

**ЗАКЛАД ВИЩОЇ ОСВІТИ
«УНІВЕРСИТЕТ КОРОЛЯ ДАНИЛА»**

Факультет суспільних та прикладних наук

Кафедра бізнесу та управління

на правах рукопису

АБРАМЧУК ІРИНА ВАСИЛІВНА

УДК 351

**СТРАТЕГІЧНИЙ РІВЕНЬ РОЗВИТКУ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД В
УМОВАХ СУЧАСНИХ ВИКЛИКІВ**

Спеціальність 281 «Публічне управління та адміністрування»

Наукова робота на здобуття кваліфікації магістра

Науковий керівник:

Загурський Олександр Богданович,

кандидат юридичних наук,

доцент кафедри права

імені академіка УАН о. Івана Луцького

ЗАКЛАД ВИЩОЇ ОСВІТИ
“УНІВЕРСИТЕТ КОРОЛЯ ДАНИЛА”

Факультет суспільних і прикладних наук
Кафедра бізнесу та управління

Освітній ступінь: «магістр»

Спеціальність: «281 Публічне управління та адміністрування»

ЗАТВЕРДЖУЮ

завідувач кафедри бізнесу та управління

к.е.н., доцент Попадинець І.Р.

«01» вересня 2025 р.

ЗАВДАННЯ
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ СТУДЕНТУ

Абрамчук Ірина Василівна
(прізвище, ім'я, по батькові)

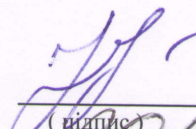
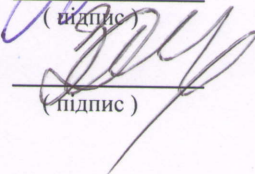
1. Тема роботи «Стратегічний рівень розвитку територіальних громад в умовах сучасних викликів»
2. Керівник роботи Загурський Олександр Богданович, кандидат юридичних наук, доцент кафедри права імені академіка УАН о. Івана Луцького затверджені наказом ректора університету від «27» серпня 2025 року № 77/с
3. Строк подання студентом роботи 20 січня 2026 р.
4. Зміст кваліфікаційної роботи (перелік питань, які потрібно розробити)
1. Теоретико-методологічні засади стратегічного розвитку територіальних громад. 2. Сучасний стан та проблеми стратегічного управління розвитком територіальних громад. 3. Стратегічні орієнтири та напрями вдосконалення.
5. Дата видачі завдання: 30 серпня 2025 року

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1	Збір та вивчення джерел інформації для написання кваліфікаційної роботи	до 20 вересня 2025 року	виконано
2	Складання плану кваліфікаційної роботи та затвердження керівником	до 27 вересня 2025 року	виконано
3	Написання розділу 1 «Теоретико-методологічні засади стратегічного розвитку територіальних громад»	до 25 жовтня 2025 року	виконано
4	Написання розділу 2 «Сучасний стан та проблеми стратегічного управління розвитком територіальних громад»	до 29 листопада 2025 року	виконано
5	Написання розділу 3 «Стратегічні орієнтири та напрями вдосконалення»	до 20 грудня 2025 року	виконано
7	Написання вступу, висновків та формування списку використаних джерел	до 16 січня 2026 року	виконано

Студент

Керівник роботи


 (підпис)

 (підпис)

Абрамчук І. В.
(прізвище та ініціали)

Загурський О. Б.
(прізвище та ініціали)

АНОТАЦІЯ

У кваліфікаційній роботі досліджено сутність і зміст стратегічного розвитку територіальних громад у системі публічного управління, а також обґрунтовано методологічні підходи та інструментарій формування стратегій розвитку територіальних громад. В першому розділі роботи визначено Сучасні виклики та їх вплив на стійкість територіальних громад. У другому розділі роботи проаналізовано стратегії розвитку Івано-Франківської міської територіальної громади. За результатами проведеного аналізу в третьому розділі розкрито формування адаптивної (антикризової) моделі стратегічного планування та повоєнного відновлення громад.

Ключові слова: стратегічний розвиток, територіальні громади, публічне управління, стратегічне планування, стійкість громад, місцеві стратегії розвитку, адаптивне управління, антикризова модель, післявоєнне відновлення, муніципальне управління, регіональний розвиток, публічна політика.

ANNOTATION

The qualification paper examines the essence and content of the strategic development of territorial communities in the system of public administration, and also substantiates methodological approaches and tools for forming development strategies of territorial communities. The first chapter defines modern challenges and their impact on the resilience of territorial communities. The second chapter analyzes the development strategies of the Ivano-Frankivsk city territorial community. Based on the results of the analysis, the third chapter reveals the formation of an adaptive (anti-crisis) model of strategic planning and post-war recovery of communities.

Key words: strategic development, territorial communities, public administration, strategic planning, community resilience, local development strategies, adaptive management, anti-crisis model, post-war recovery, municipal governance, regional development, public policy.

РОЗДІЛ 2. СУЧАСНИЙ СТАН ТА ПРОБЛЕМИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД.....43

2.1. Інституційна спроможність органів місцевого самоврядування як
основа стратегічного управління.....43

2.2. Оцінка ефективності розробки та реалізації діючих стратегій
розвитку: здобутки, індикатори та системні проблеми.....52

2.3. Аналіз Стратегії розвитку Івано-Франківської міської
територіальної громади.....61

Висновки до розділу 2.....72

РОЗДІЛ 3. СТРАТЕГІЧНІ ОРІЄНТИРИ ТА НАПРЯМИ ДОСКОНАЛЕННЯ.....73

3.1. Імплементація європейських стандартів та інструментів
стратегічного планування на місцевому рівні.....73

ЗМІСТ

ВСТУП.....	4
 РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ СТРАТЕГІЧНОГО РОЗВИТКУ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД.....	 7
1.1. Сутність і зміст стратегічного розвитку територіальних громад у системі публічного управління.....	7
1.2. Методологічні підходи та інструментарій формування стратегій розвитку територіальних громад.....	20
1.3. Сучасні виклики та їх вплив на стійкість територіальних громад.....	33
Висновки до розділу 1.....	40
 РОЗДІЛ 2. СУЧАСНИЙ СТАН ТА ПРОБЛЕМИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД.....	 43
2.1. Інституційна спроможність органів місцевого самоврядування як основа стратегічного управління.....	43
2.2. Оцінка ефективності розробки та реалізації діючих стратегій розвитку: здобутки, індикатори та системні проблеми.....	52
2.3. Аналіз Стратегії розвитку Івано-Франківської міської територіальної громади.....	61
Висновки до розділу 2.....	72
 РОЗДІЛ 3. СТРАТЕГІЧНІ ОРІЄНТИРИ ТА НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ.....	 73
3.1. Імплементация європейських стандартів та інструментів стратегічного планування на місцевому рівні.....	73

3.2. Формування адаптивної (антикризової) моделі стратегічного планування та повоєнного відновлення громад.....	82
Висновки до розділу 3.....	91
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ.....	92
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	95

ВСТУП

Актуальність теми. Стратегічний розвиток територіальних громад є одним із ключових пріоритетів державної політики України в умовах децентралізації, повномасштабної збройної агресії та євроінтеграційного курсу. Реформа місцевого самоврядування, що розпочалась у 2014–2015 роках та отримала нормативне закріплення в Концепції реформування місцевого самоврядування і територіальної організації влади в Україні, докорінно змінила інституційну архітектуру публічного управління на субнаціональному рівні. Утворення спроможних територіальних громад як повноцінних суб'єктів місцевого самоврядування поставило перед науковою спільнотою та практиками публічного управління нагальне питання щодо формування дієвих механізмів стратегічного планування, здатних забезпечити сталий і збалансований розвиток громад в умовах системних викликів.

Сучасні виклики – воєнний стан, масштабне переміщення населення, руйнування критичної інфраструктури, необхідність комплексного повоєнного відновлення та адаптації до вимог євроінтеграційного процесу – суттєво ускладнили процеси стратегічного управління на рівні громад. Традиційні підходи до стратегічного планування, сформовані в умовах відносно передбачуваного зовнішнього середовища, виявились недостатньо адаптивними до реалій високої невизначеності та стрімкої зміни контексту управлінської діяльності. Це актуалізує потребу в науковому осмисленні принципів, методологічних засад та практичних інструментів формування стратегій розвитку громад, здатних забезпечити їх стійкість та інституційну спроможність у кризових умовах.

Мета і завдання дослідження. Метою кваліфікаційної роботи є комплексний аналіз теоретико-методологічних засад та сучасного стану стратегічного управління на рівні місцевого самоврядування.

Завдання магістерської роботи:

- дослідити сутність і зміст стратегічного розвитку територіальних громад у системі публічного управління;
- охарактеризувати методологічні підходи та інструментарій формування стратегій розвитку громад;
- проаналізувати вплив сучасних викликів на стійкість і спроможність територіальних громад;
- оцінити інституційну спроможність органів місцевого самоврядування як основу стратегічного управління;
- дослідити ефективність розробки та реалізації чинних стратегій розвитку громад;
- здійснити аналіз стратегії розвитку Івано-Франківської міської територіальної громади як репрезентативного кейсу;
- обґрунтувати напрями імплементації європейських стандартів стратегічного планування на місцевому рівні;
- розробити модель адаптивного (антикризового) стратегічного планування.

Об'єктом дослідження є специфіка стратегічного управління розвитком територіальних громад в умовах сучасних системних викликів.

Предметом дослідження виступають теоретичні концепції, нормативно-правові засади, організаційні механізми та управлінські практики стратегічного планування.

Методологічна основа дослідження. Системний аналіз використано для цілісного розгляду механізмів стратегічного управління громадами як відкритих соціальних систем. Структурно-функціональний метод забезпечив дослідження функцій та взаємозв'язків суб'єктів стратегічного планування на місцевому рівні. Порівняльний метод застосовано при вивченні зарубіжного досвіду й зіставленні практик різних громад. Метод кейс-стаді метод PESTLE використано для діагностики середовища стратегічного розвитку.

Наукова новизна одержаних результатів. Ідеї стратегічного планування територіальних громад» як динамічної системи управлінських

рішень, орієнтованої на досягнення стратегічних цілей в умовах структурної невизначеності та зовнішніх дестабілізуючих чинників. Набули подальшого розвитку концептуальні підходи до оцінки інституційної спроможності громад крізь призму відповідності актуальним стратегічним викликам, а також науково-методичне забезпечення моніторингу. Удосконалено методологічний інструментарій формування стратегій повоєнного відновлення громад з урахуванням принципів *Build Back Better* та регуляторних вимог Європейського Союзу.

Практичне значення одержаних результатів. Основні постулати роботи мають застосування в умовах воєнного і повоєнного часу, особливо при формуванні державної регіональної політики та методичного забезпечення стратегічного планування; проектними офісами відновлення й міжнародними організаціями при реалізації програм підтримки місцевого самоврядування в Україні.

Структура і обсяг кваліфікаційної роботи. Магістерська робота складається з вступу, трьох розділів, висновків та пропозицій, списку використаних джерел, який включає 71 найменування. Повний обсяг роботи становить 103 сторінок та містить 26 рисунків, 4 таблиці.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ СТРАТЕГІЧНОГО РОЗВИТКУ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД

1.1. Сутність і зміст стратегічного розвитку територіальних громад у системі публічного управління

Вивчення природи та змістових характеристик стратегічного розвитку територіальних громад у системі публічного управління зумовлюється масштабними трансформаційними процесами, що відбуваються в Україні в умовах децентралізації, воєнних викликів і євроінтеграційного поступу. Делегування значної частини повноважень і ресурсного забезпечення на базовий рівень врядування актуалізувало потребу у формуванні принципово нової парадигми стратегічного мислення в практиці діяльності органів місцевого самоврядування.

У таких обставинах територіальна громада постає не лише як адміністративно-територіальна одиниця, а як автономний суб'єкт публічної політики, спроможний самостійно визначати довгострокові пріоритети розвитку та забезпечувати їх реалізацію на засадах результативності, відкритості й підзвітності.

Сучасні соціально-економічні, безпекові та демографічні виклики посилюють потребу у стратегічному підході до управління розвитком громад. Фрагментарні та ситуативні управлінські рішення виявляються неспроможними забезпечити стійкість локальних систем у кризових умовах. Натомість стратегічний розвиток передбачає інтеграцію ресурсного, інституційного та людського потенціалу громади в єдину довгострокову модель з чітко визначеними цілями, індикаторами результативності та механізмами моніторингу. Це зумовлює необхідність уточнення категоріального апарату та концептуальних засад стратегічного розвитку у контексті сучасної теорії публічного управління.

Особливої актуальності набуває проблема гармонізації стратегій розвитку територіальних громад із загальнодержавними та регіональними програмно-стратегічними документами, а також їх узгодження з європейськими принципами багаторівневого врядування. У цьому контексті стратегічний розвиток виступає інструментом забезпечення вертикальної та горизонтальної координації публічної політики, що сприяє формуванню збалансованої системи просторового розвитку. Водночас відсутність чітко окресленого теоретико-методологічного підґрунтя ускладнює практичну імплементацію стратегічних документів і знижує їх реальну дієвість.

Наукова дискусія щодо змістовного наповнення стратегічного розвитку громад засвідчує наявність різних підходів до трактування його складових – від економоцентричних до комплексних соціоеколого-інституційних моделей. У зв'язку з цим виникає потреба у систематизації наукових підходів та формуванні цілісного бачення стратегічного розвитку як інтегрованого процесу, що охоплює управлінські, фінансові, інноваційні та партисипативні механізми. Такий підхід дозволяє розглядати територіальну громаду як відкриту соціально-економічну систему, розвиток якої залежить від якості стратегічного управління.

На сучасній стадії розвитку національної системи публічного управління спостерігаються системні й незворотні трансформаційні зміни, визначальним чинником яких є реалізація реформи децентралізації влади. Делегування істотного обсягу управлінських повноважень, фінансово-економічних і матеріальних ресурсів на базовий рівень сприяло інституційному утвордженню територіальних громад як первинних і повноцінних суб'єктів місцевого самоврядування.

За таких умов громади постали перед об'єктивною необхідністю самостійно визначати вектори свого зростання, що безальтернативно актуалізує перехід від реактивного (ситуативного) адміністрування до проактивного стратегічного управління.

Стратегічний розвиток територіальних громад є фундаментальною передумовою їхньої життєздатності та інституційної спроможності. Він передбачає не лише формування довгострокових цілей, а й оптимальну консолідацію ендогенного (внутрішнього) потенціалу – людського, просторового, економічного – з екзогенними (зовнішніми) можливостями.

Упровадження методології стратегічного управління на муніципальному рівні дозволяє раціоналізувати використання обмежених ресурсів, підвищити інвестиційну привабливість територій та забезпечити надання публічних послуг відповідно до європейських стандартів належного врядування (Good Governance).

Попри наявність значного масиву розроблених на місцевому рівні стратегій, у науці публічного управління продовжується дискусія щодо концептуалізації самого феномену «стратегічний розвиток громади». У практичній площині часто спостерігається підміна понять, коли стратегічне планування зводиться до формального набору операційних завдань або переліку побажань, позбавлених інноваційної складової, просторового виміру та фінансового покриття.

Відтак, існує нагальна наукова потреба у поглибленому теоретико-методологічному осмисленні сутності та змісту цього процесу як складної, багатовимірної підсистеми загальнодержавного управління.

Особливої гостроти порушена проблематика набуває в умовах полікризових явищ, зумовлених повномасштабною збройною агресією та введенням воєнного стану. Територіальні громади зіткнулися з безпрецедентними викликами: руйнуванням критичної інфраструктури, масовою внутрішньою міграцією, релокацією бізнесу, зміною демографічної структури та асиметрією місцевих бюджетів.

Зазначені чинники зумовлюють необхідність докорінного переосмислення усталених підходів до стратегічного планування, упровадження інструментів антикризового управління та концептуалізації моделі «стійкості громад» (community resilience), унаслідок чого наукове

дослідження адаптивності стратегічного розвитку набуває особливої актуальності й своєчасності.

Крім того, стратегічний розвиток базового рівня не може розглядатися ізольовано; він має бути органічно інтегрований у багаторівневу систему публічного управління (Multi-level governance), забезпечуючи синергію з Державною стратегією регіонального розвитку та секторальними політиками.

Особливості феномену «стратегічний розвиток громади» зображено на рис. 1.1.

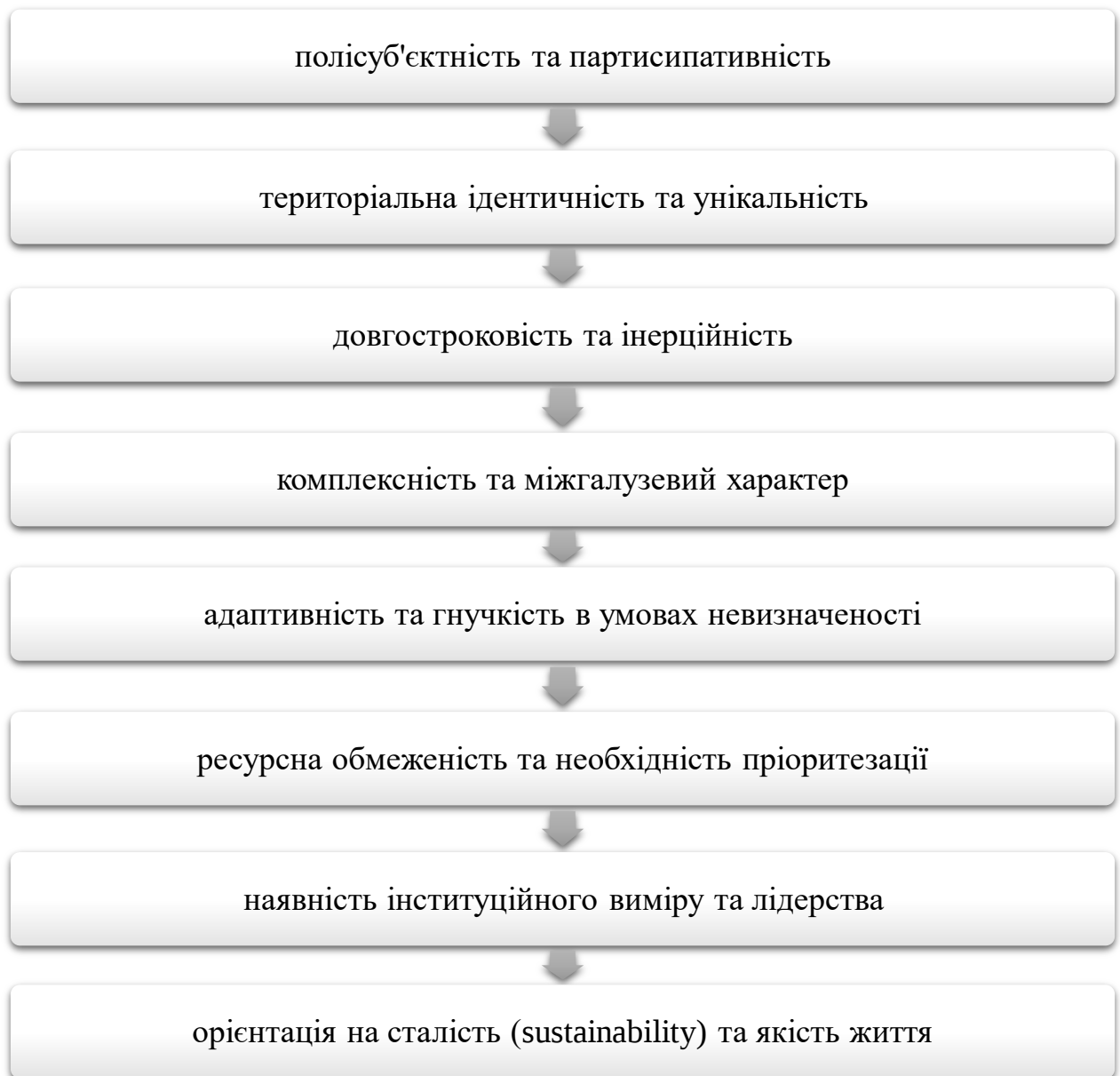


Рис. 1.1. Особливості феномену «стратегічний розвиток громади»

Примітка: складена автором за [1-3].

Представлений рисунок 1.1. концептуалізує феномен «стратегічний розвиток громади» як багатовимірну та ієрархічно структуровану категорію, що відображає специфіку функціонування територіальної громади в системі публічного управління. Послідовність елементів, від полісуб'єктності та партисипативності до орієнтації на сталість і якість життя, демонструє логіку переходу від інституційно-комунікативних засад до ціннісно-результативних орієнтирів розвитку. Такий підхід дозволяє розглядати стратегічний розвиток не як окремий документ чи набір заходів, а як інтегровану управлінську парадигму.

Акцент на полісуб'єктності та партисипативності підкреслює, що стратегічний розвиток громади формується в умовах багаторівневої взаємодії органів місцевого самоврядування, бізнесу, інститутів громадянського суспільства та жителів. Це відображає сучасну модель врядування, засновану на принципах партнерства, інклюзивності та спільної відповідальності. У такому контексті стратегія виступає інструментом консолідації інтересів і координації дій різних акторів, що підвищує легітимність управлінських рішень і знижує рівень соціальної конфліктності.

Виділення територіальної ідентичності та унікальності як окремої характеристики засвідчує необхідність врахування локальної специфіки при формуванні стратегічних пріоритетів. Кожна громада володіє власним ресурсним, культурним, історичним та соціально-економічним потенціалом, що визначає її конкурентні переваги. Ігнорування цього чинника призводить до шаблонності стратегічних документів та зниження їх практичної результативності. Таким чином, стратегічний розвиток має спиратися на глибинний аналіз внутрішніх можливостей і зовнішнього середовища.

Ознаки довгостроковості та інерційності, а також комплексності та міжгалузевого характеру відображають системну природу стратегічного управління. Стратегічні рішення впливають на всі сфери життєдіяльності громади – економічну, соціальну, екологічну, просторову – і потребують узгодженості між різними галузевими політиками. Водночас інерційність

розвитку вимагає стабільності інституцій та послідовності управлінських дій, що забезпечує накопичувальний ефект реалізації стратегічних ініціатив.

Адаптивність і гнучкість в умовах невизначеності, ресурсна обмеженість та необхідність пріоритезації, а також наявність інституційного виміру та лідерства свідчать про управлінську складність стратегічного розвитку. В умовах сучасної турбулентності територіальні громади повинні забезпечувати оперативну реакцію на зовнішні виклики, водночас зберігаючи стратегічну узгодженість розвитку. Це зумовлює потребу у зміцненні лідерського потенціалу, нарощуванні аналітичної спроможності та запровадженні інструментів стратегічного моніторингу.

Підсумкове наголошення на пріоритетності принципів сталості (sustainability) та якості життя узагальнює аксіологічні засади концепції стратегічного розвитку територіальної громади. Йдеться про формування збалансованої моделі, що поєднує економічну результативність, соціальну справедливість і екологічну безпеку. Отже, стратегічний розвиток громади постає як комплексний управлінський процес, орієнтований на забезпечення довготривалої життєздатності територіальної системи та зростання рівня добробуту її населення.

З метою забезпечення ефективного поступу територіальної громади стратегічне управління має набути характеру системоутворювального принципу її функціонування. Теоретико-методологічну основу управління розвитком громад становлять застосування SWOT-аналізу та інструментів стратегічного планування, формулювання місії, визначення стратегічних цілей і операційних завдань, активізація інвестиційної діяльності та інноваційних процесів, стимулювання участі громадськості у визначенні пріоритетів і розробленні стратегічних документів, а також здійснення постійного моніторингу та оцінювання результативності реалізації стратегії [4].

З огляду на інтенсивність інституційних трансформацій та вплив екзогенних кризових чинників, всебічне наукове осмислення природи,

структурної архітекτονіки й змістового наповнення стратегічного розвитку територіальних громад набуває беззаперечної пріоритетності. Опрацювання цієї проблематики створює підґрунтя для формування цілісної концептуальної платформи та прикладного інструментарію діяльності органів місцевого самоврядування, що сприятиме зміцненню їх інституційної спроможності, результативній реалізації процесів повоєнної реконструкції та досягненню збалансованого просторового поступу держави загалом.

Головні переваги стратегічного управління зображено на рис. 1.2.

