

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
Західноукраїнський національний університет
Кафедра менеджменту, публічного управління та персоналу

ВОЙЦІХОВСЬКИЙ ОЛЕКСАНДР БОГДАНОВИЧ
МЕХАНІЗМ РЕАЛІЗАЦІЇ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ТЕРИТОРІАЛЬНОЇ
ГРОМАДИ

спеціальність 281 «Публічне управління та адміністрування»
освітньо-професійна програма
«Публічне управління та адміністрування»

Кваліфікаційна робота

Виконав студент групи ДСПУАзм-21
Войціховський Олександр Богданович
Науковий керівник:
Д.е.н., професор
Желюк Тетяна Леонтіївна

ТЕРНОПІЛЬ – 2025

ЗМІСТ

ВСТУП	3
Розділ 1. Інституційні засади розробки стратегії розвитку територіальної громади	6
1.1. Характеристика теоретичних засад стратегічного планування розвитку територій	6
1.2. Правові передумови використання інструментів стратегічного планування розвитку територій	13
Розділ 2. Аналіз механізму реалізації стратегії розвитку територіальної громади	18
2.1. Організаційно-методичне забезпечення реалізації стратегії розвитку територіальної громади	18
2.2. Моніторинг результативності реалізації стратегії розвитку територіальної громади	25
Розділ 3. Вдосконалення механізму реалізації стратегії розвитку територіальної громади	36
3.1. Вдосконалення використання проєктних технологій в реалізації стратегії розвитку територіальної громади	36
3.2. Запровадження новітніх форм міжсекторної співпраці в реалізації стратегії розвитку територіальної громади	47
ВИСНОВКИ	53
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	59
ДОДАТКИ	66

Актуальність теми. Стратегічне управління територіями є ключовою парадигмою регіонального та місцевого розвитку, що дозволяє адміністративно-територіальним одиницям не лише виживати в умовах постійних змін, а й активно формувати своє майбутнє, досягаючи сталого процвітання та добробуту. В умовах війни система стратегічного планування дозволяє зберегти цілісність територіальних утворень, акумулювати та примножити потенціал для повоєнного розвитку та відбудови України та її регіонів.

«Дослідженням проблем стратегічного планування державного та регіонального розвитку займалися такі зарубіжні науковці як Я. Корнаї, Дж. Малаган, Г. Мінцберг, М. Портер, Дж. Форрестер» [3]. Вивченню питання щодо використання технологій стратегічного управління розвитком територій приділяли увагу провідні вітчизняні науковці, серед яких варто виокремити праці Берданова О. В., Вакуленко В. М., Данилишина Б.Я., Жаліла Я.А., Желюк Т.Л., Жуковської А.Ю., Мельник А.Ф., Силенка М.Ф., Пастух К. В. і інші науковці та практики.

Дослідження розвитку стратегічного планування територій у сучасних умовах є не просто актуальним, а критично важливим напрямом для сучасної суспільної науки та практичного управління. Дослідження еволюції стратегічного планування дозволяє зрозуміти, як адаптуються існуючі методології, які нові підходи виникають для управління в умовах швидких та непередбачуваних змін, і наскільки ефективними є ці адаптації. Ефективне стратегічне планування стає ключовим фактором конкурентоспроможності. Дослідження дозволяють виявляти найкращі практики, інноваційні стратегії позиціонування та брендингу територій, а також механізми формування унікальних конкурентних переваг. Децентралізація, посилення ролі місцевого самоврядування, а також усвідомлення того, що глобальні проблеми потребують локальних рішень, підкреслюють важливість ефективного стратегічного планування на рівні громад та регіонів.

Сучасне стратегічне планування має виходити за рамки суто економічного зростання. Воно повинно інтегрувати екологічні, соціальні, культурні та управлінські аспекти, прагнучи до досягнення Цілей сталого розвитку ООН. Нині особливої актуальності для України набирають моделі та інструменти, які забезпечують збалансований, інклюзивний та сталий розвиток територій.

Сфера стратегічного планування постійно розвивається. З'являються нові підходи (наприклад, smart-спеціалізація, форсайтні дослідження, гнучке планування, стратегії сталих, цифрових міст), удосконалюються інструменти (аналітичні платформи на основі Big Data, геоінформаційні системи, цифрові платформи для партисипації). Тому в рамках даної роботи важливо систематизувати ці нововведення, оцінювати їхню ефективність, виявляти обмеження та сформулювати рекомендації щодо їхнього застосування.

Мета даного дослідження полягає в поглибленні теоретичних основ та вдосконаленні прикладних механізмів використання стратегічного планування розвитку територіальних громад.

Для досягнення поставленої мети були поставлені такі **завдання**:

1. Обґрунтувати теоретико-інституційні засади стратегічного планування розвитку територій.
2. Проаналізувати організаційно-медичний супровід використання інструментів стратегічного планування розвитку територій.
3. Оцінити результативність реалізації інструментів стратегічного планування.
4. Виробити пропозиції по вдосконаленню використання проектних ініціатив та міжсекторної співпраці в реалізації цілей стратегічного плану розвитку територій.

