

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
ПОЛІСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет права, публічного управління  
та національної безпеки  
Кафедра економічної теорії,  
інтелектуальної власності та публічного  
управління

Кваліфікаційна робота  
на правах рукопису

**БЕДЕР АНДРІЙ АНАТОЛІЙОВИЧ**

(прізвище, ім'я, по батькові здобувача вищої освіти)

УДК 332.145

(індекс)

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

**СТРАТЕГІЧНЕ ПЛАНУВАННЯ СОЦІАЛЬНО-**  
**ЕКОНОМІЧНОГО РОЗВИТКУ ТЕРИТОРІАЛЬНОЇ ГРОМАДИ**

(тема роботи)

281 «Публічне управління та адміністрування»

(шифр і назва спеціальності)

Подається на здобуття освітнього ступеня магістр  
кваліфікаційна робота містить результати власних досліджень. Використання  
ідей, результатів і текстів інших авторів мають посилання на відповідне  
джерело

А .А. БЕДЕР

(підпис, ініціали та прізвище здобувача вищої освіти)

Керівник роботи:

**ВОЙТЕНКО Архип Борисович**

(прізвище, ім'я, по батькові)

кандидат наук з державного управління, професор

(науковий ступінь, вчене звання)

Житомир – 2025

**Висновок кафедри економічної теорії, інтелектуальної власності та публічного управління за результатами попереднього захисту: БЕДЕР Андрія Анатолійовича допущено до захисту**

Протокол засідання кафедри економічної теорії, інтелектуальної власності та публічного управління № \_\_\_\_\_ від «\_\_\_\_\_» \_\_\_\_\_ 2025 р.

Завідувач кафедри економічної теорії, інтелектуальної власності та публічного управління

к.е.н., професор \_\_\_\_\_  
(науковий ступінь, вчене звання) (підпис)

Валентина ЯКОБЧУК  
(власне ім'я та прізвище)

«\_\_\_\_\_» \_\_\_\_\_ 2025 р.

### **Результати захисту кваліфікаційної роботи**

Здобувач вищої освіти БЕДЕР Андрій Анатолійович захистив  
(прізвище, ім'я, по батькові)

кваліфікаційну роботу з оцінкою:

сума балів за 100-бальною шкалою \_\_\_\_\_

за національною шкалою \_\_\_\_\_

Секретар ЕК

\_\_\_\_\_ - \_\_\_\_\_  
(науковий ступінь, вчене звання) (підпис)

Тетяна ДМИТРЕНКО  
(власне ім'я та прізвище)

## АНОТАЦІЯ

БЕДЕР А. А. Стратегічне планування соціально-економічного розвитку територіальної громади. Кваліфікаційна робота на правах рукопису. Кваліфікаційна робота на правах рукопису. Кваліфікаційна робота на здобуття освітнього ступеня магістра за спеціальністю 281 – Публічне управління та адміністрування. – Поліський національний університет, Житомир, 2025.

В кваліфікаційній роботі розкрито теоретичні аспекти стратегічного планування соціально-економічного розвитку громад; досліджено сучасний стан стратегічного планування соціально-економічного розвитку територіальної громади; запропоновано напрямки вдосконалення соціально-економічного розвитку та стратегічного планування територіальної громади.

*Ключові слова: стратегічне планування, територіальна громада, стратегія, публічне управління, соціально-економічний розвиток.*

## ANNOTATION

BEDER A. Strategic planning of socio-economic development of a territorial community – Qualification work on the rights of the manuscript. Qualification work for obtaining a master's degree in specialty 281 «Public management and administration» – Polissia National University, Zhytomyr, 2025.

The qualification work reveals theoretical aspects of strategic planning for the socio-economic development of communities; explores the current state of strategic planning for the socio-economic development of a territorial community; proposes directions for improving socio-economic development and strategic planning of a territorial community.

*Keywords: strategic planning, territorial community, strategy, public administration, socio-economic development.*

## ЗМІСТ

		4
ВСТУП		4
РОЗДІЛ 1.	ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ СТРАТЕГІЧНОГО ПЛАНУВАННЯ СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНОГО РОЗВИТКУ ГРОМАД	7
	1.1. Сутність та чинники соціально економічного розвитку громади	7
	1.2. Основні характеристики, особливості та проблеми стратегічного планування територіальних громад	11
	1.3. Управління стратегічним плануванням соціально- економічного розвитку територіальної громади: сучасні підходи та інструменти	16
	ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 1	22
РОЗДІЛ 2.	СУЧАСНИЙ СТАН СТРАТЕГІЧНОГО ПЛАНУВАННЯ СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНОГО РОЗВИТКУ ВИСОКІВСЬКОЇ ТГ	23
	2.1. Досягнутий рівень соціально-економічного розвитку Високівської ТГ	23
	2.2. SWOT-аналіз Високівської ТГ	27
	2.3. Управління стратегічним плануванням Високівської ТГ	33
	ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 2	38
РОЗДІЛ 3.	НАПРЯМКИ ВДОСКОНАЛЕННЯ СОЦІАЛЬНО- ЕКОНОМІЧНОГО РОЗВИТКУ ТА СТРАТЕГІЧНОГО ПЛАНУВАННЯ ВИСОКІВСЬКОЇ ТГ	40
	3.1. Основні напрями вдосконалення соціально-економічного розвитку Високівської ТГ	40
	3.2. Можливі рішення удосконалення управління стратегічним плануванням Високівської ТГ	43
	ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 3	47
ВИСНОВКИ		49
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ		51
ДОДАТКИ		57

## ВСТУП

*Актуальність теми дослідження.* Сучасний світ переживає геополітичні трансформації, які посилюють занепокоєння щодо національної безпеки та суверенітету. Виклики та загрози для держав виникають в результаті глобалізації, технологічного прогресу, загострення міжнародної конкуренції та конфліктів. У сучасних умовах глобалізації та геополітичних трансформацій безпекове середовище набуває нових характеристик, що зумовлює потребу в перегляді традиційних механізмів державної політики. Для України, що протистоїть повномасштабній військовій агресії, це не просто теоретичне питання, а життєво важлива необхідність. Проблема забезпечення стійкості національної економічної безпеки потребує комплексного дослідження. Важливо не лише оцінити поточний стан та виявити основні загрози, а й запропонувати стратегічні напрями політики, які дозволять зміцнити національну економіку, підвищити її стійкість до шоків та забезпечити умови для відновлення та розвитку у післявоєнний період.

Аналіз наукових досліджень зі стратегічного планування розвитку територіальних громад за своєю суттю є міждисциплінарним, охоплюючи такі галузі, як економіка, соціологія, державне та місцеве управління, стратегічне управління. Дослідники з різних дисциплін досліджували цю тему з різних точок зору, підкреслюючи різні підходи до розуміння стратегічного планування потреб розвитку громади. Дане питання досліджували: Р.Є. Белозерських, А.О. Білан, С.П. Білоус, М.М. Бурик, К.С. Зіневич, Ю.Б. Іванов, В.А. Карпов, Н.М.Лисяк, В.В. Корольков, О.І. Кравченко, І.О. Лаврінець, П.Б. Міхно, Г.Б. Ніколенко, О.В. Олефіренко, Ю.А. Опанасюк, Н.С. Пугачова, О.О.Рудаченко, Т.О. Серга, О.Г. Семененко, Т.О. Харченко, О.О. Хохуляк, Д.І. Шеленко, В.П. Якобчук, Н.О. Шишпанова, І.В. Шульський та інші. Цей різноманітний науковий інтерес підкреслює складність, важливість та актуальність дослідження стратегічного планування соціально-економічного розвитку територіальних громад.

*Мета і завдання дослідження.* Метою кваліфікаційної роботи є виявлення передумов та можливостей стратегічного планування у розвитку економічної та соціальної складової життя громад. Сформульована мета зробила необхідним вирішення таких завдань:

- визначити сутність та чинники соціально економічного розвитку громади;
- розкрити основні характеристики, особливості та проблеми стратегічного планування територіальних громад;
- розглянути управління стратегічним плануванням соціально-економічного розвитку територіальної громади: сучасні підходи та інструменти;
- проаналізувати досягнутий рівень соціально-економічного розвитку Високівської ТГ;
- розробити матрицю SWOT-аналіз Високівської ТГ;
- оцінити управління стратегічним плануванням Високівської ТГ;
- визначити основні напрями вдосконалення соціально-економічного розвитку Високівської ТГ;
- запропонувати можливі рішення удосконалення управління стратегічним плануванням Високівської ТГ.

*Об'єкт і предмет дослідження.* Об'єктом дослідження є теоретико-практичні засади стратегічного планування соціально-економічного розвитку громад. Предметом дослідження є чинники та складові стратегічного планування соціально-економічного розвитку Високівської територіальної громади.

*Методи та інформаційна база дослідження.* В роботі використано комплекс теоретичних методів, зокрема: системно-структурний і системно-логічний, порівняльно-географічний, картографічний, історичний, логічний, статистичний, графічний та узагальнення. Інформаційно-аналітичною основою роботи є сучасна теорія та практика стратегічного планування та державного управління соціально-економічним розвитком територіальних громад.

*Особистий внесок здобувача.* Окремі положення і висновки магістерської кваліфікаційної роботи мають наукову і практичну цінність. Зокрема, запропоновано комплекс заходів, які дозволять удосконалити процеси стратегічного планування соціально-економічного розвитку громад.

*Практичне значення.* Результати цього дослідження є цінними для тих, хто займається стратегічним плануванням та розробкою планів соціально-економічного зростання територіальних громад. Запропоновані методи та інструменти розвитку мають на меті допомогти органам місцевого самоврядування у створенні ефективних стратегій соціально-економічного розвитку та під час розробки планів розвитку громад.

*Апробація результатів кваліфікаційної роботи.* За темою дослідження опубліковано тези на тему:

Система надання адміністративних послуг у малих громадах: матеріали II-ї Всеукраїнської науково-практичної конференції за міжнародною участю (Івано-Франківськ, 30 травня 2025 р.);

Стратегія управління соціально-економічним розвитком територіальних громад: зб. наукових праць «Механізми управління розвитком територій» (Житомир: Поліський національний університет, 2024 р.);

Управління ресурсним потенціалом територіальної громади: зб. наукових праць «Механізми управління розвитком територій» (Житомир: Поліський національний університет, 2023 р.).

*Обсяг і структура роботи.* Кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, загальних висновків, списку використаних джерел, який включає 50 найменувань. Ілюстративний матеріал включає 17 таблиць та 3 рисунки.

## РОЗДІЛ 1.

### ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ СТРАТЕГІЧНОГО ПЛАНУВАННЯ СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНОГО РОЗВИТКУ ГРОМАД

#### 1.1. Сутність та чинники соціально економічного розвитку громади

Сучасний процес глобалізації демонструє зміну пріоритетів та напрямків соціально-економічного розвитку країн, підкреслюючи зростаючу роль місцевого розвитку, в якому активну беруть участь територіальні громади. Серед держав, які усвідомили важливість активної участі територіальної громади як у місцевому, так і в національному розвитку, є Україна. Завдяки децентралізації територіальні громади вже не є просто об'єктом державного управління, а й суб'єктом владних повноважень з питань місцевого значення.

В Україні станом на початок 2025 року було утворено 1469 об'єднаних територіальних громад. З загальної кількості 42,5 % чи 625 громад – це сільські, 29,6 % чи 435 громад – це селищні 27,8 % чи 409 – це міські (табл.1.1). Найбільше всіх громад та сільських було створено в Одеській області – відповідно 91 (6,2 % від всіх громад) та 47 (7,5 % від всіх сільських громад). Міських громад найбільше створено в Донецькій області – 43 (10,5 % від всіх міських громад). Селищних громад найбільше створено в Харківській області – 26 (6,0 % від всіх селищних громад) [25].

Внаслідок адміністративно-територіальної реформи місцеве самоврядування помітно зміцнило власні позиції завдяки децентралізації, і саме це суттєво вплинуло і продовжує це робити на забезпечення життєдіяльності нашої держави у воєнний час. Через неоголошену війну РФ багато територіальних громад втратили свій потенціал розвитку через бойові дії, але інші виявилися ефективним тилом. Станом на початок 2025 року в окупації або під контролем активних бойових дій перебуває 261 громада в 9 областях: усі громади в Донецькій (66 громад), Луганській (37 громад) та Херсонській (49 громад) областях; більше половини громад в Харківській (51 громада) та

Запорізькій (49 громад) областях; найменше в Миколаївській (4 громади), Дніпропетровській та Сумській (2 громади) та Одеській (1 громада) областях [25].

