на рівні місцевого самоврядування. Це включає вдосконалення процедури визначення програмних цілей, вимірювання соціальної результативності та економічної ефективності бюджетних програм, підвищення їхньої соціальної значущості. Завдяки цьому можна максимально задіяти резерви надходжень до місцевих бюджетів, створити позитивне електоральне середовище, а також спрямувати діяльність органів місцевого самоврядування на досягнення конкретних результатів. При цьому акцент переноситься з фінансування постійно зростаючих соціальних витрат на розвиток територіальних громад.

Застосування стратегічного підходу дозволяє уникнути «проїдання»

бюджетних коштів, підвищити відповідальність органів місцевого самоврядування і забезпечити перехід від бюджету споживання до бюджету, орієнтованого на розвиток громад. У підсумку це сприятиме сталому розвитку територій та підвищенню їхньої конкурентоспроможності.

Управління ресурсним забезпеченням місцевих бюджетів є одним із ключових завдань органів місцевого самоврядування, адже в умовах обмеженості фінансових ресурсів саме ефективне використання ресурсного потенціалу територій повинно стати основним джерелом їхнього розвитку [6]. Фінансова самостійність територіальних громад є запорукою не лише забезпечення високої якості адміністративних і соціальних послуг для громадян, а й досягнення стійкого соціально-економічного розвитку територій.

Тому перспективи підвищення якості життя населення в регіонах безпосередньо пов'язані з ефективністю впровадження реформ місцевого самоврядування, територіальної організації влади, а також систем охорони здоров'я й освіти. Ці реформи вимагають більш активної ролі органів місцевої влади, спрямованої на оптимальне використання внутрішнього потенціалу регіону, що визначає необхідність чіткого формулювання обґрунтованих пріоритетів стратегічного розвитку, а також консолідації зусиль і ресурсів усіх учасників регіонального розвитку для вирішення найбільш актуальних проблем.

Основними стратегічними напрямками, які дозволять створити спроможні територіальні громади, є: розвиток конкурентоспроможної економіки, стимулювання інноваційних видів економічної діяльності, підвищення інвестиційної привабливості та формування системи управління ресурсним забезпеченням місцевих бюджетів.

Створення такої системи управління є фундаментом для самодостатності територіальних громад. Вона включає комплекс ефективних методів і інструментів, які використовуються органами місцевого самоврядування у співпраці з територіальними підрозділами центральних

органів влади, політичними силами, суб'єктами підприємництва та громадськістю. Ця система спрямована на мобілізацію ресурсного потенціалу для наповнення місцевих бюджетів, що є важливим фактором забезпечення сталого розвитку громад.

Стратегічне управління розвитком територіальних громад є ключовим фактором у забезпеченні їх сталого соціально-економічного розвитку, особливо в умовах децентралізації та поствоєнної відбудови. Процеси, що супроводжують об'єднання громад, вимагають довгострокового бачення, врахування місцевих ресурсів і ризиків, а також ефективного планування, яке базується на узгодженій стратегії.

Головною проблемою залишається недостатній рівень знань і навичок місцевих керівників у розробці стратегій, що змушує залучати експертів і консультантів, подовжуючи час підготовки стратегічних документів. Цей виклик посилюється у післявоєнний період, коли громадам потрібно не лише адаптувати вже існуючі стратегії, але й створювати нові, враховуючи масштаб руйнувань і зміни у демографічній структурі.

Світовий досвід підтверджує, що стратегічне управління є важливим інструментом регіонального розвитку, здатним забезпечувати як перспективне планування, так і оперативне реагування на виклики. Однак в Україні спостерігаються такі проблеми:

1. Нестача взаємодії між різними рівнями влади, що обмежує місцеве самоврядування у досягненні державних цілей.
2. Недостатнє обґрунтування стратегій: часто відсутній аналіз ресурсів і потенціалів територій.
3. Слабкі механізми реалізації стратегій: недостатнє фінансування та відсутність моніторингових систем.
4. Відсутність єдиної методології: брак координації між галузевими, територіальними та комплексними програмами.

З огляду на ці виклики, запропоновано низку практичних рекомендацій:

- розробка стратегічного бачення розвитку громади, що базується на довгострокових цілях і враховує змінні умови;
- активне залучення громади до планування через робочі групи, громадські слухання, опитування та інші форми участі;
- гнучкість стратегій: можливість оперативного перегляду пріоритетів на основі змін внутрішніх і зовнішніх умов;
- проєктний підхід до реалізації заходів: визначення чітких критеріїв, фінансових показників і термінів виконання;
- систематичний моніторинг із регулярним оцінюванням досягнутих результатів і коригуванням планів.