Об'єктом дослідження є процес стратегічного планування розвитку територій.

Предметом дослідження є механізм реалізації цільових пріоритетів стратегії розвитку Збараської громади.

Науковою основою дипломної роботи є методично-інструктивний матеріал з розробки та реалізації стратегій розвитку територій, офіційні матеріали Міністерства розвитку громад та територій України, Електронного врядування матеріали та документи Збараської міської ради.

Практичне значення роботи полягає в тому, що отримані наукові результати використані в роботі органу місцевого самоврядування – Збараської міської ради та її виконавчих підрозділів в процесі реалізації інструментів стратегічного управління розвитком територіальної громади.

Апробація. Отримані результати апробовані підчас роботі Всеукраїнської науково-практичної інтернет-конференції з міжнародною участю «Актуальні проблеми менеджменту та публічного управління в умовах війни та післявоєнної відбудови України» (Тернопіль, ЗУНУ, травень 2025 р.), Наукової інтернет-конференції студентів та молодих вчених кафедри менеджменту, публічного управління та персоналу «Інноваційні технології в менеджменті та публічному управлінні». (Тернопіль, ЗУНУ, листопад 2025)» [6, 7]. Матеріали використані в роботі стали результатом напрацювань робочої групи, до складу якої були залучені фахівці кафедри менеджменту, публічного управління та персоналу та працівники Збараської міської ради, в тому числі і автор даної кваліфікаційної роботи, які лягли в основу реалізації Стратегії розвитку Збараської територіальної громади до 2030 року, яка затверджена сесією Збараської міської ради № VIII/36/24 від 23 грудня 2024.

Структура та обсяг роботи. Робота містить три розділи, 6 параграфів, висновки до кожного розділу та до роботи загалом, список використаних джерел із 76 позиції, додатки.

РОЗДІЛ 1.

ІНСТИТУЦІЙНІ ЗАСАДИ РОЗРОБКИ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ТЕРИТОРІАЛЬНОЇ ГРОМАДИ

1.1. Характеристика теоретичних засад стратегічного планування розвитку територій

У сучасному турбулентному світі, що характеризується глобалізацією, стрімкими технологічними змінами, кліматичними викликами та посиленням конкуренції за ресурси та інвестиції, стратегічне планування розвитку громади перетворюється з бажаної опції на екзистенційний імператив для будь-якої територіальної одиниці. Цей комплексний процес, що ґрунтується на наукових принципах прогнозування, системного аналізу та партисипативного управління, є ключовим інструментом для забезпечення сталості, конкурентоспроможності та добробуту громади в умовах невизначеності.

По-перше, стратегічне планування є критично важливим для оптимізації використання обмежених ресурсів. Жодна громада, незалежно від її розміру чи потенціалу, не володіє необмеженими фінансовими, людськими, природними чи інституційними ресурсами. За відсутності чіткого бачення майбутнього та пріоритетів, ресурси можуть бути розпорошені на несистемні, неефективні проекти, що не приносять суттєвої довгострокової користі. Стратегічний план, будучи результатом глибокого аналізу та консенсусу стейкхолдерів, дозволяє раціоналізувати розподіл ресурсів, спрямовуючи їх на досягнення критично важливих цілей, що максимізують соціально-економічний ефект. Це включає не лише фінансові інвестиції, але й ефективне залучення людського капіталу, використання природних переваг та розвиток інфраструктури, що відповідає довгостроковим потребам.

По-друге, стратегічне планування забезпечує адаптивність громади до динамічних зовнішніх та внутрішніх змін. Світ постійно змінюється, і громади, які не мають чіткої стратегії, ризикують стати пасивними об'єктами цих змін, втрачаючи контроль над власним розвитком. Стратегічний план, який включає елементи моніторингу та оцінки, дозволяє регулярно переглядати та коригувати напрями розвитку у відповідь на нові виклики

(наприклад, міграційні процеси, зміна структури економіки, екологічні катастрофи) та можливості (нові технології, державні програми, міжнародна співпраця). Це надає громаді гнучкості та здатності оперативного реагувати на непередбачувані події, перетворюючи потенційні загрози на стимули для інноваційного розвитку.

По-третє, стратегічне планування сприяє підвищенню інвестиційної привабливості та конкурентоспроможності громади. Інвестори, як вітчизняні, так і іноземні, шукають стабільність, передбачуваність та чітке розуміння перспектив розвитку. Наявність публічно доступного, обґрунтованого та реалістичного стратегічного плану є потужним сигналом для потенційних інвесторів про те, що громада має довгострокове бачення, ефективне управління та сприятливий бізнес-клімат. Це дозволяє громаді позиціонувати себе не лише як реципієнта інвестицій, а й як активного суб'єкта, що пропонує чіткі інвестиційні проекти, інтегровані в загальну стратегію розвитку. У свою чергу, підвищення конкурентоспроможності забезпечується через цілеспрямований розвиток ключових секторів економіки, підтримку інновацій та формування унікальних переваг.