Таблиця 1.1

**Кількість територіальних громад в Україні станом на 27.04.2025 р.**

Область	Сільські	Селищні	Міські	Всього
Одеська	47	25	19	91 (1)*
Дніпропетровська	41	25	20	86 (2)
Львівська	18	16	39	73
Київська	22	23	24	69
Запорізька	36	17	14	67 (49)
Донецька	9	14	43	66 (66)
Житомирська	32	22	12	66
Черкаська	40	10	16	66
Закарпатська	35	18	11	64
Рівненська	40	13	11	64
Вінницька	23	22	18	63
Івано-Франківська	24	23	15	62
Полтавська	24	20	16	60
Хмельницька	25	22	13	60
Чернігівська	17	24	16	57
Харківська	13	26	17	56 (51)
Тернопільська	21	16	18	55
Волинська	25	18	11	54
Миколаївська	29	14	9	52 (4)
Чернівецька	34	7	11	52
Сумська	21	15	15	51 (2)
Кіровоградська	21	16	12	49
Херсонська	23	17	9	49 (49)
Луганська	5	12	20	37 (37)
Загалом	625	435	409	1469 (259)

\* громади в окупації або під контролем активних бойових дій

Джерело: дані [25; 39].

Незважаючи на втрату частини громад сьогодні соціально-економічний розвиток країни значною мірою залежить від можливостей, обізнаності та зацікавленості територіальних громад у залученні до місцевого розвитку. Визнання та посилення здатності громади самостійно вирішувати місцеві проблеми має вирішальне значення для прогресу. Зрештою, успіх зусиль місцевого розвитку залежить від здатності громади виявляти можливості та

долати перешкоди. При цьому, ключовими показниками досягнення поставлених місцевих цілей громад будуть такі види розвитку: економічний, соціальний, інформаційний, демографічний, інвестиційний, технологічний (табл.1.2).

Таблиця 1.2

**Ключові показниками досягнення поставлених цілей місцевими територіальними громадами**

Вид розвитку	Визначення
місцевий економічний	<ul style="list-style-type: none"> <li>– утворення нових робочих місць,</li> <li>– ріст рівня зайнятості місцевого населення, в першу чергу за рахунок залучення до роботи в місцевому бізнесі,</li> <li>– збільшення надходжень до місцевого бюджету</li> </ul>
соціальний	<ul style="list-style-type: none"> <li>– ріст доступності та якості соціальних послуг,</li> <li>– покращення інфраструктури територіальної громади,</li> <li>– покращення благоустрою території,</li> <li>– проекти співпраці з іншими територіальними громадами</li> </ul>
інвестиційний	<ul style="list-style-type: none"> <li>– можливість залучати інвестиційний капітал в розвиток місцевого бізнесу,</li> <li>– релокований бізнес з його матеріальною базою</li> </ul>
демографічний	<ul style="list-style-type: none"> <li>– збереження молодого частини місцевого населення за рахунок зайнятості</li> </ul>
інформаційно-технологічний	<ul style="list-style-type: none"> <li>– впровадження сучасних інформаційних систем для комунікації з учасниками громади,</li> <li>– впровадження цифрових інструментів для адміністрування податків та зборів на місцевому рівні та можливості їх сплати</li> </ul>

Джерело: узагальнено на основі [4].

Соціально-економічний розвиток територіальної громади – це складний процес, спрямований на покращення якості життя мешканців шляхом скоординованого розвитку в економічній та соціальній сферах. Це включає створення нових можливостей працевлаштування, збільшення доходів мешканців, покращення освіти та охорони здоров'я, а також підтримку екологічного балансу. Такий розвиток вимагає стратегічного планування за участю місцевих органів влади, громадськості та бізнесу. Він також вимагає встановлення партнерських відносин та заохочення мешканців до активної участі у вирішенні місцевих проблем.

Розвиток регіональної громади вимагає комплексного підходу, який враховує економічні, соціальні, інвестиційні, демографічні та інформаційно-

технологічні аспекти через взаємодію місцевих органів влади та інших зацікавлених сторін: бізнесу, громадських організацій тощо.

Чинники що впливають соціально-економічний розвиток громад поділяють на зовнішні і внутрішні (табл. 1.3).

Таблиця 1.3

### Чинники впливу на соціально-економічний розвиток громад

Чинники	Характеристика чинників
внутрішні чинники	
цілі та завдання	– залежить конкретизація і успішність планування взагалі.
інформаційні потоки	– наявність аналітичної інформації, оперативність та надійність інформаційних потоків виступають основною для здійснення планування.
ресурсне забезпечення	– сприяє підвищенню ефективності при здійсненні планування та виступає певним гарантом під час планування.
організаційна структура управління	– визначає напрями, достовірність та оперативність планування.
рівень технічного та програмного забезпечення	– наявність сучасного технічного забезпечення, спеціалізованого програмного продукту та наявність фахівця для його застосування.
кадрова забезпеченість	– відповідність фахової компетенції та професійних практичних навичок.
– зовнішні чинники	
економічні	– аналіз тенденцій власної та світової економіки безпосередньо впливає на ефективність планування.
політичні	– стабільність політичної системи в країні впливає на достовірність та адекватність розроблених планів.
законодавчо-правові	– наявність нормативно-правового регулювання.
психологічно-соціальні	– визначення особливостей ментальності, звичок, традицій, психологічних переконань населення різних регіонів.
природно-кліматичні	– врахування географічних переваг, кліматичних умов різних регіонів запорука успішності планування.

Джерело: узагальнено на основі [6, 9, 14, 23].

Ефективне державне управління на місцевому рівні є важливим для покращення добробуту громади та сприяння сталому розвитку. Досягнення цього вимагає впровадження відповідних, інноваційних та стратегічних рішень, які є добре спланованими та амбітними. Такий підхід гарантує, що місцеві

органи влади можуть ефективно задовольняти потреби громади, сприяючи довгостроковому зростанню та стабільності.

Отже, реформа децентралізації та трансформація системи публічного управління призвели до утворення територіальних громад з широким спектром повноважень. Ця реформа поклала відповідальність за ефективне функціонування, розвиток та задоволення мешканців цих громад на органи місцевого самоврядування. Відповідно, місцева влада тепер відіграє вирішальну роль в управлінні соціально-економічним розвитком на своїх територіях.

## **1.2. Основні характеристики, особливості та проблеми стратегічного планування територіальних громад**

Розвиток територіальних громад значною мірою залежить від стратегічного планування з чіткими цілями, що враховують можливості та потенціал громади. Глобалізація та технологічний прогрес суттєво вплинули на планування місцевого розвитку, що призвело до змін у відповідальності, процесах управління та співпраці. Децентралізація передала громадам відповідальність за якість послуг та умови життя, тоді як стратегії та партнерства, орієнтовані на громаду, розширили можливості впливу та конкурентних переваг [26].

Концепція стратегічного планування на рівні територіальних громад бере свій початок у корпоративному управлінні, де вона була розроблена в середині 20 століття. Адаптація цього підходу до державного управління вимагала значних модифікацій через унікальні характеристики державного сектору, такі як різноманітні та неоднозначні цілі, обмежені ринкові механізми, необхідність врахування суспільних інтересів та політичний вплив на прийняття рішень.

На рівні територіальних громад стратегічне планування характеризується своїми унікальними особливостями, що впливають із природи місцевого

самоврядування як форми публічної влади. На ці особливості також впливають специфічні характеристики територіальних громад як окремих соціальних утворень. Крім того, місцевий розвиток розглядається як багатовимірний процес, що ще більше формує підхід до стратегічного планування в межах цих громад [5, с. 557].

Стратегічне планування на рівні громади – це процес визначення майбутніх цілей громади та визначення способів розподілу ресурсів для їх досягнення [7].

Інноваційний підхід до стратегічного планування наголошує на інтеграції новітніх технологій, таких як цифрові технології та інтелектуальні рішення, для розвитку креативних ідей, що підвищують конкурентоспроможність громади. Підтримуючи технологічний прогрес та інноваційні ініціативи, громади можуть досягти довгострокового зростання та стійкості [49].

*Таблиця 1.4*

**Основні характеристики та особливості підходів до стратегічного планування територіальних громад**

Етап	Основні характеристики	Особливості
I етап (1960-1970-ті роки)	<ul style="list-style-type: none"> <li>– всебічний аналіз</li> <li>– довгострокові детальні плани</li> <li>– раціонально- всеохоплюючий (comprehensive) підхід</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– відсутність гнучкості</li> <li>– ігнорування змін зовнішнього середовища</li> <li>– надмірна деталізація</li> <li>– недостатня участь громадян</li> </ul>
II етап (1980-1990-ті роки)	<ul style="list-style-type: none"> <li>– актуалізація участі громадян</li> <li>– гнучкі, адаптивні підходи</li> <li>– інкрементальне та адаптивне планування</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– орієнтація на поступове досягнення цілей</li> <li>– розвиток партисипативного планування</li> </ul>
III етап (2000-ті - теперішній час)	<ul style="list-style-type: none"> <li>– інтегрований підхід</li> <li>– концепція «розумних громад» (smart communities)</li> <li>– концепція сталого розвитку</li> <li>– узгодження економічних, соціальних, екологічних аспектів</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– активне використання цифрових технологій</li> <li>– баланс коротко- і довгострокових цілей</li> <li>– залучення громадян до управління</li> </ul>

Джерело: узагальнено на основі [5, с.558-559].

Аналізуючи еволюцію методів стратегічного планування на рівні територіальної громади, можна виділити кілька етапів, кожен з яких має свої специфічні характеристики та інновації (табл. 1.4). Перший етап планування,

що охоплював період з 1960-х по 1970-ті роки, характеризувався комплексним та детальним підходом, який наголошував на довгострокових планах та раціональному аналізі. Однак цей етап відзначався відсутністю гнучкості та схильністю ігнорувати зміни у зовнішньому середовищі, що обмежувало його адаптивність. Крім того, цей етап включав надмірну деталізацію та не враховував достатньої участі громадян, що потенційно знижувало оперативність реагування та інклюзивність процесу планування.

Період другого етапу з 1980-х до 1990-х років ознаменувався значним зрушенням у бік актуалізації участі громадян у процесах планування. Протягом цього часу акцент робився на гнучких та адаптивних підходах, що дозволяло використовувати більш чутливі та контекстно-орієнтовані стратегії. Планування стало більш поетапним та цілеспрямованим, з акцентом на поступове досягнення цілей розвитку за допомогою партисипативних методів.

Сучасний етап розвитку громад, що охоплює період з 2000-х років до сьогодні, наголошує на інтегрованому підході, який включає концепції «розумних громад» та сталого розвитку. Цей етап зосереджений на координації економічних, соціальних та екологічних аспектів, одночасно активно використовуючи цифрові технології для підвищення стійкості та ефективності громади. Крім того, він прагне збалансувати короткострокові та довгострокові цілі та заохочує участь громадян в управлінні для сприяння більш інклюзивним та сталим громадам.

Аналізуючи сутність стратегічного планування розвитку територіальних громад в літературних джерелах [5, 7, 15, 16, 20, 22, 24, 29, 42-45], можна виділити кілька ключових характеристик, що відрізняють його від інших видів планування:

- 1) Стратегічне планування розвитку громади наголошує на довгостроковому баченні, яке зазвичай охоплює від 5 до 10 років, для керівництва майбутнім зростанням та прогресом. Воно включає встановлення стратегічних цілей, визначення пріоритетів розвитку та створення механізмів для досягнення цих цілей. На відміну від оперативного планування, яке

вирішує нагальні проблеми, стратегічне планування зосереджене на формуванні бажаного майбутнього стану громади та забезпеченні сталого розвитку.

2) Системний підхід у стратегічному плануванні розглядає громаду як складну, взаємопов'язану систему, підкреслюючи важливість розуміння взаємозв'язків у різних сферах, таких як економічна, соціальна, екологічна та культурна. Він враховує взаємодію не лише всередині громади, а й з іншими громадами та вищими рівнями влади, сприяючи комплексному підходу. Такий підхід допомагає запобігти фрагментації та неузгодженості в зусиллях щодо розвитку громади, забезпечуючи більш узгоджені та ефективні дії.

3) Стратегічне планування наголошує на важливості аналізу зовнішнього середовища для виявлення потенційних можливостей та загроз, які можуть вплинути на громаду. Розуміючи ці зовнішні фактори, громада може адаптувати свої стратегії, щоб скористатися сприятливими можливостями та зменшити ризики, пов'язані із зовнішніми загрозами. Такий проактивний підхід дозволяє громаді ефективно реагувати на зміни навколишнього середовища та підвищувати свою загальну стійкість та успіх.

4) Стратегічне планування в територіальних громадах наголошує на вибірковості та пріоритезації шляхом визначення цілей розвитку та зосередження ресурсів на найважливіших сферах. Цей підхід передбачає відмову від менш важливих завдань, щоб запобігти розпорощенню ресурсів та забезпечити ефективне використання обмежених ресурсів. Така пріоритезація є важливою для ефективного розвитку, особливо враховуючи обмеженість ресурсів, характерну для більшості територіальних громад.

5) Партисипативність стратегічного планування для територіальних громад наголошує на важливості залучення різноманітного кола зацікавлених сторін, включаючи членів громади, підприємства, громадські організації та експертів. Такий інклюзивний підхід гарантує врахування різних інтересів та точок зору, що призводить до прийняття рішень вищої якості та сприяє формуванню спільного бачення майбутнього громади. Крім того, це допомагає

заручитися підтримкою стратегії з боку різних груп, підвищуючи її ефективність та стійкість.