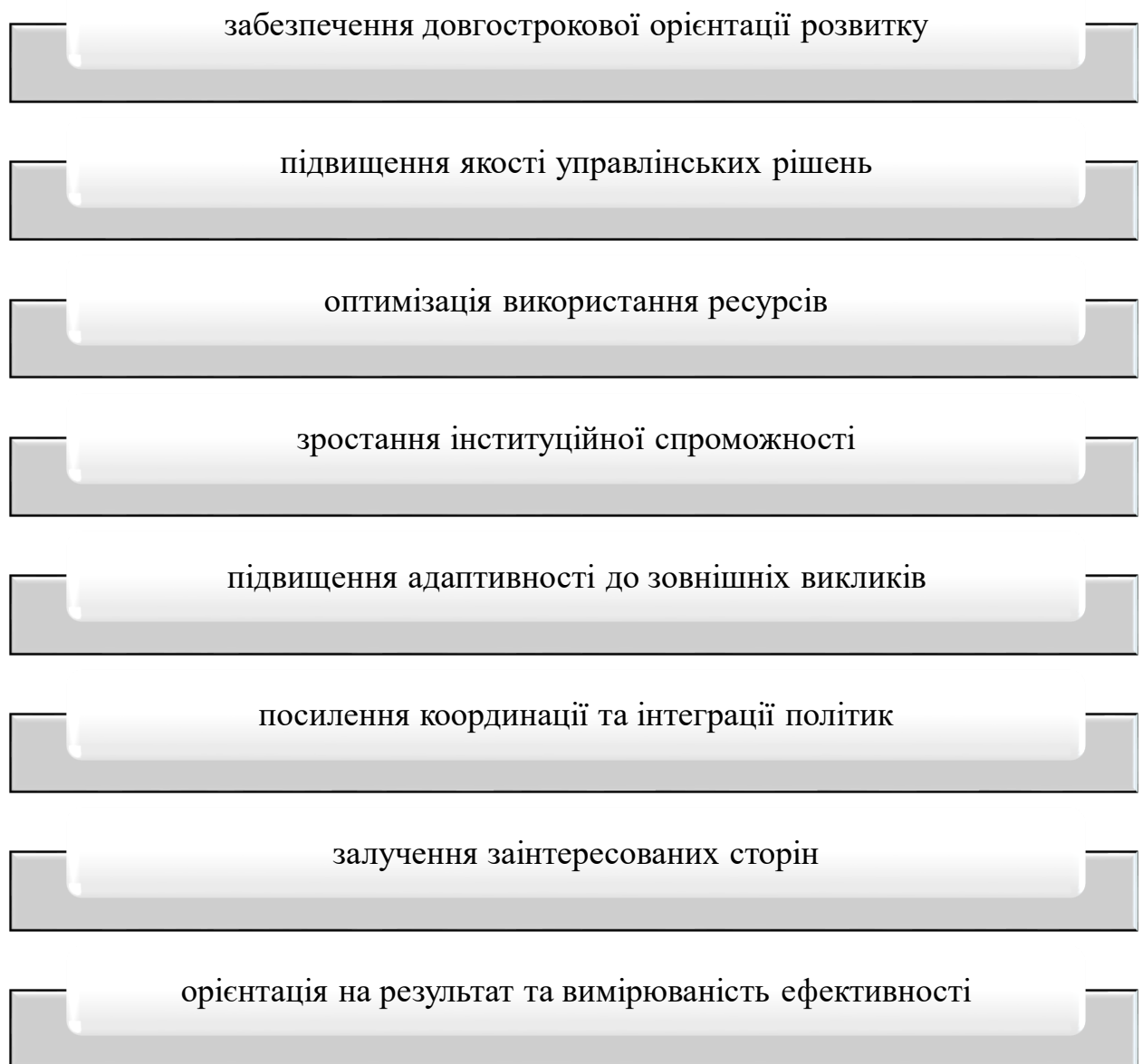


Рис. 1.2. Головні переваги стратегічного управління

Примітка: складена автором за [5-6].

Представлена на рисунку 1.2. схема акумулює фундаментальні переваги імплементації методології стратегічного управління в систему публічного адміністрування. У сучасних умовах макроекономічної турбулентності та високої невизначеності перехід від реактивного (ситуативного) адміністрування до проактивного стратегування є не просто управлінською інновацією, а критичною передумовою сталого розвитку територій і держави в цілому.

Наведена візуалізація чітко структурує ключові мультиплікативні ефекти, які отримує суб'єкт владних повноважень при системному застосуванні стратегічного підходу.

Першочерговим концептуальним зрушенням, відображеним у моделі, є *забезпечення довгострокової орієнтації розвитку*. Це дозволяє органам публічної влади вийти за межі короткострокових електоральних (політичних) циклів та формувати візію майбутнього, засновану на національних або регіональних інтересах.

Закономірним наслідком цього стає *підвищення якості управлінських рішень*. Завдяки стратегічному плануванню управлінські акти втрачають спонтанний характер і базуються на глибокому експертному аналізі середовища, що сприяє впровадженню концепції *evidence-based policy* (державної політики, заснованої на доказах).

Наступний логічний блок переваг стосується внутрішньоорганізаційної ефективності публічних інституцій. *Оптимізація використання ресурсів* у стратегічному контексті означає подолання дисперсії (розпорошення) обмежених бюджетних, людських та просторових активів. Натомість ресурси концентруються виключно на пріоритетних точках зростання (сма́рт-спеціалізація).

Водночас це безпосередньо корелює зі *зростанням інституційної спроможності*. Орган влади, що має чітку стратегію, демонструє вищий рівень управлінської зрілості, здатність генерувати власні проєкти розвитку та

набагато ефективніше абсорбувати зовнішню (зокрема, міжнародну) технічну й фінансову допомогу.

В умовах полікризового середовища надзвичайної ваги набуває *підвищення адаптивності до зовнішніх викликів*. Наявність стратегії не означає жорсткої фіксації плану дій; навпаки, якісний стратегічний документ містить сценарне планування та інструменти ризик-менеджменту, що робить систему гнучкою (*agile-управління*).

Паралельно з цим забезпечується *посилення координації та інтеграції політик*. Стратегічне управління виконує функцію макроінтегратора, який узгоджує різноманітні секторальні політики (економічну, інфраструктурну, освітню, екологічну) в єдиний несуперечливий вектор, долаючи відомчу розрізненість публічного апарату.

Заключні елементи схеми відображають демократичний та прагматичний виміри сучасного врядування. *Залучення заінтересованих сторін* (стейкхолдерів) є прямою імплементацією принципів партисипативної демократії та *Good Governance* європейського зразка.

Участь громадянського суспільства, науковців та бізнесу у формуванні стратегій легітимізує управлінські рішення та формує соціальний капітал довіри. Зі свого боку, *орієнтація на результат та вимірюваність ефективності* втілює ідеологію *New Public Management*.

Стратегія перетворює абстрактні політичні декларації на систему конкретних, вимірюваних індикаторів, що дозволяє здійснювати дієвий моніторинг і забезпечує транспарентність (прозорість) влади перед громадою.

Отже, наведений комплекс переваг переконливо доводить, що стратегічне управління формує нову інституційну архітектуру публічної влади. Воно трансформує державний орган чи орган місцевого самоврядування з простого надавача послуг у лідера просторового розвитку, здатного консолідувати суспільство навколо спільних цілей та забезпечувати високу стійкість системи в умовах глобальних трансформацій.

Концептуальні підходи до стратегічного планування зображено на рис.

1.3.

Процесно-цільовий	• передбачає визначення цілей організації та їх змін, а також ресурсів, що необхідні для їх досягнення та успішне використання цих ресурсів
Програмно-проектний	• відтворює в реальному житті формалізовані зусилля установи, зосереджені на виробленні стратегій у формі планових і проектно-програмних документів різного типу
Діяльнісний	• полягає у реалізації управлінської діяльності щодо розробки стратегічних рішень, що передбачають висунення цілей і стратегій поведінки управлінських суб'єктів, втілення яких повинно забезпечувати їх ефективне функціонування в довгостроковій перспективі
Системний	• розглядає стратегічне планування як безперервний і систематичний процес, в ході якого люди приймають рішення про визначення майбутніх результатів діяльності установи, в якій вони працюють
Ситуаційний	• процес стратегічного планування відбувається з урахуванням того середовища, в якому працює і розвивається установа чи організація
Адміністративний	• в ході його застосування відбувається визначення цілей і пріоритетів, а також головних економічних показників. Цей підхід передбачає врахування найважливіших напрямів соціально-економічного розвитку регіону на довгострокову перспективу з визначенням чітких механізмів його реалізації.
Динамічний	• передбачає, що воно спрямовується на забезпечення виживання установи в динамічному середовищі шляхом віднайдення нових можливостей і створення стійкої системи управління розвитком установи
Комплексний	• передбачає, що стратегічне планування уособлює пошук оптимального шляху руху та розвитку установи, орієнтованого на досягнення комплексних найважливіших завдань державно-управлінської діяльності

Рис. 1.3. Концептуальні підходи до стратегічного планування

Примітка: складена автором за [7-9].

Запропонована структурно-логічна схема на рис. 1.3. репрезентує поліпарадигмальний вимір стратегічного планування в системі публічного управління. У сучасних умовах макроекономічної турбулентності та інституційних трансформацій стратегічне планування не може розглядатися як монолітний, лінійний процес.

Базовим концептом архітектури планування виступає тріада *процесно-цільового, діяльнісного та програмно-проектного* підходів. Вони формують телеологічний (цілепокладальний) та праксеологічний фундамент управління. Відповідно до схеми, процесно-цільовий підхід забезпечує чітку декомпозицію стратегічних цілей та ідентифікацію необхідних ресурсів, тоді як діяльнісний – переводить ці наміри у площину розробки конкретних управлінських рішень для довгострокової перспективи.

Особливої наукової та практичної ваги набуває синтез *системного та ситуаційного* підходів. Системний підхід розглядає планування не як одноразову акцію, а як безперервний, систематичний процес прийняття рішень щодо майбутніх результатів. Водночас ситуаційний (контингентний) підхід забезпечує екстравертність стратегії – обов'язкове врахування того середовища, в якому працює і розвивається установа.

Окремої уваги заслуговує виокремлення *динамічного* підходу, який є своєрідною відповіддю на виклики сучасного світу. Його сутність полягає в забезпеченні виживання установи в динамічному середовищі шляхом проактивного пошуку нових можливостей та створення стійкої системи управління. Це переводить фокус стратегічного планування з простого екстраполювання минулого досвіду на формування гнучкої інституційної стійкості (resilience), здатної абсорбувати зовнішні шоки.

Специфіка саме публічного управління найповніше розкривається через призму *адміністративного та комплексного* підходів. Адміністративний вимір акцентує увагу на соціально-економічному розвитку регіону і передбачає формування чітких механізмів реалізації політики з визначенням головних економічних показників.

Фактори, які визначають важливість стратегічного управління у забезпеченні ефективності діяльності органів місцевого самоврядування зображено на рис. 1.4.



Рис. 1.4. Фактори, які визначають важливість стратегічного управління у забезпеченні ефективності діяльності органів місцевого самоврядування

Примітка: складена автором за [10-13].

Представлений рисунок 1.4. систематизує ключові фактори, що детермінують роль стратегічного управління в підвищенні ефективності діяльності органів місцевого самоврядування (ОМС). З позиції сучасної теорії публічного адміністрування, запропонована схема відображає перехід від фрагментарного, оперативного реагування до цілісної, проактивної моделі муніципального менеджменту. Кожен із виділених факторів виконує специфічну функцію в загальній архітектурі стратегічного управління, утворюючи взаємопов'язану систему.

Цілепокладання та визначення пріоритетів виступають фундаментальною основою стратегічного підходу. В умовах об'єктивної обмеженості ресурсів (фінансових, матеріальних, кадрових) саме стратегічне управління надає інструментарій для здійснення усвідомленого вибору між численними потребами громади.

Забезпечення адаптивності до динамічних змін дозволяє ОМС функціонувати в умовах високої турбулентності. Стратегічне управління трансформує ОМС із реактивної структури, що лише відповідає на виклики, на проактивну, здатну передбачати загрози та використовувати можливості. Цей фактор органічно доповнюється можливістю моніторингу та коригування, яка забезпечує зворотний зв'язок та дозволяє своєчасно вносити зміни до планів відповідно до нових обставин.

Окремої уваги заслуговує *координація галузевих політик*. Функціонування органів місцевого самоврядування має комплексний характер і охоплює такі сфери, як освіта, житлово-комунальне господарство, соціальний захист та культура. За відсутності цілісного стратегічного інтеграційного механізму зростає ймовірність інституційної фрагментації, дублювання управлінських функцій і дисгармонізації цільових орієнтирів окремих структурних підрозділів. У цьому контексті стратегічне управління постає ключовим інструментом, що забезпечує узгодженість і синергетичну взаємодію всіх напрямів діяльності на основі спільно визначених пріоритетів розвитку територіальної громади.

Соціально-комунікативний блок факторів – *підвищення прозорості, підзвітності та легітимності* – відображає демократичний вимір стратегічного управління. Наявність публічно обговореної та затвердженої стратегії створює прозорі орієнтири для громадського контролю, легітимізує управлінські рішення та формує основу для соціального партнерства між владою та громадою. Це, своєю чергою, корелює з мотивацією персоналу, оскільки чітко визначені цілі та прозорі процедури їхнього досягнення підвищують професійну відповідальність та згуртованість команди.

Важливим є також зовнішньоекономічний вимір – створення основи для залучення інвестицій та міжнародної допомоги. Стратегія розвитку є ключовим документом для потенційних інвесторів та донорів, демонструючи спроможність громади до планування, наявність бачення майбутнього та обґрунтованість проектних ідей. Завершує систему фактор забезпечення наступності політики, який долає проблему короткостроковості політичних циклів та гарантує інституційну стабільність, що є необхідною умовою довгострокового сталого розвитку.

1.2. Методологічні підходи та інструментарій формування стратегій розвитку територіальних громад

У сучасних умовах завершення активної фази адміністративно-територіальної реформи, поглиблення децентралізаційних процесів та посилення євроінтеграційного вектора розвитку України проблематика методологічного забезпечення стратегічного планування на місцевому рівні набуває виняткового теоретичного та прикладного значення. Територіальні громади, набувши розширеного обсягу владних повноважень і фінансових ресурсів, постали перед викликом самостійного визначення траєкторій власного розвитку в умовах підвищеної невизначеності, ресурсних обмежень і посилення конкуренції за інвестиційні потоки. У зв'язку з цим особливої ваги набуває проблема визначення методологічних засад формування стратегій

розвитку та добору інструментальних механізмів, найбільш релевантних сучасним викликам, що є визначальним чинником забезпечення довгострокової життєздатності територіальних громад.

Дослідження методологічних підходів і інструментальних засобів розроблення стратегій розвитку територіальних громад детерміноване трансформаційними змінами системи публічного управління, що відбуваються в умовах децентралізаційних процесів, євроінтеграційного курсу та повоєнної реконструкції.

Розширення компетенцій органів місцевого самоврядування актуалізує потребу у становленні якісно нових управлінських моделей, спроможних гарантувати довгострокову стійкість громад у ситуації підвищеної невизначеності. Водночас результативність реалізації стратегічних документів прямо залежить від науково верифікованого методологічного підґрунтя та належного інструментального забезпечення процесів стратегічного планування.

Комплекс сучасних викликів – демографічні диспропорції, економічна нестабільність, безпекові загрози та екологічні ризики – зумовлює необхідність застосування інтегрованого підходу до стратегування на локальному рівні. За таких умов традиційні адміністративно-планові моделі управління виявляються недостатньо ефективними для формування конкурентоспроможних і інвестиційно привабливих територіальних спільнот.

У зазначеному контексті особливої ваги набувають методології стратегічного аналізу, сценарного моделювання, управління ризиками, а також інструменти партисипативного планування, які забезпечують урахування інтересів широкого кола заінтересованих сторін. Відсутність уніфікованої концептуальної рамки формування стратегій розвитку територіальних громад нерідко спричиняє декларативність стратегічних документів, їх формалізований характер та обмежену спроможність до практичної імплементації.

Це обумовлює необхідність систематизації наукових підходів – системного, інституційного, ресурсного, мережевого, проєктного – та визначення оптимального поєднання аналітичних і управлінських інструментів. Методологічна чіткість сприяє підвищенню якості стратегічних рішень та забезпечує їх узгодженість із регіональними і національними пріоритетами розвитку.

Сучасний етап еволюції системи публічного управління в Україні нерозривно пов'язаний із глибинними інституційними трансформаціями, серед яких ключове місце посідає децентралізація влади. Наділення територіальних громад реальними повноваженнями, фінансовими та матеріальними ресурсами кардинально змінило їхній статус, перетворивши з об'єктів державного адміністрування на повноцінних суб'єктів політики місцевого розвитку.

У цих умовах забезпечення життєздатності та конкурентоспроможності територій вимагає відмови від застарілих практик ситуативного реагування на поточні проблеми та переходу до проактивного стратегічного управління, яке спирається на раціональне використання ендogenous потенціалу кожної громади.

Проте, аналіз вітчизняної практики розробки муніципальних стратегій засвідчує наявність суттєвих методологічних прогалин. Значна частина наявних стратегічних документів характеризується надмірним формалізмом, декларативністю та лінійною екстраполяцією минулих тенденцій у майбутнє.

Часто спостерігається ігнорування просторового виміру розвитку, низький рівень узгодженості місцевих стратегій із державними та регіональними пріоритетами, а також відсутність чіткої фінансової моделі їх реалізації. Це свідчить про нагальну потребу в науковому переосмисленні та концептуалізації поліпарадигмальних методологічних підходів (системного, ситуаційного, програмно-проєктного, партисипативного), які б відповідали сучасним реаліям функціонування органів місцевого самоврядування.

Отже, наукове обґрунтування та впорядкування методологічних підходів і сучасних інструментальних засобів формування стратегій розвитку територіальних громад характеризується вагомою теоретичною значущістю та особливою праксеологічною цінністю. Розв'язання означеної наукової проблематики сприятиме забезпеченню органів місцевого самоврядування ефективним інструментарієм для розроблення змістовних, реалістичних і фінансово забезпечених стратегічних документів, що виступатимуть підґрунтям сталого просторового розвитку та підвищення рівня якості життя населення.

Методологічні прогалини наявних стратегічних документів розвитку територіальних громад зображено на рис. 1.5.

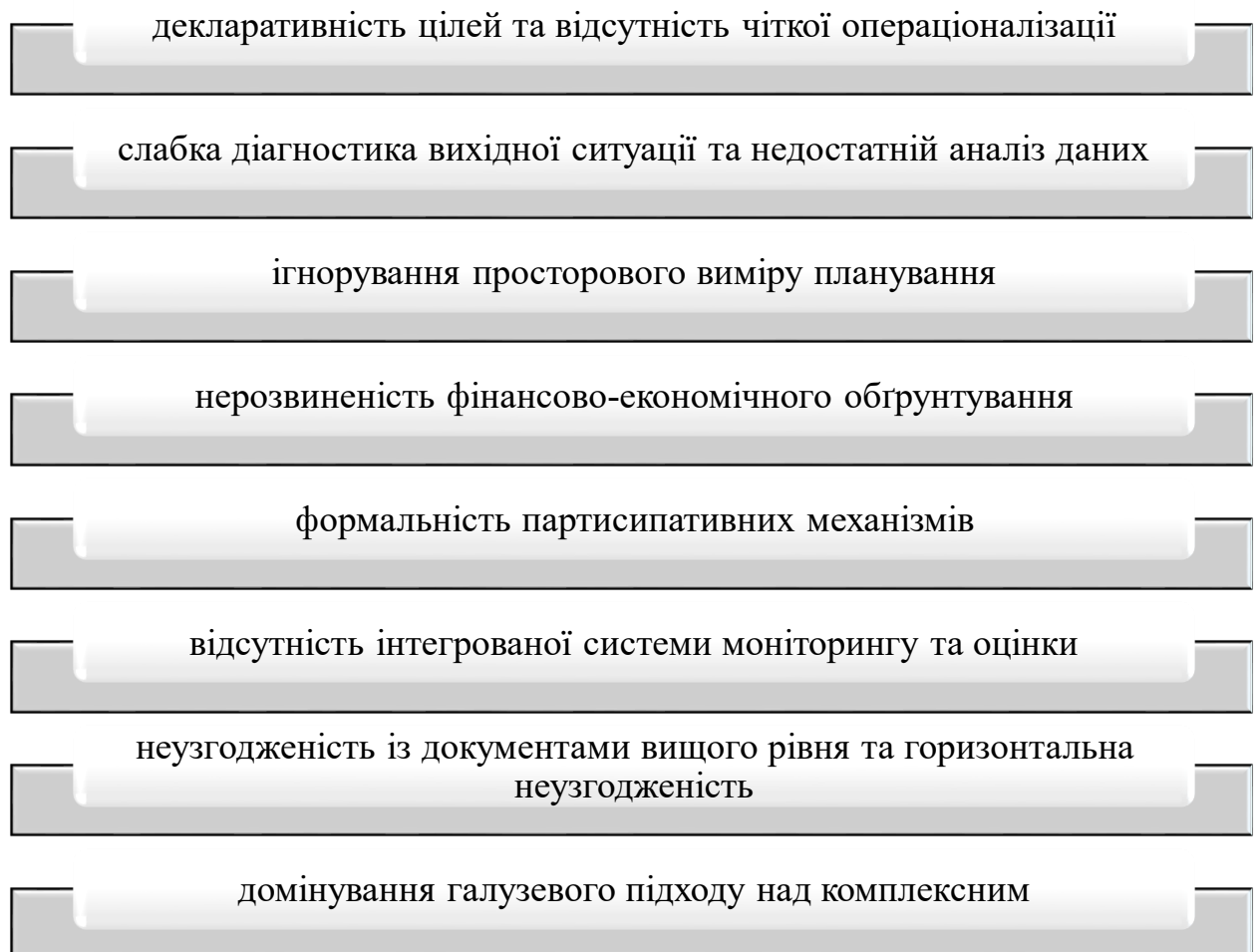


Рис. 1.5. Методологічні прогалини наявних стратегічних документів розвитку територіальних громад

Примітка: складена автором за [62-63; 14-15].

Представлена структурно-логічна модель відображає критичне осмислення характерних методологічних недоліків, властивих сучасній практиці стратегування на базовому рівні публічного управління. В умовах децентралізаційних процесів і розширення компетенцій територіальних громад стратегічне планування покликане функціонувати як ефективний інструмент їх розвитку, однак чинні стратегічні документи нерідко не реалізують цього призначення через наявність системних дисфункцій. Запропонована матриця прогалин забезпечує можливість комплексного аналізу чинників недостатньої результативності муніципальних стратегій та окреслення напрямів їх подальшої методологічної трансформації.

Фундаментальною проблемою, згідно з наведеною схемою, є *декларативність цілей та відсутність чіткої операціоналізації*. Це означає, що стратегічні візії формулюються у вигляді абстрактних гасел, не трансформуючись у систему вимірюваних індикаторів (KPIs) та конкретних завдань. Така ситуація закономірно впливає з іншої ідентифікованої прогалини – *слабкої діагностики вихідної ситуації та недостатнього аналізу даних*.

Ігнорування принципів політики, заснованої на доказах (evidence-based policy), призводить до того, що цілі відірвані від реального стану речей, а управлінські рішення приймаються інтуїтивно, без належного соціологічного, демографічного та економічного обґрунтування.

Наступний блок проблем пов'язаний із ресурсним та територіальним забезпеченням. Схема фіксує *ігнорування просторового виміру планування*. Це є критичною помилкою, адже розвиток громади неможливий без просторової прив'язки соціально-економічних процесів, оптимізації мережі публічних послуг та ефективного управління землями.

Цей дефіцит просторового мислення посилюється *нерозвиненістю фінансово-економічного обґрунтування*. Більшість стратегій страждають на гострий розрив між стратегічним і бюджетним плануванням: проекти

місцевого розвитку не підкріплюються реальними джерелами фінансування, що автоматично перетворює стратегії на нежиттєздатні «списки побажань».

У площині демократичного врядування та контролю виокремлено *формальність партисипативних механізмів*. Залучення громадськості та бізнесу до розробки документів часто має суто імітаційний характер, що нівелює соціальний капітал довіри та знижує легітимність ухвалених стратегій.

Без реальної партисипації документ втрачає підтримку стейкхолдерів на етапі його імплементації. Цей розрив логічно доповнюється *відсутністю інтегрованої системи моніторингу та оцінки*. Без налагоджених механізмів контролю виконання (відстеження індикаторів результативності, проведення проміжних аудитів) суб'єкт управління позбавляється можливості здійснювати корегувальні дії та адаптувати стратегію до нових викликів мінливого середовища.

Окрему увагу привертають інституційно-організаційні дисфункції, зокрема *неузгодженість із документами вищого рівня та горизонтальна неузгодженість*. Відсутність вертикальної синхронізації з Державною стратегією регіонального розвитку та горизонтальної взаємодії із сусідніми громадами (ігнорування агломераційних ефектів) руйнує цілісність національного простору. Це тісно пов'язано з *домінуванням галузевого підходу над комплексним*. Муніципальний менеджмент часто продовжує мислити застарілими «відомчими» категоріями, ігноруючи міжгалузеву синергію та крос-функціональні зв'язки, які виступають основою сталого розвитку територій.

Підсумовуючи, можна стверджувати, що подолання ідентифікованих на рисунку методологічних прогалин вимагає кардинальної зміни управлінської культури органів місцевого самоврядування. Перехід від імітаційного до реального стратегування можливий лише за умови запровадження жорстких вимог щодо аналітики даних, інтеграції просторового і бюджетного планування, а також забезпечення дієвої інклюзії громадян. Саме усунення

цих дефектів є ключовою передумовою для формування інституційно спроможних територіальних громад, здатних ефективно управляти власним розвитком.

У цьому контексті реалізація завдань сталого розвитку територіальних громад повинна враховувати наявні еколого-економічні імперативи та взаємозв'язки в системі «суспільство – довкілля – бізнес». Такий підхід зумовлює специфіку визначення шляхів підвищення ефективності функціонування суб'єктів господарювання, пом'якшення соціальної напруженості, забезпечення екологічної безпеки та збереження природно-ресурсного потенціалу [16].

Для створення ефективної системи стратегічного планування сталого розвитку територіальних громад критично важливим є визначення методології, яка спирається на інтеграцію теоретичних засад міждисциплінарних наукових напрямів, таких як економіка, екологія, соціологія, право, архітектура, геодезія, землеустрій та інші [17].

Процес формування стратегій розвитку територіальних громад являє собою складну багатовимірну діяльність, що потребує належного методологічного обґрунтування та використання адекватного інструментарію. У сучасній науці публічного управління методологія стратегічного планування розглядається як система принципів, підходів, методів та процедур, що забезпечують розроблення реалістичних, обґрунтованих та ефективних стратегічних документів. Вибір конкретних методологічних засад визначається специфікою громади, наявними ресурсами, характером викликів та інституційною спроможністю органів місцевого самоврядування.