По-четверте, стратегічне планування є важливим інструментом для формування соціальної згуртованості та підвищення якості життя населення. Процес розробки стратегії, що базується на широкому залученні громадськості, сприяє формуванню спільного бачення майбутнього та почуття спільної відповідальності. Коли громадяни усвідомлюють, що їхні потреби та пропозиції враховані в плані розвитку, це зміцнює їхню довіру до місцевої влади та стимулює до активної участі в реалізації проектів. В результаті, стратегічне планування допомагає ідентифікувати та задовольнити ключові потреби населення у сферах освіти, охорони здоров'я, культури, безпеки та соціального захисту, що безпосередньо впливає на підвищення загального рівня та якості життя.

По-п'яте, стратегічне планування є фундаментом для ефективного управління та підвищення прозорості. Воно встановлює чіткі цілі та вимірні

показники, що дозволяють об'єктивно оцінювати діяльність органів місцевого самоврядування. Це створює систему підзвітності, де прогрес у досягненні стратегічних цілей може бути відстежений та комунікований громадськості. Таким чином, стратегічний план стає не лише "дорожньою картою" розвитку, але й інструментом демократичного контролю та підвищення ефективності публічного управління.

Стратегічне планування розвитку громади не є лише формальною вимогою чи бюрократичною процедурою. Це комплексна, науково обґрунтована методологія, яка дозволяє громаді систематично аналізувати своє становище, формувати спільне бачення майбутнього, раціонально використовувати ресурси, адаптуватися до змін, залучати інвестиції та, врешті-решт, забезпечувати сталий розвиток і добробут своїх мешканців. Ігнорування цього імперативу в сучасному світі загрожує стагнацією, втратою конкурентоспроможності та маргіналізацією.

Теоретичні засади стратегічного планування пов'язані із формуванням концепцій управління довгостроковим розвитком національної економіки та її регіонів і пов'язані із теоріями сталого, інноваційного, цифрового, інклюзивного розвитку, економічного зростання.

Власне стратегічне планування є інструментом стратегічного управління, теоретичні підвалини якого представлені в таблиці 1.1. Стратегічне управління територіями (СУТ) є системним, інтегрованим та орієнтованим на майбутнє підходом до керівництва розвитком адміністративно-територіальних одиниць (наприклад, міст, регіонів, громад). Воно виходить за рамки традиційного адміністративно-господарського управління, фокусуючись на довгострокових перспективах, адаптивності та конкурентоспроможності території в умовах глобальних трансформацій. Сутність СУТ полягає у формуванні бачення майбутнього території, визначенні стратегічних цілей, розробці та реалізації програм і проєктів, а також моніторингу та корекції управлінських рішень для досягнення сталого розвитку та підвищення якості життя населення.

Концептуальні основи стратегічного управління розвитком територій

Етапи	Характеристика
1. Стратегічний аналіз (діагностика)	<p>Внутрішній аналіз: оцінка потенціалу території (ресурсного, людського, інституційного), виявлення сильних та слабких сторін (SWOT-аналіз).</p> <p>Зовнішній аналіз: дослідження макро- та мікросередовища (PESTEL-аналіз, аналіз конкурентів, інвестиційного клімату), виявлення можливостей та загроз.</p> <p>Форсайт: прогнозування довгострокових тенденцій та формування сценаріїв майбутнього розвитку.</p>
2. Стратегічне цілепокладання	<p>Формування бачення: Розробка консенсусного образу бажаного майбутнього території на довгострокову перспективу (наприклад, 10-20 років).</p> <p>Визначення місії: чітке формулювання призначення території, її унікальності та ролі.</p> <p>Розробка стратегічних цілей та пріоритетів: декомпозиція бачення на конкретні, вимірні, досяжні, релевантні та часово визначені (SMART) цілі.</p>
3. Розробка стратегії та плану дій	<p>Формулювання стратегічних напрямів: визначення ключових секторів та сфер, на яких буде зосереджено зусилля.</p> <p>Розробка програм та проєктів: конкретизація стратегічних цілей через набір взаємопов'язаних ініціатив з визначенням ресурсів, термінів, відповідальних та показників успішності.</p> <p>Інституціоналізація управління: визначення організаційної структури та механізмів управління реалізацією стратегії.</p>
4. Реалізація стратегії	<p>Залучення ресурсів: фінансове забезпечення (бюджетні кошти, інвестиції, гранти), людські ресурси, матеріально-технічна база.</p> <p>Координація та моніторинг: забезпечення узгодженості дій різних суб'єктів, систематичний збір даних про хід виконання проєктів.</p>
5. Оцінка та корекція	<p>Оцінка ефективності: аналіз досягнення поставлених цілей та впливу реалізованих проєктів на розвиток території.</p> <p>Коригування: внесення змін до стратегії та плану дій на основі результатів оцінки та нових викликів/можливостей.</p>

Примітка: систематизовано автором з використанням [11, 17, 18, 23].