6) Стратегічне планування розвитку громади робить акцент на інноваціях шляхом пошуку креативних рішень, що підвищують конкурентоспроможність та покращують якість життя мешканців. Такий підхід має вирішальне значення в конкурентному середовищі, де громади змагаються за ресурси, інвестиції та людський капітал. Впровадження інноваційних стратегій допомагає громадам виділятися та процвітати попри ці виклики.

7) Стратегічне планування впроваджується на гнучкості та адаптивності, дозволяючи організаціям змінювати свої стратегії у відповідь на зміни зовнішнього середовища, нові виклики та нові можливості. Ця адаптивність досягається завдяки постійному моніторингу та оцінці реалізації стратегії. Механізми регулярного коригування та оновлення забезпечують актуальність та ефективність стратегії в динамічному контексті.

Дослідження [5, 7, 15, 16, 20, 22, 24, 29, 42-45] показують, що Стратегічне планування розвитку територіальних громад в Україні наразі характеризується інтеграцією із зусиллями щодо децентралізації та формування об'єднаних територіальних громад, що створює нові можливості та виклики. Зростає увага до сталого розвитку, який збалансовує економічні, соціальні та екологічні міркування. Крім того, розробляються партисипативні підходи, що залучають громадян через різні методи взаємодії, поряд із інтеграцією просторового планування та використанням інформаційно-комунікаційних технологій для підвищення прозорості, збору даних та моніторингу реалізації стратегії.

Водночас, у виконанні стратегічних планів у територіальних громадах України виникають проблеми, які умовно можна віднести до трьох основних груп (табл. 1.5, що наведена в додатку А).

Основними проблемами стратегічного планування в територіальних громадах є перевантажений персонал, який не має належної кваліфікації та навчання, що перешкоджає ефективному впровадженню. Крім того, існує розрив між методологіями стратегічних проектів та стратегіями місцевого

розвитку, а також недостатній збір та аналіз даних для обґрунтування прийняття рішень. Інші суттєві проблеми включають обмежене фінансування, людські ресурси та довіру громадськості, а також політичну нестабільність та опір змінам, що перешкоджає розробці та виконанню довгострокових стратегічних планів. Зазначені проблем стратегічного планування є складними та потребують системного підходу до вирішення – удосконалення законодавчої бази, підвищення кваліфікації персоналу, заохочення участі громадськості та оптимізації фінансової підтримки стратегічного планування. Ми вважаємо, що ці три основні проблеми заслуговують на особливу увагу та можуть бути вирішені самими місцевими громадами в межах обмежених ресурсів та законодавчих норм.

### **1.3. Управління стратегічним плануванням соціально-економічного розвитку територіальної громади: сучасні підходи та інструменти**

Основною передумовою якісного та обґрунтованого визначення потреб для стратегічного планування діяльності територіальної громади є використання сучасних системних підходів та методів, використовуючи які громади матимуть змогу сформулювати комплексне бачення та розуміння запитів та потреб населення та ресурсів і можливостей управління процесом їх задоволення.

Сучасні безпрецедентні виклики, з якими стикається наша держава, вимагають системних рішень та різноманітного набору інструментів. Стратегічне планування постає як ключовий метод ефективного управління післявоєнною відбудовою територіальних громад. Саме стратегічне планування дозволить забезпечити сталий розвиток територіальної громади в умовах обмежених ресурсів та підкреслити зростаючу роль громади в умовах децентралізації [5, с. 556].

Стратегічне планування територіальної громади є ключовим інструментом управління місцевим розвитком. Дослідження літератури [5, 7, 15, 16, 20, 22, 24, 29, 42-45], показало, що процес стратегічного планування розвитку територіальних громад включає кілька специфічних етапів, кожен з яких має свою методологію.

1 етап: підготовчий. На цьому етапі створюються необхідні організаційні та інституційні основи для стратегічного планування. Для розробки стратегії формується робоча група або комітет, до складу якого входять представники різних груп зацікавлених сторін. Крім того, визначаються правила, процедури, графік та потреби в ресурсах, з ключовим акцентом на забезпеченні політичної підтримки місцевої влади та сприянні розумінню громадою важливості стратегічного планування.

2 етап: аналіз ситуації включає ретельну оцінку поточного стану громади, включаючи її сильні та слабкі сторони, можливості та загрози з боку зовнішнього середовища. Цей процес спирається на збір та аналіз статистичних даних, проведення соціологічних досліджень, залучення експертів, фокус-груп та громадських обговорень. Ключові методи, що використовуються, включають SWOT- та PEST-аналізи, бенчмаркінг, картографування активів громади та аналіз зацікавлених сторін, усі з яких спрямовані на формування об'єктивного розуміння проблем та можливостей розвитку громади.

3 етап: формування стратегічного бачення та місії. Розробка бачення майбутнього громади передбачає створення амбітної, але досяжної картини того, ким громада прагне стати, що відображає надії та очікування її членів. Це бачення має бути мотивуючим та реалістичним, слугуючи керівною силою для колективних дій. Крім того, місія громади визначає її унікальну мету, основні цінності та керівні принципи, а процес формування включає стратегічні сесії, фокус-групи та публічні обговорення за участю різних зацікавлених сторін.

4 етап: визначення стратегічних цілей та пріоритетів. На цьому етапі встановлюються стратегічні цілі для визначення бачення громади та ключових напрямків розвитку, забезпечуючи їх SMART-конкретність, вимірність,

досяжність, актуальність та часові рамки. Пріоритети також встановлюються для зосередження обмежених ресурсів на найважливіших питаннях. Ці цілі та пріоритети визначаються шляхом аналізу проблем та потреб громади, оцінки доступних ресурсів та можливостей, а також консультацій з експертами та зацікавленими сторонами.

5 етап: розробка стратегічних програм та проектів. Цей етап передбачає створення цілеспрямованих ініціатив, спрямованих на досягнення загальних стратегічних цілей. Кожна програма та проект детально описуються з конкретними завданнями, очікуваними результатами, термінами, відповідальними особами, необхідними ресурсами, джерелами фінансування та механізмами моніторингу. Цей процес здійснюється тематичними групами, що складаються з фахівців, зацікавлених сторін та експертів, для забезпечення узгодженості, взаємодоповнюваності та відповідності стратегічним цілям.

6 етап: розробка плану реалізації стратегії. На цьому етапі розробляється план впровадження, який окреслює послідовність та взаємозв'язки діяльності, розподіл ресурсів, обов'язки та механізми координації. Він має бути достатньо детальним, щоб забезпечити ефективне виконання стратегії, залишаючись водночас гнучким для врахування зовнішніх змін. Як правило, план включає короткострокові, середньострокові та довгострокові завдання та проекти для спрямування прогресу протягом різних часових горизонтів.

7 етап: розробка системи моніторингу та оцінки реалізації стратегії. На цьому етапі система моніторингу та оцінки створюється для відстеження прогресу у досягненні стратегічних цілей шляхом визначення відповідних показників та розробки процедур збору та аналізу даних. Вона забезпечує регулярний моніторинг для виявлення проблем та відхилень, оцінки ефективності та результативності впровадження стратегії, а також сприяння обґрунтованим коригуванням. Крім того, запроваджуються механізми для аналізу результатів та внесення необхідних змін для покращення загальних результатів стратегії.

8 етап: затвердження та оприлюднення стратегії. На цьому етапі стратегічний план оприлюднюється для широкого громадського обговорення, що дозволяє різним зацікавленим групам надавати коментарі та пропозиції. Цей процес підкреслює прозорість та інклюзивність, гарантуючи, що всі голоси будуть почуті та враховані. Після врахування відгуків стратегія доопрацьовується, затверджується місцевою радою та стає доступною для громадськості.

9 етап: реалізація стратегії. цей етап передбачає впровадження зосереджений на виконанні запланованих заходів та проектів, координації зусиль різних зацікавлених сторін та забезпеченні наявності необхідних ресурсів. Він включає моніторинг прогресу та вирішення будь-яких проблем, що виникають під час виконання. Ключовим аспектом цього етапу є заохочення активної участі всіх зацікавлених сторін, а також побудова партнерств та коаліцій для підтримки успішної реалізації стратегічного плану.

10 етап: моніторинг та оцінка реалізації стратегії. Цей етап включає постійне відстеження прогресу у досягненні стратегічних цілей, оцінку ефективності впроваджених заходів та виявлення перешкод. Цей процес використовує розроблену систему показників та застосовує різні методи збору даних, такі як статистичний аналіз, соціологічні дослідження, експертні оцінки, аналіз документів та спостереження. Мета полягає в точному аналізі проблем і перешкод і формулюванні рекомендацій щодо відповідного коригування стратегії.

11 етап: оновлення стратегії. Цей етап включає перегляд та модифікацію стратегії на основі результатів моніторингу та оцінки, змін зовнішнього середовища та нових викликів або можливостей. Це оновлення може бути частковим, зосередженим на конкретних елементах, або повним, що призводить до створення абсолютно нової стратегії. Вкрай важливо залучити до процесу оновлення всіх зацікавлених сторін, використовуючи отримані уроки та досвід, отриманий під час реалізації попередньої стратегії, щоб забезпечити її подальшу актуальність та ефективність.

Методологія стратегічного планування розвитку територіальних громад включає різноманітні методи та інструменти, які використовуються для визначення стратегічних потреб територіальної громади. Дослідження наукових джерел дозволило виявити основні підходи щодо визначення потреб стратегічного планування територіальної громади та їх основні характеристики (табл. 1.6).

Оцінка потреб громади з використанням різноманітних методологічних підходів продемонструвала позитивні результати в усьому світі, починаючи від проблемно-орієнтованих і закінчуючи ресурсорієнтованими моделями, що підкреслюють внутрішні сильні сторони громади. Однак в Україні цей процес переважно спирається на традиційні методи, що зосереджені на виявленні проблем громади. Крім того, інтеграція залучення громадян та врахування результатів аналізу в процес складання бюджету все ще перебувають на стадії пропозицій, що вказує на простір для розвитку у впровадженні більш комплексних та партисипативних підходів до оцінки.

*Таблиця 1.6*

**Характеристика підходів до визначення стратегічних потреб територіальної громади**

Назва підходу визначення потреб громади	Сутність / орієнтація підходу
економічний	стратегічні потреби визначають на основі попиту на публічні послуги та наявності фінансових можливостей їх задоволення
соціально-орієнтований	задоволення базових соціальних потреб жителів територіальної громади
партисипативний	власні потреби визначають жителі громади
потребоорієнтоване планування	визначення потреб для формування стратегій громади
інституційний	потреби громади визначаються на основі взаємодії інститутів влади з врахування законодавчого регулювання
Asset-Based Community Development (ABCD)	визначення стратегічних потреб територіальної громади з одночасною орієнтацією на ресурсний потенціал громади

Джерело: узагальнено на основі [17, с. 284].

Визначення стратегічних потреб кожної територіальної громади є важливим, але водночас трудомістким процесом. Зосередження уваги на мешканцях та ресурсному потенціалі дозволяє провести структурований та

ретельний аналіз потреб і можливостей громади. Крім того, вибір відповідних методів, адаптованих до кожної ситуації, підвищує ефективність майбутньої стратегії (табл. 1.7). Процес визначення та оцінки стратегічних потреб територіальної громади включає різні методи, такі як аналіз соціально-економічних проблем, проведення PEST та SWOT-аналізів, а також використання програмно-цільового планування. Крім того, для збору інформації від громади використовуються громадські слухання, опитування та статистичні дані, тоді як петиції, пропозиції та скарги надають додаткову інформацію. Хоча більшість громад мають веб-сайти для поширення інформації, а деякі використовують цифрові інструменти, такі як онлайн-платформи для сплати податків, загальна оцінка потреб громади залишається фрагментарною та неповною, а ці потреби лише частково інтегровані в планування бюджету та стратегії розвитку.

Таблиця 1.7

### **Характеристика процесів виявлення та оцінювання стратегічних потреб територіальної громади**

Критерій / показник	Характеристика вітчизняного досвіду
фокус орієнтація	виявлення соціально-економічних проблем та бюджетування
формування результатів/ висновків на основі	PEST-аналізу, SWOT-аналізу, програмно-цільового планування
методи та способи виявлення потреб	громадські слухання (метод «майстерня»), опитування, зведена статистична інформація
рівень залученості громади	недостатній, у формі петицій і звернень, пропозицій і скарг
використання цифрових інструментів	всі громади мають сайти для поширення інформації, в окремих громадах використовують додаткові цифрові інструменти, наприклад платформа для сплати місцевих податків та зборів
формалізація процесу та зв'язок з бюджетуванням	визначення та оцінка потреб місцевих громад є фрагментарними та неповними, і ці потреби лише частково враховуються під час розробки бюджетів громад та стратегій їх розвитку.