Інтеграція концепції смарт-спеціалізації у стратегічне планування є одним із важливих напрямків сучасного управління громадами. Ця концепція спрямована на визначення унікальних конкурентних переваг території, розробку інноваційних стратегій і максимальне використання потенціалу місцевих ресурсів.

Створення інфраструктури розумного міста неможливе без використання таких інструментів:

1. Управлінська складова: взаємодія між урядом, бізнесом і громадянськістю для створення сприятливих умов розвитку.
2. Інфраструктурна складова: модернізація житлової, транспортної, комунальної та соціальної інфраструктури.
3. Інституційна складова: формування єдиної структури для координації стратегічного планування та його реалізації.
4. Фінансова складова: використання механізмів державно-приватного партнерства, міжнародних запозичень і бюджетного фінансування для залучення інвестицій.

Успішне впровадження цих інструментів дозволяє громадам стати лідерами у власному розвитку, створюючи комфортні умови життя для мешканців, стимулюючи підприємництво та підвищуючи конкурентоспроможність.

Стратегічне управління громадами в сучасних умовах є складним, але надзвичайно важливим процесом, який потребує комплексного підходу, що поєднує аналітичні, проєктні, інноваційні та партисипативні методи. Це дозволяє ефективно реагувати на виклики, використовуючи найкращі світові практики і забезпечуючи сталий розвиток українських територіальних громад.

Інтеграція концепції смарт-спеціалізації, використання сучасних технологій, активізація громадян та розширення фінансових можливостей є ключовими напрямками для досягнення соціально-економічного добробуту. Реалізація запропонованих рекомендацій сприятиме зміцненню спроможності громад, забезпечуючи їх конкурентоспроможність і стійкість у сучасних умовах.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Аналіз державних стратегічних документів України щодо врахування адаптованих для України Цілей Сталого Розвитку до 2030 року : аналіт. доп. Київ : Інститут суспільно-економічних досліджень. 2017. 84 с.
2. Ажажа М.А., Дашков А.О., Цикін Д.С. Партиципативне управління як інструмент розвитку муніципального управління: світова практика. *Державне управління: удосконалення та розвиток*. 2024. No 9. URL: <https://www.nayka.com.ua/index.php/dy/article/view/4602/4641>
3. Ажажа Марина, Воронкова Валентина, Бойко Микола, Коротких Марина. Планування діяльності територіальної громади в умовах цифровізації: міжнародний досвід. *Humanities studies : Collection of Scientific Papers* / Ed. V. Voronkova. Zaporizhzhia : Publishing house “Helvetica”, 2023. 17 (94). 224 р. С.181-190. URL: <http://humstudies.com.ua/article/view/298040/290844>
4. Архипенко І. М. Стратегічне управління розвитком об'єднаних територіальних громад. *Публічне адміністрування: теорія та практика*. 2019. Вип. 2 (22). С. 1–10.
5. Бабенко К. Є. SWOT-аналіз території як передумова формування стратегічного бачення її економічного розвитку. *Економіка та держава*. 2020. № 6. С. 126-130. DOI: 10.32702/2306-6806.2020.6.126
6. Бікулов Д. Т., Чайка І. Ю., Ажажа М. А. Громадська участь у муніципальному управлінні: перспективи інституційного дизайну / *Електронний журнал «Державне управління: удосконалення та розвиток»*. 2024. №7. URL: <https://nayka.com.ua/index.php/dy/article/view/4120>
7. Берданова О. В., Вакуленко В. М. Стратегічне планування місцевого розвитку: практичний посібник. Швейцарсько-український проект «Підтримка децентралізації в Україні – DESPRO. К.: ТОВ «Софія-А». 2012. 88 с.

8. Берданова О. В., Вакуленко В. М., Гринчук Н. М., Колтун В. С., Куйбіда В. С., Ткачук А. Ф. Управління розвитком об'єднаних територіальних громад на засадах громадської участі: навч. посіб. К., 2017. 129 с.

9. Берданова О.В., Вакуленко В.М., Валентюк І.В., Ткачук А.Ф. Стратегічне планування розвитку об'єднаної територіальної громади: навч. посіб. Київ: НАДУ, 2017. 121 с.