Методологічними принципами використання стратегічного планування (СП) в управлінні розвитком територіальних громад є:

1. Розуміння об'єкту планування - території як складного соціо-економічного та екологічного організму. СП розглядає територію не просто як географічну локацію, а як динамічну систему, що складається з

взаємопов'язаних елементів – населення (людський капітал), економіка (виробництво, послуги, фінанси), інфраструктура (транспорт, енергетика, зв'язок), природне середовище (ресурси, екосистеми) та інституційне середовище (органи влади, громадські організації). Управління такою системою вимагає холістичного підходу.

2. Проактивність та орієнтація на майбутнє Замість реакції на поточні проблеми, СП передбачає активне формування бажаного майбутнього. Це включає прогнозування тенденцій, ідентифікацію можливостей та загроз, а також розробку превентивних стратегій.

3. Підтримка конкурентоспроможного розвитку територій. В умовах глобальної економіки території конкурують за інвестиції, кваліфіковані кадри, туристів та ресурси. СП спрямоване на виявлення та розвиток унікальних переваг території, формування її позитивного іміджу та створення сприятливого середовища для економічного зростання.

4. Підтримка задекларованих на рівні України векторів сталого розвитку. Інтеграція економічних, соціальних та екологічних аспектів у процес планування та реалізації. Це означає досягнення економічного процвітання, соціальної справедливості та збереження природних ресурсів для майбутніх поколінь.

5. Партисипативність та залучення стейкхолдерів. Ефективне СП неможливе без широкого залучення представників усіх зацікавлених сторін – органів державної та місцевої влади, бізнесу, наукових кіл, громадськості, медіа та міжнародних партнерів. Це забезпечує легітимність рішень, консенсус, а також залучення різноманітних знань та ресурсів.

Стратегічне планування як елемент стратегічного управління територіальним розвитком направлене на вирішення певних завдань. Зокрема:

- Забезпечує інтегрований підхід до вирішення проблем території.
- Оптимізує використання ресурсів та уникнення дублювання.
- Прогнозує та мінімізує ризики, дозволяє виявляти потенційні загрози та розробляти заходи для їх запобігання.

- Створює сприятливий імідж території та підвищує її інвестиційну привабливість.
- Покращення якості життя, сприяє збалансованому розвитку всіх сфер життєдіяльності та задоволенню потреб населення.
- Зміцнення соціальної згуртованості, забезпечує консенсус щодо пріоритетів розвитку та мобілізує громаду навколо спільного бачення.

З наукової точки зору стратегічне планування представляють як процес розробки та реалізації стратегії розвитку громад або як інструмент стратегічного менеджменту у функціональній діяльності органів місцевого самоврядування, що пов'язаний із технологією прийняття управлінських рішень, зорієнтованою на перспективу.

Так, на думку Євтушенко О. Н., Ємельянова В. М., Андріяша В. І. стратегічне планування розвитку громад є «системною технологією обґрунтування та ухвалення рішень щодо місцевого розвитку, визначення майбутнього стану території та способу його досягнення, що базується на ситуаційному аналізі зовнішнього оточення території та її внутрішнього потенціалу і полягає у формуванні узгоджених з територіальною громадою дій, на реалізації яких концентруються зусилля, ресурси основних суб'єктів місцевого розвитку» [11, с. 165].

На думку Пастух К. «сутність стратегічного планування полягає в тому, що це процес, який націлений на формування та реалізацію стратегії розвитку середовища, в якому існує громада та пристосування його до певних змін оточення; процес, спрямований в майбутнє, який визначає цілі та напрямки розвитку, методи і способи досягнення цих цілей; процес, який програмує майбутні події, рівень розвитку, структуру територіальної громади, а також її місце в оточенні; циклічний процес, який містить в собі аналіз і коригування реалізації стратегічного плану на етапах його впровадження» [26, с.197].

Берданова О. і Вакуленко В. характеризує стратегічне планування з позицій процесного підходу. Так, «стратегічне планування – процес, що визначає послідовність дій з розробки і реалізації стратегії. Дана послідовність

включає постановку цілей, вироблення стратегії, визначення необхідних ресурсів і підтримку зв'язку із зовнішнім середовищем – усе це дозволяє організації/території/державі добиватися виконання поставлених завдань» [5, с.15].

Методологічну основу стратегічного планування складають відповідні принципи (див. табл.1.2).

Таблиця 1.2

Принципи стратегічного планування розвитку територій

Принципи	Характеристика
Об'єктивність	Використання достовірної інформації
Цілепокладання	Чітке формулювання мети та конкретних стратегічних цілей
Результативність	прямування всіх заходів, унесених до стратегії на досягнення поставлених цілей
Ефективність	Визначення кількісного виразу співвідношення витрат і результатів поліпшення економічного та соціального стану території
Пріоритетність	Включення до стратегії головних напрямків, реалізація яких дасть змогу забезпечити гармонійний розвиток території
Інноваційність	Створення диверсифікованої та інноваційної економічної структури, базованої на соціальному консенсусі
Альтернативність	Напрацювання альтернативних варіантів стратегії
Прозорість	Забезпечення прозорості процесів розроблення та реалізації стратегії, широке висвітлення їх у ЗМІ, залучення до них зацікавлених сторін
Ситуаційність	Виявлення, оцінка, врахування впливу внутрішніх чинників та зовнішнього середовища, можливих варіантів розвитку залежно від їх комбінації

Примітка: наведено з використанням праці [4, 5].