Сучасна методологія розроблення стратегій розвитку територіальних громад виступає інтегративним поєднанням класичних управлінських підходів, аналітичних методів, прогнозних технологій, принципів проектного менеджменту та цифрових інструментів. Її ефективне застосування передбачає не лише опанування окремих методик, а й усвідомлення логіки їхньої взаємодії в рамках єдиного стратегічного циклу, а також наявність

інституційної спроможності органів місцевого самоврядування до практичної імплементації цієї методології у щоденній управлінській діяльності.

Особливості методологічного забезпечення стратегування розвитку територіальних громад зображено на рис. 1.6.

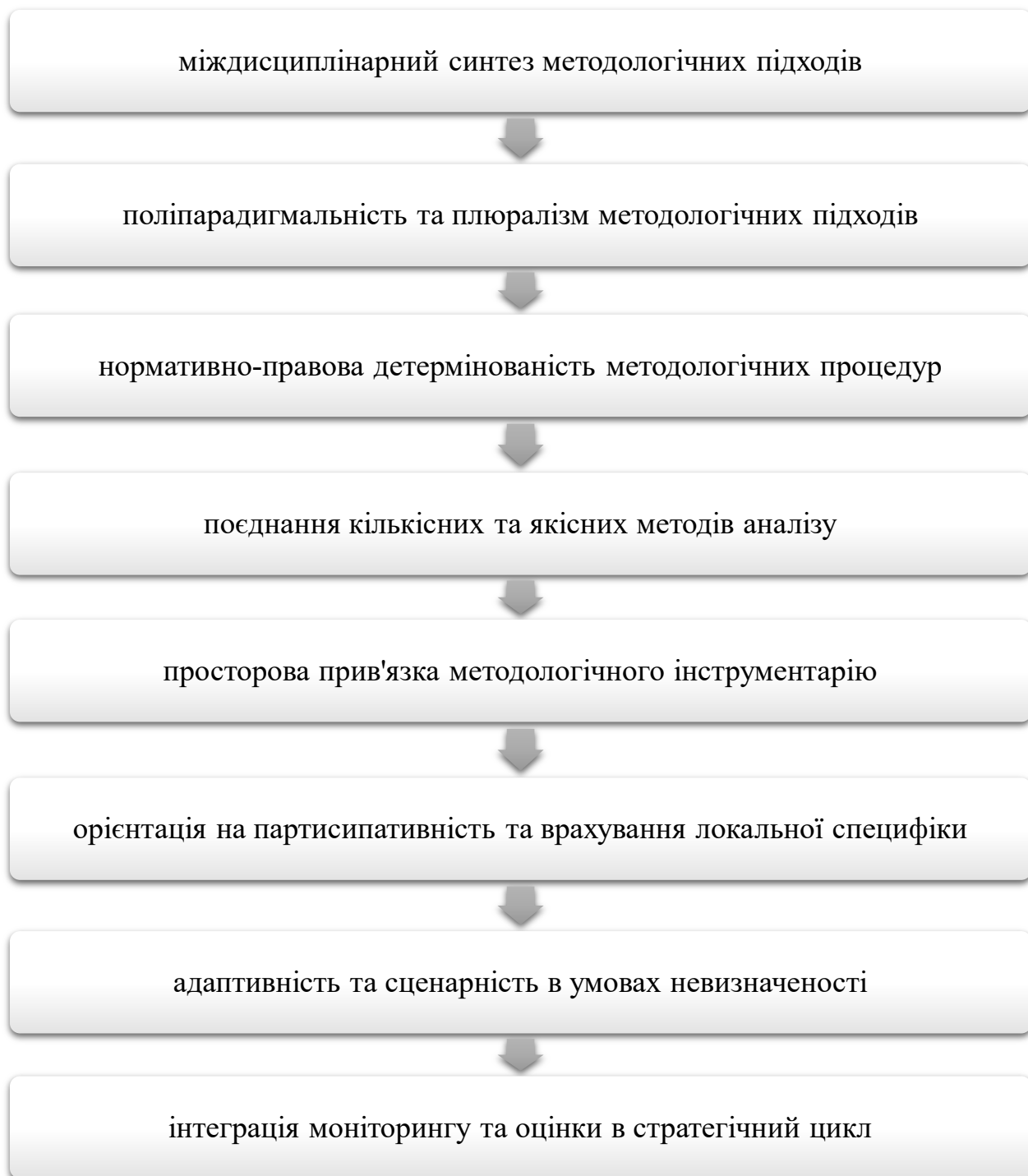


Рис. 1.6. Особливості методологічного забезпечення стратегування розвитку територіальних громад

Примітка: складена автором за [18-22].

Представлений рисунок 1.6. систематизує ключові особливості методологічного забезпечення стратегування на місцевому рівні. З позиції сучасної управлінської науки, запропонована схема відображає специфіку стратегічного планування в публічному секторі, яка суттєво відрізняється від корпоративного стратегування складністю об'єкта, множинністю суб'єктів впливу та особливими вимогами до легітимності прийнятих рішень. Кожна з виділених особливостей виступає не ізольованою характеристикою, а елементом цілісної системи методологічного забезпечення.

Фундаментальні засади методологічного плюралізму. Перші дві позиції – міждисциплінарний синтез та поліпарадигмальність – закладають концептуальний фундамент усього методологічного забезпечення. Територіальна громада як об'єкт стратегування є надзвичайно складною системою, що поєднує економічні, соціальні, просторові, екологічні, культурні виміри.

Адекватне пізнання такої системи неможливе в межах однієї наукової дисципліни чи єдиної методологічної парадигми. Міждисциплінарний синтез дозволяє інтегрувати здобутки регіональної економіки, соціології, просторового планування, конфліктології, а поліпарадигмальність забезпечує можливість вибору найбільш адекватних підходів залежно від конкретної ситуації.

Інституційний та інструментальний виміри. Третя та четверта особливості – нормативно-правова детермінованість та поєднання кількісних і якісних методів – характеризують інституційні та інструментальні аспекти методології. На відміну від бізнес-планування, стратегування в публічному секторі жорстко регламентується законодавством, що накладає обмеження на методологічну творчість, але водночас забезпечує уніфікацію та порівнянність стратегічних документів.

Просторово-соціальний контекст. Особливості просторової прив'язки та орієнтації на партисипативність відображають специфіку муніципального стратегування, пов'язану з територіальністю та публічністю. Будь-яка

стратегія розвитку громади має бути втілена на конкретній території, що потребує використання геоінформаційних систем, картографічних методів, просторового аналізу.

Водночас легітимність стратегії забезпечується не лише її науковою обґрунтованістю, але й підтримкою з боку громади, що актуалізує включення до методологічного арсеналу інструментів фасилітації, громадських консультацій, партисипативних практик.

Динамічний та контрольно-коригувальний виміри. Завершальні позиції – адаптивність та сценарність і інтеграція моніторингу та оцінки – фіксують сучасне розуміння стратегії не як статичного документу, а як динамічного процесу. В умовах високої турбулентності зовнішнього середовища методологія має забезпечувати розроблення альтернативних сценаріїв та механізмів коригування стратегічного курсу.

Критично важливим є розуміння моніторингу не як окремого завершального етапу, а як наскрізного процесу, що пронизує всі стадії стратегування – від аналізу до реалізації – та забезпечує зворотний зв'язок для своєчасного коригування.

Таким чином, представлена система особливостей методологічного забезпечення стратегування демонструє, що розроблення ефективних стратегій розвитку територіальних громад потребує не механічного застосування готових методик, а глибокого розуміння специфіки об'єкта планування, інституційних обмежень, інструментальних можливостей та динаміки зовнішнього середовища.

Методологічна компетентність розробників стратегій полягає у здатності обирати та синтезувати адекватні підходи та інструменти відповідно до конкретного контексту, забезпечуючи баланс між науковою обґрунтованістю, нормативною відповідністю та суспільною легітимністю стратегічних рішень.

Методологічний базис стратегічного планування сталого розвитку територіальних громад зображено на рис. 1.7.



Рис. 1.7. Методологічний базис стратегічного планування сталого розвитку територіальних громад

Примітка: складена автором.

Представлений рисунок 1.7. пропонує структуроване бачення методологічного базису стратегічного планування сталого розвитку територіальних громад, що має важливе теоретичне та прикладне значення для розвитку публічного управління. З позиції сучасної управлінської науки, запропонована схема демонструє дворівневу архітектуру методологічного забезпечення: фундаментальний рівень теоретичних засад та прикладний рівень концептуальних положень, що в сукупності утворюють цілісну систему стратегічного планування. Така структура відповідає класичному розумінню методології як вчення про організацію діяльності, що поєднує теоретичне підґрунтя та практичний інструментарій.

Теоретичне забезпечення представлене тріадою фундаментальних теорій, кожна з яких виконує специфічну функцію в загальній архітектурі методології. Теорія просторового розвитку забезпечує розуміння територіальної організації громади, закономірностей розміщення продуктивних сил, формування систем розселення та інфраструктурних мереж. Вона акцентує увагу на тому, що будь-який розвиток має просторовий вимір і потребує врахування географічних, ландшафтних, планувальних особливостей території.

Концептуальні положення виступають сполучною ланкою між теоретичним фундаментом та практичним інструментарієм. Вони трансформують абстрактні теоретичні конструкції у принципи, підходи та правила, що безпосередньо регулюють процес стратегічного планування. У межах запропонованої схеми концептуальні положення реалізуються через розгортання структурних елементів методології, які охоплюють повний цикл стратегічного управління – від аналізу до контролю.

Структурні елементи методології утворюють логічну послідовність етапів стратегічного планування, що відповідає сучасним стандартам управлінського циклу (Deming Cycle). Початковим етапом виступає формування моделі стратегічного планування, яка визначає загальну архітектуру процесу, розподіл функцій, процедури прийняття рішень.

Наступним є *інструментарій стратегічного аналізу*, що включає методи діагностики внутрішнього та зовнішнього середовища громади, оцінки ресурсів, виявлення конкурентних переваг та обмежень. На основі аналізу здійснюється формулювання цілей та пріоритетів, що передбачає перехід від діагностики до цілепокладання, визначення стратегічного бачення та ключових напрямів розвитку.

Важливим елементом методології є *моделювання сценаріїв*, що відображає сучасне розуміння невизначеності зовнішнього середовища. Замість єдиного жорсткого прогнозу розробляються альтернативні варіанти майбутнього, що дозволяє підвищити адаптивність стратегії. Наступний етап – власне розробка стратегії, яка конкретизує обрані сценарії у системі стратегічних та операційних цілей. Механізм реалізації стратегії включає інституційне, організаційне, фінансове забезпечення впровадження стратегічних рішень, що деталізується через розробку та реалізацію програм і планів. Завершальним елементом виступає аналіз ефективності, контроль та коригування, що забезпечує зворотний зв'язок та можливість адаптації стратегічного курсу відповідно до результатів моніторингу та змін зовнішнього середовища.

Таким чином, представлений методологічний базис демонструє цілісне, системне бачення процесу стратегічного планування сталого розвитку територіальних громад. Його сильними сторонами є: по-перше, чітке розмежування теоретичного фундаменту та прикладного інструментарію; по-друге, логічна послідовність етапів, що охоплюють повний управлінський цикл; по-третє, включення сучасних елементів (сценарне моделювання, моніторинг та коригування), що забезпечують адаптивність стратегії в умовах невизначеності.

Практична імплементація цього методологічного базису потребує належної інституційної спроможності органів місцевого самоврядування, кваліфікованих кадрів та політичної волі до послідовної реалізації стратегічних рішень.

1.3. Сучасні виклики та їх вплив на стійкість територіальних громад

Дослідження сучасних викликів і їхнього впливу на стійкість територіальних громад обумовлене глибокими трансформаційними процесами в соціально-економічному та безпековому середовищі функціонування публічної влади в Україні. В умовах воєнного стану, зростання глобальної турбулентності, енергетичної нестабільності, демографічних змін та інтенсивних міграційних потоків територіальні громади виступають базовим рівнем забезпечення життєдіяльності населення та реалізації публічної політики. На локальному рівні концентруються ризики та наслідки кризових явищ, що підкреслює нагальну потребу в науковому осмисленні механізмів формування їхньої інституційної, соціальної та економічної стійкості.

У контексті реформи децентралізації, започаткованої в Україні у 2014 році, територіальні громади отримали розширені повноваження та ресурсну базу, що підвищило їх управлінську автономію, але водночас посилило відповідальність за результати розвитку.

Сучасні виклики – безпекові загрози, руйнування інфраструктури, бюджетні дисбаланси, зростання соціальної вразливості населення – суттєво впливають на спроможність громад виконувати власні та делеговані повноваження. За таких умов проблема забезпечення стійкості набуває системного характеру й виходить за межі традиційного адміністративного управління, потребуючи комплексних міжсекторальних підходів.

Стійкість територіальних громад доцільно трактувати як комплексну характеристику їхньої здатності протистояти деструктивним впливам, ефективно адаптуватися до змін та відновлюватися після кризових ситуацій із мінімізацією втрат як для людського потенціалу, так і для локального розвитку.

Такий підхід передбачає інтеграцію інституційної спроможності органів місцевого самоврядування, ефективності публічного менеджменту,

фінансової автономії, рівня соціальної згуртованості та розвитку партнерських взаємодій. Водночас відсутність уніфікованих критеріїв оцінки стійкості громад і відповідних інструментів її забезпечення ускладнює вироблення цілісної державної політики підтримки територіальних громад.

Особливої ваги набуває необхідність інтеграції принципів антикризового управління, ризик-менеджменту та стратегічного планування у практику діяльності органів місцевого самоврядування.

Формування адаптивних управлінських моделей, цифровізація публічних послуг, розвиток мережевої взаємодії з громадянським суспільством і бізнесом стають ключовими чинниками підвищення стійкості. У цьому контексті науковий аналіз сучасних викликів дозволяє виявити структурні дисфункції, окреслити напрями інституційного вдосконалення та запропонувати обґрунтовані механізми зміцнення спроможності громад.

У сучасних умовах функціонування територіальних громад в Україні відбувається під впливом безпрецедентної концентрації різновекторних викликів, що кардинально трансформують середовище їх життєдіяльності та ставлять під сумнів здатність до сталого розвитку.

Вивчення сутності зазначених викликів і механізмів їхнього впливу на стійкість територіальних громад набуває особливої теоретичної ваги та практичної значущості, оскільки саме локальний рівень виступає базисом формування національної безпеки, макроекономічної стабільності та соціальної консолідації держави.

Звідси випливає, що дослідження сучасних викликів та їх впливу на стійкість територіальних громад є актуальним як з точки зору розвитку теорії публічного управління, так і з позицій вирішення нагальних практичних завдань.

Його результати дозволять сформулювати науково обґрунтоване розуміння природи загроз, механізмів їх впливу на різні аспекти функціонування громад та розробити рекомендації щодо підвищення резилієнтності (стійкості) місцевих спільнот в умовах глибокої турбулентності, що є необхідною

передумовою збереження територіальної цілісності, соціальної стабільності та економічного потенціалу держави.

Ознаки стійкості територіальних громад зображено на рис. 1.8.



Рис. 1.8. Ознаки стійкості територіальних громад

Примітка: складена автором за [23-25].

Представлений рисунок 1.8. систематизує ключові ознаки стійкості (резилієнтності) територіальних громад. З позиції сучасної управлінської науки, стійкість розглядається як інтегральна характеристика, що відображає здатність соціально-економічної системи зберігати основні функції, адаптуватися до змін та відновлюватися після кризових впливів.

Економічний та інфраструктурний базис стійкості. Перші дві ознаки – економічна диверсифікованість та розвинена інфраструктура – формують матеріально-ресурсну основу життєдіяльності громади. Економічна диверсифікованість забезпечує зниження ризиків, пов'язаних із залежністю від одного підприємства чи галузі, створює стабільну доходну базу місцевого бюджету та ринок праці.

Соціально-екологічний вимір. Ознаки соціальної згуртованості та екологічної безпеки відображають якісні характеристики середовища проживання, що визначають довгострокову життєздатність громади. Соціальний капітал, втілений у довірі, горизонтальних зв'язках, готовності до взаємодопомоги, розвиненому громадянському суспільстві, є критичним ресурсом у кризових ситуаціях, коли формальні інститути можуть не справлятися. Саме соціально згуртовані громади демонструють здатність до самоорганізації, волонтерства, підтримки вразливих груп.

Інституційно-фінансовий потенціал. Показники ефективного управління та фінансової адаптивності відображають здатність органів місцевого самоврядування забезпечувати виконання своїх повноважень в умовах нестабільного середовища.

Людський та адаптивний потенціал. Завершальні ознаки – демографічна стабільність та адаптивність – відображають довгострокову перспективу існування громади та її здатність до розвитку. Демографічна стабільність (позитивна динаміка, збалансована вікова структура) є індикатором привабливості території для проживання та наявності людського потенціалу для відтворення економіки та соціальної сфери.

Сучасні виклики, які впливають на стійкість територіальних громад зображено на рис. 1.9.



Рис. 1.9. Сучасні виклики, які впливають на стійкість територіальних громад

Примітка: складена автором за [26-28].

Представлений рисунок 1.9. систематизує ключові групи викликів, що детермінують функціонування територіальних громад в сучасних умовах та безпосередньо впливають на їхню здатність зберігати стійкість. З позиції сучасної науки публічного управління, запропонована типологія має важливе евристичне значення, оскільки дозволяє перейти від абстрактного розуміння "кризи" до конкретної ідентифікації загроз за окремими сферами життєдіяльності громад.

Системний характер представлених викликів свідчить про те, що сучасна криза має комплексну природу, охоплюючи безпековий, економічний, демографічний, екологічний, інфраструктурний, соціальний, інституційний та інформаційний виміри.

Безпеково-економічний блок викликів. Перші два чинники – безпекові загрози воєнного характеру та економічна криза – визначають фундаментальний рівень ризиків, що безпосередньо впливають на фізичне виживання громад та їх економічну базу. Воєнні дії створюють надзвичайні умови існування, спричиняють людські втрати, руйнування інфраструктури та вимушене переміщення населення.

Економічна криза, своєю чергою, підриває фінансову базу громад, скорочує надходження до місцевих бюджетів, знищує робочі місця та джерела доходів населення. Взаємопідсилення цих двох груп викликів створює ефект "подвійного удару", коли безпекові загрози поглиблюють економічну кризу, а економічна неспроможність унеможлиблює адекватну відповідь на безпекові виклики.

Демографічно-екологічний вимір. Виклики демографічної кризи та екологічних загроз мають довгостроковий, кумулятивний характер і визначають перспективи існування громад на десятиліття вперед. Масова міграція, втрати населення, падіння народжуваності призводять до деформації вікової структури, дефіциту робочої сили, деградації соціальної інфраструктури. Екологічні загрози, спричинені воєнними діями (забруднення ґрунтів, водних ресурсів, атмосфери), створюють довгострокові ризики для

здоров'я населення, роблять території непридатними для проживання та господарювання, потребують значних ресурсів для відновлення.

Інфраструктурно-соціальний блок. Енергетична криза та соціальна напруга відображають найгостріші прояви дестабілізації повсякденного життя громад. Руйнування енергетичної інфраструктури, перебої з теплопостачанням, водопостачанням паралізують базові функції життєзабезпечення, створюють загрозу гуманітарної катастрофи. Соціальна напруга, спричинена великою кількістю внутрішньо переміщених осіб, конкуренцією за ресурси, психологічними травмами, може призводити до конфліктів всередині громад, підриваючи соціальний капітал та згуртованість, які є критичними для колективного подолання кризи.

Інституційно-інформаційний вимір. Завершальні позиції – інституційна неспроможність та інформаційні загрози – стосуються здатності системи управління адекватно реагувати на виклики. Інституційна неспроможність проявляється у кадровому дефіциті (внаслідок мобілізації, міграції), втраті управлінських компетенцій, паралічі прийняття рішень в умовах невизначеності. Інформаційні загрози та гібридний вплив підривають довіру до влади, сіють паніку, розпалюють ворожнечу, дезорієнтують населення, ускладнюючи мобілізацію ресурсів для подолання кризи.

Таким чином, представлена система викликів демонструє багатовимірність та взаємопов'язаність загроз, з якими стикаються сучасні територіальні громади. Для науки публічного управління це означає необхідність розроблення комплексних, міждисциплінарних підходів до аналізу стійкості та формування механізмів її забезпечення. Для практики місцевого самоврядування – потребу в розробленні інтегрованих стратегій антикризового управління, здатних одночасно реагувати на різномірні виклики, мобілізувати внутрішні ресурси, підтримувати соціальну згуртованість та забезпечувати безперервність надання публічних послуг в екстремальних умовах.

Висновки до розділу 1

Підсумовуючи теоретико-методологічні засади, викладені у розділі 1, можна зазначити, що стратегічний розвиток територіальних громад у контексті публічного управління виступає як комплексний, інтегрований та інституційно обумовлений процес, орієнтований на забезпечення тривалої життєздатності локальних соціально-економічних систем.

Обґрунтовано, що в умовах децентралізації та зростання управлінської автономії територіальних громад стратегічне управління трансформується з факультативного інструменту в базову функцію органів місцевого самоврядування. Визначальними характеристиками сучасного стратегування є полісуб'єктність, партисипативність, орієнтація на сталість, а також інтеграція економічного, соціального, екологічного та просторового вимірів розвитку.

Систематизація концептуальних підходів засвідчила доцільність поєднання системного, ситуаційного, програмно-проектного, інституційного та мережевого підходів у процесі формування стратегій розвитку. Їх синтез забезпечує методологічну цілісність стратегічного циклу – від аналітичної діагностики й формування візії до реалізації, моніторингу та коригування стратегічних рішень. Особливого значення набуває інтеграція кількісних і якісних методів аналізу, що створює підґрунтя для впровадження принципів політики, заснованої на доказах, та підвищення обґрунтованості управлінських рішень.

Водночас виявлені методологічні прогалини чинних стратегічних документів – декларативність цілей, слабка операціоналізація індикаторів, розрив між стратегічним і бюджетним плануванням, формальність партисипативних процедур – свідчать про необхідність удосконалення інституційної культури стратегування. Подолання зазначених дисфункцій можливе за умови посилення аналітичної спроможності органів місцевого самоврядування, інтеграції просторового планування.

РОЗДІЛ 2

СУЧАСНИЙ СТАН ТА ПРОБЛЕМИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД

2.1. Інституційна спроможність органів місцевого самоврядування як основа стратегічного управління

Аналіз інституційної спроможності органів місцевого самоврядування як базового елементу стратегічного управління обумовлений глибокими трансформаційними процесами у системі публічної влади України, що пов'язані з децентралізацією, євроінтеграційним курсом держави та функціонуванням державних інституцій в умовах воєнного стану.

Передача значного обсягу повноважень і ресурсів на базовий рівень висвітлює проблему не лише формального розширення компетенцій, а й фактичної здатності органів місцевого самоврядування ефективно здійснювати стратегічні функції. У цьому контексті інституційна спроможність виступає ключовим фактором результативності місцевої політики розвитку.

Сучасна парадигма стратегічного управління передбачає наявність у суб'єкта управління чітко структурованих процедур планування, аналітичної підтримки прийняття рішень, дієвих механізмів координації, моніторингу та оцінювання. Водночас емпірична практика засвідчує, що не всі органи місцевого самоврядування володіють достатнім кадровим, організаційним, фінансовим та інформаційним потенціалом для повноцінної реалізації стратегічних документів. Це зумовлює потребу в науковому осмисленні категорії «інституційна спроможність» як комплексної характеристики управлінської системи, що поєднує нормативно-правові, структурні, ресурсні та компетентнісні компоненти.

Особливої ваги набуває дослідження взаємозв'язку між інституційною спроможністю та якістю стратегічного управління в умовах полікризового

середовища. Воєнні ризики, демографічні дисбаланси, бюджетні обмеження та необхідність післявоєнного відновлення висувають підвищені вимоги до адаптивності та управлінської гнучкості органів місцевого самоврядування. У таких обставинах інституційна спроможність виступає не лише передумовою стратегування, а й фактором забезпечення стійкості територіальних громад та безперервності надання публічних послуг.

У науковому дискурсі інституційна спроможність все частіше аналізується через призму концепцій належного врядування, результатноорієнтованого менеджменту та багаторівневого управління. Водночас відсутність єдиного підходу до її оцінювання та недостатній розвиток інструментарію вимірювання спроможності органів місцевого самоврядування ускладнюють формування обґрунтованої політики інституційного розвитку. Це зумовлює потребу в систематизації існуючих теоретичних підходів та розробленні методологічних основ підвищення спроможності як стратегічного ресурсу місцевого самоврядування.

У сучасних умовах поглиблення децентралізаційних процесів, завершення адміністративно-територіальної реформи та посилення євроінтеграційного вектора розвитку України проблематика інституційної спроможності органів місцевого самоврядування (ОМС) набуває виняткового теоретичного та прикладного значення.

Саме спроможність муніципальних інститутів ефективно виконувати свої функції, розробляти та реалізовувати стратегії розвитку, залучати ресурси та забезпечувати якісні публічні послуги стає визначальним фактором успішності реформ та здатності територіальних громад до сталого розвитку. Дослідження інституційної спроможності як фундаменту стратегічного управління дозволяє виявити ключові чинники, що детермінують ефективність місцевої влади в сучасних умовах.

Органи місцевого самоврядування (ОМС) пройшли еволюційний шлях від виконання суто директив центральної влади до становлення самостійних і повноцінних суб'єктів формування та реалізації політики локального

розвитку. У цих умовах життєздатність та конкурентоспроможність територіальних громад безпосередньо визначається здатністю ОМС переходити від реактивного, ситуативного адміністрування до проактивного, стратегічно орієнтованого управління.