10. Бец Б. Б. Формування об'єднаних територіальних громад в умовах децентралізації. *Ефективна економіка*. 2018. № 11. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/11_2018/211.pdf.

11. Бойко А. Планування регіонального розвитку в Україні. *Вісник Київського національного торговельно-економічного університету*. 2017. № 1. С. 19–35.

12. Боришкевич І.І., Якубів В.М. Особливості та важливість формування стратегії розвитку для територіальної громади. *Вчені записки ТНУ імені В.І. Вернадського. Серія: Публічне управління та адміністрування*. Том 33 (72). № 2. 2022. URL: https://pubadm.vernadskyjournals.in.ua/journals/2022/2_2022/21.pdf

13. Бриль М. Стратегія – основа становлення та розвитку ОТГ. *Міське самоврядування*. Травень, 2018. № 5. URL: <https://i.factor.ua/ukr/journals/ms/2018/may/issue-5/article-36538.html>

14. Бурик З.М. Стратегічне планування розвитку територій, як інструмент управління. *Публічне урядування*. 2020. № 5 (25). С. 53–62.

15. Вагнер І. М. Модель ADL/LC як методологічний інструментарій стратегічного аналізу. Проблеми і перспективи розвитку банківської системи України : зб. наук. праць / Державний вищий навчальний заклад «Українська академія банківської справи Національного банку України». Суми, 2009. № 26. С. 169–178. URL: <https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/57227>

16. Варда Я., Клосовський В. Підручник зі стратегічного планування місцевого розвитку «Острови надії». URL:

http://www.klon.org.pl/files/szkolaliderow.pl/public/III_USLOP_2008/materialy/ostrovy_nadii.pdf.

17. Вербівська, Л., Луців, Р., Дегтярьова І., Мельник, Т., & Дьомін М. (2022). Аналіз сучасних тенденцій смарт-економіки регіонів: виклики та перспективи для України. *Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice*, 1(42). С. 351–360. URL: <https://doi.org/10.55643/fcaptr.1.42.2022.3718>

18. Глобальні Цілі Сталого Розвитку 2015-2030. Програма розвитку ООН. URL: <https://www.ua.undp.org/content/ukraine/uk/home/sustainable-developmentgoals.html>

19. Гнатенко А. Стратегічне планування у сфері державного управління: концептуальні підходи. *Державне управління та місцеве самоврядування*. 2013. Вип. 3. С. 51-60. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/dums_2013_3_9

20. Демешок О. О. Формування системно-універсальної технології управління розвитком стратегічного потенціалу реального сектору економіки України. *Український соціум: наука – освіта – виробництво: збірник наукових праць / за ред. В. В. Микитенко*. Київ: МНТУ та Центр перспективних соціальних досліджень Міністерства соціальної політики України і НАН України, Асоціація ТЕКУ, Вид-во ПП Вишемирський В. С., 2013. Вип. 6. С. 79–90.

21. Державна стратегія регіонального розвитку на 2021-2027 роки. Постанова КМУ від 5 серпня 2020 р. № 695. URL: <https://www.kmu.gov.ua/npas/pro-zatverdzhennya-derzhavnoyi-strategiyi-regionalnogo-rozvitku-na20212027-t50820>

22. Децентралізація для всіх: від загальної інформації до конкретних порад / Анатолій Ткачук. К.: ІКЦ «Легальний статус», 2016. 52с.

23. Дегтяр А. О., Соболев Р. Г. Фінансове забезпечення розвитку ОТГ. *Теорія та практика державного управління і місцевого самоврядування*. 2019. № 1. URL: http://nbuv.-gov.ua/UJRN/Ttpdu_2019_1_40

24. Добрянська Н. Центри надання адміністративних послуг – шлях

подолання бюрократії та корупції. *Дзеркало тижня*. URL: <http://gazeta.dt.ua/internal/centri-nadannya-administrativnihposlug-shlyah-podolannya-byurokratiyi-ta-korupciyi-.html>

25. Дробуш І. В. Укрупнення територіальних громад як необхідна умова реалізації соціальної функції місцевого самоврядування. *Часопис Національного університету «Острозька академія». Серія «Право»*. 2014. № 2(10). URL : <http://lj.oa.edu.ua/articles/2014/n2/14divfms.pdf>

26. Економіка України: національна стратегія розвитку /За ред. проф. Гринів Л.С. Львів: Вид. центр ЛНУ ім. І. Франка, 2008. 444 с.