Ефективні стратегії локального розвитку вирізняються комплексним підходом, що базується на співпраці та широкій участі зацікавлених сторін. Для їх реалізації необхідні високий рівень суспільної згоди, дієвість управлінських рішень та залучення широкого кола суб'єктів з усіх секторів суспільного життя. Ключовими елементами є також застосування потужних аналітичних інструментів, усвідомлення послідовності та взаємозалежності етапів стратегічного планування, а також ефективна координація всього процесу. Активне використання стратегічного планування в діяльності муніципальних органів сприяє формуванню стратегічного мислення у

керівників, що є невід'ємною умовою для успішного втілення радикальних реформ.

1.2. Правові передумови використання інструментів стратегічного планування розвитку територій

Відповідно до оновленої Державної стратегії регіонального розвитку України на 2021-2027 роки та Закону України «Про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо засад державної регіональної політики та політики відновлення регіонів і територій» № 2389-ІХ, від 09.07.2022 кожна територіальна громада повинна мати розроблену стратегію соціально-економічного розвитку з використанням територіально-орієнтованого та безпекового підходів, що передбачає визначення функціонального типу території: 1) території відновлення; 2) регіональні полюси зростання; 3) території з особливими умовами для розвитку; 4) території сталого розвитку.

Нормативно-правова база, що регулює процес стратегічного планування розвитку на місцевому рівні, умовно поділяється на три взаємопов'язані групи. Перша група визначає функції та повноваження органів місцевого самоврядування в організації та реалізації територіального розвитку, зокрема через формування та імплементацію стратегій. До неї входять ключові законодавчі акти, як-от Конституція України, Закони України «Про місцеве самоврядування в Україні» [15] та «Про місцеві державні адміністрації» [15], що закладають основи для самостійного розроблення та виконання місцевих програм і стратегій.

Друга група нормативних документів формує засади стратегічного планування на державному та місцевому рівнях. Вона охоплює Закони України «Про державне прогнозування та розроблення програм економічного і соціального розвитку України» [15], «Про стимулювання розвитку регіонів» [15], «Про державні цільові програми» [15], а також низку Указів Президента та Постанов Кабінету Міністрів України, що стосуються регіональної політики, розроблення та моніторингу регіональних стратегій розвитку. Ці

документи встановлюють загальні правила та механізми для стратегічного планування.

Третій блок законодавства регулює залучення фізичних та юридичних осіб до процесу розроблення та реалізації стратегій місцевого розвитку. Сюди відносяться Закони України «Про звернення громадян» [15], «Про забезпечення рівних прав та можливостей жінок і чоловіків» [15], «Про статус депутатів місцевих рад» [15], а також Постанови та Розпорядження Кабінету Міністрів України, які забезпечують прозорість діяльності органів влади та участь громадськості у формуванні державної політики.

Варто зазначити, що чинне законодавство, що стосується формування стратегій розвитку регіонів та територіальних громад, потребує подальшого вдосконалення та гармонізації. Сучасний стан національної економіки вимагає модернізації системи прогнозних та програмних документів соціально-економічного розвитку та інтеграції стратегічного планування в діяльність органів виконавчої влади. Це передбачає комплексне планування заходів з розроблення прогнозів, реалізації та контролю за виконанням програм, які визначають цілі та шляхи досягнення соціально-економічного розвитку держави. Концепція вдосконалення системи прогнозних та програмних документів, схвалена Розпорядженням Кабінету Міністрів України від 4 жовтня 2006 року № 504-р, поділяє ці документи на довгострокові, середньострокові та короткострокові. Вони покликані визначати пріоритети та заходи соціально-економічного розвитку з урахуванням суспільних процесів, зовнішніх факторів та очікуваних тенденцій.

Відповідно до даної концепції усі документи стратегічного характеру можна структурувати на певні групи за принципом часової ієрархії. Довгострокові документи окреслюють генеральні напрямки розвитку, визначають ключові стратегічні цілі та оптимальні структурні співвідношення в економіці й соціальній сфері. На їх основі розробляються середньострокові документи, які конкретизують умови соціально-економічного розвитку, формулюють пріоритетні напрями дій та заходи для досягнення стратегічних

цілей у відповідній перспективі. Короткострокові документи, своєю чергою, вибудовуються на базі середньострокових і містять конкретні цілі, умови розвитку та заходи, заплановані на наступний календарний рік.

На період більше п'ять років розробляються такі фундаментальні стратегічні документи, як: «Стратегії економічного та соціального розвитку всієї України, Національна стратегія регіонального розвитку, Регіональні стратегії розвитку, стратегії розвитку окремих галузей економіки або сфер діяльності» [19].