Особливості інституційної спроможності органів місцевого самоврядування як основи стратегічного управління зображено на рис. 2.1.



Рис. 2.1. Особливості інституційної спроможності органів місцевого самоврядування як основи стратегічного управління

Примітка: складена автором за [29-30].

Представлений рисунок 2.1. концептуалізує інституційну спроможність органів місцевого самоврядування як багатовимірну систему взаємопов'язаних характеристик, що формують підґрунтя стратегічного управління розвитком територіальних громад.

Логіка побудови схеми відображає інтегративний підхід, відповідно до якого інституційна спроможність не зводиться виключно до організаційної структури чи кадрового забезпечення, а охоплює економічні, соціальні, екологічні, фінансові та демографічні компоненти. Така багатокomпонентність підкреслює системний характер стратегічного управління, яке ґрунтується на здатності інституцій координувати різні сфери місцевого розвитку в єдиній управлінській парадигмі.

Економічна диверсифікованість і самодостатність, відображені на рисунку, виступають базисом інституційної стійкості органів місцевого самоврядування. Наявність розгалуженої структури місцевої економіки зменшує ризики залежності від окремих галузей або суб'єктів господарювання та створює стабільну дохідну базу для реалізації стратегічних програм.

Розвинена інфраструктура та її надійний захист відображають матеріально-технічний аспект інституційної спроможності, що забезпечує безперервність надання публічних послуг і реалізацію стратегічно важливих ініціатив.

Водночас соціальна згуртованість, розвиток людського потенціалу та демографічна стабільність формують гуманітарний вимір спроможності органів місцевого самоврядування. Високий рівень соціального капіталу, довіри та громадянської активності створює передумови для ефективного впровадження партисипативних моделей стратегічного управління.

Екологічна безпека та збалансоване природокористування окреслюють стратегічну орієнтацію на принципи сталого розвитку, тоді як фінансова гнучкість і бюджетна безпека характеризують здатність інституцій до адаптації в умовах невизначеності.

Таблиця 2.1.

Співвідношення об'єктів та видів планування територій

Об'єкти планування	Види містобудівної документації
Територія України	Генеральна схема планування території України
Території адміністративно-територіальних одиниць регіонального рівня (Автономна Республіка Крим, область, адміністративний район) та їх окремих частин	Схема планування території
Території населених пунктів (місто, селище міського типу, сільське поселення)	Генеральний план населеного пункту
Території районів, мікрорайонів та кварталів у межах населеного пункту	Детальний план території
Території комплексів будинків і споруд	Проект забудови територій

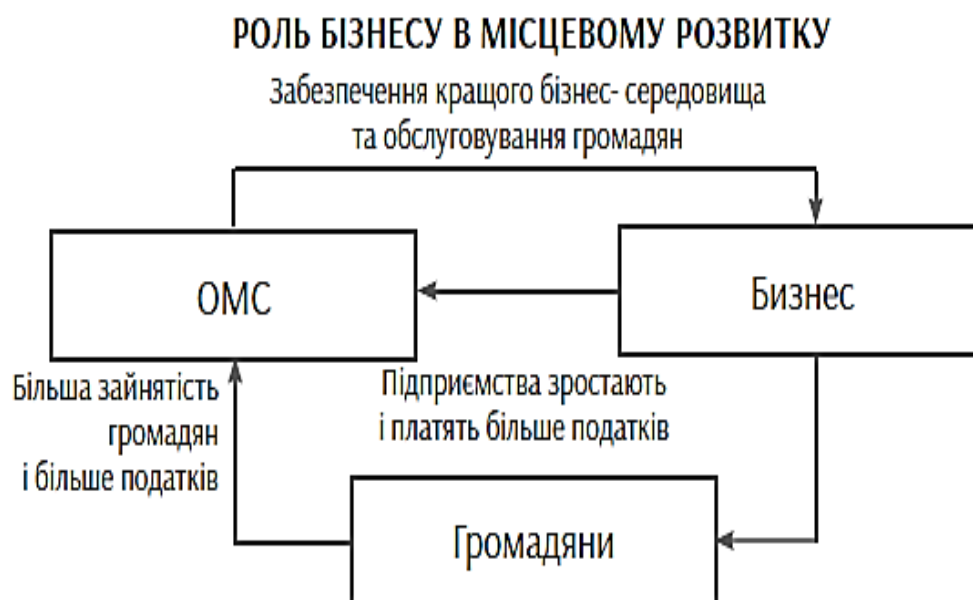


Рис. 2.2. Роль місцевого бізнесу в місцевому розвитку

Примітка: складена автором за [32-33].

Надані для аналізу графічні матеріали репрезентують два фундаментальні, взаємопов'язані виміри управління розвитком територій у системі публічного адміністрування: просторово-нормативний (містобудівний) та соціально-економічний (інституційний).

Комплексне розуміння цих аспектів є критично важливим для формування ефективної місцевої політики, адже сталий розвиток територіальної громади можливий лише за умови синергії впорядкованого просторового планування та активної кооперації ключових стейкхолдерів локальної економіки.

Таблиця 2.1. ілюструє чітку ієрархічну архітектуру системи просторового планування, демонструючи співвідношення між об'єктами планування та відповідними видами містобудівної документації. Згідно з наведеною матрицею, макрорівень представлений плануванням території всієї країни, що закріплюється Генеральною схемою планування території України.

Мезорівень, що охоплює території регіонального значення (АР Крим, області, адміністративні райони та їх частини), регулюється відповідними Схемами планування території. На базовому (муніципальному) рівні об'єктами виступають території міст, селищ міського типу та сільських поселень, для яких розробляється Генеральний план населеного пункту.

Водночас на мікрорівні деталізація досягає максимального рівня: для районів, мікрорайонів та кварталів розробляється Детальний план території, тоді як для окремих будівельних комплексів і споруд формується Проект забудови території.

Рисунок 2.2. розкриває праксеологічний механізм реалізації соціально-економічного розвитку через призму інституційної взаємодії у трикутнику «Органи місцевого самоврядування (ОМС) – Бізнес – Громадяни». Візуалізована модель підкреслює циклічний, взаємозалежний та синергетичний характер відносин локальних акторів, де кожен суб'єкт відіграє специфічну роль у генеруванні мультиплікативних ефектів для громади.

Дерево цілей при стратегічному плануванні зображено в таблиці 2.2.

Таблиця 2.2.

Дерево цілей при стратегічному плануванні [34-35].

Стратегічні цілі	Операційні цілі	Завдання
1. Підвищення економічної спроможності громади	1.1. Покращення можливостей розвитку малого бізнесу та залучення інвестицій	1.1.1. Підготовка об'єктів для залучення інвестицій
		1.1.2. Удосконалення процедур залучення інвестицій
		1.1.3. Популяризація інвестиційних можливостей громади
		1.1.4. Покращення інфраструктури підтримки бізнесу
		1.1.5. Розвиток комунальних підприємств громади
	1.2. Розвиток туризму	1.2.1. Створення нових туристичних продуктів
		1.2.2. Популяризація туристичних можливостей
2. Розвиток сільських територій	2.1. Підвищення доходів сільськогосподарських виробників	2.1.1. Диверсифікація дрібнотоварного сільськогосподарського виробництва, у т.ч. у домогосподарствах
		2.1.2. Підтримка розвитку сільськогосподарської кооперації
	2.2. Розвиток інфраструктури сільських територій	2.2.1. Покращення інфраструктури водозабезпечення та водовідведення сільських територій
		2.2.2. Покращення транспортної доступності для розблокування економічного або соціального розвитку сіл
		2.2.3. Покращення управління твердими побутовими відходами
	2.3. Підвищення якості життя у сільських територіях	2.3.1. Оптимізація мережі освітніх закладів
		2.3.2. Підвищення якості послуг закладів охорони здоров'я
		2.3.3. Підвищення якості послуг закладів культури
		2.3.4. Підвищення поінформованості та самоорганізації сільського населення

Запропонована структурно-логічна матриця відображає класичний інструмент стратегічного управління – «дерево цілей», адаптований для практики просторового та соціально-економічного розвитку територіальних громад. У сучасній науці публічного адміністрування цей метод виступає ключовою передумовою подолання декларативного характеру планування.

Базовим рівнем представленої моделі є стратегічні цілі, які визначають макроекономічний та макросоціальний вектори руху громади у довгостроковій перспективі. На наведеному прикладі вони сфокусовані на підвищенні економічної спроможності громади та комплексному розвитку сільських територій.

Наступним ієрархічним щаблем виступають операційні цілі, що виконують функцію секторальної деталізації стратегічних намірів. Аналіз таблиці свідчить, що макроціль економічної спроможності декомпозиується на покращення можливостей для малого бізнесу, залучення інвестицій та розвиток туризму. Своєю чергою, розвиток сільських територій розбивається на підвищення доходів аграріїв, розбудову інфраструктури та покращення якості життя.

Найвищий ступінь деталізації відображено у блоці «Завдання», який являє собою проєктно-орієнтований базис стратегії. Представлені завдання, такі як створення нових туристичних продуктів, оптимізація мережі освітніх закладів, підтримка сільськогосподарської кооперації чи покращення управління твердими побутовими відходами, є максимально наближеними до практичної реалізації.

Головна евристична та управлінська цінність наведеної моделі полягає у забезпеченні жорсткої вертикальної когерентності (узгодженості). Побудова дерева цілей за дедуктивним принципом («від загального до часткового») гарантує, що виконання найменшого локального завдання (наприклад, удосконалення процедур залучення інвестицій) безпосередньо та вимірювано

працює на досягнення глобальної стратегічної цілі підвищення економічної спроможності громади.

Сучасне підходи до розуміння стратегії розвитку територіальної громади зображено на рис. 2.3.



Рис. 2.3. Сучасне підходи до розуміння стратегії розвитку територіальної громади

Примітка: складена автором за [36-37].

Представлений рисунок 2.3. пропонує системне бачення сучасних підходів до розуміння стратегії розвитку територіальної громади, що має важливе теоретико-методологічне значення для науки публічного управління. З позиції сучасної управлінської парадигми, запропонована структура відображає перехід від класичного, лінійного розуміння стратегії як формалізованого документа до динамічної, адаптивної концепції, що акцентує увагу на процесуальності, гнучкості та орієнтації на результат. Кожен із представлених елементів розкриває певний аспект стратегічного управління, утворюючи цілісну систему принципів та підходів.

Цільова орієнтація та пріоритезація. Центральним компонентом запропонованої системи виступає визначення цілей, реалізація яких є вирішальною для досягнення загальних результатів місцевого розвитку. Це положення закріплює фундаментальну вимогу стратегічного управління – концентрацію на обмеженій кількості пріоритетних напрямів, здатних забезпечити суттєвий прогрес у розвитку громади.

В умовах обмежених ресурсів стратегія не може охоплювати всі сфери життєдіяльності; вона має визначати пріоритети, концентруючи зусилля на точках зростання, які дадуть найбільший мультиплікативний ефект. Це вимагає від розробників стратегії вміння здійснювати складний вибір та обґрунтовувати його перед громадою.

Партисипативний та ресурсний виміри. Важливим сучасним акцентом є вимога підтримувати громадську ініціативу, що відображає перехід від моделі "влада планує – громада виконує" до партисипативної парадигми стратегування. Стійка стратегія неможлива без активної участі мешканців, бізнесу, громадських організацій у її розробленні та реалізації.

Громадські ініціативи виступають джерелом інновацій, додаткових ресурсів та механізмом соціального контролю, що підвищує легітимність і практичну здійсненність стратегічних рішень. Водночас стратегія має гарантувати наявність необхідних ресурсів, що передбачає не лише визначення бажаних напрямів розвитку, але й чітке окреслення джерел

фінансування, механізмів залучення інвестицій та розподілу бюджетних коштів у відповідності зі стратегічними пріоритетами.

Часопросторова концентрація та ефективність. Принцип концентрувати головні зусилля в потрібний час у потрібному місці відображає сучасне розуміння стратегії як мистецтва своєчасних дій. В умовах високої динаміки зовнішнього середовища ключовим є не лише коректне формулювання цілей, а й вибір оптимального часу їх реалізації з урахуванням наявних сприятливих можливостей та потенційних загроз.

Це доповнюється вимогою гнучкості поведінки, щоб використовувати мінімум ресурсів для досягнення максимального результату, що корелює з принципами ощадливого виробництва (lean management) у публічному секторі. Стратегія має передбачати пошук найбільш ефективних, а не наймасштабніших способів досягнення цілей, уникаючи розпорошення ресурсів.

Організаційно-процедурний вимір. Завершальні елементи – визначати скоординоване керівництво та окреслювати коректний порядок дій – фіксують організаційно-процедурні вимоги до стратегії. Координоване керівництво передбачає чітке визначення суб'єктів відповідальності, розподіл функцій, налагодження горизонтальних та вертикальних зв'язків, створення механізмів міжвідомчої координації.

Стратегія не може бути реалізована без єдиного центру, який забезпечує узгодженість дій усіх учасників. Водночас, вона має окреслювати коректний порядок дій – чітку, зрозумілу, логічну послідовність кроків, що ведуть від поточного стану до бажаного майбутнього. Це створює "дорожню карту" для всіх суб'єктів стратегічного процесу.

Таким чином, представлений рисунок демонструє сучасне, багатовимірне розуміння стратегії розвитку територіальної громади, яке виходить далеко за межі традиційного уявлення про стратегію як набір декларативних цілей. Сучасна стратегія – це динамічний інструмент, що поєднує чітке цілепокладання з гнучкістю засобів.

2.2. Оцінка ефективності розробки та реалізації діючих стратегій розвитку: здобутки, індикатори та системні проблеми

Дослідження оцінки ефективності розробки та реалізації діючих стратегій розвитку зумовлена зростанням ролі стратегічного планування у системі публічного управління та необхідністю забезпечення результативності управлінських рішень в умовах високої турбулентності зовнішнього середовища.

У контексті децентралізації та реформування системи територіальної організації влади стратегічні документи набули статусу ключових інструментів для визначення довгострокових пріоритетів розвитку громад і регіонів. Водночас формальне затвердження таких стратегій не забезпечує їх фактичну реалізацію, що підкреслює необхідність застосування науково обґрунтованих методик оцінювання їх ефективності.

Сучасний етап розвитку публічного сектору характеризується переходом до моделі результатноорієнтованого управління, в межах якої стратегія розглядається не як декларативний документ, а як інструмент досягнення конкретних соціально-економічних ефектів. За таких умов ключового значення набуває розроблення системи індикаторів, здатних адекватно відображати як процесуальні, так і кінцеві результати стратегічної діяльності.

Відсутність чітких критеріїв оцінювання, недостатня операціоналізація стратегічних цілей та слабкий зв'язок між стратегічним і бюджетним плануванням знижують управлінську цінність стратегічних документів і ускладнюють здійснення об'єктивного моніторингу.

Проблема оцінювання ефективності стратегій набуває особливої актуальності в умовах воєнного стану та процесів післявоєнного відновлення, коли ресурси обмежені, а суспільний запит на прозорість і підзвітність публічної влади значно зростає. У таких умовах критично важливим є створення комплексних методик аналізу досягнень та виявлення системних

проблем реалізації стратегічних документів, що дає змогу своєчасно коригувати управлінські рішення та мінімізувати ризики неефективного використання публічних ресурсів. Оцінка ефективності водночас виступає ключовим інструментом забезпечення інституційної спроможності органів влади та підвищення рівня довіри до них.

Науковий дискурс свідчить про наявність різних підходів до вимірювання ефективності стратегій розвитку – від економетричних моделей до якісних методів експертного аналізу та партисипативного оцінювання.

Проте фрагментарність існуючих методик і недостатня інтеграція кількісних та якісних показників у єдину систему створюють методологічні прогалини. Це зумовлює потребу у формуванні цілісної концепції оцінювання, яка б враховувала специфіку публічного сектору, багатовимірність цілей розвитку та необхідність синхронізації з національними й регіональними стратегічними документами.

Трансформація архітектури публічного управління в Україні, обумовлена процесами децентралізації, призвела до переосмислення парадигми територіального розвитку. Перехід від жорстко централізованого адміністрування до проактивного стратегічного планування на регіональному та місцевому рівнях виступає ключовою передумовою забезпечення конкурентоспроможності територіальних одиниць.

Проте, як засвідчує вітчизняна практика, наявність формально затвердженого стратегічного документа не є тотожною його успішній імплементації. Це виводить на перший план проблематику оцінювання ефективності стратегічного управління як невід'ємної складової управлінського циклу.

Наявний масив діючих стратегій розвитку характеризується специфічним парадоксом: висока кількісна репрезентативність супроводжується низьким рівнем практичного виконання цільових показників. Спостерігається глибокий розрив між етапами цілепокладання та

безпосередньої реалізації проєктів. У цьому контексті об'єктивна оцінка ефективності діючих стратегій виступає не просто інструментом.

Аналіз причин і наслідків зображено на рис. 2.4.

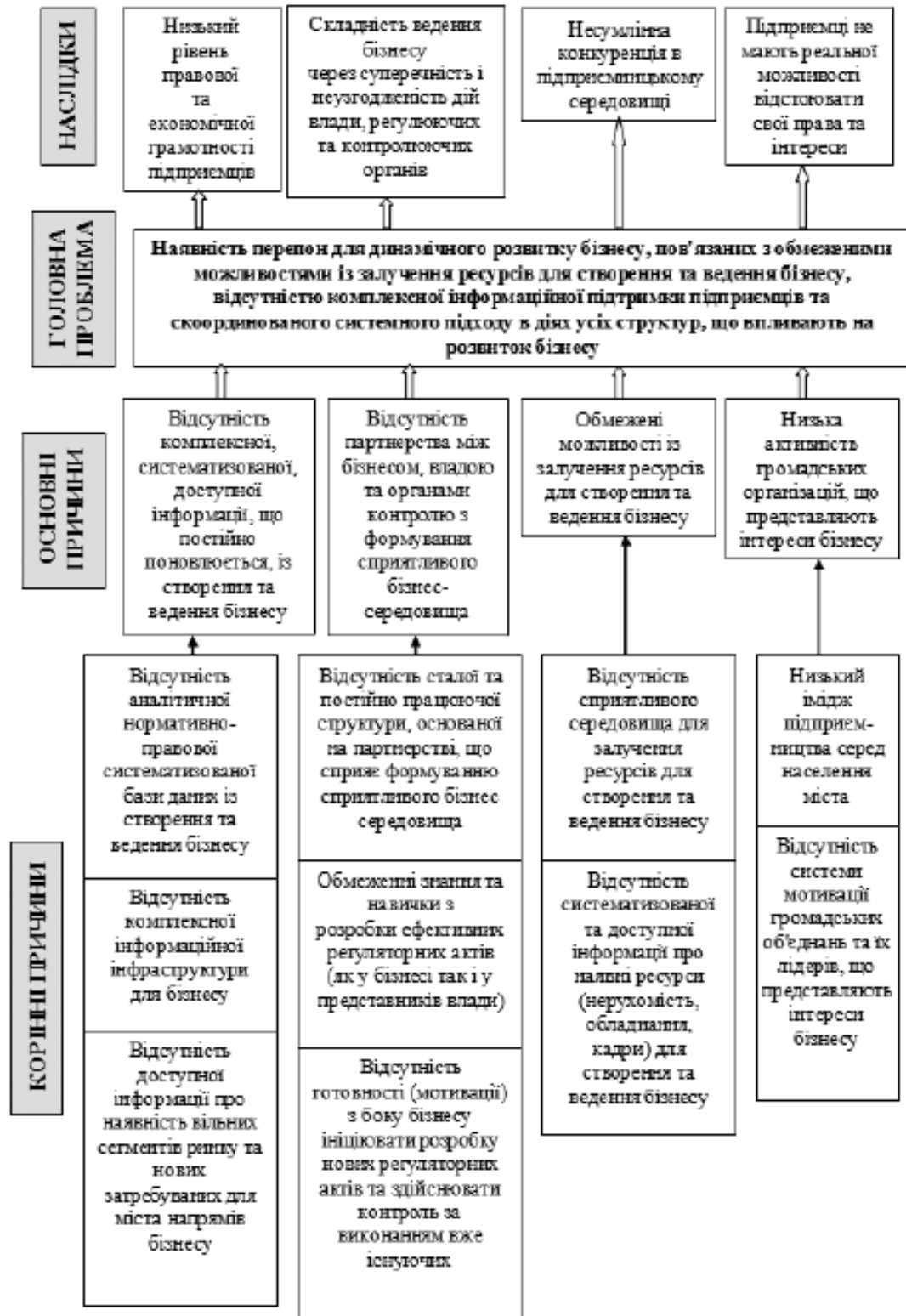


Рис. 2.4. Аналіз причин і наслідків

Примітка: складена автором за [38-41].

Приклад бальної оцінки оперативних цілей за визначеними критеріями зображено в табл. 2.3.

Таблиця 2.3.

Приклад бальної оцінки оперативних цілей за визначеними критеріями [38-41].

Рейтинг	Оперативна ціль	Вплив на стратегічну ціль (0-3)	Здійсненність (0-6)	Час (1-3)	Вплив на інвестиції й робочі місця (0-3)	Швидкість отримання позитивного ефекту (0-3)	Сумісність з іншими оперативними цілями (0-3)	Всього
1	Розробка системи сприяння розвитку малого підприємництва	2.58	5.16	2.26	2.32	1.68	2.42	16.42
2	Проведення активного маркетингу та формування іміджу території	2.77	4.07	2.1	2.63	1.83	2.67	16.07
3	Створення системи консультативно-інформаційної допомоги суб'єктам підприємництва	2.84	4.74	2.37	1.84	1.42	2.63	15.84
4	Покращення інвестиційної привабливості території	2.47	3.79	2.21	2.57	1.74	2.37	15.15
5	Створення сільськогосподарського кластеру	3.00	3.68	2.00	2.11	1.63	2.63	15.05
6	Модернізація інженерних мереж житлово-комунального господарства	2.79	3.79	2.05	2.37	1.63	2.37	15.00
7	Вдосконалення відносин між надавачами та споживачами житлово-комунальних послуг	2.37	4.00	2.21	2.11	1.79	2.42	14.89
8	Реконструкція дорожньо-мостового господарства	2.68	4.05	2.32	1.95	1.47	2.32	14.79
9	Створення системи профпідготовки та профорієнтації незайнятого населення з урахуванням потреб ринку	2.63	3.79	2.05	2.32	1.53	2.42	14.74
10	Впровадження інноваційних технологій	2.37	3.32	2.00	2.37	2.05	2.42	14.53
11	Залучення приватних підприємств до надання житлово-комунальних послуг	2.37	3.32	1.74	1.68	1.00	2.16	12.26

Представлена таблиця 2.3 ілюструє практичну реалізацію методу багатокритеріальної оцінки для ранжування оперативних цілей стратегічного розвитку територіальної громади, що має значну методологічну цінність для обґрунтування управлінських рішень.

Критеріальна база оцінювання. Система критеріїв, застосована в таблиці, охоплює ключові аспекти, що визначають доцільність реалізації оперативних цілей.

Вплив на стратегічну ціль (оцінка 0-3) відображає внесок конкретної оперативної цілі у досягнення загальних стратегічних пріоритетів громади, що є критичним для забезпечення узгодженості різних рівнів планування.

Задіяність (оцінка 4-5) характеризує обсяг необхідних ресурсів – чим вищий бал, тим більше ресурсів потребує реалізація цілі, що дозволяє зіставляти амбітність планів з реальними можливостями громади.

Час (оцінка 1-12) фіксує тривалість реалізації, що важливо для планування в умовах політичних циклів та короткострокових зобов'язань.

Інвестиційна та результативна складові. *Критерій впливу на інвестиційні роботи* (0-3) оцінює потенціал оперативної цілі щодо залучення додаткових інвестицій, що є особливо важливим для громад з обмеженими власними ресурсами. Високі бали за цим критерієм свідчать про здатність цілі генерувати мультиплікативний ефект, активізуючи зовнішні джерела фінансування.

Критерій швидкості отримання позитивного ефекту (0-3) відображає часовий горизонт, через який громада зможе відчувати реальні результати реалізації цілі, що важливо для підтримання суспільної підтримки стратегічного курсу. Нарешті, сумісність з іншими операціями та цілями (0-3) оцінює синергетичний потенціал, здатність цілі інтегруватися в загальну систему стратегічних дій без створення конфліктів чи дублювання.

Аналіз результатів ранжування. Як свідчать дані таблиці, найвищий рейтинг отримала оперативна ціль «Розробка системи сприяння розвитку малого підприємництва» (16,42 бала). Це зумовлено високими показниками

задіяності (5,16), що свідчить про значний ресурсний потенціал цього напрямку, а також добрими оцінками впливу на інвестиції та сумісності. Друга позиція – *«Проведення активного маркетингу та формування іміджу території»* (16,07) – демонструє високий вплив на стратегічні цілі та інвестиційну привабливість, що відповідає сучасним уявленням про важливість територіального брендингу. Звертає увагу, що ціль *«Створення сільськогосподарського кластеру»* отримала максимальну оцінку впливу на стратегічну ціль (3,00), однак дещо нижчі бали за іншими критеріями зумовили її п'яту позицію в рейтингу.

Пріоритети та аутсайтери. Цікавим є порівняння цілей у сфері житлово-комунального господарства. Модернізація інженерних мереж отримала 15,00 балів (шосте місце), тоді як залучення приватних підприємств до надання житлово-комунальних послуг опинилося на останньому місці з 12,26 балами. Це свідчить про те, що експерти, які проводили оцінювання, вважають інфраструктурні інвестиції більш пріоритетними порівняно з інституційними змінами в цій сфері. Низька оцінка залучення приватного сектору зумовлена, ймовірно, незначним впливом на інвестиції.