27. Есманов О., Штика Ю., & Линник М. Принципи стратегічного планування розвитку територій. *Цифрова економіка та економічна безпека*, 2024 (2 (11), 84-88. URL: <https://doi.org/10.32782/dees.11-13>

28. Європейські стратегії для місцевих громад України та Молдови: досвід країн Вишеградської четвірки методичний посібник / Р. Шарлея, А. В. Кавунець, О. М. Безпалько, М. Москалу, А. І. Ланова. – К., 2018. - 76 с. <https://regional.rpr.org.ua/wp-content/uploads/2019/03/Vinnytsia-Metodychnyy-posibnyk-rozrobky-stratehiy-rozvytku-hromad.pdf>

29. Ємельяненко Л. Стратегування в системі державного управління національною економікою. Модернізація управління національною економікою : зб. матеріалів IV міжнар. наук.-практ. конф., 25-26 листоп. 2016 р. / М-во освіти і науки України, ДВНЗ «Київ. нац. екон. ун-т ім. В. Гетьмана» [та ін.] ; редкол.: І. Й. Малий (голова) [та ін.]. Київ : КНЕУ, 2016. С. 81–87.

30. Закон України «Про державне прогнозування та розроблення програм економічного і соціального розвитку України», від 23 березня 2000 р. № 1602-III. URL: <http://zakon.rada.gov.ua>

31. Закон України «Про державні цільові програми» від 18 березня 2004 р. № 1621-IV. URL: <http://zakon.rada.gov.ua>

32. Закон України «Про засади державної регіональної політики» від 5 лютого 2015 року № 156-VIII. URL: <http://zakon.rada.gov.ua>

33. Закон України «Про затвердження Державної стратегії регіонального розвитку на період до 2027 року» проект постанови Кабінету Міністрів України. URL: <https://www.minregion.gov.ua>

34. Закон України «Про місцеве самоврядування в Україні» від 21 травня 1997 р. № 280/97-ВР URL: <http://zakon.rada.gov.ua>

35. Закон України «Про стимулювання розвитку регіонів» від 8 вересня 2005 року № 2850-IV URL: <http://zakon.rada.gov.ua>

36. Інструменти регіонального розвитку в Україні: навч. посіб. / авт. кол.: О. В. Берданова, Г. А. Борщ, В. М. Вакуленко, О. І. Васильєва, Н. М. Гринчук, О. С. Ігнатенко, І. М. Петренко, Н. А. Сич ; за ред. О. В. Берданової, В. М. Вакуленка. К.: НАДУ, 2013. 310 с.;

37. Квак М.В. Спроможні громади – головна мета стратегічного планування розвитку територій. *Вісник Львівського університету. Серія економічна : зб. наук. праць Львів. нац. ун-ту ім. І. Франка*. 2018. Вип. 55. С. 157-165

38. Ковязіна К.О. Актуальний стан системи надання соціальних послуг: що дають реформи? *Стратегічні пріоритети*. 2018. № 3–4. С. 100–107. http://nbuv.gov.ua/UJRN/spr_2018_3-4_13

39. Коєва Ж.В. Використання теорії систем і системного аналізу в управлінні інтегрованими структурами в економіці. *Економіка харчової промисловості*. 2011. № 4. С. 55–58.

40. Комарова К. В., Ковальчук Н. В. Соціальна відповідальність як складова стратегії розвитку бізнесу на підприємствах України. *Інноваційна економіка*. 2016. № 5–6. С. 25–30.

41. Концепція реформування місцевого самоврядування та територіальної організації влади в Україні (затверджена розпорядженням Кабінету Міністрів України від 01.04.2014 року №333-р). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/333-2014-%D1%80#Text>

42. Костьов'ят Г. І. Соціально-економічний розвиток країни в умовах децентралізації. *Науковий вісник Ужгородського університету (Серія*

Економіка). 2016. Випуск 1 (47). Т. 2. С. 95–98. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvuuес_2016_1\(2\)](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvuuес_2016_1(2)) 18

43. Крайник О. Державне регулювання сталого розвитку територіальних громад. *Економіка та суспільство*. 2021. № 24. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-24-27>

44. Латинін М. А., Лукашов О. О. Концептуальні підходи до державного регулювання стратегічного розвитку регіону за кордоном. *Міжнародний науковий журнал «Інтернаука»*. 2017. № 9. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/mnj_2017_9_5

45. Методичні рекомендації у сфері місцевого економічного розвитку «Порядок розроблення стратегії розвитку територіальної громади». Асоціація міст України. URL: https://auc.org.ua/sites/default/files/library/metodyka_mer_new.pdf.