Для ефективного впровадження державної політики регіонального розвитку та гармонізації довгострокових національних пріоритетів із стратегічними векторами розвитку окремих регіонів, урядові структури у тісній співпраці з місцевими самоврядними органами та широким залученням громадськості зобов'язані розробляти та реалізовувати регіональні стратегії розвитку. Цей процес має відбуватися з обов'язковим урахуванням положень Державної стратегії регіонального розвитку.

Під час формування будь-якого стратегічного плану розвитку певної території критично важливо інтегрувати в нього ключові цілі та пріоритети, визначені у таких документах: стратегії економічного та соціального розвитку України, Державній стратегії регіонального розвитку, регіональні стратегії розвитку, галузеві стратегії розвитку. Таким чином, стратегічний план місцевого рівня мусить бути повністю узгоджений з вищезазначеними стратегічними документами верхнього рівня.

Нині Міністерством розвитку громад та територій (МРГТ) напрацьовується проєкт нової «Державної стратегії регіонального розвитку на 2028–2034 роки» [19].

Нова методологія стратегічного планування територій враховує специфіку різноманітних територіальних одиниць та чотирьох макрорегіонів, що включають західні, центральні, прифронтові регіони та тимчасово окуповані території. Її відмінною рисою є інтеграція стратегічного планування з принципами реформи управління державними інвестиціями. Такий підхід

покликаний допомогти громадам ефективніше ідентифікувати пріоритетні проєкти та раціонально розподіляти ресурси відповідно до загальнонаціональних та місцевих потреб.

На поточний момент 1343 громади залучені до процесу стратегічного планування: 925 з них вже затвердили свої стратегії розвитку, 418 перебувають на етапі розробки, тоді як 95 ще не розпочали цю діяльність. Фундаментальним елементом реформи управління державними інвестиціями є наявність високоякісних стратегій на всіх рівнях – від місцевих громад та регіонів до державного. Державна стратегія регіонального розвитку має набути кроссекторального характеру, об'єднуючи різні секторальні політики. Наявність таких стратегій є обов'язковою передумовою для формування середньострокових планів публічних інвестицій та визначення пріоритетних проєктів, які фінансуватимуться за рахунок державних коштів, зокрема з Державного фонду регіонального розвитку (ДФРР).

Організаційно-методичне забезпечення розробки та реалізації стратегій розвитку громад базується на «Методичних рекомендаціях щодо порядку розроблення, затвердження, реалізації, проведення моніторингу та оцінювання реалізації стратегій розвитку територіальних громад» [18], що розроблені МРГТ спільно з Ініціативою «Управління публічним інвестуванням» [19] канадського проєкту SURGe «Супровід урядових реформ в Україні» [19].

З метою ефективного вирішення соціальних проблем та пошуку нових ресурсів, органи місцевого самоврядування активно шукають дієві інструменти. Одним з таких інструментів є механізм соціального партнерства, що передбачає залучення місцевих неприбуткових організацій (НПО) з їхніми власними ресурсами до розв'язання наявних проблем. Місцеві НПО можуть отримувати фінансування для реалізації своїх програм як з місцевих бюджетів, так і від різноманітних благодійних фондів, міжнародних організацій та приватних донорів. Важливо зазначити, що НПО, реалізуючи проєкти, не ставлять за мету отримання прибутку, а органи місцевого самоврядування,

надаючи кошти НПО для їхніх проєктів, не здійснюють пряму закупівлю необхідних товарів чи послуг. Варто підкреслити, що всі описані форми залучення громадськості до управління розвитком об'єднаних територіальних громад (ОТГ) функціонують на засадах норм, закріплених у локальних нормативно-правових актах, головним з яких є Статут громади. Згідно зі статтею 19 Закону України «Про місцеве самоврядування в Україні» [15], представницький орган місцевого самоврядування має право ухвалити статут територіальної громади для врахування її унікальних історичних, національно-культурних, соціально-економічних та інших особливостей. З огляду на недостатню кількість чинних статутів, особливо в ТГ, Указ Президента України №68/2016 «Про сприяння розвитку громадянського суспільства в Україні» [15] встановлює, зокрема, 'обов'язковість затвердження у кожній територіальній громаді її статуту, що визначає, зокрема, порядки організації громадських слухань, внесення місцевої ініціативи та реалізації інших форм демократичної участі громадян в управлінні територіями.

РОЗДІЛ 2.

АНАЛІЗ МЕХАНІЗМУ РЕАЛІЗАЦІЇ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ТЕРИТОРІАЛЬНОЇ ГРОМАДИ

2.1. Організаційно-методичне забезпечення реалізації стратегії розвитку територіальної громади

Для ефективного управління процесом досягнення стратегічних цілей місцевого розвитку та своєчасного виявлення і коригування відхилень у виконанні завдань, критично важливою є розробка дієвої системи зворотного зв'язку, що базується на механізмах моніторингу та оцінювання.

Моніторинг - це безперервний збір даних щодо ходу виконання стратегії та показників її результативності. Отримана в процесі моніторингу інформація може слугувати основою для подальшої оцінки ефективності програм у рамках стратегії. Розрізняють два основні типи моніторингу:

1. Моніторинг ситуативний – зосереджений на фіксації змін умов або констатації стабільного стану справ у громаді. Він також включає збір відомостей про загальні тенденції соціально-економічного розвитку, зміни у державній політиці, інституційні трансформації тощо.