Методологічне значення. Представлений підхід має важливе методологічне значення для практики стратегічного планування в органах місцевого самоврядування:

- ❖ по-перше, він дозволяє об'єктивувати процес вибору пріоритетів, роблячи його прозорим та обґрунтованим;
- ❖ по-друге, багатокритеріальна оцінка враховує різноманітні аспекти цілей – від стратегічної значущості до ресурсомісткості та часових параметрів, що забезпечує комплексність аналізу;
- ❖ по-третє, отриманий рейтинг може слугувати основою для розподілу бюджетних коштів, черговості реалізації проєктів, концентрації зусиль на найбільш перспективних напрямках. Водночас, важливо розуміти, що бальна оцінка є лише інструментом підтримки прийняття рішень, а не заміною політичній волі та експертному судженню.

«Процес стратегічного планування розпочинається зі створення стратегічної платформи, що визначає довгостроковий горизонт планування на 7–10 років. Лише після завершення початкового етапу становлення об'єднаної територіальної громади (ОТГ) доцільно розширювати часовий горизонт до повного стратегічного рівня, що перевищує 7 років» [35].

Інформаційна база для проведення аналізу стану розвитку території зображена на рис. 2.5.



Рис. 2.5. Інформаційна база для проведення аналізу стану розвитку території

Примітка: складена автором за [42-44].

Представлений рисунок 2.4. систематизує джерела інформації, необхідні для проведення комплексного аналізу стану розвитку території, що має фундаментальне значення для якісного стратегічного планування на місцевому рівні.

З позиції сучасної науки публічного управління, інформаційне забезпечення виступає критичним фактором обґрунтованості стратегічних рішень, оскільки будь-яке планування, позбавлене достовірної та репрезентативної інформації, перетворюється на спекулятивне прогнозування. Запропонована структура охоплює різноманітні типи джерел – від офіційної статистики до результатів наукових досліджень, що дозволяє забезпечити багатовимірність аналізу та врахування різних аспектів функціонування території.

Просторово-планувальний блок. Будь-яка стратегія соціально-економічного розвитку має бути узгоджена з просторовим плануванням, оскільки економічні та соціальні процеси завжди розгортаються на конкретній території з її природними, інфраструктурними, ландшафтними особливостями. Містобудівна документація надає інформацію про функціональне зонування, обмеження у використанні земель, перспективи розвитку інженерної та транспортної інфраструктури, що є критичним для реалістичності стратегічних проектів.

Дані земельного кадастру доповнюють цей блок, забезпечуючи інформацію про розподіл земель за категоріями, власників, вартість, що особливо важливо для інвестиційних проектів.

Статистично-адміністративний блок. Кількісний аналіз базується на даних Державного комітету статистики України та його територіальних підрозділів, які надають офіційну, методологічно уніфіковану та порівнянну в часі інформацію щодо демографічних, економічних і соціальних процесів. Такі статистичні дані дозволяють відстежувати динаміку ключових показників, здійснювати міжтериторіальні порівняння та виявляти довгострокові тенденції. Додатково значущими є матеріали управлінь

(відділів) економіки обласних державних адміністрацій та виконавчих комітетів місцевих рад, які часто містять більш оперативну, деталізовану та адаптовану до конкретної території інформацію.

Дані галузевих міністерств та відомств є необхідними для аналізу діяльності підприємств державного сектору, розташованих на території громади, та їх впливу на місцевий розвиток.

Програмно-звітний та фінансовий блоки. Важливе значення мають програми соціально-економічного розвитку та розвитку окремих сфер, а також звіти про їх виконання, які дають змогу оцінити попередній досвід планування, ефективність реалізованих заходів та виявити проблеми у досягненні поставлених цілей. Аналіз такої програмно-звітної документації забезпечує послідовність стратегічного процесу та інтеграцію уроків минулого у подальше планування.

Інформація банків є цінним джерелом для аналізу фінансово-кредитних потоків, інвестиційної активності, доступу бізнесу до фінансових ресурсів, рівня кредитування населення, що відображає реальний стан економіки та добробуту громадян.

Соціологічно-науковий блок. Особливе місце в інформаційній базі посідають результати соціологічних досліджень, які забезпечують врахування суб'єктивного виміру розвитку – думок, оцінок, очікувань, потреб мешканців громади. Соціологічна інформація дозволяє виявити "зони напруги", рівень довіри до влади, пріоритети населення, що є критичним для легітимності стратегічних рішень.

Результати наукових досліджень, що охоплюють конкретну територію, дозволяють здійснювати поглиблений аналіз окремих проблем, виявляти приховані тенденції та застосовувати сучасні методологічні підходи. Такі наукові розробки можуть охоплювати питання екологічного стану, демографічних змін, економічної спеціалізації та стану історико-культурної спадщини.

2.3. Аналіз Стратегії розвитку Івано-Франківської міської територіальної громади

Актуальність аналізу Стратегії розвитку Івано-Франківської міської територіальної громади визначається зростанням значення стратегічного планування як ключового механізму забезпечення сталого розвитку територій в умовах децентралізації та трансформації системи публічного управління. Утворення міських територіальних громад як базового рівня місцевого самоврядування зумовило потребу у формуванні стратегічних документів, здатних інтегрувати економічні, соціальні, просторові та екологічні пріоритети в єдину довгострокову концепцію розвитку. Відтак дослідження змісту, логіки побудови та інструментів реалізації даної стратегії набуває істотного науково-практичного значення.

Івано-Франківська міська територіальна громада функціонує в умовах комплексних зовнішніх та внутрішніх викликів, зумовлених воєнним станом, міграційними процесами, потребою модернізації інфраструктури та завданням підвищення конкурентоспроможності місцевої економіки.

За таких обставин стратегія розвитку виступає не лише програмним документом, а й механізмом консолідації ресурсів та координації дій суб'єктів місцевої політики. Аналіз її змістових положень дозволяє оцінити ступінь адаптивності управлінських рішень до сучасних ризиків і рівень відповідності стратегічних цілей актуальним потребам громади.

Наукова актуальність теми посилюється необхідністю оцінювання узгодженості стратегії з національними та регіональними програмними документами, а також із принципами багаторівневого врядування. Важливим є з'ясування того, наскільки стратегічні пріоритети громади корелюють із державною регіональною політикою, цілями сталого розвитку та інструментами фінансового забезпечення. Такий підхід дозволяє визначити рівень інтегрованості громади у ширші управлінські процеси та ефективність використання інституційних можливостей.

Окремого значення набуває дослідження системи індикаторів та механізмів моніторингу реалізації Стратегії. Практика стратегування в Україні засвідчує наявність проблем, пов'язаних із формальністю окремих положень, недостатньою операціоналізацією цілей і слабкою прив'язкою до бюджетного процесу. Аналіз відповідного документа Івано-Франківської громади створює підґрунтя для виявлення як успішних управлінських рішень, так і потенційних структурних дисбалансів, що можуть впливати на результативність стратегічного управління.

Сучасний етап розвитку системи публічного управління в Україні визначається закріпленням результатів реформи децентралізації, яка надала територіальним громадам статус ключових суб'єктів формування та реалізації політики локального розвитку. У цьому контексті стратегічне планування перестало сприйматися як формальний атрибут і стало критично важливим інструментом забезпечення конкурентоспроможності територій.

Здатність органів місцевого самоврядування здійснювати перехід від ситуативного адміністрування до довгострокового цілепокладання на засадах політики, керованої даними (*evidence-based policy*), є головним індикатором їхньої інституційної спроможності та управлінської зрілості.

В умовах повномасштабної збройної агресії та спричиненого нею полікризового середовища парадигма стратегічного управління територіальними громадами зазнала кардинального зламу. Більшість стратегічних документів, розроблених у довоєнний період з опорою на лінійні тренди соціально-економічного зростання, сьогодні значною мірою втратили свою релевантність. Екстремальні екзогенні шоки вимагають від муніципалітетів термінової ревізії стратегічних пріоритетів та імплементації в управлінську практику концепту життестійкості (*resilience*). Відтак, на перший план виходить проблема науково обґрунтованого аналізу діючих стратегій з метою оцінки їхньої здатності адаптуватися до високої макроекономічної турбулентності та безпекових загроз.



Рис. 2.6. Віддаленість адміністративного осередку Івано-Франківської територіальної громади від кордонів з Європейським Союзом та іншими державами

Примітка: складена автором за [45-49].



Рис. 2.7. Віддаленість адміністративного осередку Івано-Франківської територіальної громади від лінії кордону з ЄС та Молдовою

Примітка: складена автором за [50-52].

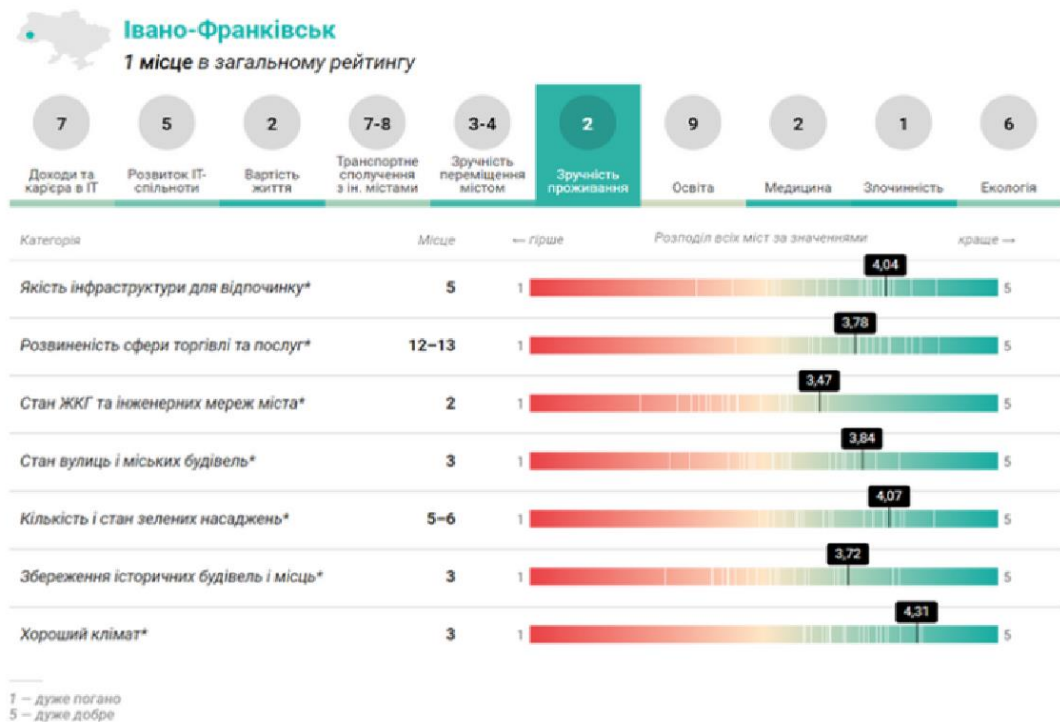


Рис. 2.8. Рейтинг міст DOU: позиціювання Івано-Франківська за зручністю проживання

У сучасному дискурсі публічного управління та адміністрування незалежні рейтингові оцінки міст розглядаються не лише як маркетинговий інструмент територіального брендингу, але й як об'єктивний маркер ефективності муніципального менеджменту. Надана аналітична панель репрезентує результати комплексного дослідження профільного порталу DOU, де Івано-Франківськ посідає перше місце у загальному заліку серед міст України.

Для науки державного управління цей макроіндикатор є свідченням високого рівня інституційної спроможності органів місцевого самоврядування (ОМС) формувати сприятливе середовище для залучення та утримання висококваліфікованого людського капіталу (зокрема, фахівців ІТ-сектору), що є критичним фактором інноваційного розвитку локальної економіки.

Структурний аналіз макропоказників рейтингу свідчить про системність управлінських підходів міської влади. Лідерські позиції територіальної громади значною мірою детерміновані високими оцінками базових параметрів

життєдіяльності: місто займає 1-ше місце за рівнем безпеки (мінімізація злочинності), 2-ге місце за якістю медичного забезпечення та 2-ге місце за критерієм «вартість життя».

З погляду теорії суспільного добробуту, така конфігурація формує потужний фундамент базової людської безпеки (*human security*), що в умовах екстремальних макроекономічних та геополітичних шоків діє як потужний атрактор для внутрішньої міграції та релокації бізнесу. Крім того, за зручністю переміщення містом Івано-Франківськ ділить 3-4 позиції, що підтверджує належний рівень просторової мобільності.

Ключовим фокусом візуалізованої моделі є декомпозиція інтегрального показника «Зручність проживання», за яким Івано-Франківськ позиціюється на високому 2-му місці в національному вимірі. Високі бальні оцінки за субіндикаторами «Хороший клімат» (4,31 бала, 3-тє місце), «Кількість і стан зелених насаджень» (4,07 бала, 5-6 місце) та «Якість інфраструктури для відпочинку» (4,04 бала, 5-те місце) напряду корелюють із грамотною муніципальною політикою просторового планування.

Ці дані емпірично підтверджують результативність реалізації міських програм з екологізації урболандшафту та розбудови рекреаційних зон, що є невід'ємною складовою впровадження концепції сталого розвитку міст (*Sustainable City*).

Особливої уваги заслуговує оцінка стану твердої міської інфраструктури, яка традиційно є найбільш обтяженою та фінансово місткою зоною вітчизняного комунального господарства. Незважаючи на помірні абсолютні бали, відносне позиціонування Івано-Франківська є показовим: стан вулиць і міських будівель оцінено у 3,84 бала (3-тє місце), а стан ЖКГ та інженерних мереж – у 3,47 бала, що забезпечує місту 2-ге місце серед інших муніципалітетів за цим критерієм.

Додатково, збереження історичних будівель і місць отримало 3,72 бала (3-тє місце). Це засвідчує наявність дієвих адміністративних механізмів

координації роботи комунальних служб та відносну успішність локальних політик ревіталізації архітектурної спадщини.

Водночас, з позицій стратегічного управління, евристична цінність подібних інфографік полягає у виявленні структурних диспропорцій та «вузьких місць» (*bottlenecks*). Аналіз профілю чітко артикулює зону управлінського дефіциту — показник «Розвиненість сфери торгівлі та послуг», де місто отримало 3,78 бала і опинилося на низькому 12-13 місці.

Для ОМС цей маркер є сигналом про недостатню еластичність локального ринку послуг та гостру необхідність модернізації інструментів стимулювання малого та середнього підприємництва. Існуюча сервісна інфраструктура виявилася не цілком готовою до стрімкого демографічного зростання та зміни споживчих патернів релокованого населення.

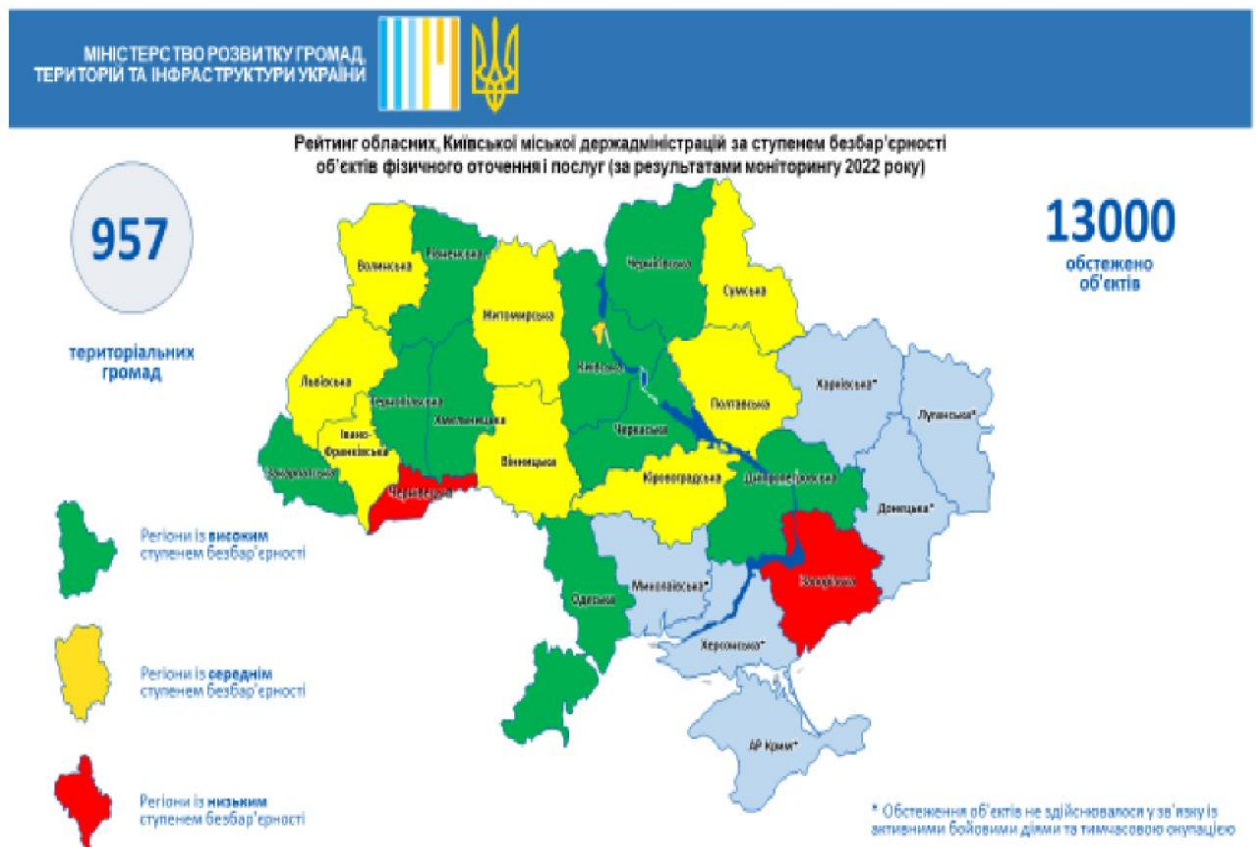


Рис. 2.9. Моніторинг за ступенем безбар'єрності об'єктів фізичного оточення і послуг для осіб з інвалідністю

Примітка: складена автором за [50-53].

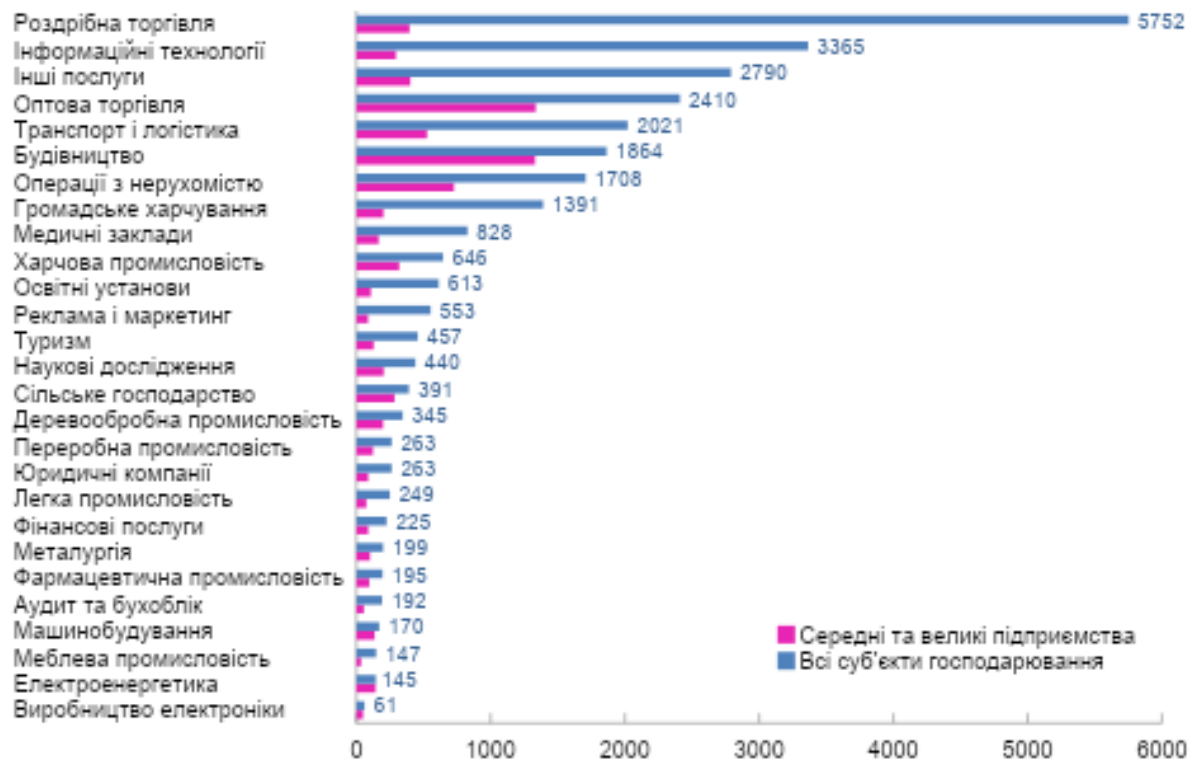


Рис. 2.10. Кількість підприємств в Івано-Франківській міській територіальній громаді за видами економічної діяльності, 2024 р. (одиниць)

Примітка: складена автором за [50-54].

Наданий графічний матеріал відображає детальний зріз суб'єктів господарювання Івано-Франківської міської територіальної громади за видами економічної діяльності станом на 2024 рік. З позицій публічного управління такий структурний аналіз є фундаментальною основою для формування доказової політики місцевого економічного розвитку (Local Economic Development, LED). Візуалізована статистика дозволяє органам місцевого самоврядування виявляти галузеві драйвери економічного зростання, оцінювати рівень диверсифікації локальної економіки та визначати структурні дисбаланси, що потребують цілеспрямованого управлінського втручання.

Найвиразнішою макроекономічною тенденцією, яку демонструє графік, є абсолютне домінування третинного сектору (сфери послуг та торгівлі). Беззаперечним лідером є «Роздрібна торгівля» із показником 5752 суб'єкти,

що суттєво випереджає інші галузі. Показовим є критичний розрив між загальною кількістю суб'єктів (сині гістограми) та кількістю середніх і великих підприємств (рожеві гістограми) у цих сегментах.

Ця асиметрія переконливо доводить, що базисом економічної спроможності та головним абсорбентом трудових ресурсів громади виступає мікро- та мале підприємництво. Для муніципального менеджменту це означає критичну залежність місцевого бюджету від надходжень єдиного податку та необхідність фокусування на інструментах дерегуляції й підтримки саме малого бізнесу.

Особливої уваги з погляду стратегічного позиціювання міста заслуговує сфера «Інформаційні технології», яка впевнено посідає другу позицію з показником 3365 одиниць. Така висока концентрація ІТ-бізнесу є свідченням успішної трансформації Івано-Франківська в потужний макрорегіональний інноваційний хаб.

Наявність потужного ІТ-кластера генерує попит на висококваліфікований людський капітал, стимулює розвиток суміжних креативних індустрій та підвищує загальну купівельну спроможність на території громади. Водночас це вимагає від місцевої влади специфічних управлінських рішень щодо утримання цього високомобільного «бізнесу без кордонів» через створення комфортного урбаністичного середовища.

Високі показники в галузях «Будівництво» (1864 суб'єкти) та «Операції з нерухомістю» (1708 суб'єктів) є чіткими маркерами інтенсивного просторового та демографічного розширення громади. Очевидно, що каталізатором цих процесів виступає внутрішня міграція (приплив ВПО) та релокація капіталу в безпечніші тиллові регіони.

З управлінського погляду, такий будівельний бум генерує значні виклики для містобудівної політики, вимагаючи від виконавчих органів жорсткого контролю за дотриманням генерального плану, недопущення хаотичної забудови та випереджального інвестування в розвиток супутньої інженерної і соціальної інфраструктури.

Водночас аналіз нижньої частини графіка виявляє суттєві структурні вразливості локальної економіки, пов'язані з дефіцитом підприємств вторинного сектору (переробної промисловості). Виробництво електроніки (61), електроенергетика (145), меблева промисловість (147), машинобудування (170) та металургія (199) демонструють найнижчі кількісні показники.

Підсумовуючи, економічний профіль Івано-Франківської МТГ має яскраво виражений постіндустріальний, сервісно-орієнтований характер з потужним ІТ-ядром та будівельним сектором. Головним завданням публічного управління в цих умовах є розробка комплексних цільових програм, які б, з одного боку, підтримували сервісну економіку малих підприємств, а з іншого – стимулювали процеси реіндустріалізації (наприклад, через розвиток індустріальних парків) для забезпечення секторальної диверсифікації та довгострокової стійкості розвитку громади.