46. Методичні рекомендації щодо порядку розроблення, затвердження, реалізації, проведення моніторингу та оцінювання реалізації стратегій розвитку територіальних громад. <https://www.csi.org.ua/wp-content/uploads/2023/11/metodrekomendaczii%CC%88-strategii%CC%88-tg-praktychnyj-komentar-1.pdf>

47. Методичні рекомендації щодо стратегічного планування в громадах. Проект «Впровадження інструментів ефективного муніципального менеджменту та правнича допомога громадам» (Програма «U-LEAD з Європою»). URL: <https://www.hromady.org/wp-content/uploads/2021/02/%D0%9C%D0%B5%D1%82%D0%BE%D0%B4%D0%B8%D0%BA%D0%B0-%D0%A1%D0%9F-%D0%9E%D0%A2%D0%93-%D1%81%D0%BA%D0%BE%D1%80%D0%BE%D1%87%D0%B5%D0%BD%D0%BE-2018-5.pdf>.

48. Методичні рекомендації щодо формування і реалізації прогнозних та програмних документів соціально-економічного розвитку об'єднаної територіальної громади [Електронний ресурс] / Міністерство регіонального розвитку, будівництва та житлово-комунального господарства України.

URL: <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v0075858-16>.

49. Методологія планування регіонального розвитку в Україні: Інструмент для розробки стратегій регіонального розвитку і планів їх реалізації. К.: Проект ЄС «Підтримка політики регіонального розвитку України». 159 с.

50. Методологія стратегічного планування розвитку об'єднаних територіальних громад в Україні / Проект «Підтримка політики регіонального розвитку в Україні». К.: 2016. 55 с.

51. Міняйленко І.В. Стратегічне планування в системі управління розвитком регіону. *Економіка і регіон*. 2011. № 30. С. 162–165.

52. Наказ № 265 від 21.12.22 «Про затвердження Методичних рекомендацій щодо порядку розроблення, затвердження, реалізації, проведення моніторингу та оцінювання реалізації стратегій розвитку територіальних громад».

53. Невмержицька С. М., Цалко Т. Р., Бреус С. В., Бондаренко С. М. Стратегічне планування розвитку територій. *Державне управління: удосконалення та розвиток*. 2021. № 3. URL: <http://www.dy.nayka.com.ua/?op=1&z=1992>

54. Нікітенко Віталіна, Метеленко Наталя, Шапуров Олександр. Концепція цифрової трансформації як чинник підтримки сталого екологічного, соціального та економічного розвитку. *Humanities studies : Collection of Scientific Papers* / Ed.V. Voronkova. Zaporozhzhia : Publishing house “Helvetica”, 2022. 12 (89). Р. 142–152. URL.: doi: <https://doi.org/10.26661/hst-2022-12-89-16>

55. Оксентюк Р. А. Формування стратегії розвитку об'єднаної територіальної громади, на прикладі Скала-Подільської селищної ради. Актуальні проблеми публічного управління та адміністрування: колективна монографія. Тернопіль : ФОП Паляниця В. А. С. 144-165.

56. Ольшанський О. В. Об'єднання територіальних громад як механізм забезпечення їх ресурсної спроможності. *Актуальні проблеми державного*

управління. 2015. № 2. С. 92–99.

57. Планування розвитку територіальних громад. Навчальний посібник для посадових осіб місцевого самоврядування / Г. Васильченко, І. Парасюк, Н. Єременко. Асоціація міст України. К., ТОВ «ПІДПРИЄМСТВО «ВІ ЕН ЕЙ», 2015. 256 с. URL: <https://www.auc.org.ua/sites/default/files/library/1plangrweb.pdf>

58. Порядок розроблення Державної стратегії регіонального розвитку України і плану заходів з її реалізації, а також проведення моніторингу та оцінки результативності реалізації зазначених Стратегії і плану заходів: постанова Кабінету Міністрів України від 11.11.2015 р. № 931.