Джерело: узагальнено на основі [17, с. 285].

Ефективне використання інструментів до стратегічного планування розвитку територіальних громад значною мірою залежить від активної участі всіх зацікавлених сторін, що забезпечує врахування різноманітних точок зору

та потреб. Крім того, вирішальне значення має інтеграція стратегічного планування з іншими процесами планування, такими як просторове, бюджетне та галузеве планування (включаючи освіту, охорону здоров'я, транспорт та комунальні послуги). Така інтеграція сприяє узгодженості між різними зусиллями з планування, узгоджує їх зі спільними стратегічними цілями та сприяє оптимальному використанню ресурсів.

## **ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 1**

Було розкрито теоретичні засади стратегічного планування соціально-економічного розвитку територіальних громад в умовах децентралізації та сучасних викликів. Обґрунтовано, що територіальна громада виступає ключовим суб'єктом місцевого розвитку, а рівень її соціально-економічного розвитку визначається сукупністю внутрішніх і зовнішніх чинників: ресурсним, кадровим, управлінським потенціалом, а також економічними, політичними, правовими та безпековими умовами. Доведено, що ефективне місцеве управління є необхідною передумовою підвищення якості життя населення та забезпечення сталого розвитку громад.

У розділі систематизовано підходи до стратегічного планування розвитку територіальних громад, визначено його ключові характеристики: довгострокову спрямованість, системність, пріоритетність, партисипативність, інноваційність та адаптивність. Узагальнено етапи управління стратегічним плануванням і сучасні інструменти визначення стратегічних потреб громад. Виявлено основні проблеми реалізації стратегій розвитку, зокрема обмеженість ресурсів, недостатню кваліфікацію персоналу та слабку інтеграцію планування з бюджетуванням, що зумовлює необхідність удосконалення управлінських механізмів і розширення участі громадськості у стратегічному розвитку територій.

## РОЗДІЛ 2.

### СУЧАСНИЙ СТАН СТРАТЕГІЧНОГО ПЛАНУВАННЯ СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНОГО РОЗВИТКУ ВИСОКІВСЬКОЇ ТГ

#### 2.1. Досягнутий рівень соціально-економічного розвитку Високівської ТГ

Високівська територіальна громада, заснована у 2015 році, була однією з перших територіальних громад у Житомирській області, Україна, сформованих шляхом добровільного процесу об'єднання, зумовленого солідарністю та наполегливістю місцевих жителів. Створення громади було частиною ширших зусиль України щодо децентралізації, з акцентом на місцевому самоврядуванні та можливостях розвитку. Остаточне рішення про створення Високівської сільської об'єднаної територіальної громади було схвалено Житомирською обласною державною адміністрацією та Житомирською обласною радою, об'єднавши кілька сіл (с. Високе та с. Осники Високівської СР, с. Забріддя та с. Щеніїв Забрідської СР, с. Городище Городищенської СР) під спільним адміністративним центром у селі Високому (табл. 2.1).

*Таблиця 2.1*

#### Основні характеристики Високівської ТГ на 01.01.2025 р.

Назва населеного пункту	Чисельність населення, осіб	Площа території, км <sup>2</sup>	Площа, населених пунктів, км <sup>2</sup>	Відстань до центру громади, км
село Високе	915	32,06	5,02	Х
село Осники	370	17,26	2,18	2
село Городище	324	15,72	2,27	10
село Забріддя	470	20,84	3,85	3
село Щеніїв	192	10,88	1,73	7
Разом	2271	96,76	15,05	

Джерело: [34].

Високівська територіальна громада (Високівська ТГ) займає площу 96,76 квадратних кілометрів і має населення 2271 мешканців (з них 489 дітей шкільного і дошкільного віку).

Високівська ТГ має два загальноосвітні навчальні заклади, три дошкільні заклади та чотири фельдшерсько-акушерські пункти. Крім того, у громаді функціонує медичний центр – Високівська сільська медична амбулаторія загальної практики сімейної медицини, яка обслуговує місцеве населення. В таблиці 2.2 розглянемо доходи Високівської ТГ.

Таблиця 2.2

### Доходи Високівської ТГ за 2020-2024 рр.

Роки	Сума доходів загального фонду, тис. грн	Сума доходів спеціального фонду, тис. грн	Разом, тис. грн
2020	25293,1	404,7	25697,9
2021	28519,5	1057,4	29577,0
2022	27058,7	822,4	27881,0
2023	31684,9	801,5	32486,4
2024	36462,0	1722,1	38184,1
зміна 2024 до 2023			
тис. грн	4777,1	920,6	5697,7
%	15,1	114,9	17,5
зміна 2024 до 2020			
тис. грн	11168,9	1317,4	12486,2
%	44,2	325,5	48,6

Джерело: інформація Високівської ТГ.

В 2024 році доходи Високівської ТГ були виконані в сумі 38184,1 тис. грн, що перевищує отримані доходи громади за 2020 рік на 12486,2 тис. грн чи на 48,6 % і більше рівня 2023 року на 5697,7 тис. грн чи на 17,5 %. Загалом, доходи громади демонструють стабільне зростання, перевищуючи показники попередніх років, за винятком 2022 року. В рік початку війни доходи громади впали на 1696,0 тис. грн чи на 5,7 %, але вже в 2023 році знову зросли на 4605,4 тис. грн чи на 16,5 %. В 2024 році доходи загального фонду Високівської ТГ були виконані в сумі 36462,0 тис. грн (95,5 % від всіх доходів), що перевищує отримані доходи загального фонду за 2020 рік на 11168,9 тис. грн чи на 44,2% і більше рівня 2023 року на 477,1 тис. грн чи на 15,1 %.

В 2024 році доходи спеціального фонду Високівської ТГ були виконані в сумі 1722,1 тис. грн (4,5% від всіх доходів), що перевищує отримані доходи спеціального фонду за 2020 рік на 1317,4 тис. грн чи в 4,3 рази і більше рівня

2023 року на 920,6 тис. грн чи в 2,1 рази. В таблиці 2.3 розглянемо видатки Високівської ТГ.

Таблиця 2.3

### Видатки Високівської ТГ за 2020-2024 рр.

Роки	Сума видатків загального фонду, тис. грн	Сума видатків спеціального фонду, тис. грн	Разом, тис. грн
2020	19425,9	4569	23994,8
2021	23526,1	1751	25277,1
2022	22623,7	462,2	23085,9
2023	25898,8	820,8	26719,6
2024	28782,4	9586,6	38368,9
зміна 2024 до 2023			
тис. грн	2883,6	8765,8	11649,3
%	11,1	1068,0	43,6
зміна 2024 до 2020			
тис. грн	9356,5	5017,6	14374,1
%	48,2	109,8	59,9

Джерело: інформація Високівської ТГ.

Впродовж 2024 року проводилась значна робота по втіленню у життя законодавчо визначеної системи державної допомоги, виконано певний обсяг робіт по зміцненню матеріальної бази закладів освіти, культури, охорони здоров'я та створенню належних умов для отримання населенням Високівської сільської територіальної громади якісних освітніх, медичних, культурних та соціальних послуг. В 2024 році видатки Високівської ТГ були виконані в сумі 38368,9 тис. грн, що перевищує здійснені видатки громади за 2020 рік на 14374,1 тис. грн чи на 54,9 % і більше рівня 2023 року на 11649,3 тис. грн чи на 46,3 %. Загалом, громада щорічно витрачала більше коштів, перевищуючи показники попередніх років, за винятком 2022 року. В рік початку війни видатки громади впали на 2191,2 тис. грн чи на 8,7 %, але вже в 2023 році видатки знову зросли на 3633,7 тис. грн чи на 15,7 %.

За 2024 рік з бюджету Високівської ТГ профінансовано на оплату праці і нарахування на заробітну плату у сумі 23782,7 тис. грн., на продукти харчування 722,2 тис. грн., на оплату комунальних послуг та енергоносіїв 1132,5 тис. грн. В 2024 році видатки загального фонду Високівської ТГ були

виконані в сумі 28782,4 тис. грн (75,0 % від всіх видатків), що перевищує здійснені видатки загального фонду за 2020 рік на 9356,5 тис. грн чи на 48,2% і більше рівня 2023 року на 2883,6 тис. грн чи на 11,11 %.

Видатки загального фонду бюджету Високівської сільської територіальної громади по галузях профінансовані наступним чином: державне управління – 7723,1 тис. грн; економічна діяльність – 142760 тис. грн; житлово-комунальне господарство – 275,2 тис. грн; інша діяльність – 601,4 тис. грн; культура і мистецтво – 709,7 тис. грн; освіта – 17611,6 тис. грн; охорони здоров'я – 620, 7 тис. грн; соціальний захист населення – 882,8 тис. грн; міжбюджетні трансфери -215,2 тис. грн. В 2024 році видатки спеціального фонду Високівської ТГ були виконані в сумі 9586,6 тис. грн (25 % від всіх видатків), що перевищує понесені видатки спеціального фонду за 2020 рік на 5017,6 тис. грн чи в 2,1 рази і більше рівня 2023 року на 8765,8 тис. грн чи в 11,7 разів. В таблиці 2.4 розглянемо виконання бюджету Високівської ТГ.

*Таблиця 2.4*

**Виконання бюджету Високівської ТГ за 2020-2024 рр.\***

Роки	Виконання бюджету загального фонду, тис. грн	Виконання бюджету спеціального фонду, тис. грн	Разом, тис. грн
2020	5867,3	-4164,2	1703,1
2021	4993,4	-693,6	4299,9
2022	4434,9	360,2	4795,1
2023	5786,1	-19,3	5766,8
2024	7679,7	-7864,5	-184,8
зміна 2024 до 2023, тис. грн	1893,6	-7845,2	-5951,6
зміна 2024 до 2020, тис. грн	1812,4	-3700,3	-1887,9

\*профіцит – (+), дефіцит – (-).

Джерело: інформація Високівської ТГ.

В 2024 році дефіцит бюджету Високівської ТГ рівний сумі 184,8 тис. грн, в 2020-2023 роках бюджет був профіцитним: в 2020 році – 1703,1 тис. грн, в 2021 році – 4299,9 тис. грн, в 2022 році – 4795,1 тис. грн, а в 2023 році – 5766,8 тис. грн. Загалом, громада щорічно витрачала менше коштів чим отримувала доходів, перевищуючи показники попередніх років, за винятком 2024 року.

Бюджет загально фонду щорічно був профіцитним, а спеціальний фонд за винятком 2022 року був дефіцитним.

З моменту повномасштабного вторгнення до рф зусилля Високівської ТГ зосереджені на таких напрямках: підтримка обороноздатності, територіальна оборона, забезпечення належного функціонування критично важливої інфраструктури, транспорту, охорони здоров'я та закладів соціального забезпечення, задоволення гуманітарних потреб людей, включаючи внутрішньо переміщених осіб, та підготовка до опалювального сезону.

Майбутні пріоритети для Високівської ТГ будуть зосереджені на збереженні існуючих напрямків роботи з акцентом на забезпеченні енергетичної безпеки, підтримка безперервної роботи підприємств та установ громади під час воєнного стану та посилення співпраці з європейськими та міжнародними партнерами для розвитку інфраструктури та післявоєнних соціально-економічних проектів. Крім того, зусилля Високівської ТГ будуть спрямовані на відновлення та розвиток економіки воєнного та післявоєнного часу, зниження безробіття, створення робочих місць та сприяння поверненню мешканців, які покинули Високівської ТГ.

## **2.2. SWOT-аналіз Високівської ТГ**

SWOT-аналіз показує взаємозв'язки розглянутих факторів через SWOT матрицю та дає можливість визначити, як саме виявлені комбінації факторів впливають на вибір того чи іншого плану стратегічного розвитку, які «точки зростання» формують ті чи інші «кластери» комбінацій факторів SWOT, які конкурентні переваги території Високівської ТГ та зовнішні виклики мають стратегічне значення (табл.2.5).

Високівська ТГ може похвалитися кількома перевагами, зокрема високим відсотком мешканців з вищою освітою та вигідним географічним розташуванням поблизу Житомира, міжнародною автомагістраллю та

залізничною станцією, що сприяє транспортному сполученню та сполученню. Вона також пропонує доступні земельні ділянки, придатні для інвестицій, а також природні ресурси, такі як граніт, пісок та глина. Крім того, район вирізняється привабливими ландшафтами з водоймами та лісами, добре розвиненим сільськогосподарським сектором та надійною інфраструктурою для газу, електроенергії та вуличного освітлення, що сприяє його загальному розвитку та привабливості.