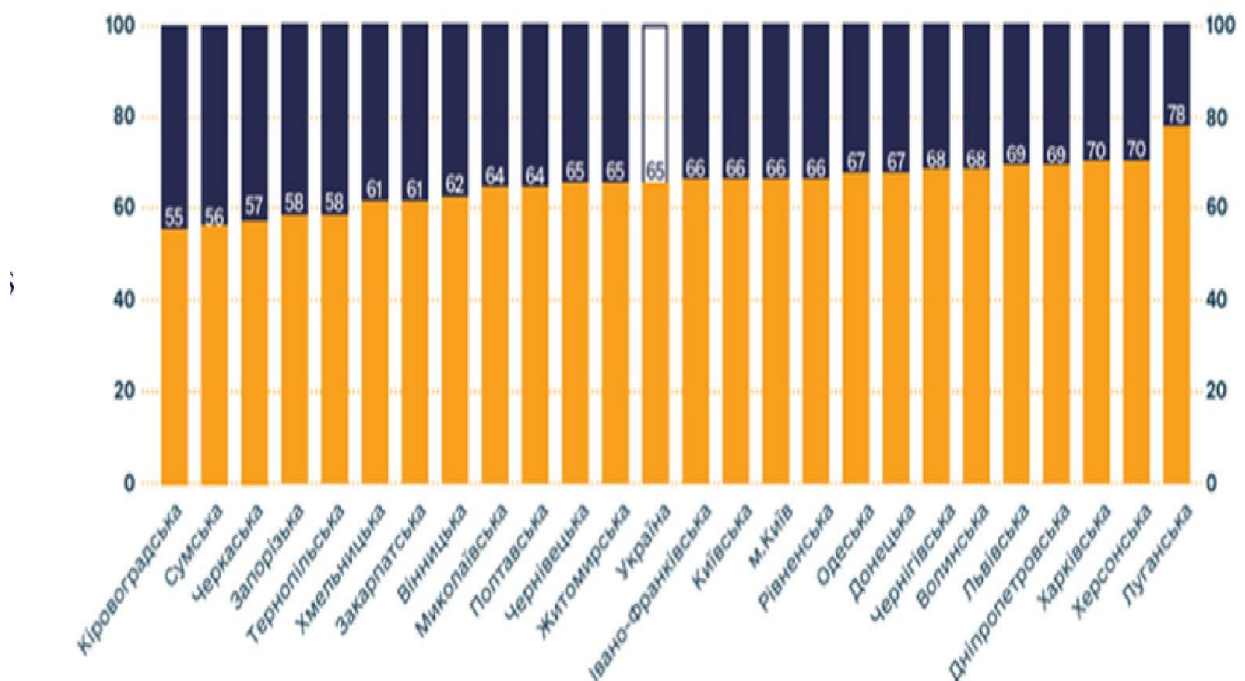


Рис. 2.11. Значення індексу здоров'я. Україна – 2020: середнє арифметичне значення субпоказників 1-10; розподіл за регіонами

Примітка: складена автором за [55].

У сучасній парадигмі публічного управління агреговані соціометричні та статистичні показники, такі як «Індекс здоров'я», виступають критично важливим інструментом для формування політики, заснованої на доказах (*evidence-based policy*). Представлена аналітична гістограма візуалізує середнє арифметичне значення десяти субпоказників Індексу здоров'я в розрізі регіонів України за 2020 рік.

З методологічного погляду державного управління, цей композитний індикатор є не лише відображенням фізичного стану населення, але й комплексною оцінкою інституційної спроможності регіональних медичних систем, рівня доступу громадян до медичних послуг та ефективності локальних політик у сфері громадського здоров'я.

Базовим орієнтиром для компаративного аналізу на графіку виступає загальнонаціональний показник по Україні, який становить 65 балів із 100 можливих. Цей медіанний рівень відображає помірний стан розвитку та функціонування медичної галузі в державі на момент проведення дослідження. Водночас візуалізований розподіл демонструє значну просторову асиметрію: розрив між регіоном-аутсайдером та регіоном-лідером досягає 23 пунктів.

Така диференціація є яскравим свідченням гетерогенності управлінських практик на місцях, нерівномірного розподілу фінансово-матеріальних ресурсів та різного ступеня адаптації територій до умов медичної реформи.

Особливий науковий інтерес становить кластер регіонів-лідерів. Абсолютну першість за Індексом здоров'я у 2020 році продемонструвала Луганська область із показником 78 балів, за нею йдуть Херсонська, Харківська та Дніпропетровська області, які консолідовано набрали по 70 балів.

З позицій публічного адміністрування такі високі показники у східних та південних регіонах можуть бути детерміновані потужними цільовими впливаннями міжнародної технічної допомоги в розбудову медичної

інфраструктури поблизу лінії розмежування, а також впровадженням спеціальних регіональних програм підтримки пацієнтів та лікарів у кризових умовах.

На протилежному полюсі гістограми знаходяться Кіровоградська (55 балів), Сумська (56 балів) та Черкаська (57 балів) області. Для органів місцевого самоврядування та державних адміністрацій цих територій такі низькі значення є сигналом про наявність системних дисфункцій у мережі надання медичних послуг.

Це може корелювати з кадровим дефіцитом, зношеністю матеріально-технічної бази закладів охорони здоров'я або низьким рівнем комунікації влади з громадськістю щодо питань профілактики захворювань. Своєю чергою, Івано-Франківська область із показником 66 балів перебуває у «золотій середині», маргінально перевищуючи загальнонаціональний рівень, що засвідчує відносну стабільність медичної екосистеми регіону.

Важливо враховувати хронологічний контекст формування представленого масиву даних – 2020 рік, який став періодом розгортання глобальної пандемії COVID-19. У цьому розрізі Індекс здоров'я виступає своєрідним маркером життєстійкості (*resilience*) регіональних систем охорони здоров'я до екстремальних епідеміологічних шоків.

Ті області, які змогли продемонструвати вищі показники, вочевидь, мали більш адаптивні механізми антикризового управління, кращу логістику розподілу медикаментів та вищий рівень соціального капіталу і довіри населення до управлінських рішень місцевої влади.

Підсумовуючи, результати аналізу Індексу здоров'я доводять вичерпаність уніфікованого, жорстко централізованого підходу до управління медичною сферою. Виявлені територіальні диспропорції вимагають від суб'єктів владних повноважень переходу до асиметричних, таргетних політик регіонального розвитку. Для вирівнювання ситуації необхідно запроваджувати стимулюючі механізми вирівнювання медичних субвенцій, посилювати спроможність госпітальних округів.

Висновки до розділу 2

Доведено, що інституційна спроможність органів місцевого самоврядування виступає фундаментальною передумовою ефективного стратегічного управління. Її багатовимірний характер охоплює економічну диверсифікацію, фінансову гнучкість, розвиненість інфраструктури, соціальну згуртованість, екологічну безпеку та якість управлінських процедур. Саме синергія цих компонентів забезпечує перехід від декларативного стратегування до результатноорієнтованої моделі управління, здатної адаптуватися до умов полікризового середовища та воєнних ризиків.

Аналіз інструментарію стратегічного планування засвідчив важливість дотримання принципів ієрархічної узгодженості цілей, багаторівневого просторового планування та використання методів багатокритеріальної оцінки пріоритетів. Запровадження «дерева цілей», системи індикаторів та бальної оцінки оперативних завдань сприяє підвищенню прозорості процесу прийняття рішень і мінімізації суб'єктивізму у визначенні напрямів розвитку. Окрему увагу приділено оцінці ефективності реалізації діючих стратегій розвитку, що дозволило виявити розрив між задекларованими цілями та фактичними результатами.

Аналіз Стратегії розвитку Івано-Франківської міської територіальної громади засвідчив відносно високий рівень управлінської спроможності та конкурентоспроможності громади, що підтверджується позитивними соціально-економічними показниками, розвиненим ІТ-сектором і сприятливим урбаністичним середовищем.

Водночас структурні диспропорції економіки, домінування сфери послуг та обмеженість виробничого сектору формують потенційні ризики довгострокової стійкості. Отже, стратегічне управління має бути спрямоване на посилення секторальної диверсифікації, підвищення інвестиційної привабливості та вдосконалення механізмів моніторингу реалізації стратегічних пріоритетів.

РОЗДІЛ 3

СТРАТЕГІЧНІ ОРІЄНТИРИ ТА НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ

3.1. Імплементация європейських стандартів та інструментів стратегічного планування на місцевому рівні

Актуальність дослідження впровадження європейських стандартів і методів стратегічного планування на локальному рівні зумовлюється поглибленням євроінтеграційних процесів та необхідністю адаптації української системи публічного управління до принципів і вимог Європейського Союзу. У контексті здобуття статусу країни-кандидата та виконання зобов'язань, передбачених Угодою про асоціацію, особливе значення набуває формування спроможних територіальних громад, здатних забезпечувати сталий соціально-економічний розвиток через стратегічне бачення, доказовий підхід до управлінських рішень та інтегроване планування.

Європейські стандарти стратегічного планування базуються на принципах належного врядування, субсидіарності, партнерства, прозорості та орієнтації на досягнення результату. Їхня імплементація на локальному рівні передбачає трансформацію традиційних адміністративно-командних моделей управління в напрямі стратегічно спрямованих, проектно- та програмно-цільових механізмів. У цьому контексті особливого значення набуває гармонізація національної нормативно-правової бази з положеннями таких документів, як Європейська хартія місцевого самоврядування, що закладає інституційні засади автономії та відповідальності органів місцевого самоврядування.

Сучасні виклики, пов'язані з воєнним станом, необхідністю післявоєнної відбудови, відновлення інфраструктури та підвищення інвестиційної привабливості територій, актуалізують потребу в застосуванні інтегрованих інструментів стратегічного планування, зокрема стратегій

розвитку громад, планів відновлення, програм соціально-економічного розвитку та механізмів моніторингу й оцінювання результативності. Імплементація європейських підходів сприяє підвищенню інституційної спроможності органів місцевого самоврядування, забезпечує координацію цілей багаторівневого планування та створює передумови для ефективного залучення міжнародної технічної допомоги й інвестиційних ресурсів.

Водночас імплементація європейських стандартів потребує системної методологічної підтримки, розвитку професійних компетентностей публічних службовців, удосконалення механізмів участі громадськості та налагодження горизонтальної і вертикальної координації. Невідповідність між формальним запровадженням стратегічних документів і реальними управлінськими практиками зумовлює ризики декларативності стратегій та фрагментарності їх реалізації, що вимагає наукового осмислення інструментального забезпечення процесу стратегування на місцевому рівні.

Сучасний етап реформування системи територіальної організації влади в Україні, детермінований процесами децентралізації, кардинально змінив парадигму місцевого самоврядування. Територіальні громади набули статусу повноправних суб'єктів публічного управління, що зумовило безальтернативний перехід від реактивного ситуативного адміністрування до проактивного стратегічного менеджменту.

Здатність органів місцевого самоврядування (ОМС) формувати довгострокові візії просторового та соціально-економічного розвитку наразі виступає ключовим індикатором їхньої інституційної спроможності та головною запорукою підвищення загальної конкурентоспроможності територій.

Особливої гостроти та праксеологічної значущості порушена проблематика набуває в умовах повномасштабної збройної агресії та необхідності проєктування архітектури повоєнного відновлення. В умовах полікризового середовища національна стійкість формується насамперед на базовому рівні. Доступ українських територіальних громад до структурних

фондів ЄС, фінансування у рамках програми *Ukraine Facility* та міжнародної технічної допомоги жорстко обумовлюється наявністю якісних, інклюзивних стратегій розвитку.

Особливості імплементації європейських стандартів та інструментів стратегічного планування на місцевому рівні зображено на рис. 3.1.

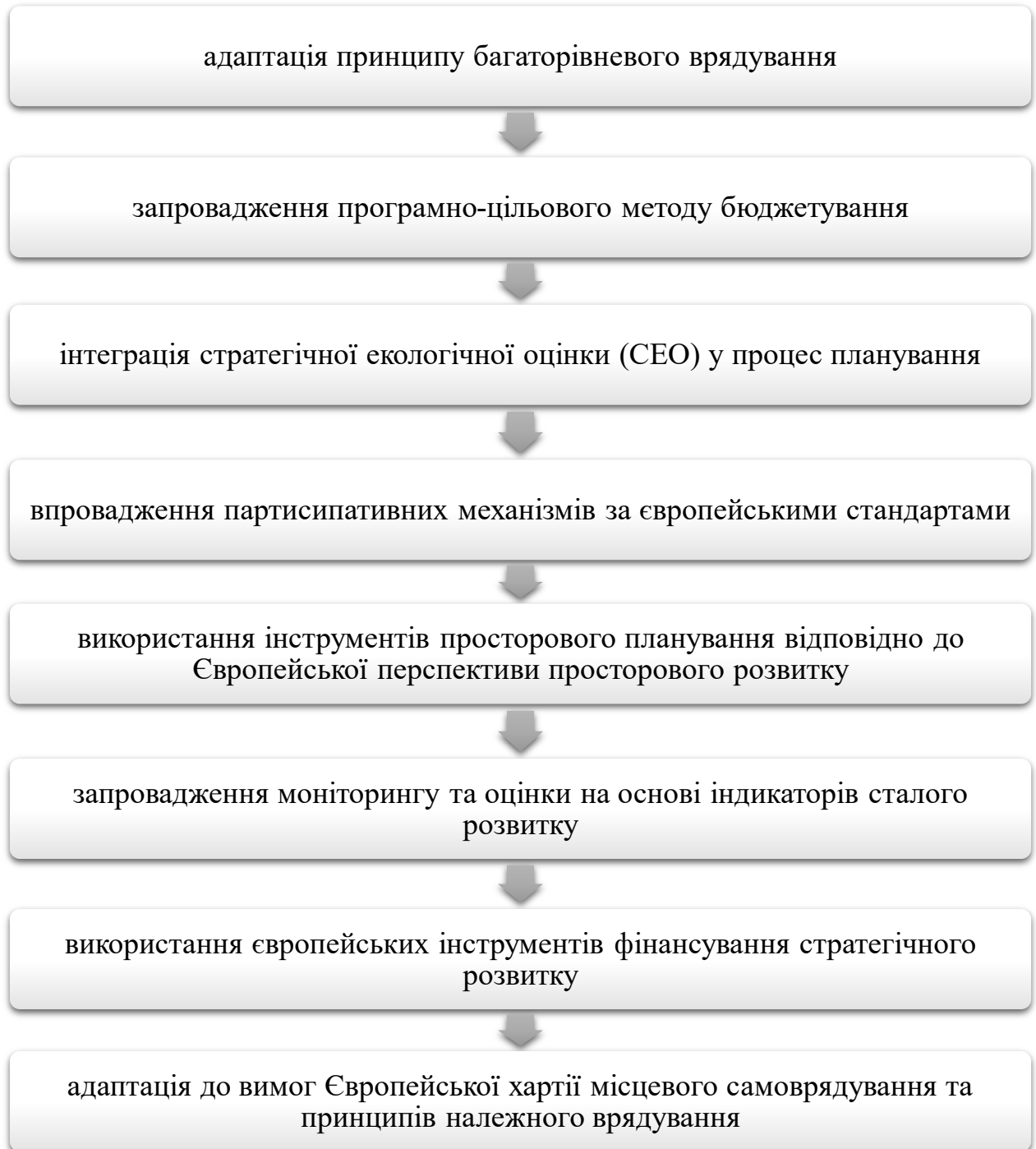


Рис. 3.1. Особливості імплементації європейських стандартів та інструментів стратегічного планування на місцевому рівні

Примітка: складена автором за [64-68].

Процес імплементації європейських стандартів та інструментів стратегічного планування на місцевому рівні є важливою складовою загальної євроінтеграційної стратегії України та необхідною умовою підвищення ефективності публічного управління в територіальних громадах. З позиції сучасної науки публічного адміністрування, цей процес розглядається як цілеспрямоване запровадження в національну практику принципів, методів та процедур стратегічного планування, що довели свою ефективність у країнах-членах Європейського Союзу, з урахуванням специфіки вітчизняного інституційного середовища, правової системи та соціокультурного контексту. Імплементація не зводиться до механічного копіювання європейських моделей, а передбачає їхню творчу адаптацію до конкретних умов функціонування українських громад.

Стратегічне планування в США передбачає високий рівень децентралізації, що базується на стратегічній ініціативі на місцевому рівні. Одночасно це може поєднуватися з централізованим встановленням пріоритетів на федеральному рівні з метою забезпечення світового лідерства. Уряд визначає стратегічні напрями розвитку суспільства, перспективні ринки, технології та сектори економіки, а також вибирає шляхи досягнення соціальної рівноправності та національної єдності [56].

Основою для запровадження європейських стандартів стратегічного планування на місцевому рівні є принципи Європейської хартії місцевого самоврядування, яка визначає фундаментальні засади організації публічної влади на місцях – субсидіарність, фінансову автономію, організаційну самостійність. Важливим концептуальним підґрунтям виступають також положення Кодексу належного врядування, розробленого Радою Європи, який визначає 12 принципів ефективного функціонування органів місцевої влади, включаючи прозорість, підзвітність, верховенство права, етичну поведінку, інклюзивність та орієнтацію на результат. Ці принципи формують ціннісний каркас, у межах якого має здійснюватися стратегічне планування розвитку громад.

Принципи ефективного функціонування органів місцевої влади зображено на рис. 3.2.

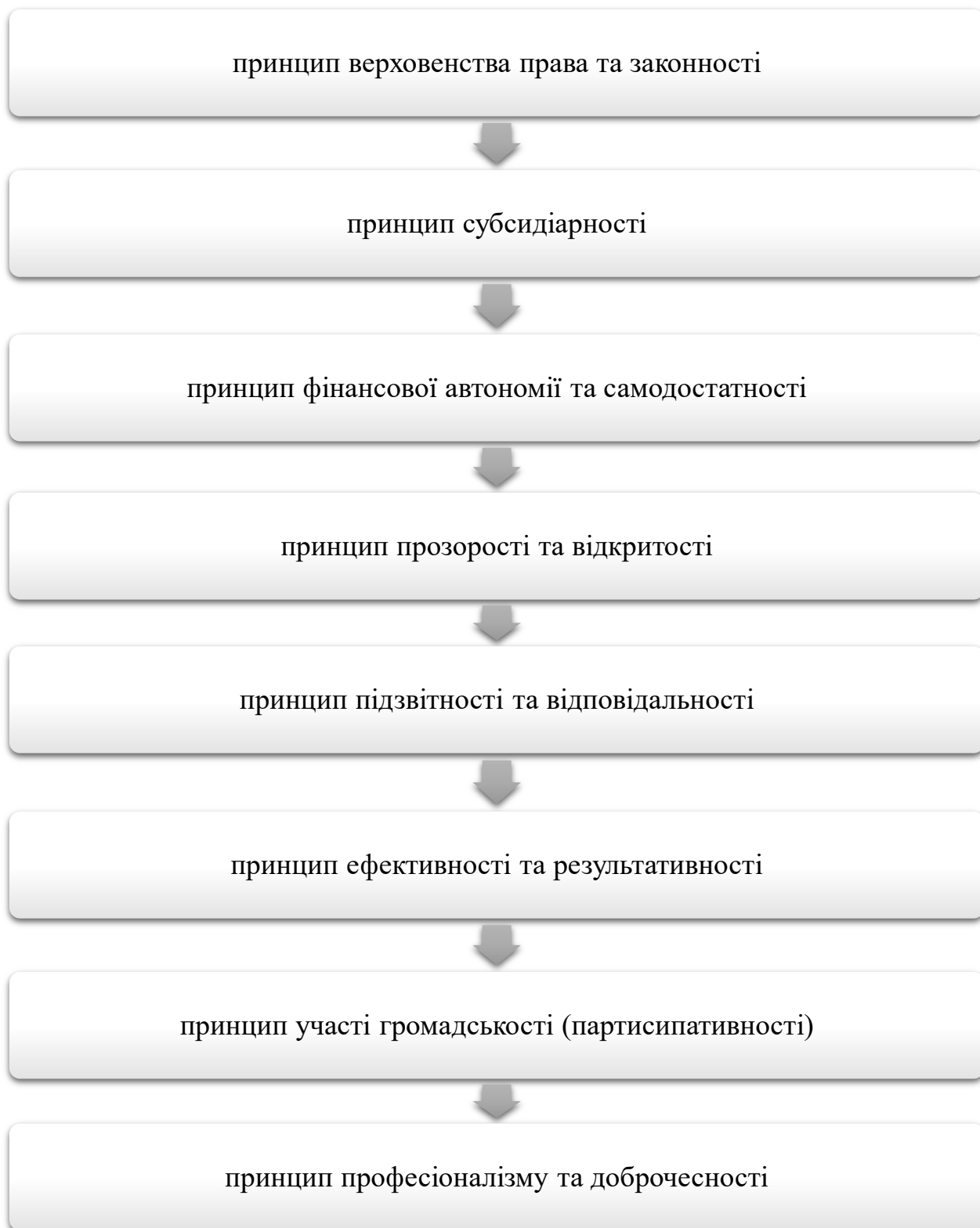


Рис. 3.2. Принципи ефективного функціонування органів місцевої влади

Примітка: складена автором за [69-71].

Впровадження європейських стандартів стратегічного планування неможливе без розвитку партисипативних механізмів, які гарантують реальну залученість громадськості у процес ухвалення стратегічних рішень. Зокрема, Організаційна конвенція, ратифікована Україною, визначає стандарти доступу до інформації, участі громадян у прийнятті рішень та забезпечення доступу до правосуддя у питаннях, що стосуються охорони довкілля.

У контексті стратегічного планування це передбачає проведення громадських слухань, консультацій, стратегічних сесій, створення дорадчих органів за участю представників громадськості, бізнесу, експертного середовища. Європейський досвід свідчить, що залучення стейкхолдерів не лише підвищує легітимність стратегічних рішень, але й забезпечує додаткові ресурси, експертизу та соціальний контроль за їх реалізацією.

У політичній системі Німеччини велика увага приділяється координації проектів стратегічного планування між федеральною владою та владою земель. На федеральному рівні встановлюються рамки умов просторового розвитку економіки для території республіки, при цьому на рівні федеральних земель розробляється програма територіальної організації, яка включає основні положення щодо територіальної організації та розвитку федеральної землі [56].

Невід'ємним компонентом європейського підходу до стратегічного планування виступає розвинена система моніторингу та оцінки, що спирається на комплекс індикаторів сталого розвитку. Ці індикатори охоплюють економічний, соціальний та екологічний аспекти розвитку громади та узгоджуються з Цілями сталого розвитку ООН. Для ефективної імплементації даного інструменту необхідно розробити локальні індикатори, налагодити систему збору даних, проводити регулярні моніторингові дослідження, готувати звіти про виконання стратегій та забезпечувати їх оприлюднення для громадськості. Окрему вагу має оцінка впливу реалізованих заходів на соціально-економічний стан громади, що дозволяє визначити фактичну ефективність процесу стратегічного планування.

Особливості стратегічного планування в територіальних громадах у Франції зображено на рис. 3.3.



Рис. 3.3. Особливості стратегічного планування в територіальних громадах у Франції

Примітка: складена автором.

У європейському дискурсі публічного управління французька модель територіальної організації влади традиційно розглядається як еталонний приклад ефективної трансформації сильно централізованої унітарної держави шляхом поетапної децентралізації. Надана аналітична схема репрезентує ключові інституційні та методологічні особливості стратегічного планування на рівні територіальних громад Франції.

Для вітчизняної науки державного управління комплексний аналіз цієї моделі становить високий евристичний інтерес, оскільки Україна нині перебуває на етапі стабілізації результатів децентралізаційної реформи та синхронізації своїх муніципальних практик із принципами Європейського адміністративного простору.

Фундаментальною характеристикою французької парадигми просторового управління є специфічний управлінський дуалізм: поєднання централізованого державного регулювання з децентралізацією. Така конфігурація формує дієву систему багаторівневого врядування, де центральний уряд задає стратегічні макроекономічні рамки, а муніципалітети реалізують широку автономію в локальному цілепокладанні. Життєздатність цієї архітектури забезпечується через жорстку ієрархічність та узгодженість стратегічних документів.

Цей принцип унеможливорює фрагментацію публічних політик і юридично гарантує відповідність місцевих ініціатив регіональним та національним пріоритетам розвитку. Дієвим інструментом подолання територіальної роздробленості та максимізації ресурсного потенціалу виступає обов'язковість міжмуніципального співробітництва.

Французька практика доводить, що розв'язання складних інфраструктурних, транспортних чи екологічних проблем виходить за межі адміністративних кордонів окремої громади, вимагаючи створення агломерацій та синдикатів. Це органічно доповнюється тим, що у Франції наявна розвинена система контрактних відносин між рівнями влади.

Укладання формалізованих контрактів (наприклад, між державою та регіоном) є інноваційним механізмом проєктного фінансування, який перетворює принцип субсидіарності з теоретичного концепту на реальний фінансово-правовий інструмент солідарного розвитку.

З методологічного погляду надзвичайно важливим є імператив, що передбачає інтеграцію просторового та соціально-економічного планування. На відміну від успадкованих пост-радянських практик, де містобудівна документація (генеральні плани) часто існує ізольовано від стратегій соціально-економічного розвитку, французька модель вимагає створення комплексних, взаємопроникних документів.

Висока якість такого планування досягається через те, що в процесі бере участь сильна роль експертного середовища та спеціалізованих агентств. Це дозволяє ухвалювати складні урбаністичні рішення не на основі політичної кон'юнктури, а виключно через призму політики, заснованої на доказах.

Легітимізація та успішна імплементація стратегічних планів у французьких муніципалітетах неможлива без широкого суспільного консенсусу, що забезпечують розвинені партисипативні механізми та публічні дебати. Інституціоналізація дорадчої демократії гарантує реальне залучення мешканців до співтворення міського простору.

Крім того, стрижневим ціннісним вектором сучасного французького врядування є жорстка орієнтація на сталий розвиток та екологічну трансформацію. Ця риса відображає системний перехід локальних економік до принципів циркулярності та кліматичної нейтральності, що є беззаперечною вимогою сучасної європейської урбаністики.

Підсумовуючи, візуалізована модель підтверджує, що стратегічне планування у французьких громадах є високоінтегрованим, експертно-орієнтованим та інклюзивним процесом. Для вітчизняних органів місцевого самоврядування імплементація подібних підходів – передусім розвиток контрактних відносин із державою.

3.2. Формування адаптивної (антикризової) моделі стратегічного планування та повоєнного відновлення громад

Актуальність теми формування адаптивної (антикризової) моделі стратегічного планування та повоєнного відновлення громад зумовлена безпрецедентними викликами, що постали перед системою публічного управління України в умовах повномасштабної збройної агресії та необхідності комплексної реконструкції територій.