59. Порядок розроблення регіональних стратегій розвитку і планів заходів з їх реалізації, а також проведення моніторингу реалізації зазначених стратегій і планів заходів. <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/816-2023-%D0%BF#Text>

60. Присяжнюк О. Ф., Плотнікова М. Ф. Механізми управління розвитком територіальних громад. *Наукові горизонти. Scientific Horizons*, 2018, № 11 (72). URL: <https://sciencehorizon.com.ua/uk/article/download/myekhanizmi-upravlinnya-rozvitkom-tyeritorialnikh-gromad>

61. Про внесення змін до Закону України «Про добровільне об'єднання територіальних громад» щодо спрощення процедури затвердження перспективних планів формування територій громад Автономної Республіки Крим, областей: Закон України від 5 грудня 2019 року № 348-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/348-20>.

62. Про добровільне об'єднання територіальних громад : Закон України № 157-VIII від 05.02.2015 р. (із змінами та доповненнями). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/157-19#Text>.

63. Про затвердження Методики формування спроможних територіальних громад. Постанова Кабінету Міністрів України від 8 квітня 2015 р. № 214. Відомості Верховної Ради України. URL.: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/214-2015-%D0%BF#Text>

<https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/214-2015-%D0%BF#Text>.

64. Про затвердження Методичних рекомендацій щодо порядку розроблення, затвердження, реалізації, проведення моніторингу та оцінювання реалізації стратегій розвитку територіальних громад: Наказ Міністерства розвитку громад та територій України № 265 від 21.12.2022. URL: <https://ips.ligazakon.net/document/MUS38338>.

65. Про затвердження Національної економічної стратегії на період до 2030 року : Постанова Кабінету Міністрів України № 179 від 03.03.2021 р. URL: <https://www.kmu.gov.ua/npas/pro-zatverdzhennya-nacionalnoyi-eko-a179>.

66. Про співробітництво територіальних громад: Закон України № 1508-VII від 17.06.2014 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1508-18#Text>.

67. Про стратегічну екологічну оцінку : Закон України № 2354-VIII від 20.03.2018 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2354-19#Text>.

68. Про схвалення Концепції реформування місцевого самоврядування та територіальної організації влади в Україні: розпорядження Кабінету Міністрів України № 333-р. від 01.04.2014 р. URL: <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/333-2014-%D1%80..>

69. Про Цілі сталого розвитку України на період до 2030 року : Указ Президента України № 722/2019 від 30.09.2019 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/722/2019#Text>.

70. Проданик В. М., Шинкарьов А. М. Стратегічне планування розвитку об'єднаної територіальної громади: організаційно-правові механізми. *Наукові записки Інституту законодавства Верховної Ради України*. 2021. № 3. С. 158-166.

71. Ресурси об'єднаної громади. Буклет Інституту громадянського суспільства. URL: http://www.csi.org.ua/wp-content/uploads/2016/06/OTG_final_Print.png

72. Розроблення та впровадження стратегічного плану розвитку регіону: практичний посібник / за ред. І. Санжаровського. Київ : К.І.С., 2008.

214 с.

73. Романюк С.А. Теорія та практика стратегічного управління. Київ : НАДУ, 2019. 232 с.

74. Саєнко П. О. Теоретичні засади формування стратегії розвитку об'єднаної територіальної громади. *Економіка і суспільство*. 2016. № 7. С. 594-598.

75. Сментина Н. В. Стратегічне планування на рівні добровільно об'єднаних територіальних громад. *Економічні інновації : збірник наукових праць*. 2017. Вип. 64. С. 287–292. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecinn_2017_64_49

76. Сментина Н. В., Фіалковська А. А. Стратегічне планування місцевого розвитку : навч. посіб. К.: ФОП Гуляєва В.М., 2019. 244 с.

77. Сментина Н.В. Стратегічне планування соціально-економічного розвитку на мезорівні: теорія, методологія, практика: монографія. Одеса : Атлант, 2015. 365 с.

78. Стратегічне планування регіонального розвитку. Міністерство розвитку громад та територій України. URL: <https://mtu.gov.ua/content/strategichne-planuvannya-regionalnogo-rozvitku.html>

79. Стратегічне планування розвитку територій. Інститут громадянського суспільства. URL: https://www.csi.org.ua/projects/strategichne-planuvannya-v-ukrayini/?fbclid=IwAR1tHBBvu7bu4vCyU0MisQH5ieHOBNMLSxi8TpGKeMZ8QvBcU_3s_7C4si0

80. Тертичка В. В. Стратегічне управління: підручник. Київ : К.І.С., 2017. 932 с.