Таблиця 2.5

### Фактори SWOT-аналізу Високівської ТГ

Сильні сторони	Слабкі сторони
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. великий відсоток населення з вищою освітою</li> <li>2. вигідне географічне положення (близькість до Житомира; до міжнародної траси Київ- Чоп; до залізничної станції)</li> <li>3. наявність земельних ділянок доступних для інвестицій</li> <li>4. наявність корисних копалин (граніт, пісок, глина)</li> <li>5. привабливий ландшафт (наявність водойм, лісових угідь)</li> <li>6. розвинений сільсько-господарський бізнес</li> <li>7. розвинута система газо та електропостачання</li> <li>8. розвинуте вуличне освітлення в громаді</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. відсутність системи збору та утилізації сміття</li> <li>2. відсутність очисних споруд на підприємствах, що розташовані в громаді</li> <li>3. відсутність системи централізованого водопостачання в населених пунктах</li> <li>4. великий рівень безробіття в громаді</li> <li>5. неякісне дорожнє покриття між населеними пунктами громади</li> <li>6. поширення алкоголізму серед мешканців</li> <li>7. недостатній рівень безпеки в громаді</li> <li>8. низький рівень активності населення</li> </ol>
Можливості	Загрози
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. збільшення бюджетної підтримки об'єднаних громад, в т.ч. через субвенції, кошти Державного фонду регіонального розвитку, дорожнього фонду та ін.</li> <li>2. збільшення кількості проектів та можливостей міжнародної технічної допомоги, які підтримуватимуть ТГ</li> <li>3. зростання попиту на продовольство на світовому ринку стимулюватиме розвиток АПК</li> <li>4. продовження реформ в Україні сприятиме покращенню бізнес-клімату</li> <li>5. розвиток альтернативної енергетики на місцевому, регіональному та державному рівні</li> <li>6. розвиток фермерських господарств на території ТГ</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. загроза війни</li> <li>2. відтік робочої сили за межі громади</li> <li>3. несприятливі інвестиційні умови</li> <li>4. підвищення цін на енергоносії</li> <li>5. несприятлива державна система оподаткування для розвитку МСП</li> <li>6. згорання та/або непослідовність реформи децентралізації</li> </ol>

Джерело: дані [40].

Високівська ТГ стикається з кількома суттєвими проблемами, зокрема відсутністю організованої системи збору та утилізації відходів, а також браком очисних споруд на місцевих підприємствах. Крім того, у населених пунктах відсутнє централізоване водопостачання, що ускладнює повсякденне життя. Інші проблеми включають високий рівень безробіття, поганий стан доріг, поширення алкоголізму, недостатню безпеку та низький рівень активності населення, що все сприяє загальним труднощам громади.

Високівська ТГ стикається з кількома суттєвими загрозами, які можуть перешкодити її розвитку. До них належать ризик війни, відтік робочої сили та несприятливі інвестиційні умови, що створює проблеми для економічної стабільності. Крім того, зростання цін на енергоносії, несприятлива система оподаткування для малих і середніх підприємств та потенційні невдачі в реформах децентралізації ще більше загрожують зростанню та сталому розвитку громади.

Серед окреслених можливостей Високівської ТГ є збільшення бюджетної підтримки об'єднаних громад за рахунок різних джерел фінансування, таких як субвенції та фонди регіонального розвитку, що може посилити місцеві ініціативи розвитку. Також існує потенціал для зростання міжнародної технічної допомоги та проектних можливостей, які можуть підтримувати громаду. Крім того, очікується, що зростання світового попиту на продукти харчування стимулюватиме сільськогосподарський сектор, тоді як поточні реформи в Україні спрямовані на покращення бізнес-клімату та сприяння розвитку альтернативних джерел енергії на кількох рівнях. Розвиток сільськогосподарських підприємств на території громади також визначено як ключову можливість для регіонального зростання.

Саме такі взаємозв'язки дозволяють сформулювати порівняльні переваги (рис. 2.1), виклики (рис. 2.2) і ризики (рис. 2.3), які є основою для стратегічного вибору - формулювання стратегічних та операційних цілей розвитку Високівської ТГ на довгострокову перспективу.



**Рис. 2.1. Взаємозв'язки факторів SWOT Високівської ТГ у секторі «Порівняльні переваги»**

\* пунктирна символізує слабкий взаємозв'язок; суцільна лінія символізує сильний взаємозв'язок

Джерело: дані [40].

Державний бюджет надаватиме підтримку об'єднаним громадам та проектам міжнародної технічної допомоги в Україні, спрямованим на сприяння їхньому розвитку та розвитку потенціалу. Це фінансування покликане слугувати потужним механізмом зміцнення Високівської ТГ. Загалом, ці

ініціативи спрямовані на підвищення стійкості та ефективності місцевих громад шляхом цілеспрямованої фінансової та технічної підтримки.



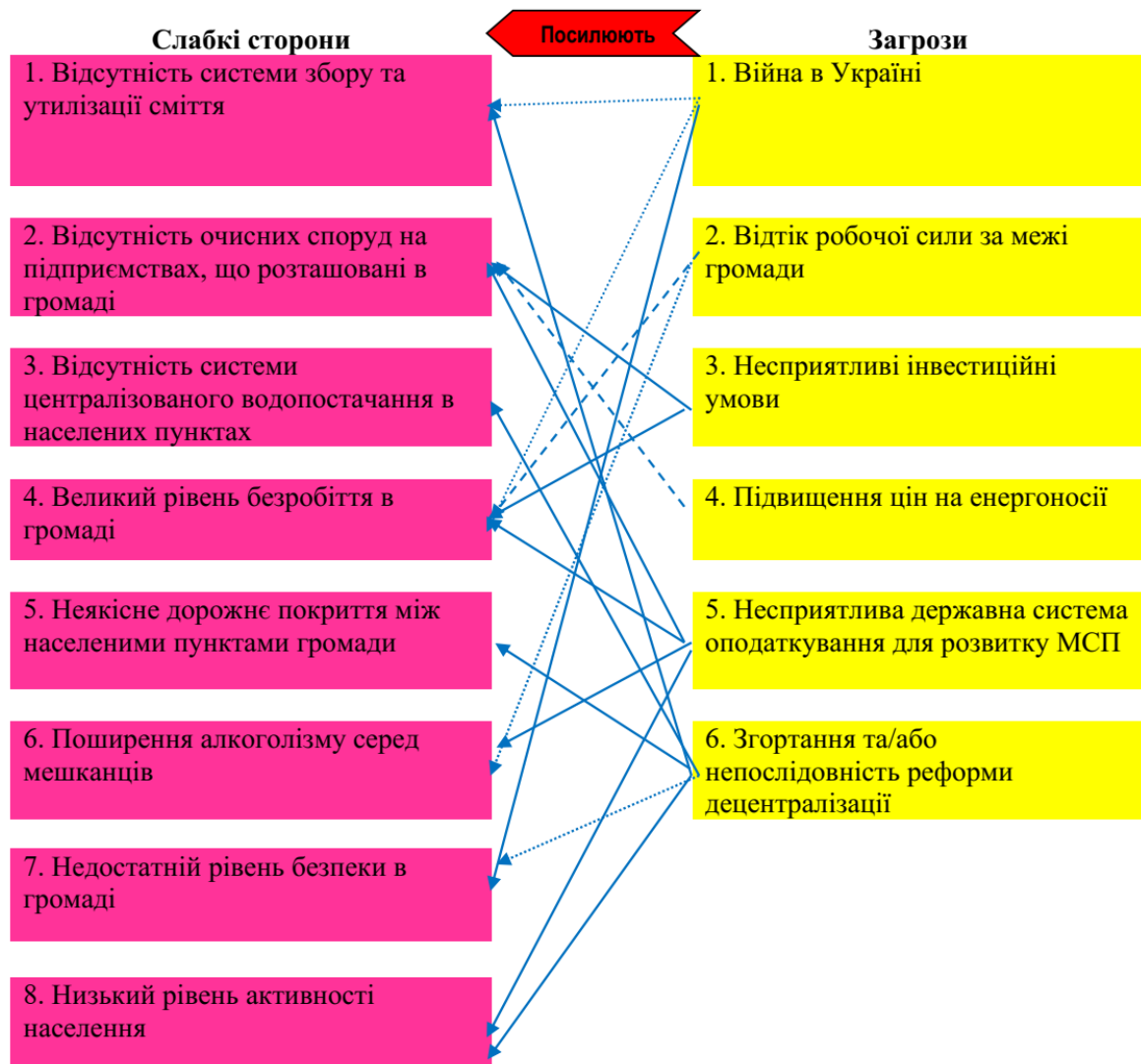
**Рис. 2.2. Взаємозв'язки факторів SWOT Високівської ТГ у секторі «Виклики»**

\* пунктирна символізує слабкий взаємозв'язок; суцільна лінія символізує сильний взаємозв'язок

Джерело: дані [40].

Високівська ТГ може вирішити поточні проблеми економічного розвитку, зайнятості, бюджетних та комунальних послуг, доходів населення, інфраструктури та соціальних послуг у середньостроковій перспективі. Цей прогрес буде досягнутий, перш за все, завдяки підтримці об'єднаних громад з державного бюджету, іноземних грантів та продовженню зусиль з європейської

інтеграції. Крім того, вигідне розташування Висококівської ОТГ пропонує можливості для вирішення ключових питань, таких як управління твердими побутовими відходами.



**Рис. 2.3. Взаємозв'язки факторів SWOT Висококівської ТГ у секторі «Порівняльні переваги»**

\* пунктирна символізує слабкий взаємозв'язок; суцільна лінія символізує сильний взаємозв'язок

Джерело: дані [40].

Закінчення війни відкриє позитивні перспективи для створення системи транскордонного співробітництва. Цей розвиток буде підтримуватися наявністю існуючих громадських організацій та структурних підрозділів, що

спеціалізуються на управлінні проектами. Крім того, вигідне географічне розташування громади сприятиме розвитку спільних ініціатив.

Високівська ТГ зіткнеться з потенційним погіршенням економічної та соціальної нерівності, якщо зменшаться обсяги джерел, які наповнюють муніципальний бюджет та фінансують місцеве самоврядування, війна в Україні продовжиться, міграція кваліфікованого персоналу продовжаться та реформи будуть призупинені. Ці фактори можуть ще більше перешкоджати розвитку населених пунктів громади, загострюючи існуючий дисбаланс у таких сферах, як зайнятість, інфраструктура та соціальні послуги. Загалом, перспективи соціально-економічного розвитку громади опиняються під значним ризиком, якщо ці проблеми збережуться.

### **2.3. Управління стратегічним плануванням Високівської ТГ**

Стратегічне планування відіграє ключову роль, як інструмент стратегічного управління Високівської ТГ щодо реалізації процесу і визначення пріоритетів довгострокового планування. Система управління стратегічним планування Високівської ТГ має два рівні: політичний та технічний.

Технічний рівень управління і моніторингу стратегічного планування виконує створена Робоча група з розробки та впровадження стратегії, на яку покладено наступні завдання:

- забезпечити виконання стратегічних завдань відповідно до затверджених планів;
- проводити моніторинг соціально-економічного стану громади на основі встановлених показників;
- розробка стратегічних планів у відповідь на нові політичні та соціально-економічні умови у зовнішньому середовищі;

– аналізувати залежність між ключовими соціально-економічними показниками громади та зовнішнім середовищем (регіональним, національним, глобальним тощо);

– вивчати основні економічні, соціальні, фінансові, політичні, наукові та технологічні тенденції та оцінка їхнього впливу на Високівську ТГ;

– аналіз соціально-економічних тенденцій інших громад та порівняння їх з показниками громади для аналізу потенційних загроз та пошуку прихованих можливостей;

– пропонувати відповідні коригування стратегічних цілей та завдань у відповідь на виявлені нові загрози та можливості;

На політичному рівні управління стратегічним плануванням Високівської ТГ здійснюється сільським головою, виконавчим комітетом та радою громади. Цей рівень відповідає за розгляд звітів Робочої групи з розробки та впровадження стратегії, а також за розгляд пропозицій щодо внесення змін або оновлення стратегії. Рада громади приймає рішення щодо будь-яких змін до стратегії на основі пропозицій, висунутих сільським головою.

Стратегія розвитку Високівської громади на 2020-2027 рік була вперше представлена на громадське обговорення 12 грудня 2019 року, а згодом рекомендована до затвердження. Після цього стратегію було офіційно затверджено на черговій сесії Високівської сільської ради 18 грудня 2019 року. Цей план окреслює цілі та пріоритети розвитку громади до 2027 року.

Ця Стратегія була створена за участю місцевих депутатів, підприємців, активістів та посадовців, направлена на позиціонування Високівської громади на економічній, культурній та туристичній карті Житомирської області та країни в цілому, окреслюючи ключові пріоритети сталого розвитку. Учасниками Робочої групи з підготовки Стратегії розвитку Високівської ТГ на 2020-2027 рр. були 39 осіб (табл. 2.6, додаток Б).

Робоча група включала депутатів сільської ради, керівників різних відділів сільської ради, таких як фінансові, соціальні та освітні керівники, члени виконавчого комітету, медичний персонал закладів охорони здоров'я

громади, вчителі та підприємці, залучені до місцевого самоврядування та громадських послуг. Позитивним моментом є те, що при стратегічному плануванні враховується думка активу громади, але з іншої сторони значна кількість учасників та професійна розпорошеність робочої групи робить процес розробки чи коригування стратегії Високівської ОТГ довготривалим у часі. Розроблений стратегічний план включав дві основні стратегічні цілі розвитку: зростання економіки громади та покращення якості життя населення (табл. 2.7).