2. Моніторинг процесу – передбачає відстеження прогресу у впровадженні окремих елементів програми та досягнення конкретних коротко- та середньострокових результатів.

Моніторинг повинен відповідати наступним критеріям:

- об'єктивність і прозорість;
- інформативність – слугувати джерелом необхідних даних для громадськості та організацій-донорів, що фінансують компоненти стратегії;
- системність і постійність – забезпечувати безперервний збір та аналіз інформації протягом усього життєвого циклу стратегії. збір та аналіз даних має бути організаційно забезпечений згідно із затвердженою методологією та планом;

- забезпечення відповідності – гарантувати впровадження стратегії відповідно до наміченого плану, надаючи інформацію про виникаючі проблеми, які потребують усунення, та своєчасність реалізації проєктів і заходів;
- корисність та застосовність – зібрана інформація має дозволяти керівництву програми або організації навчатися на успіхах та помилках, а також приймати своєчасні та обґрунтовані рішення;
- підтримка цілепокладання – сприяти встановленню цілей та індикаторів для всіх коротко-, середньо- та довгострокових результатів.

Оцінювання є невід'ємною та специфічною складовою стратегічного планування, що виконує певні ключові функції:

1. Раннє виявлення відхилень – з'ясування на якомога ранніх етапах стану реалізації стратегії місцевого розвитку для своєчасного впровадження коригувальних заходів;
2. Визначення відповідності цілям – оцінка ступеня, в якому діяльність у рамках стратегії досягає заздалегідь визначених цілей, особливо для прийняття рішень щодо доцільності продовження того чи іншого заходу (проєкту);
3. Тестування нових підходів – апробація інноваційних методів виконання програм у рамках стратегії через реалізацію пілотних проєктів з подальшим оцінюванням їхніх результатів (перевірка нових ідей);
4. Вибір оптимальних рішень – визначення, яка з альтернативних версій оперативних програм чи проєктів демонструє кращі результати, для подальшого її застосування як робочої (вибір найкращого варіанта з кількох альтернатив);
5. Обґрунтування фінансування – формування розуміння необхідності подальшого фінансування проєкту в рамках стратегії місцевого розвитку (прийняття рішення про продовження фінансування).

Оцінювання є періодичним заходом, що здійснюється за необхідності глибшого та масштабнішого аналізу взаємозв'язку між потребами цільових груп, на задоволення яких спрямовані заходи стратегії, та фактичним станом їх впровадження. Основні види оцінювання, залежно від їхнього місця у циклі стратегічного планування можна представити у вигляді таких класифікаційних груп:

1. Попереднє оцінювання (ex-ante) – проводиться на етапі розробки стратегії місцевого розвитку з метою прогнозування її майбутньої успішності.

2. Проміжне оцінювання (ex-mid) – здійснюється в процесі виконання стратегії для визначення рівня досягнення поставлених цілей (очікуваних результатів) та виявлення чинників, що сприяють або перешкоджають її успішному виконанню. Результати проміжного оцінювання є основою для внесення коректив у змістові елементи та процес реалізації стратегії з метою досягнення запланованих результатів. Зокрема, коригуванню можуть підлягати процес або механізми реалізації стратегії.

3. Підсумкове оцінювання (ex-post) – проводиться після завершення реалізації стратегії. Його метою є визначення досягнутих результатів для територіальної громади та аналіз позитивного й негативного досвіду для уникнення помилок у майбутньому.

Для ефективної організації моніторингу ключовим є чітке визначення його форми проведення. Це може бути зовнішній, внутрішній, змішаний моніторинг. Внутрішній моніторинг проводиться внутрішніми структурами, такими як Робоча група зі стратегічного планування або економічний відділ виконавчого органу місцевого самоврядування. Його переваги полягають у глибокому розумінні працівниками поточної ситуації, здатності швидко знаходити необхідні дані та оперативно реагувати на проблеми. Однак, до недоліків належить потенційна упередженість, прагнення представити кращі показники, труднощі з отриманням об'єктивних порівняльних даних, а також можливий брак спеціалізованих знань у методології моніторингу.

Зовнішній моніторинг проводиться зовнішніми фахівцями або установами, які можуть бути незалежними експертами або представниками вищих контролюючих органів. Головним недоліком такого підходу є обмежене розуміння унікальних внутрішніх особливостей та специфіки ситуації. Проте, його перевагами є високий рівень професіоналізму, відсутність зацікавленості у спотворенні об'єктивних даних та бажання сприяти покращенню ситуації.

Змішаний моніторинг передбачає поєднання внутрішніх та зовнішніх ресурсів та експертизи і, ймовірно, є найбільш оптимальним. Комбінація детального знання внутрішньої ситуації з професійними навичками застосування моніторингових методик дозволяє виявити та проаналізувати численні неочевидні аспекти реалізації стратегії, сформулювати професійні висновки та розробити рекомендації для поліпшення ситуації.