81. Тищенко О.П. Регіональний розвиток національних економік Польщі та України: спільне та відмінне. *Актуальні проблеми економіки*. 2015. № 4. С. 251–260.

82. Указ Президента України «Про Концепцію державної регіональної політики» від 25 травня 2001 року № 341/2001. URL: <http://zakon.rada.gov.ua>

83. Успішна територіальна громада: будуємо разом : посібник / М. М. Бриль, О. С. Врублевський, О. В. Данчева та ін. Харків : Фактор, 2018. 128 с.
84. Формування спроможних територіальних громад. Практичний посібник (видання третє). URL: https://www.auc.org.ua/sites/default/files/library/otgbook3new_obgortka_i_blok.pdf.
85. Фурдичко Л. Є. Децентралізація: фінансова незалежність місцевих бюджетів України. *Соціально-економічні проблеми сучасного періоду України*. 2015. № 5. С. 39–42.
86. Хохуляк О.О. Методологічні основи стратегічного планування сталого розвитку територіальних громад. *Економічний простір*. № 188, 2023. URL: <https://prostir.pdaba.dp.ua/index.php/journal/article/view/1365/1315>
87. Хохуляк О.О. Удосконалення інструментарію стратегічного планування сталого розвитку територіальних громад. *Економіка і регіон. Національний університет ім. Юрія Кондратюка*. № 4 (87). 2022. DOI: 10.26906/EiR.2022.4(87).2789
88. Хто і як керує ОТГ? Профспілка працівників агропромислового комплексу України. URL.: http://profaprk.org.ua/news/news_apk/2500.html.
89. Цифрова трансформація промислового менеджменту: теорія і практика: монографія / За ред. д. філос. н., проф. Воронкової В. Г., д. е. н., проф. Метеленко Н.Г. Львів-Торунь: Liha-Pres, 2023. 816 с.
90. Цифрове майбутнє України після перемоги. URL: <https://www.epravda.com.ua/columns/2022/06/21/688371>
91. Череп А., Воронкова В., & Череп О. Інноваційні європейські практики диджиталізації як ключовий чинник забезпечення соціально-економічної безпеки в умовах глобальних викликів. *Socio-Economic Relations in the Digital Society*, 2024. 3(53), 1-9. URL.: <https://doi.org/10.55643/ser.3.53.2024.566>
92. Шкуратов О.І. Методологічні основи формування системи екологічної безпеки в аграрному секторі економіки. *Збалансоване*

природокористування. 2016. № 1. С. 153–158.

93. Щербак Н.В. Стратегічне планування в системі державного управління. *Державне управління та місцеве самоврядування*. 2020. Вип. 3(46). С. 52–60.

94. Avin U., Goodspeed R. Using exploratory scenarios in planning practice. *Journal of the American planning association*. 2020. Vol. 86 (4). P. 40.

95. Boryshkevych I., Iwaszczuk A. Modelling of the strategic planning process at an agricultural enterprise. *Journal of Vasyl Stefanyk Precarpathian National University*. 2020. Vol. 7. № 3. P. 137-146.

96. Carter C. The age of strategy: strategy, organizations and society. *Business History*. 2013. № 55 (7). pp. 1047-1057.

97. Donella H. Meadows. Thinking in Systems: A Primer. London Sterling, Va. 2009. 128 p.

98. Dziemianowicz W., Szmigiel-Rawska K., Nowicka P., Dąbrowska A. Planowanie strategiczne. Poradnik dla pracowników administracji publicznej. Warszawa : MRR, 2012, 192 p.

99. G. I. Broman, K. Robert. A framework for strategic sustainable development, *Journal of Cleaner Production*, 1 January 2017. Volume 140. Part 1. P. 17–31. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2015.10.121>

100. Hersperger, A. M., Grădinaru, S., Oliveira, E., Pagliarin, S., Palka, G. Understanding strategic spatial planning to effectively guide development of urban regions. *Cities*. 2019. 94, 96–105. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.cities.2019.05.032>

101. Krajowa Strategia Rozwoju Regionalnego 2030. Ministerstwo Funduszy i Polityki Regionalnej. 2019. URL: <https://www.gov.pl/web/fundusze-regiony/krajowa-strategia-rozwoju-regionalnego>