Таблиця 2.7

### Стратегічний план соціально-економічного розвитку Високівської ТГ до 2027 року

Операційні цілі	Планові завдання
<i>Стратегічна ціль №1: зростання економіки Високівської ТГ</i>	
1. Розвиток малого і середнього бізнесу	<ul style="list-style-type: none"> <li>– створити сприятливе середовище для розвитку малого та середнього підприємництва в громаді.</li> <li>– налагодити ефективний механізм взаємодії та співпраці між підприємствами, владою та громадою.</li> <li>– покращити доступність послуг Високівської сільської ради.</li> <li>– підвищити енергоефективність в управлінні</li> </ul>
2. Формування позитивного інвестиційного іміджу громади	<ul style="list-style-type: none"> <li>– підготовка до залучення інвестицій</li> <li>– розробка документів для залучення інвестицій</li> <li>– сприяння можливостям для інвестування в громаду</li> </ul>
3. Популяризація громади	<ul style="list-style-type: none"> <li>– брендування Високівської ТГ</li> <li>– розробка інформаційної пропозиції громади</li> </ul>
<i>Стратегічна ціль №2: покращення якості життя населення Високівської ТГ</i>	
1. Розбудова інфраструктури	<ul style="list-style-type: none"> <li>– покращення стану дорожнього покриття в селах громади</li> <li>– покращення інфраструктури водопостачання</li> <li>– забезпечення доступу до Інтернету в селах громади</li> </ul>
2. Підвищення якості надання послуг	<ul style="list-style-type: none"> <li>– забезпечити умови для розвитку освітніх просторів.</li> <li>– покращити надання медичних, соціальних та культурних послуг.</li> <li>– забезпечити доступ мешканців громади до змістовних рекреаційних заходів та підтримувати їхній здоровий спосіб життя.</li> </ul>
3. Безпечна громада	<ul style="list-style-type: none"> <li>– підвищити рівень безпеки в громаді.</li> <li>– забезпечити екологічну безпеку в громаді</li> </ul>

Джерело: дані [40].

Ефективність управління розробкою та реалізацією стратегічних планів діяльності в Високівській ТГ визначається здатністю громади раціонально використовувати ресурси і час, щоб досягати стратегічних цілей. Водночас Високівська ТГ стикається з низкою проблем, які впливають на результати

стратегічного планування. Сучасні виклики (табл. 2.8) охоплюють управлінські недоліки, нестачу кваліфікованих кадрів, так і обмежене фінансування чи низький рівень довіри громади до місцевої влади, а також політична і економічна нестабільність викликана війною.

Таблиця 2.8

### Проблеми управління стратегічним плануванням Високівської ТГ

№	Проблема	Сутність проблеми
1	перевантаження відповідальних за стратегічне планування осіб операційною чи публічною роботою	керівники стратегічних проектів у Високівській ТГ часто зосереджуються на щоденних операційних завданнях, що може призвести до нехтування стратегічними ініціативами та інноваційними ідеями. Така пріоритетність призводить до затримок із розробкою нових стратегічних програм, низької якості планування та реалізації через розпорошені зусилля, а також втрачених можливостей залучити додаткові ресурси.
2	відсутність міжсекторальної співпраці	багато стратегічних планів реалізуються ізольовано Високівською ТГ без залучення бізнесу, публічних організацій чи мешканців громади. Такий підхід обмежує доступ до додаткових ресурсів та експертизи, що може перешкодити успіху проекту. Крім того, робота в ізоляції зменшує можливості для інновацій та підтримки Високівської громади, що зрештою впливає на ефективність та стійкість стратегічних ініціатив.
3	недостатня інтеграція проектного підходу у стратегію соціально-економічного розвитку громади	Основною проблемою для Високівської ТГ є відсутність чітко визначених стратегічних пріоритетів, що призводить до появи ситуативних ініціатив, а не цілісного довгострокового плану розвитку. Така відсутність структурованої стратегії призводить до розпорошення ресурсів та перешкоджає здатності Високівської ТГ досягати стабільних результатів.
4	нехтування довгостроковими стратегічними проблемами	Керівництво Високівської ТГ наразі працює в режимі реактивного, «пожежного» режиму, надаючи пріоритет негайному виживанню, гуманітарним потребам та терміновому ремонту. Така зосередженість на короткострокових питаннях призводить до нехтування довгостроковими стратегічними проблемами, такими як конкурентоспроможність, інновації та структурні економічні реформи. Як наслідок, здатність розвивати стале зростання та стійкість під загрозою через те, що нагальні потреби мають перевагу над плануванням, орієнтованим на майбутнє.

Джерело: розроблено за даними [50].

Проблема перевантаження відповідальних осіб за стратегічне планування операційною роботою призводить до низької якості стратегічного планування, призводить до затримки у запуску нових стратегічних проектів. Також

наслідком перевантаження відповідальних осіб може стати втрата можливості залучення додаткових ресурсів через розпорошеність зусиль.

Іншою визначеною проблемою стратегічного планування є відсутність міжсекторальної співпраці, що призводить до кількох негативних наслідків. До них належать обмежене фінансування стратегічних планів та відсутність експертних оцінок розроблених планів, низька залученість жителів громади, що зменшує довіру до рішень Високівської ТГ, та нездатності громади встановити ефективні державно-приватні партнерства.

Ще однією виявленою проблемою є недостатня інтеграція проектного підходу в загальну стратегію розвитку Високівської ТГ. Ця розбіжність призводить до розпорошення зусиль та ресурсів у громаді, що ускладнює досягнення узгодженого стратегічного прогресу. Як наслідок, існує невизначеність щодо довгострокових цілей розвитку громади та втрата синергії між різними ініціативами.

Сьогодні, система стратегічного управління економічним розвитком Високівської ТГ, стикнулася з тим, що її довгостроковий план, ніяк не передбачав планів заходів, щодо нейтралізації впливів повномасштабної війни на економічний та соціальний розвиток громади. Стратегія Високівської громади розроблена в 2019 році, спиралася на прогностичні показники фінансових, людських та матеріальних ресурсів, які наразі є нерелевантними. Зруйнована економічна база, втрата кадрового потенціалу через міграцію та мобілізацію, секвестр бюджетів створюють прірву між задекларованими цілями Високівської ТГ та реальними можливостями їх досягнення.

Керівництво Високівської ТГ змушене працювати в режимі «гасіння пожеж», фокусуючись на виживанні, гуманітарних потребах та нагальному ремонті, що спричиняє залишення поза увагою питання довгострокової конкурентоспроможності, інновацій та структурної перебудови економіки громади.

Пріоритети економічного та соціального розвитку Високівської сільської територіальної громади з 2022 по 2024 рік узгоджуються з її стратегічним

планом до 2027 року. Ці пріоритети включають підвищення безпеки громадян, зміцнення обороноздатності держави та забезпечення територіальної оборони. Крім того, громада зосереджується на підтримці критично важливої інфраструктури, забезпеченні енергетичних ресурсів, задоволенні гуманітарних потреб, зокрема внутрішньо переміщених осіб, та підтримці правопорядку в громаді.

## **ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 2**

Проаналізовано сучасний стан соціально-економічного розвитку Високівської територіальної громади та особливості стратегічного планування в умовах децентралізації і воєнного стану. Встановлено, що громада має сформовану базову соціальну та фінансову інфраструктуру, а її бюджетні показники у 2020–2024 рр. загалом характеризуються зростанням доходів і видатків, за винятком спаду у 2022 році, спричиненого повномасштабною війною. Попри загалом стабільну динаміку, у 2024 році зафіксовано дефіцит бюджету, що зумовлено зростанням видатків, насамперед за спеціальним фондом, та підвищенням навантаження на фінансову систему громади в умовах воєнних викликів.

SWOT-аналіз Високівської ТГ засвідчив наявність значного потенціалу розвитку, зокрема вигідного географічного розташування, ресурсної забезпеченості, розвинутого аграрного сектору та людського капіталу. Водночас виявлено системні проблеми, пов'язані з недостатнім рівнем інфраструктурного забезпечення, безробіттям, екологічними ризиками та низькою громадською активністю. До ключових загроз належать триваюча війна, міграція працездатного населення, зростання вартості енергоносіїв та нестабільність державної політики у сфері підтримки місцевого розвитку.

Оцінка управління стратегічним плануванням показала, що у Високівській ТГ сформовано інституційні механізми розробки та реалізації

стратегії розвитку, проте їх ефективність знижується через перевантаженість управлінських кадрів, недостатню міжсекторальну взаємодію та слабку адаптованість стратегії до умов воєнного часу. Чинна Стратегія розвитку до 2027 року потребує актуалізації з урахуванням втрати ресурсів, зміни пріоритетів та необхідності поєднання довгострокових цілей із антикризовими і відновлювальними заходами, спрямованими на забезпечення стійкого соціально-економічного розвитку громади.

## РОЗДІЛ 3.

### НАПРЯМКИ ВДОСКОНАЛЕННЯ СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНОГО РОЗВИТКУ ТА СТРАТЕГІЧНОГО ПЛАНУВАННЯ ВИСОКІВСЬКОЇ ТГ

#### 3.1. Основні напрями вдосконалення соціально-економічного розвитку Високівської ТГ

Повномасштабна війна підкреслила необхідність удосконалення механізмів державного управління розвитком територіальних громад в Україні. Важливо вирішувати сучасні виклики, застосовуючи інноваційні та креативні підходи та приймаючи стратегічні управлінські рішення для підтримки розвитку та відновлення громад. Під час оновлення нормативно-правової бази важливо враховувати фактори, що впливають на мешканців та соціальний, економічний та екологічний прогрес місцевих громад.

Вважаємо, що терміново потрібно вдосконалити сучасні механізми державного управління розвитком регіональних громад, оскільки не всі такі механізми можуть впоратися з викликами повномасштабної війни. Ми вважаємо, що пріоритетними для вдосконалення механізмів державного управління розвитку регіональних громад в Україні мають бути такі стратегічні напрями:

- впровадження інноваційних, креативних та стратегічних підходів до розвитку та реконструкції регіональних громад;
- ініціювання процесів залучення необхідних інвестицій та створення сприятливих умов для підприємницької діяльності;
- оновлення засобів для захисту, розкриття та ефективного використання потенціалу розвитку регіональних громад;
- оптимізація планів розвитку регіональних громад (включаючи стратегічні);
- підвищення інституційної спроможності державних установ;
- сприяння інноваційному розвитку та вдосконалення його реалізації;

- сприяння національній інтеграції в Європу;
- створення необхідних умов для легшого та комфортнішого доступу громадян до державних послуг;
- широке залучення громадськості до державного управління розвитком регіональних громад;
- впровадження довгострокових, комплексних заходів, спрямованих на вирішення економічних, соціальних та екологічних проблем у розвитку регіональних громад.

Стратегічні напрямки вдосконалення державного управління розвитком територіальних громад в Україні зосереджені на європейській інтеграції, використанні можливостей для зростання громад та ефективному використанні ресурсів. Ключові заходи включають залучення інвестицій, сприяння інноваціям та модернізацію стратегій розвитку за допомогою інноваційних та стратегічних підходів. Крім того, зусилля спрямовані на розширення участі громадськості, зміцнення інституційного потенціалу, покращення доступу до державних послуг та впровадження комплексних довгострокових рішень для підтримки сталого розвитку громад.

Одним з основних заходів вбачаємо оновлення стратегій розвитку територіальних громад шляхом ретельного аналізу відповідності їх стратегій розвитку Державній стратегії регіонального розвитку (2021-2027 рр.) та регіональним стратегіям. Ефективна комунікація з усіма зацікавленими сторонами під час процесу розробки має вирішальне значення для забезпечення узгодженості та координації. З огляду на те, що багато територіальних громад ще не оновили або не затвердили свої стратегії розвитку, важливо вдосконалити механізми державного управління для підтримки стратегічного планування та розвитку місцевих громад в Україні.