Руйнування інфраструктури, демографічні зміни, релокація бізнесу, скорочення дохідної бази місцевих бюджетів та зростання соціальної вразливості населення зумовлюють необхідність переосмислення традиційних підходів до стратегічного планування розвитку територіальних громад. У таких умовах особливої значущості набуває розроблення адаптивних, сценарно орієнтованих управлінських моделей, здатних оперативно реагувати на нестабільність зовнішнього середовища.

Сучасна практика стратегування на місцевому рівні здебільшого базувалася на відносно стабільних макроекономічних і соціально-політичних передумовах, що не враховували високий рівень невизначеності та ризиків воєнного характеру. Водночас процеси відбудови потребують інтеграції антикризового менеджменту, ризик-орієнтованого планування та механізмів управління стійкістю (*resilience governance*) у систему стратегічного управління громадами. Формування адаптивної моделі передбачає поєднання довгострокових цілей розвитку із короткостроковими інструментами стабілізації, що забезпечує баланс між стратегічною візією та оперативною гнучкістю управлінських рішень.

Додаткової актуальності проблематиці надає необхідність узгодження локальних стратегій відновлення з національними та міжнародними рамковими документами, зокрема із підходами, закладеними у План відновлення України та ініціативами міжнародної підтримки реконструкції. Інституційна інтеграція місцевого рівня до загальнодержавної архітектури

відбудови потребує чітко вибудованих процедур координації, моніторингу та оцінювання результативності, а також забезпечення прозорості використання фінансових ресурсів.

Засади стратегічного планування сталого територіального розвитку зображено в табл. 3.1.

Таблиця 3.1.

Засади стратегічного планування сталого територіального розвитку [42]

Принципи	Коротка характеристика
1.Орієнтація на потреби й інтереси людей	Ефективна стратегія вимагає підходу, що ставить людей у центр уваги і забезпечує довготермінове покращання становища найбільш уразливих і маргінальних груп населення, зокрема бідних.
2. Консенсус щодо довготермінової мети (бачення) розвитку території	Для успіху стратегічного планування необхідна згода всіх зацікавлених сторін щодо довготермінової мети (бачення) та чітких термінів виконання поставлених завдань. Усі політичні партії повинні поділяти загальне бачення та взяти на себе зобов'язання щодо його втілення з тим, аби за умови зміни партії при владі новий уряд не розглядав би конкретну стратегію лише як складову політики свого попередника.
3.Усебічність та цілісність	Стратегії розвитку територіальних громад мають бути розроблені таким чином, щоб, наскільки можливо, поєднувати економічні, соціальні та екологічні завдання. У тих випадках, коли таке поєднання є неможливим або ускладненим, необхідно досягати певних компромісів.
4. Спрямованість на чіткі бюджетні пріоритети	Стратегія має бути повністю інтегрована до бюджетного процесу, що забезпечить відповідність запланованих заходів, спрямованих на досягнення цілей, наявним фінансовим ресурсам та не дозволить їм перетворитися на «пусті побажання». Обмежений потенціал та часові рамки також позначатимуться на ступені досяжності очікуваних результатів.
5. Проведення комплексного аналізу стану розвитку територіальної громади	Пріоритети повинні визначатися на основі всебічного аналізу існуючої ситуації, прогнозованих тенденцій і ризиків, а також на вивченні взаємозалежності між місцевими, національними та глобальними проблемами.
6. Обов'язковість моніторингу та оцінювання	Невід'ємною частиною стратегії мають бути моніторинг та оцінювання, засновані на чітких показниках, що дозволяють розпочати необхідні процеси, відслідковувати їх поступ, виносити корисні уроки та своєчасно виявляти потребу у корегуванні плану дій щодо реалізації стратегії.
7. Наявність відповідальності та лідерства на місцевому рівні	У минулому чимало стратегій було укладено під зовнішнім тиском чи на вимогу міжнародних агенцій з розвитку. Проте для життєздатності стратегій украй важливо, щоб територіальні громади самі ініціювали їх розробку і впровадження.
8. Наявність впливової провідної установи та висока готовність органів влади дотримуватися зобов'язань	Такі довготермінові зобов'язання є неодмінною умовою запровадження змін політики та інституційних реформ, виділення фінансових ресурсів та чіткого розподілу відповідальності за реалізацію стратегії.

Інструменти залучення інвестицій у парадигмі європейської інтеграції зображено на рис. 3.4.



Рис. 3.4. Інструменти залучення інвестицій у парадигмі європейської інтеграції

Примітка: складена автором за [57-59].

У контексті набуття Україною статусу кандидата на вступ до Європейського Союзу відбувається суттєва трансформація парадигми публічного фінансового менеджменту та місцевого економічного розвитку. Представлена аналітична схема відображає комплексну структуру інструментів залучення інвестицій, що стають доступними для вітчизняних суб'єктів публічного управління в межах євроінтеграційного курсу. З методологічної точки зору, ця ієрархія демонструє перехід від ситуативного використання внутрішніх ресурсів до системної інтеграції у європейську фінансову екосистему, що вимагає від державних органів та органів місцевого самоврядування (ОМС) нового рівня інституційної спроможності та проєктно-орієнтованого управлінського мислення.

Фундаментальним рівнем цієї архітектури виступають «грантові програми та інструменти технічної допомоги ЄС», які логічно доповнюються «програмами транскордонного та міжрегіонального співробітництва». Для науки публічного адміністрування ці інструменти розглядаються не лише як джерела прямого фінансування, але і як критично важливі механізми інституційного навчання. Спільна реалізація транскордонних проєктів сприяє так званому «інституційному перетіканню», завдяки якому українські муніципалітети засвоюють європейські стандарти транспарентності, підзвітності та багаторівневого врядування.

Наступний кластер ілюструє макроекономічний та інфраструктурний вимір підтримки, який репрезентується через «інструменти Європейського інвестиційного банку (ЄІБ) та Європейського банку реконструкції та розвитку», а також «інструмент сусідства, розвитку та міжнародного співробітництва». Залучення ресурсів міжнародних фінансових установ такого рівня передбачає від суб'єктів владних повноважень наявність високоякісних стратегій просторового розвитку та політики, що базується на доказовій аналітиці.

Окремої уваги заслуговують цільові механізми економічної та ціннісної трансформації, зокрема «інструменти підтримки малого та середнього

бізнесу» та «інструменти "зеленого" фінансування та енергетичної безпеки». З управлінської точки зору це означає, що європейські інвестиції мають чітко виражений смарт-вектор.

Вони спрямовані на подолання сировинної залежності економіки та імплементацію принципів Європейського зеленого курсу (*European Green Deal*). Для місцевої влади це прямий сигнал про необхідність розробки локальних стратегій декарбонізації, розвитку циркулярної економіки та стимулювання інноваційного підприємництва на підвідомчих територіях.

Орієнтовна схема побудови дерева цілей зображено на рис. 3.5.

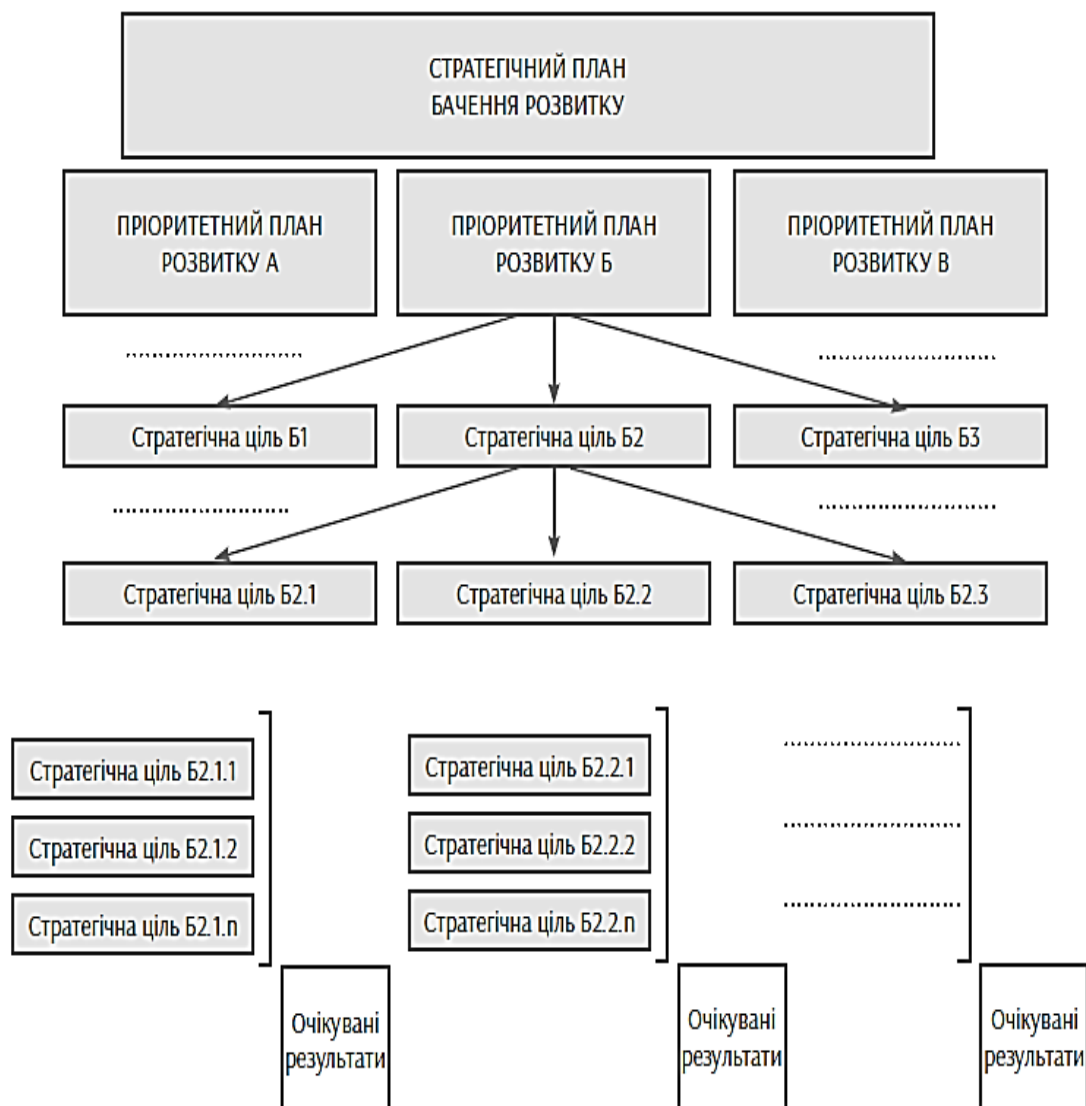


Рис. 3.5. Орієнтовна схема побудови дерева цілей

Примітка: : складена автором за [60-61].

Інструменти залучення міжнародної технічної допомоги у парадигмі європейської інтеграції зображено на рис. 3.6.

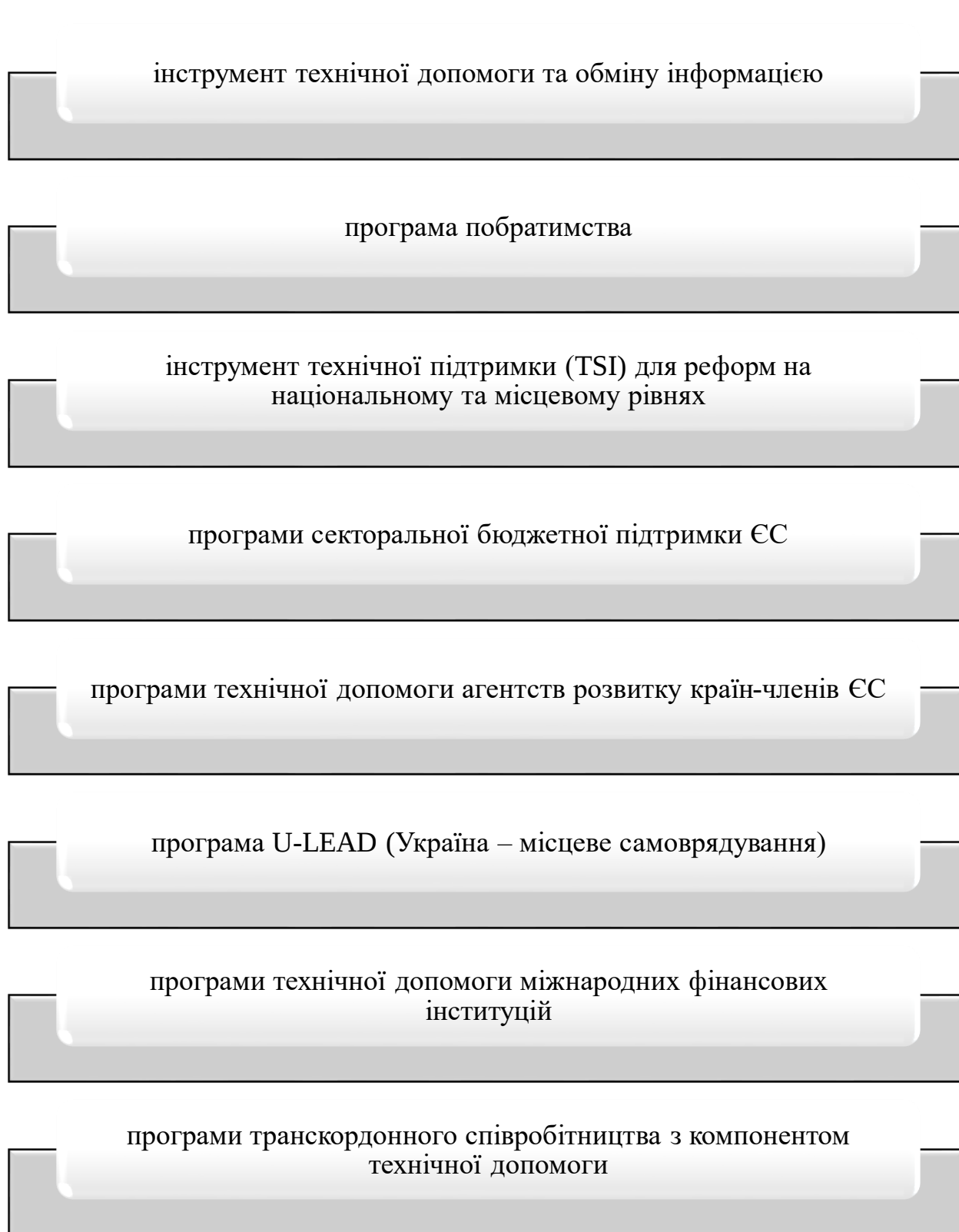


Рис. 3.6. Інструменти залучення міжнародної технічної допомоги у парадигмі європейської інтеграції

Примітка: : складена автором.

У сучасній парадигмі публічного управління набуття Україною статусу кандидата на членство в Європейському Союзі радикально трансформувало підходи до інституційної розбудови держави. Представлена візуальна модель репрезентує комплексну архітектуру інструментів залучення міжнародної технічної допомоги (МТД).

З методологічної точки зору, цей багаторівневий комплекс механізмів спрямований не стільки на пряме фінансове вливання, скільки на трансфер управлінських інновацій, передачу передового європейського досвіду та підвищення інституційної спроможності вітчизняних органів влади.

Фундаментальною основою європейської підтримки є класичні інституційні механізми, представлені «інструментом технічної допомоги та обміну інформацією» та «програмою побратимства». Ці форми співпраці (відомі як TAIEX та Twinning) забезпечують взаємодію за принципом «рівний-рівному», дозволяючи українським державним службовцям безпосередньо імплементувати норми європейського права у національне законодавство.

Логічним продовженням цієї групи є «інструмент технічної підтримки (TSI) для реформ на національному та місцевому рівнях», який забезпечує цільову експертизу для проєктування та реалізації складних структурних трансформацій, необхідних для повноправного членства в ЄС.

Перехід від локального проєктного до системного макроекономічного підходу у врядуванні ілюструє наявність таких складових, як «програми секторальної бюджетної підтримки ЄС» та «програми технічної допомоги агентств розвитку країн-членів ЄС». Секторальна підтримка базується на принципі суворої обумовленості: допомога надається виключно за умови досягнення верифікованих індикаторів реформ у конкретних галузях публічної сфери.

Своєю чергою, двостороння співпраця з агентствами розвитку дозволяє залучати ресурси, адаптовані під специфічні макрорегіональні потреби або секторальні виклики держави.

Особливого наукового зацікавлення набуває муніципальний аспект надання технічної допомоги, наочно представлений через «програму U-LEAD (Україна – місцеве самоврядування)». Інтеграція цього елементу в загальну архітектуру підтверджує, що євроінтеграційні процеси реалізуються не лише на рівні центральних органів виконавчої влади, а передусім на базовому рівні місцевого самоврядування.

Цей інструмент виступає потужним каталізатором децентралізаційної реформи, формуючи у посадових осіб територіальних громад компетенції з надання якісних адміністративних послуг, управління місцевими фінансами та розробки партисипативних ініціатив.

Завершальними елементами представленої структурної схеми виступають «програми технічної допомоги міжнародних фінансових інституцій» та «програми транскордонного співробітництва з включеним компонентом технічної допомоги».

Супровід великих інфраструктурних кредитів експертною допомогою від міжнародних фінансових інституцій (МФІ) гарантує дотримання жорстких антикорупційних та соціально-екологічних стандартів (ESG) під час реалізації проєктів. Водночас транскордонне співробітництво сприяє подоланню просторової периферійності прикордонних регіонів, глибше інтегруючи їх у єдиний європейський соціально-економічний простір.

Підсумовуючи, проаналізована система інструментів свідчить про глибоку диверсифікацію джерел міжнародної підтримки. Проте ефективна абсорбція цих ресурсів вимагає від вітчизняних суб'єктів владних повноважень кардинального підвищення рівня проєктного менеджменту.

Органи влади мають еволюціонувати від реактивного реагування до проактивного формування життєздатних проєктних пропозицій, що цілком ґрунтуватимуться на доказовій політці (*evidence-based policy*) та принципах транспарентності.

Висновки до розділу 3

Встановлено, що імплементація європейських стандартів та інструментів стратегічного планування на місцевому рівні є невід'ємною складовою загальної євроінтеграційної стратегії України та необхідною умовою підвищення ефективності публічного управління в територіальних громадах.

Доведено, що цей процес не зводиться до механічного копіювання європейських моделей, а передбачає їхню творчу адаптацію до специфіки вітчизняного інституційного середовища, правової системи та соціокультурного контексту. Концептуальним підґрунтям імплементації виступають принципи Європейської хартії місцевого самоврядування (субсидіарність, фінансова автономія, організаційна самостійність) та положення Кодексу належного врядування Ради Європи, які формують ціннісний каркас стратегічного планування розвитку громад.

Обґрунтовано необхідність формування адаптивної (антикризової) моделі стратегічного планування та повоєнного відновлення громад, що зумовлено безпрецедентними викликами, пов'язаними з руйнуванням інфраструктури, демографічними трансформаціями, релокацією бізнесу та зростанням соціальної вразливості населення.

Доведено, що така модель має поєднувати довгострокові цілі розвитку із короткостроковими інструментами стабілізації, інтегрувати антикризовий менеджмент, ризик-орієнтоване планування та механізми управління стійкістю (resilience governance) у систему стратегічного управління громадами, забезпечуючи баланс між стратегічною візією та оперативною гнучкістю управлінських рішень.

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

Доведено, що в умовах децентралізації влади, європейської інтеграції та екстремальних викликів воєнного стану територіальна громада трансформувалася із простої адміністративно-територіальної одиниці у повноцінного, самодостатнього суб'єкта публічної політики. Це безальтернативно актуалізує необхідність переходу органів місцевого самоврядування від реактивного (ситуативного) адміністрування до проактивного стратегічного управління, здатного забезпечити довгострокову життєздатність та інституційну спроможність локальних територій.

З'ясовано, що стратегічний розвиток громади є складною багатовимірною підсистемою загальнодержавного управління, яка вимагає поліпарадигмального підходу. Виявлено, що сучасне полікризове середовище, зумовлене повномасштабною збройною агресією (руйнування інфраструктури, масова внутрішня міграція, асиметрія місцевих бюджетів), докорінно змінює традиційні підходи до планування.

На основі критичного аналізу вітчизняної муніципальної практики ідентифіковано ключові методологічні прогалини наявних стратегічних документів. Доведено, що значна частина місцевих стратегій страждає на надмірну декларативність цілей, відсутність чіткої операціоналізації через верифіковані індикатори результативності (KPIs) та слабку аналітичну діагностику вихідної бази.

З огляду на виявлені проблеми, запропоновано низку комплексних заходів щодо вдосконалення методології та інструментарію формування стратегій розвитку територіальних громад. По-перше, органам місцевого самоврядування необхідно забезпечити жорстку інтеграцію соціально-економічного та просторового планування. По-друге, слід подолати розрив між стратегією та фінансами шляхом запровадження інструментів середньострокового бюджетного планування та проєктного менеджменту, із визначенням конкретних джерел залучення інвестицій і грантових ресурсів. По-третє, необхідно інституціоналізувати дієві механізми партисипативної

демократії, залучаючи бізнес, експертне середовище та громадськість до співтворення (*co-creation*) рішень місцевого розвитку.

Дослідження оцінки ефективності розробки та реалізації діючих стратегій розвитку виявило стійкий парадокс вітчизняної практики публічного адміністрування: кількісне зростання прийнятих стратегічних документів не супроводжується пропорційним підвищенням рівня їх практичного виконання. Зафіксовано глибокий розрив між фазою цілепокладання та фазою реалізації проєктних завдань, що зумовлений передусім недостатньою операціоналізацією стратегічних цілей, слабким зв'язком між стратегічним і бюджетним плануванням, а також відсутністю дієвих систем моніторингу та публічної підзвітності.

Аналіз Стратегії розвитку Івано-Франківської міської територіальної громади засвідчив, що цей документ розроблено з урахуванням сучасних вимог до стратегічного планування й відображає спробу системного поєднання цільової орієнтації, ресурсного забезпечення та партисипативного виміру управлінського процесу.

Водночас зафіксовано характерні для більшості вітчизняних стратегій структурні дисбаланси: недостатній рівень синхронізації окремих оперативних цілей із бюджетним процесом, обмежена деталізація індикаторів результативності та незначна формалізація механізмів міжсекторальної координації між органами місцевого самоврядування, бізнес-структурами та інституціями громадянського суспільства.

Просторово-аналітичний зріз дослідження засвідчив, що стратегічне управління розвитком Івано-Франківської МТГ здійснюється в умовах унікальної конфігурації чинників, що одночасно генерують як конкурентні переваги, так і системні виклики. Геостратегічне розташування у безпосередній близькості до кордонів ЄС, позитивна демографічна динаміка внаслідок внутрішньої міграції, стабільно високі рейтингові позиції за критеріями якості життя та безпеки формують потужний фундамент для залучення інвестицій та утримання кваліфікованого людського капіталу.

Необхідно запровадити обов'язкову процедуру інтеграції стратегічних документів у річний бюджетний цикл шляхом закріплення механізму «бюджетування за цілями», що забезпечить фінансову реалізованість задекларованих пріоритетів; по-друге, для Івано-Франківської МТГ доцільно розробити окрему цільову програму реіндустріалізації на засадах індустріальних парків і кластерної моделі організації виробництва з метою подолання структурних вразливостей постіндустріальної економіки; по-третє, актуальним є формування інтегрованої геоінформаційної платформи моніторингу стратегії, яка б у режимі реального часу агрегувала статистичні, бюджетні та соціологічні дані, забезпечуючи прозорість управлінських рішень і підвищуючи рівень публічної підзвітності органів місцевого самоврядування перед територіальною громадою.

Доведено, що в умовах набуття Україною статусу кандидата на вступ до ЄС та незворотності євроінтеграційного курсу, вітчизняні територіальні громади постали перед необхідністю глибинної інституційної трансформації. Стратегічне планування на місцевому рівні перестало бути виключно внутрішнім інструментом розвитку і перетворилося на ключовий маркер спроможності муніципалітетів абсорбувати ресурси європейських структурних фондів та міжнародної технічної допомоги.

З'ясовано, що європейська парадигма муніципального менеджменту вимагає безальтернативного переходу від традиційних адміністративно-командних (реактивних) моделей до управління, орієнтованого на результат (*result-oriented management*). Імплементация принципів належного врядування (*Good Governance*), субсидіарності та прозорості зумовлює потребу у формуванні політики, заснованої на доказах (*evidence-based policy*). Сучасні місцеві стратегії мають розроблятися через широке партисипативне залучення стейкхолдерів та базуватися на інтегрованому підході, який гармонійно поєднує соціально-економічне, просторове та екологічне планування.

Аналіз архітектури міжнародної підтримки засвідчив наявність глибоко диверсифікованої системи інструментів залучення технічної та фінансової

допомоги (від програм Twinning і TAIEХ до проєктів U-LEAD та співпраці з міжнародними фінансовими інституціями). Доведено, що ці механізми діють як потужні каталізатори інституційної розбудови (*capacity building*). Вони не лише забезпечують залучення додаткових інвестицій, але й сприяють «інституційному перетіканню» європейських управлінських практик на рівень територіальних громад, формуючи у посадових осіб компетенції з проєктного менеджменту та впровадження соціально-екологічних стандартів (ESG).

Незважаючи на наявність широкого спектра європейських інструментів, виявлено суттєвий управлінський дефіцит на місцях щодо здатності ефективно акумулювати та використовувати ці ресурси. Головним бар'єром залишається низький рівень проєктної культури в органах місцевого самоврядування (ОМС), слабка верифікація стратегічних цілей та брак навичок зі створення якісних грантових заявок. Значна частина громад продовжує застосовувати інерційні підходи, очікуючи на централізований розподіл субвенцій, замість проактивного пошуку міжнародного партнерства.

З огляду на це, запропоновано комплексні заходи щодо вдосконалення стратегічного планування та залучення інвестицій на місцевому рівні. По-перше, ОМС необхідно здійснити аудит та оновлення чинних стратегій розвитку з обов'язковою інтеграцією до них цілей Європейського зеленого курсу (*European Green Deal*) та смарт-спеціалізації. По-друге, доцільно інституціоналізувати при виконавчих комітетах спеціалізовані підрозділи або агенції місцевого розвитку, головним КРІ яких стане успішна абсорбція коштів міжнародної технічної допомоги. По-третє, необхідно посилити фокус на міжмуніципальному та транскордонному співробітництві, що дозволить генерувати масштабні інфраструктурні проєкти, здатні зацікавити великі європейські фінансові інституції (ЄІБ, ЄБРР).

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Бедрій, Р.Б. (2025). Організаційно-правове забезпечення просторового планування в територіальних громадах у контексті муніципальної реформи (в умовах війни). Децентралізація публічної влади в Україні: здобутки, проблеми та перспективи: матеріали VII Міжнародної науково-практичної конференції (23 травня 2025 р., м. Львів. URL: <https://salolli.com/fA4d001>. (Дата звернення: 20.01.2026).
2. Бурик, З. (2020). Стратегічне планування розвитку територій, як інструмент управління. Публічне урядування, (5 (25), 53—62. [https://doi.org/10.32689/2617-2224-2020-5\(25\)-53-62](https://doi.org/10.32689/2617-2224-2020-5(25)-53-62).
3. Державна стратегія регіонального розвитку на 2021-2027 роки: Постанова Кабінету Міністрів України від 5 серпня 2020 р. № 695. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/695-2020-%D0%BF#Text>. (Дата звернення: 20.01.2026).
4. Архипенко І. М. Стратегічне управління розвитком об'єднаних територіальних громад. *Публічне адміністрування: теорія та практика*. 2019, вип. 2(22). С.1-10.
5. Бабаєв В., Новікова М. Сучасні підходи до зберігання та нарощення ресурсного потенціалу територіальної громади. *Держава та суспільство*. 2018. № 4. С. 197–201.
6. Баценко Л., Мантула В. Оцінка ресурсного потенціалу об'єднаної територіальної громади. *European Journal of economics and management*, 2019. Vol.5. I.1. P. 242-256.
7. Бойко А. Планування регіонального розвитку в Україні. *Вісник Київського національного торговельно-економічного університету*. 2017. № 1. С. 19-35.
8. Бордуланюк І.С. Стратегічне управління розвитком територіальних громад. Збірник тез доповідей II Всеукраїнської науково-практичної конференції з міжнародною участю «Актуальні проблеми менеджменту та

публічного управління в умовах інноваційного розвитку економіки» (м. Тернопіль, ЗУНУ, 28 травня 2021 року).

9. Бордуланюк І.С. Оцінка ресурсного потенціалу громади. Матеріали доповідей Наукової інтернет-конференції студентів та молодих вчених кафедри менеджменту, публічного управління та персоналу «Інноваційні технології в менеджменті та публічному управлінні» (м. Тернопіль, ЗУНУ, 25 листопада 2021 р.)
10. Бриль М. Стратегія – основа становлення та розвитку ОТГ. Місцеве самоврядування. 2018. № 5. URL: <https://i.factor.ua/ukr/journals/ms/2018/may/issue-5/article-36538.html> (дата звернення: 24.01.2026).
11. Броть Р., Штандо А., Стратегічне створення інноваційності місцевої економіки на прикладі комуни Полковіце, *Наукові праці університету економіки у Вроцлаві*, № 179, 2011. С.14-18.
12. Васильченко Г., Парасюк І., Єременко Н. Планування розвитку територіальних громад: навч. посібник для посадових осіб місцевого самоврядування. Асоціація міст України. К., ТОВ «ПІДПРИЄМСТВО «ВІ ЕН ЕЙ», 2015. 256 с.
13. Васькович І.М., Ващенко О.М. Економічний розвиток громад в умовах децентралізації. Інноваційні підходи до місцевого економічного розвитку в умовах децентралізації влади в Україні. Львів, 2019. С. 3-4.
14. Бурик З.М. Стратегічне планування розвитку територій, як інструмент управління. Публічне урядування 2020. No 5 (25). С. 53-62.
15. Щербак Н.В. Стратегічне планування в системі державного управління. Державне управління та місцеве самоврядування 2020. Вип. 3(46). С. 52-60.
16. Міняйленко І.В. Стратегічне планування в системі управління розвитком регіону. Економіка і регіон. 2011. No 30. С. 162-165.

- 17.Шкуратов О.І. Методологічні основи формування системи екологічної безпеки в аграрному секторі економіки. Збалансоване природокористування. 2016. No 1. С. 153-158.
- 18.Сментина Н.В. Стратегічне планування соціально-економічного розвитку на мезорівні: теорія, методологія, практика: монографія. Одеса : Атлант, 2015. 365 с.
- 19.Donella H. Meadows. Thinking in Systems: A Primer. London Sterling, Va. 2009. 128 p.
- 20.Коєва Ж.В. Використання теорії систем і системного аналізу в управлінні інтегрованими структурами в економіці. Економіка харчової промисловості 2011. No 4. С. 55-58.
- 21.Bertalanffy L. Von. General system theory. Foundations, development, applications. New York. George Braziller, 1968. 296 p.
- 22.Берданова О.В., Вакуленко В.М., Валентюк І.В., Ткачук А.Ф. Стратегічне планування розвитку об'єднаної територіальної громади: навч. посіб. Київ: НАДУ, 2017. 121 с.
- 23.Про рішення Ради національної безпеки і оборони України від 14 вересня 2020 року «Про Стратегію національної безпеки України» : Указ Президента України від 14 верес-ня 2020 р. № 392/2020. Дата оновлення: 07.01.2025. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/392/2020#Text> (дата звернення: 26.01.2026).
- 24.Єфімова Г., Павлова М. Територіальні громади в умовах воєнного стану: економічний резистентність для зміцнення незалежності України. Modeling the development of the economic systems. 2023. № 3. С. 177–185. URL: <https://mdes.khmnu.edu.ua/index.php/mdes/article/view/177/210> (дата звернення: 26.01.2026).
- 25.Височин А., Височин Д., Щербак І. Аналіз ризиків і вразливостей у фінансовій стійкості територіальних громад. Економіка та суспільство. 2024. № 63. 9 с. URL:

<https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/4104/4035>

(дата звернення: 26.01.2026).

26. Грищенко І.М., Горбата Л.П. Територіальні громади: механізми забезпечення стійкості : монографія. Київ: НУБіП України, 2024. 344 с.
27. Коритько Т.Ю. Особливості управління ризиками на рівні територіальної громади. Вісник Кременчуцького національного університету імені Михайла Остроградського. 2015. Вип. 6 (95). Ч. 2. С. 58-63.
28. Стійкість громад: проблеми та рішення у прогнозуванні та реагуванні на кризи та загрози, спричинені повномасштабною війною : Звіт про дослідження. Центр соціологічних досліджень, децентралізації та регіонального розвитку при Київській школі економіки. 2023. 28 с. URL: <https://kse.ua/wp-content/uploads/2023/03/KSE-Institute-zvit-iz-doslidzhennya-Stii--kist-gromad.-Hanns-Final.pdf> (дата звернення: 26.01.2026).
29. Кучабський О. Г. Перспективи становлення адміністративно-територіальної організації України. Теоретичні та методологічні проблеми суспільної географії: зб. наук. пр. на пошану Заслуженого професора Львівського національного університету ім. Івана Франка Олега Шаблія. Львів: Видавн. центр ЛНУ ім. Івана Франка, 2006. С. 234-242.
30. Державна регіональна політика України: особливості та стратегічні пріоритети: монографія. За ред. З. С. Варналія. К.: НІСД, 2007. 460 с.
31. Пістун М. Регіони врятує децентралізація. Урядовий кур'єр. 26 березня 2014 р. С. 5.
32. Коломієць І.Ф. Теоретико-практичні аспекти формування об'єднаних територіальних громад в Україні. *Економіка України*. 4 (665). 2017. С. 46-55.
33. Бородіна О.М. Аграрний розвиток і саморозвиток громад: модернізація через взаємну адаптацію (теоретико-методологічний аспект). *Економіка України*. 4 (629). 2014. С. 55-72.
34. Розроблення та впровадження стратегічного плану розвитку регіону:

- Практичний посібник. Боврон Б., Вігода А., Девідсон Г., Мамонова В., Федів І., Санжаровський І. За ред. Санжаровського І. К.: Вид-во. К.І.С., 2008. 214 с.
- 35.Зверяков, М.І., Ковальов, А.І. та Сментина, Н.В., 2017. *Стратегічне планування збалансованого розвитку територіальних соціально-економічних систем в умовах децентралізації: монографія*. Одеса: ОНЕУ. 300 с.
- 36.Стратегія розвитку, 2017. *Часопис Всеукраїнської мережі фахівців і практиків з регіонального та місцевого розвитку РЕГІОНЕТ. REGIONET*. URL: <http://regionet.org.ua>. (дата звернення: 30.01.2026).
- 37.*Стратегія розвитку ОТГ як путівник спроможності громад*, 2018. URL: <http://nbuviar.gov.ua/images/ukraine/2018/ukr22.pdf>. (дата звернення: 30.01.2026).
- 38.Сментина, Н.В., 2015. *Стратегічне планування соціально-економічного розвитку на мезорівні: теорія, методологія, практика: монографія*. Одеса: Атлант. 320 с.
- 39.Лонтка, К., 2012. *Стратегічне планування*. URL: <http://www.sumynews.com>. (дата звернення: 30.01.2026).
- 40.Кузьменко, С. Л., 2017. Самодостатність територіальної громади: поняття та основні засади. *Теорія та практика державного управління*. URL: <http://www.kbuapa.kharkov.ua/e-book/tpdu/2017-2/doc/3/06.pdf>. (дата звернення: 30.01.2026).
- 41.Про схвалення Концепції реформування місцевого самоврядування та територіальної організації влади в Україні: Розпорядження Кабінету Міністрів України від 1 квітня 2014 р. № 333-р. 2014. URL: <http://zakon5.rada.gov.ua/laws/show/333-2014-%D1%80>. (дата звернення: 30.01.2026).
- 42.Жовнірчик Я.Ф. Формування самодостатніх територіальних громад і стратегія їх економічного саморозвитку. *Університетські наукові записки*. 2005. 1-2 (13-14). С. 324-331. ХМЕЛЬНИЦЬКИЙ УНІВЕРСИТЕТ

УПРАВЛІННЯ ТА ПРАВА. URL: www.univer.km.ua (дата звернення 21.01.2026).

- 43.Сментина Н.В. Стратегічне планування соціально-економічного розвитку на мезорівні: теорія, методологія, практика: монографія. Одеса: Атлант, 2015. 365 с.
- 44.Зверяков М.І., Ковальов А.І., Сментина Н.В. Стратегічне планування збалансованого розвитку територіальних соціально-економічних систем в умовах децентралізації: монографія. Одеса: ОНЕУ, 2017. 175 с.
- 45.Аналітична довідка підсумовує результати дослідницької роботи колективу Карпатського інституту аналітики FrankoLytics. Документ презентували й обговорили на засіданні Стратегічного комітету з розробки Стратегії Івано-Франківської територіальної громади 20 вересня 2024 р.
- 46.Міський голова показав як виглядатиме Івано-Франківська ОТГ. Карта. <https://pravda.if.ua/miskyj-golova-pokazav-yak-vyglyadatyme-ivano-frankivska-otg-karta/>
- 47.Звіт про роботу Управління з питань державного архітектурно-будівельного контролю Івано-Франківської міської ради за 2023 рік. <https://www.mvk.if.ua/uploads/files/60226.pdf>
- 48.Офіційний сайт міста Івано-Франківськ. <https://www.mvk.if.ua>
- 49.Варварук В., Максимович О., Малишівський Т., Осипчук М., Скиба М., Сидор У., Стефінін В., Щур Р., Івано-Франківська громада: потенціал кількісного зростання. Аналітична довідка із демографічної і соціально-економічної ситуації /за ред. О. Максимович, М. Скиби. Івано-Франківськ: Прикарпатський національний університет імені Василя Стефаника, 2021. 44 с. URL: <https://drive.google.com/file/d/1JyTNOByzqO2HP8zvdpt2y8u3j1XSF8ye/view>.
- 50.Місто Івано-Франківськ. Івано-Франківський регіональний центр. <https://www.slideshare.net/bizportalif/ss-62924075>. (дата звернення: 30.01.2026).

51. Місто Івано-Франківськ. Івано-Франківський регіональний центр.
<https://www.slideshare.net/slideshow/ss-62924075/62924075>. (дата звернення: 30.01.2026).
52. Івано-Франківська територіальна громада. Децентралізація.
<https://decentralization.ua/newgromada/3991#gallery>. (дата звернення: 30.01.2026).
53. Аналітична довідка публічно представлена дослідниками FrankoLytics та обговорена на засіданні робочої групи «Благоустрій, зв'язок, інфраструктура та транспорт. Житлова та комунальна політика» Стратегічного комітету із розробки Стратегії Івано-Франківської територіальної громади 20 червня 2024 р. Аналітичні матеріали за розділом «Благоустрій, зв'язок, інфраструктура та транспорт. Житлова та комунальна політика» та презентація доступні за покликанням URL: <https://analytics.pnu.edu.ua/2024/06/21/frankolytics-analitychna-dovidka-blahoustrij-zv-iazok-infrastruktura-ta-transport-zhytlova-ta-komunalna-polityka/>. (дата звернення: 30.01.2026).
54. Аналітична довідка публічно представлена дослідниками FrankoLytics та обговорена на засіданні робочої групи «Економічний розвиток і підприємництво» Стратегічного комітету із розробки Стратегії Івано-Франківської територіальної громади 24 червня 2024 р. / Аналітичні матеріали та презентація доступні за покликанням: <https://analytics.pnu.edu.ua/2024/06/25/frankolytics-analitychna-dovidka-ekonomichnyj-rozvytok-ta-pidpryemnytstvo/>
55. «Індекс здоров'я». URL: <https://health-index.com.ua/news/article/45/>. (дата звернення: 30.01.2026).
56. Кухарська Н. Закордонний досвід стратегічного планування регіонального розвитку. Економічний аналіз. 2020. Том 30. No 1. Частина 1. С. 118-125.
57. Кушал І.М., Харьковська Ю.О. Практичні аспекти податкового стимулювання інноваційної діяльності підприємств розвиненими країнами

- світу. Вісник Східноукраїнського національного університету імені Володимира Даля. 2021. № 6 (270). С. 22–27.
58. Помилуко Є.О. Структуризація фінансового забезпечення інноваційного розвитку України. Збірник наукових праць Державного податкового університету. 2023. № 1. С. 161–187. DOI: <https://doi.org.10.33244/2617-5940.1.2022.161-187>.
 59. Феоктистова Т. Зарубіжний досвід податкового стимулювання інновацій. Світ фінансів. 2011. Вип. 1. С. 220–226.
 60. Стратегія розвитку. Липень, 2017 / Часопис Всеукраїнської мережі фахівців і практиків з регіонального та місцевого розвитку РЕГІОНЕТ. REGIONET. URL: <http://regionet.org.ua> (дата звернення 17.02.2026).
 61. Лонтка К. Стратегічне планування. Суми/Люблін. Частина 2 від 5.12.2012. SUMYNEWS. URL: <http://www.sumynews.com>. (дата звернення: 30.01.2026).
 62. Avin U., Goodspeed R. Using exploratory scenarios in planning practice. Journal of the American planning association. 2020. Vol. 86 (4). P. 40.
 63. Martin B., Johnston R. Technology foresight for wiring up the national innovation system experiences in Britain, Austria and New Zealand. Technological Forecasting and Social Change. 1999. No 60 (1). P. 37–54.
 64. Lee D., McGuire M., Kim J. H. Collaboration, strategic plans, and government performance: The case of efforts to reduce homelessness. Public Management Review. 2018. Vol. 20. Issue 3. P. 360–376.
 65. Lukas Smas, Peter Schmitt. Positioning regional planning across Europe. Regional Studies. 2021. Vol. 55. No 5. P. 778–790.
 66. Henri Dou, Philippe Clerc, Alain Juillet. Changing Priorities for Strategic Planning from National to Territorial Levels. Foresight and STI Governance. 2020. Vol. 14. Issue 3. P. 88–99.
 67. National Planning Policy Framework Department for Levelling Up, Housing and Communities. URL: <https://www.gov.uk/government/publications/>

68. Strategic planning for local development in Poland, in Better Governance, Planning and Services in Local Self-Governments in Poland, OECD Publishing, Paris, 2021. DOI: <https://doi.org/10.1787/550c3ff5->
69. Holmberg S. and Rothstein B., Good Government: The Relevance of Political Science („Доброто управление: Значение на политологията“) Edward Elgar Publishing, 2012 г. 300 с.
70. Kaufmann, D. Kraay and Zoido-Lobaton, Governance Matters, Policy Research Working Paper 2196 (Управлението има значение, работен документ за политически изследвания 2196). 200 р.
71. Hallerod B, Rothstein B, Nandy S, Daoud A. Bad governance and poor children: a comparative analysis of government efficiency and severe child deprivation in 68 low-and middle-income countries (Лошо управление и бедни деца: сравнителен анализ на ефективността на управлението и тежките лишения за децата в 68 държави с ниски и средни доходи), World Development, август 2013 г. 200 р.

ВІДГУК
на кваліфікаційну роботу
на здобуття освітнього ступеня магістр
студента факультету суспільних та прикладних наук
спеціальність 281 «Публічне управління та адміністрування»
Абрамчук Ірина Василівна

на тему: **«Стратегічний рівень розвитку територіальних громад в умовах сучасних викликів»**

Актуальність теми: стратегічний рівень розвитку територіальних громад в умовах сучасних викликів є надзвичайно актуальним через потребу забезпечення ефективного управління місцевим розвитком, підвищення якості життя населення та адаптації громад до соціально-економічних, політичних та безпекових трансформацій. Глобалізація, економічні кризи, військові конфлікти та демографічні зміни створюють додаткові виклики для сталого розвитку громад, вимагаючи від органів місцевого самоврядування стратегічного планування, формування пріоритетів розвитку та оптимізації використання ресурсів.

Самостійні розробки і пропозиції автора: розглянуто сутність і зміст стратегічного розвитку територіальних громад у системі публічного управління; досліджено оцінку ефективності розробки та реалізації діючих стратегій розвитку: здобутки, індикатори та системні проблеми; окреслено формування адаптивної (антикризової) моделі стратегічного планування та повоєнного відновлення громад.

Практичне значення роботи: полягає у можливості використання його результатів для вдосконалення управлінських рішень органів місцевого самоврядування та підвищення ефективності реалізації стратегічних планів розвитку. Отримані висновки можуть застосовуватися під час розроблення програм соціально-економічного розвитку громад, оптимізації використання фінансових, матеріальних та людських ресурсів, а також формування пріоритетів у сфері інфраструктури, освіти, охорони здоров'я та безпеки.

Зауваження: до роботи суттєвих зауважень немає.

Загальний висновок: Кваліфікаційна робота є завершеною самостійною працею та містить окремі ґрунтовні теоретичні та практичні рекомендації щодо місцевого самоврядування в умовах сучасних викликів та загроз. Дослідження виконано та оформлено відповідно до встановлених вимог, відповідає вимогам вищої школи, заслуговує високої оцінки, а її автор – Абрамчук Ірина Василівна – на присвоєння освітнього ступеня «магістр» за спеціальністю 281 «Публічне управління та адміністрування».

Науковий керівник:

кандидат юридичних наук,
доцент кафедри права
імені академіка УАН о. Івана Луцького



Олександр ЗАГУРСЬКИЙ

«18» листопада 2026 р.

РЕЦЕНЗІЯ
на кваліфікаційну роботу
на здобуття освітнього ступеня магістр
студентки факультету суспільних та прикладних наук
спеціальність 281 «Публічне управління та адміністрування»
Абрамчук Ірини Василівни

на тему: **«Стратегічний рівень розвитку територіальних громад в умовах сучасних викликів»**

Актуальність теми: Сучасний етап розвитку України характеризується глибокими трансформаційними процесами, зумовленими наслідками децентралізації публічної влади, воєнними загрозами, економічною нестабільністю, демографічними змінами та необхідністю післявоєнного відновлення територій. У цих умовах територіальні громади постають ключовими суб'єктами забезпечення стійкості соціально-економічних систем на місцевому рівні. Водночас ефективність їх функціонування дедалі більше залежить від якості стратегічного управління, спроможності формувати довгострокові пріоритети розвитку та адаптуватися до динамічних зовнішніх і внутрішніх викликів.

Найбільш суттєві висновки і рекомендації: З'ясовано, що стратегічний розвиток громади є складною багатовимірною підсистемою загальнодержавного управління, яка вимагає поліпарадигмального підходу. Виявлено, що сучасне полікризове середовище, зумовлене повномасштабною збройною агресією (руйнування інфраструктури, масова внутрішня міграція, асиметрія місцевих бюджетів), докорінно змінює традиційні підходи до планування.

Наявність самостійних розробок автора: Аналіз Стратегії розвитку Івано-Франківської міської територіальної громади засвідчив, що цей документ розроблено з урахуванням сучасних вимог до стратегічного планування й відображає спробу системного поєднання цільової орієнтації, ресурсного забезпечення та партисипативного виміру управлінського процесу. Водночас зафіксовано характерні для більшості вітчизняних стратегій структурні дисбаланси: недостатній рівень синхронізації окремих оперативних цілей із бюджетним процесом, обмежена деталізація індикаторів результативності та

незначна формалізація механізмів міжсекторальної координації між органами місцевого самоврядування, бізнес-структурами та інституціями громадянського суспільства.

Практична цінність розроблених питань: полягає у формуванні концептуальних засад, висновків і пропозицій, спрямованих на вдосконалення місцевого самоврядування. Запропоновані положення можуть бути використані для підвищення рівня суспільного сприйняття ефективності реформ, що сприятиме зміцненню її авторитету та ефективності в системі публічного управління.

Наявність недоліків: доцільно було б більше приділити увагу особливостям Стратегії розвитку Івано-Франківської міської територіальної громади.

Загальний висновок про відповідність якості роботи рівню вищої освіти і оцінка, що пропонується: В цілому, кваліфікаційна робота Абрамчук І.В. є самостійним науковим дослідженням та відповідає вимогам вищої освіти. Тема роботи повністю розкрита, поставлена мета досягнута, вирішені поставлені завдання. Зміст кваліфікаційної роботи вказує на серйозну обізнаність магістранта з даної проблеми. Простежується ретельна робота автора по кожному розділу. Дослідження є оригінальним, завершеним, відповідає вимогам, що ставлять до такого виду робіт, а її автор – Абрамчук І.В. при умові успішного захисту, заслуговує на позитивну оцінку.

Рецензент:

Заступник міського голови - директор
Департаменту комунальних ресурсів
та сільського господарства



Микола ВІТЕНКО

« _____ » 2026 р.



Звіт подібності

Метадані

ДОКУМЕНТ

Заголовок

Абрамчук_кваліфікаційна робота_ПУА_2026

Автор

Абрамчук

Науковий керівник / Експерт

ІД документу

333328401

ОРГАНІЗАЦІЯ

Назва організації

King Danylo University

підрозділ

King Danylo University

ЗВІТ

Дата звіту

2/24/2026

Дата редагування

Обсяг знайдених подібностей

Коефіцієнт подібності визначає, який відсоток тексту по відношенню до загального обсягу тексту було знайдено в різних джерелах. Зверніть увагу, що високі значення коефіцієнта не автоматично означають плагіат. Звіт має аналізувати компетентна / уповноважена особа.

2.21%

2.21%

КП 1

0.61%

0.61%

КП 2

25

Довжина фрази для коефіцієнта подібності 2

16345

Кількість слів

147229

Кількість символів

Тривога

У цьому розділі ви знайдете інформацію щодо текстових спотворень. Ці спотворення в тексті можуть говорити про МОЖЛИВІ маніпуляції в тексті. Спотворення в тексті можуть мати навмисний характер, але частіше характер технічних помилок при конвертації документа та його збереженні, тому ми рекомендуємо вам підходити до аналізу цього модуля відповідально. У разі виникнення запитань, просимо звертатися до нашої служби підтримки.

Заміна букв		0
Інтервали		0
Мікропробіли		6
Білі знаки		0
Парафрази (SmartMarks)		19

Джерела

Нижче наведений список джерел. В цьому списку є джерела із різних баз даних. Колір тексту означає в якому джерелі він був знайдений. Ці джерела і значення Коефіцієнту Подібності не відображають прямого плагіату. Необхідно відкрити кожне джерело і проаналізувати зміст і правильність оформлення джерела.

10 найдовших фраз

Колір тексту

#	НАЗВА ТА АДРЕСА ДЖЕРЕЛА URL (НАЗВА БАЗИ)	КІЛЬКІСТЬ ІДЕНТИЧНИХ СЛІВ (ФРАГМЕНТІВ)
1	https://journals.dpu.kyiv.ua/index.php/economy/article/download/328/312/652	57 0.35 %
2	https://journals.dpu.kyiv.ua/index.php/economy/article/download/328/312/652	43 0.26 %
3	Магістерська робота 2/24/2025 King Danylo University (King Danylo University)	21 0.13 %