Заходи соціально-економічного розвитку Високівської ТГ, мають містити наступні напрямки:

- стабілізувати економічне становище Високівської ТГ та відновити економічне зростання;

- забезпечити відповідність стратегії соціально-економічного розвитку Високівської ТГ найновішим цілям та пріоритетам національної регіональної політики;
- оновити стратегічні плани та документи щодо реалізації політики соціально-економічного розвитку Високівської ТГ;
- створити інструменти для збору, зберігання та обробки необхідних місцевих статистичних даних;
- створити умови для підвищення прозорості та підзвітності Високівської сільської ради;
- забезпечити участь мешканців Високівської ТГ в прийнятті управлінських рішень;
- впровадити ефективний механізм електронних громадських консультацій;
- створити систему координації управління та планування розвитку на всіх рівнях у Високівській сільській громаді;
- забезпечити проведення стратегічного планування та підготовки бюджету через тендери;
- включити заходи щодо подолання втрати населення до стратегії соціально-економічного розвитку Високівської ТГ;
- сприяти інвестиціям у місцеву економіку, покращити інвестиційний клімат та підвищити інвестиційний імідж Високівської ТГ;
- подальше сприяння міжнародному співробітництву, розширення та поглиблення зовнішніх зв'язків, а також реалізація спільних проектів, зокрема у сферах допомоги, реконструкції, розвитку Високівської ТГ та гуманітарної допомоги;
- підвищувати ефективність використання комунальної власності та земельних ресурсів, а також діяльності комунальних підприємств;
- сприяти адаптації бізнесу до наслідків збройної агресії РФ,

- розширювати участь малих і середніх підприємств Високівської ТГ у національних програмах підтримки бізнесу та подальше вдосконалення інфраструктури підтримки бізнесу;
- підвищувати рівень енергоефективності та енергозбереження, особливо у бюджетній сфері;
- створювати умови для нормальної роботи медичних, освітніх, культурних та інших соціально-культурних закладів;
- забезпечувати доступ мешканців до якісної медичної допомоги, освіти та інших послуг;
- гарантувати соціальну безпеку мешканців Високівської ТГ та вирішувати соціальні та гуманітарні проблеми тих, хто постраждав від війни;
- надавати всебічну підтримку внутрішньо переміщеним особам, забезпечувати соціальну реабілітацію інвалідів, підтримувати сім'ї та молодь, захищати права дітей;
- покращувати екологічні умови та раціонально використовувати природні ресурси Високівської ТГ;
- впроваджувати цілеспрямовану політику сільського розвитку, повністю враховуючи потреби та вплив мешканців і бізнесу в просторовому плануванні Високівської ТГ.

Державна підтримка та виконання навіть частини запропонованих заходів значно покращить соціально-економічний розвиток Високівської ТГ.

### **3.2. Можливі рішення удосконалення управління стратегічним плануванням Високівської ТГ**

Можливі рішення удосконалення управління стратегічним плануванням зосереджені на виявлених ключових проблемах управління стратегічним плануванням Високівської ТГ (табл 3.1).

**Можливі рішення удосконалення управління стратегічним плануванням  
Високівської ТГ**

№	Проблема	Можливе рішення
1	перевантаження відповідальних за стратегічне планування осіб операційною роботою	для підвищення ефективності роботи Високівської ТГ вкрай важливо створити спеціалізований підрозділ, що передбачає проведення аудиту робочого навантаження для визначення завдань, придатних для делегування або автоматизації, та формування спеціалізованої команди, зосередженої виключно на проектній діяльності. Впровадження цифрових інструментів, таких як системи електронного документообігу та платформи управління завданнями, може оптимізувати робочі процеси та автоматизувати рутинні процеси, звільняючи час для стратегічних ініціатив. Крім того, оптимізація розподілу завдань шляхом делегування адміністративних обов'язків менш зайнятим співробітникам або стажерам дозволяє ключовому персоналу зосередитися на стратегічному плануванні та основних обов'язках.
	відсутність міжсекторальної співпраці	Для посилення залучення громади до процесу стратегічного планування в Високівській ТГ вкрай важливо створити платформи для діалогу. Це передбачає організацію регулярних зустрічей та консультацій між місцевою владою, бізнесом, громадськими організаціями та мешканцями, а також використання онлайн-сервісів, таких як соціальні мережі та віртуальні зустрічі, для підтримки постійного спілкування. Крім того, просування механізму бюджетування за участю громадськості заохочує громадян пропонувати ідеї та голосувати за пріоритети, докладаючи зусиль для забезпечення доступності та прозорості. Розвиток державно-приватного партнерства через форуми та семінари може додатково залучити бізнес, міжнародних донорів та експертні організації до підтримки стратегічних ініціатив Високівської ТГ
	недостатня інтеграція проектного підходу у стратегію соціально-економічного розвитку громади	Для ефективної розробки стратегій розвитку Високівської ТГ важливо використовувати SWOT-аналіз, щоб мати можливість визначити сильні та слабкі сторони, можливості та загрози. Після цього слід розробити довгостроковий стратегічний план із чіткими цілями, пріоритетами та ключовими показниками ефективності, забезпечуючи відповідність окремих проектів загальній стратегії. Крім того, необхідне впровадження систем моніторингу для регулярної оцінки ефективності проектів, оновлення стратегій у відповідь на зовнішні зміни та підвищення управлінських навичок шляхом навчання та обміну досвідом із громадами, які успішно інтегрували проектний підхід у свої стратегії соціально-економічного розвитку.

Джерело: власна розробка.

Аналіз показує, що численні різні проблеми Високівської ТГ взаємопов'язані, що створює значні труднощі для їх вирішення. Кожна

проблема потребує подальшого дослідження, і для кожної з них існує кілька можливих рішень.

Ми виступаємо за те, щоб Високівська ТГ застосувала комплексний підхід до вирішення кількох питань одночасно. Ми пропонуємо запровадити посаду спеціального спеціаліста, а саме уповноваженого з управління проектами в Високівській ТГ, подібного до спеціаліста з державних закупівель, для контролю за плануванням, координацією та моніторингом громадських проектів. Ця роль допоможе інтегрувати проекти у стратегічний розвиток Високівської ТГ, сприяти міжгалузевій співпраці, забезпечувати дотримання нормативних вимог та сприяти прозорості, що зрештою зменшить адміністративне навантаження та підвищить ефективність і якість реалізації стратегічного планування.

Основні функції уповноваженого з управління проектами Високівської ТГ включатимуть:

- впровадити цифрові інструменти для управління стратегічним плануванням;
- забезпечити координацію між зацікавленими сторонами та звітувати про реалізацію стратегічних планів;
- застосувати сучасні методології управління стратегічним плануванням;
- створити єдину систему обліку та моніторингу для стратегічних планів громади;
- забезпечити належне документування та прозорість процесів стратегічного планування.

Впровадження такої посади дозволить Високівській ТГ вирішити найбільш значущі виявлені проблеми та більш ефективно використовувати як людські так і фінансові ресурси, а також мінімізувати ризики невиконання стратегічних планів та підвищити рівень довіри жителів громади до місцевого самоврядування. Таким чином ми бачимо, що один механізм зможе охопити

одразу шість з тринадцяти наведених проблем. В тому числі дві найбільш значущі.

Використовуваний наразі підхід до визначення та оцінки стратегічних потреб громад є розрізним та значною мірою залежить від зовнішніх партнерів, таких як міжнародні організації під час воєнного часу або від громадянських ініціатив, які часто не дають бажаних результатів. Це підкреслює необхідність розробки єдиної методології та стандартів для оцінки потреб територіальних громад. При цьому новий підхід повинен враховувати унікальні можливості кожної громади для забезпечення більш ефективних та послідовних оцінок.

Для зростання ефективності планування стратегічного економічно-соціального розвитку територіальних громад, рекомендуємо для аналізу потреб і можливостей громади використання зарубіжного досвіду вибору відповідних методів (табл. 3.2).

*Таблиця 3.2*

**Характеристика зарубіжного досвіду процесів виявлення та оцінювання стратегічних потреб територіальної громади**

Критерій / показник	Характеристика зарубіжного досвіду
фокус орієнтація	визначення стратегічних потреб з врахуванням очікувань жителів та ресурсів громади
формування результатів/ висновків на основі	Класифікація потреб за ABCD, Bradshaw's Taxonomy of Needs
методи та способи виявлення потреб	метод «Картування», фокус-групи, метод «Матриця» (визначення пріоритетності потреб)
рівень залученості громади	включення громади у всі процеси на усіх послідовних етапах: опитування, аналіз, формування пропозицій, реалізація
використання цифрових інструментів	широке застосування Big Data, Geographic Information System, дашбордів
формалізація процесу та зв'язок з бюджетуванням	формування стандартизованих процедур, які об'єктивно виявляють та оцінюють стратегічні потреби громади, а на основі оцінки формування бюджету громади та стратегічних планів

Джерело: узагальнено на основі [17, с. 285].

Дані таблиці 3.2.свідчать про те, що зарубіжний досвід визначення та оцінки потреб територіальної громади тісно пов'язаний з розробкою стратегій

громади, бюджетуванням та загальним управлінням. Цей зв'язок підкреслює важливість розуміння потреб громади для ефективного планування та реалізації ініціатив розвитку.

Для вдосконалення процесу планування стратегічного економічного та соціального розвитку територіальних громад рекомендується застосовувати зарубіжний досвід аналізу потреб та можливостей громад. Це включає визначення стратегічних потреб на основі очікувань мешканців та наявних ресурсів, класифікацію цих потреб за допомогою таких методів, як ABCD та Bradshaw's Taxonomy of Needs, а також використання таких інструментів, як картування, фокус-групи та матриці пріоритетів. Крім того, активна участь громади на всіх етапах – опитування, аналіз, формулювання пропозицій та впровадження – є важливою, а також використання великих даних, геоінформаційних систем та інформаційних панелей для розробки стандартизованих процедур об'єктивної оцінки потреб громади та інформування про бюджетне та стратегічне планування.

Отже, впровадження розглянутого зарубіжного досвіду може підвищити ефективність та результативність управління стратегічним плануванням в територіальних громадах.

### **ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 3**

Обґрунтовано напрями вдосконалення соціально-економічного розвитку та стратегічного планування Високівської територіальної громади в умовах воєнного стану. Визначено, що ключовими пріоритетами розвитку громади є стабілізація економічної ситуації, відновлення економічного зростання, підвищення інвестиційної привабливості, енергоефективності та якості соціальних послуг, а також посилення прозорості, підзвітності й участі мешканців у прийнятті управлінських рішень. Наголошено на необхідності

оновлення стратегічних і програмних документів Високівської ТГ відповідно до державних та регіональних стратегій розвитку.

У ході дослідження виявлено основні проблеми управління стратегічним плануванням у Високівській ТГ, зокрема перевантаження управлінських кадрів, недостатню міжсекторальну взаємодію та слабку інтеграцію проєктного підходу у стратегічні документи. Обґрунтовано доцільність запровадження посади уповноваженого з управління проєктами, що дозволить підвищити координацію, якість моніторингу, прозорість і результативність реалізації стратегічних ініціатив, а також оптимізувати використання людських і фінансових ресурсів громади.

Узагальнення зарубіжного досвіду показало, що ефективне стратегічне планування базується на стандартизованій оцінці потреб і потенціалу громади, тісному зв'язку стратегій з бюджетуванням, широкому залученні громадськості та використанні цифрових інструментів. Запровадження таких підходів у Високівській ТГ сприятиме підвищенню ефективності управління розвитком, зменшенню ризиків невиконання стратегічних планів та забезпеченню сталого соціально-економічного розвитку громади.

## ВИСНОВКИ

Зроблено наступні висновки:

- стратегічне планування на рівні громади – це процес визначення майбутніх цілей громади та визначення способів розподілу ресурсів для їх досягнення. Стратегічне планування характеризується своїми унікальними особливостями, що випливають із природи місцевого самоврядування як форми публічної влади. На ці особливості також впливають специфічні характеристики територіальних громад як окремих соціальних утворень. Крім того, місцевий розвиток розглядається як багатовимірний процес, що ще більше формує підхід до стратегічного планування в межах цих громад.

- розробка стратегічного плану соціально-економічного розвитку територіальної громади є ключовим інструментом управління місцевим розвитком, що вимагає ретельного аналізу соціально-економічних умов, ресурсів, сильних і слабких сторін, а також зовнішніх факторів. Активна участь мешканців, бізнесу, громадських організацій та зацікавлених сторін має вирішальне значення для забезпечення легітимності та практичності стратегічних рішень. Такий партисипативний підхід допомагає узгодити стратегію з реальними потребами та очікуваннями громади, тим самим підвищуючи її успіх та стійкість

- в 2024 році дефіцит бюджету Високівської ТГ рівний сумі 184,8 тис. грн, в 2020-2023 роках бюджет був профіцитним: в 2020 році – 1703,1 тис. грн, в 2021 році – 4299,9 тис. грн, в 2022 році – 4795,1 тис. грн, а в 2023 році – 5766,8 тис. грн. Загалом, громада щорічно витрачала менше коштів чим отримувала доходів, перевищуючи показники попередніх років, за винятком 2024 року. Бюджет загально фонду щорічно був профіцитним, а спеціальний фонд за винятком 2022 року був дефіцитним.

- Високівська ТГ зіткнеться з потенційним погіршенням економічної та соціальної нерівності, якщо зменшаться обсяги державного фінансування місцевого самоврядування, війна в Україні продовжиться, міграція

кваліфікованого персоналу продовжаться та реформи будуть призупинені. Ці фактори можуть ще більше перешкоджати розвитку населених пунктів громади, загострюючи існуючий дисбаланс у таких сферах, як зайнятість, інфраструктура та соціальні послуги. Загалом, перспективи соціально-економічного розвитку громади опиняються під значним ризиком, якщо ці проблеми збережуться.

- стратегічне планування відіграє ключову роль, як інструмент стратегічного управління Високівської ТГ щодо реалізації процесу і визначення пріоритетів довгострокового планування. Система управління стратегічним планування Високівської ТГ має два рівні: політичний та технічний.

- ефективна реалізація стратегічних планів в Високівській ТГ залежить від вирішення управлінських, ресурсних та соціально-політичних проблем. Ключові стратегії включають оптимізацію операційної роботи за допомогою спеціалізованих підрозділів та цифрових інструментів для зменшення перевантаження керівників стратегічних проєктів, сприяння міжсекторальній співпраці через діалогові платформи та партисипативне бюджетування для залучення додаткових ресурсів та підтримки громади, а також інтеграцію проєктного підходу в довгострокові стратегії розвитку з чіткими цілями та системами моніторингу для забезпечення сталості. Крім того, впровадження у Високівській ТГ посади уповноваженого з управління проєктами покращить координацію, контроль та прозорість проєктних процесів.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Бедер А. Система надання адміністративних послуг у малих громадах. Публічне управління та адміністрування в Україні: євроінтеграційний поступ : матеріали II-ї Всеукраїнської науково-практичної конференції за міжнародною участю (Івано-Франківськ, 30 травня 2025 р.); за наук. ред. проф. І. І. Чудика, Д. І. Дзвінчука, І. П. Лопушинського; упоряд. Л. С. Мосора. Т. 1. Івано-Франківськ : ІФНТУНГ, 2025. С. 51–53.

1. Бедер А. Стратегія управління соціально-економічним розвитком територіальних громад. Механізми управління розвитком територій: зб. наукових праць. Житомир: Поліський національний університет, 2024. С. 241–244.

2. Бедер А. Управління ресурсним потенціалом територіальної громади. Механізми управління розвитком територій: зб. наукових праць. Житомир: Поліський національний університет, 2023. С. 121–123.

3. Безпалько О.М. Роль територіальних громад у забезпеченні місцевого економічного розвитку: теоретичні засади дослідження. *Економіка і організація управління*. 2019. № 1 (33). URL. DOI 10.31558/2307-2318.2019.1.13

4. Белозерських Р. Є. Формування та реалізація стратегії розвитку територіальної громади. *Суспільство та національні інтереси*. 2025. № 6. С. 554–565.

5. Білан А. О. Стратегічне управління економічним розвитком територіальної громади в умовах децентралізації. *Проблеми системного підходу в економіці*. 2022. Вип. 3. С. 32–37.

6. Білоус С. П., Яшник Т. О. Стратегічне планування та управління розвитком об'єднаних територіальних громад. *Державне управління: удосконалення та розвиток*. 2025. № 5. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Duur\\_2025\\_5\\_9](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Duur_2025_5_9) (дата звернення 10.11.2025)

7. Бурик М. М. Концепція та стратегія забезпечення економічної безпеки територіальних громад. *Публічне адміністрування та національна безпека*. 2024. № 6. С. 17–27.

8. Бурик М. М., Джегур Г. В. Стратегія розвитку територіальної громади: позитивні приклади формування і реалізації. *Публічне урядування*. 2024. № 2. С. 6–16.

9. Високівська громада. Офіційний сайт. URL: <https://vysokivska-gromada.gov.ua/>(дата звернення 19.11.2025)

10. Глазов О. М. Практика співробітництва територіальних громад України в умовах децентралізації. *Бізнес Інформ*. 2022. № 7. С. 74–78.

11. Запотоцький С., Телешман В. Фінансова спроможність територіальних громад Чернівецької області. *Економічна та соціальна географія*. 2022. Вип. 87. С. 14–25.

12. Іванов Ю. Б., Іванова О. Ю. Методичний підхід до вибору напрямів просторового розвитку об'єднаних територіальних громад в умовах децентралізації та воєнного стану. *Бізнес Інформ*. 2022. № 7. С. 67–73.

13. Іванов Ю. Б., Лаптев В. І., Сидоренко О. М. Людські ресурси як стратегічний ресурс просторового розвитку територіальних громад. *Міжнародний науковий журнал «Інтернаука»*. Серія : Економічні науки. 2025. № 6(1). С. 69–74.

14. Карпов В. А., Батанова Т. В. Реалізація стратегічного плану розвитку Василівської територіальної громади в умовах воєнного стану. *Вісник соціально-економічних досліджень*. 2022. № 3–4. С. 41–53.

15. Корольков В. В., Тельчаров Е. А. Концептуальні основи стратегічного планування розвитку об'єднаних територіальних громад: теоретико-методологічний аналіз та практичні імплікації. *Економічний простір*. 2025. № 203. С. 121–127.

16. Корчинська О. О. Управління потребами територіальної громади: сучасні підходи та інструменти. *Наукові перспективи* № 5(59) 2025. С. 279–291.

17. Кравченко О. І. Стратегічні напрями розвитку територіальних громад Луганської області. *Публічне адміністрування та національна безпека*. 2021. № 3. С. 65–71.
18. Лаврінець І. О. Комунальна власність як стратегічний ресурс розвитку територіальних громад. *Публічне управління і адміністрування в Україні*. 2022. Вип. 29. С. 69–73.
19. Лисяк Н. М., Габрель М. М., Хром'як Й. Я. Схема планування території області як стратегічна основа обґрунтування концепції інтегрованого розвитку територіальної громади. *Регіональна економіка*. 2022. № 3. С. 24–36.
20. Лозінський В. О. Адміністративно-правовий статус об'єднаної територіальної громадами в Україні. *Прикарпатський юридичний вісник*. 2018. Вип. 2(5.1). С. 131–135.
21. Міхно П. Б., Крисанова Ю. Г., Козарь В. І. Застосування SWOT-аналізу у стратегічному плануванні розвитку Олександрійської територіальної громади. *Просторовий розвиток*. 2024. Вип. 10. С. 507–518.
22. Ніколенко Г. Б., Панчук М. О., Сторожук В. Г. Роль людського капіталу в стратегії розвитку конкурентоздатних територіальних громад. *Інвестиції: практика та досвід*. 2025. № 11. С. 230–237.
23. Олефіренко О. В. Стратегічне планування як невід'ємна складова розвитку територіальних громад. *Дніпровський науковий часопис публічного управління, психології, права*. 2024. Вип. 6. С. 59–63.
24. Оновлено перелік територій бойових дій та тимчасової окупації: які громади увійшли у листопаді 2025-го URL: <https://kadroland.com/news/4111-perelik-boiovix-dii-ta-okupaciyi-onovleno-yaki-gromadi-uviisli> (дата звернення 28.11.2025)
25. Опанасюк Ю. А., Деміхов О. І., Таранюк Л. М. Особливості розроблення стратегії розвитку територіальної громади в сучасних умовах. *Державне управління: удосконалення та розвиток*. 2024. № 5. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Duur\\_2024\\_5\\_8](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Duur_2024_5_8) (дата звернення 13.11.2025)

26. Паламарчук О., Візнюк І., Габа І. Соціальне партнерство як стратегічний інструмент розвитку територіальних громад. *Соціальна робота та соціальна освіта*. 2024. Вип. 2. С. 97–104.

27. Пастух К. В. Публічне управління та адміністрування в забезпеченні сталого розвитку територій: теоретико-організаційний аспект. *Науковий вісник: Державне управління*. 2022. №1 (11). С. 186–206.

28. Пиріг А. Роль стратегії розвитку територіальних громад при створенні комплексних планів розвитку території територіальних громад (на прикладі Жидачівської міської територіальної громади Стрийського району Львівської області). *Вісник Львівського національного університету природокористування. Серія: Архітектура та будівництво*. 2024. № 25. С. 207–211.

29. Порядок розроблення та моніторингу реалізації Середньострокового плану пріоритетних публічних інвестицій. URL: [https://rada.info/upload/users\\_files/04344191/03eca7d365b1e75780458509c2a060a7.pdf](https://rada.info/upload/users_files/04344191/03eca7d365b1e75780458509c2a060a7.pdf) (дата звернення 15.11.2025)

30. Про добровільне об'єднання територіальних громад: Закон України від 5 лютого 2015 року № 157-VIII в редакції від 14.05.2020. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/157-19#Text> (дата звернення 22.11.2025)

31. Про затвердження Державної стратегії регіонального розвитку на 2021-2027 роки: Постанова Кабінету Міністрів України від 05.08.2020 № 695 в редакції від 13.03.2025. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/695-2020-%D0%BF#Text> (дата звернення 20.11.2025)

32. Про співробітництво територіальних громад: Закон України від 17.06.2014 р. № 1508-VII в редакції від 28.08.2025. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1508-18#Text> (дата звернення 18.11.2025)

33. Програма соціально-економічного та культурного розвитку Високівської сільської територіальної громади на 2025 рік. URL: [https://rada.info/upload/users\\_files/04344191/b8af035cb8029fc8a949e5fcf721380b.doc](https://rada.info/upload/users_files/04344191/b8af035cb8029fc8a949e5fcf721380b.doc) (дата звернення 27.11.2025)

34. Рудаченко О. О., Димченко О. В., Смачило В. В. Стратегії відновлення територіальних громад та розвитку підприємництва у післявоєнний період. *Міжнародний науковий журнал «Інтернаука». Серія : Економічні науки.* 2025. № 3(1). С. 106–112.

35. Семененко О. Г., Кучеренко С. Ю. Формування стратегії розвитку об'єднаної територіальної громади в сучасних умовах. *Формування ринкових відносин в Україні.* 2024. № 6. С. 85–92.

36. Серга Т. О., Бурштика Є. С. Комунікаційна стратегія взаємодії поліції з населенням щодо вирішення соціальних проблем територіальної громади. *Габітус.* 2025. Вип. 69(1). С. 22–27.

37. Сидорак Р. Б. Особливості проєктної діяльності територіальних громад: ключові проблеми та шляхи їх вирішення. *Наукові перспективи.* 2025. № 4(58). С. 401–412.

38. Список територіальних громад України. URL: [https://uk.wikipedia.org/wiki/Список\\_територіальних\\_громад\\_України](https://uk.wikipedia.org/wiki/Список_територіальних_громад_України). (дата звернення 27.11.2025)

39. Стратегія розвитку Високівської сільської об'єднаної територіальної громади до 2027 року. URL: [https://rada.info/upload/users\\_files/04344191/b91bd05318b249f25223aa8ff3392a3f.pdf](https://rada.info/upload/users_files/04344191/b91bd05318b249f25223aa8ff3392a3f.pdf) (дата звернення 27.11.2025)

40. Територіальні громади в умовах децентралізації: ризики та механізми розвитку: монографія. За ред. Кравціва В. С., Сторонянської І. З. Львів: ДУ «Інститут регіональних досліджень імені М. І. Долишнього НАН України, 2020. 531 с.

41. Харченко Т. О., Гасюк Р. Й. Оцінка результативності стратегічного планування як складової організаційного механізму державного регулювання розвитку територіальних громад. *Дніпровський науковий часопис публічного управління, психології, права.* 2022. Вип. 4. С. 67–72.

42. Хохуляк О. О. Методологічні основи стратегічного планування сталого розвитку територіальних громад. *Економічний простір*. 2023. № 188. С. 147–152.
43. Хохуляк О. О. Світовий досвід стратегічного планування сталого розвитку територіальних громад. *Український економічний часопис*. 2023. Вип. 3. С. 108–111.
44. Хохуляк О. О. Удосконалення інструментарію стратегічного планування сталого розвитку територіальних громад. *Економіка і регіон*. 2022. № 4. С. 110–118.
45. Шаповал Т. Б. Територіальна громада як первинна ланка місцевого самоврядування. Актуальні проблеми формування громадянського суспільства та становлення правової держави: *збірник матеріалів II-ї Всеукраїнської науково-практичної інтернет-конференції*. 2019. С. 129–132.
46. Шеленко Д. І., Шпикуляк О. Г., Бойчук А. В. Стратегічні пріоритети управління формуванням інвестиційного потенціалу розвитку територіальних громад на засадах активізації підприємництва. *Економічний простір*. 2024. № 189. С. 85–90.
47. Шишпанова Н. О. Кадрова політика як інструмент стратегічного управління розвитком територіальних громад. *Державне управління: удосконалення та розвиток*. 2024. № 10. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Duur\\_2024\\_10\\_11](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Duur_2024_10_11) (дата звернення 25.11.2025)
48. Шульський І. В. Стратегічні напрями удосконалення механізмів публічного управління розвитком територіальних громад в Україні. *Наукові інновації та передові технології*. 2025. № 6(46). С. 335–344.
49. Якобчук В. П., Зіневич К. С., Пугачова Н. С. Стратегічні напрями трансформації моделі управління соціально-економічним розвитком територіальних громад в період повоєнного відновлення. *Ефективна економіка*. 2024. № 2. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek\\_2024\\_2\\_75](http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2024_2_75) (дата звернення 20.11.2025)

# ДОДАТКИ