Ось перефразований текст зі збереженням змісту, але з модифікованою лексикою та структурою речень, щоб уникнути плагіату:

У процесі оцінювання аналізуються питання досягнення поставлених цілей, аналізуються впливи та наслідки, а також розглядаються потенційні альтернативи.

Аналіз досягнення цілей має встановити, чи були реалізовані заплановані заходи та який вплив (позитивний чи негативний) вони справили на розвиток території. Це стосується всіх результатів, як передбачуваних, так і несподіваних.

Метою вивчення можливих альтернативних шляхів є пошук оптимальніших методів реалізації визначених цілей або досягнення бажаних впливів та наслідків, зокрема:

- досягнення аналогічних результатів за менших витрат;
- отримання кращих або більших результатів при тих самих витратах;
- досягнення суттєвих якісних результатів за більших вкладень.

Це дало б змогу підвищити ефективність та продуктивність стратегії.

Невід'ємним етапом оцінювання стратегії розвитку є формування системи управління цим процесом. Для цього необхідно розробити організаційну структуру управління, ідентифікувати всі зацікавлені сторони та визначити методи їхнього залучення до оцінювальної діяльності, а також створити необхідну документацію, що регламентуватиме управління.

Забезпеченню неупередженості та об'єктивності оцінювання сприяють такі чинники: проведення оцінки групою, незалежною від виконавців програм; залучення зовнішніх, незаангажованих консультантів, обраних на конкурсній основі; існування наглядового органу (комітету, ради) з широким внутрішнім та зовнішнім представництвом; застосування комплексної методології збору даних, що передбачає паралельне отримання інформації з різних джерел; представлення обґрунтованих фактами результатів та рекомендацій, які подекуди можуть бути спірними або чутливими з політичної точки зору.

Звіт за результатами оцінювання є узагальнюючим документом, що містить таку інформацію: опис стратегії; методологія проведеного оцінювання; отримані дані (з їхнім описом та конкретними показниками); висновки (аналіз та синтез отриманих даних); рекомендації щодо майбутнього розвитку стратегії; висновки, актуальні для життєдіяльності конкретної громади чи регіону.

Ефективне оцінювання, що сприяє поліпшенню процесу прийняття рішень органами місцевого самоврядування, повинно пропонувати чіткі та корисні рекомендації. Важливо, щоб моніторинг та оцінювання не перетворилися виключно на контролюючу функцію, коли виявлені розбіжності в реалізації стратегії стають приводом не для аналізу та можливого коригування стратегії, а для пошуку неефективних виконавців.

Для оцінювання результативності реалізації стратегії розвитку громади пропонуємо пояснюючу модель (табл.2.1).

Рамкова дорожня карта оцінювання реалізації стратегії розвитку громади

Етапи	Характеристика
1	2
Мета	Оцінити ефективність, результативність, та вплив реалізації Стратегії розвитку громади для коригування курсу, покращення управління та забезпечення досягнення стратегічних цілей.
<i>Етап 1: Підготовчий (Формування інформаційно-аналітичної основи для оцінки)</i>	
Формування мети та завдань	З'ясувати: наскільки ефективно реалізуються ключові проекти, які результати досягнуто, чи потрібні корективи.
Завдання	Чи досягнуті заплановані індикатори? Які перешкоди виникли? Які непередбачені позитивні/негативні наслідки?
Формування робочої групи з оцінки	Склад: Представники місцевої влади, громадських організацій, експерти, представники бізнесу, науковці (за потреби).
Визначення критеріїв оцінки:	Актуальність: Чи відповідає Стратегія поточним потребам громади? Ефективність: Наскільки раціонально використовуються ресурси для досягнення цілей? Результативність: Чи досягаються заплановані цілі? Вплив: Які довгострокові зміни (позитивні/негативні) приносить реалізація Стратегії? Сталість: Чи є результати Стратегії довговічними? Інклюзивність: Чи враховані інтереси всіх груп населення?
Розробка індикаторів оцінки:	Кількісні: кількість створених робочих місць, обсяг інвестицій, показники добробуту. Якісні: рівень задоволеності мешканців, якість послуг, прозорість управління.
Визначення методології та інструментів збору даних	Кількісні: Аналіз звітів, статистичних даних, бюджетних показників, опитування. Якісні: Фокус-групи, глибинні інтерв'ю, анкетування, спостереження, кейс-стаді.
Розробка плану комунікації	Як буде повідомлятися про процес оцінки та її результати зацікавленим сторонам? Які канали комунікації будуть використовуватися?
<i>Етап 2. Збір даних</i>	
Збір первинних даних:	Проведення опитувань мешканців, підприємців, представників громадських організацій Організація фокус-груп та інтерв'ю з стейкхолдерами. Виїзд на місця реалізації проектів для спостереження.
Збір вторинних даних	Аналіз офіційних звітів (річних, проміжних) про виконання Стратегії. Вивчення місцевих програм, проектів та бюджетів. Аналіз статистичних даних (державних, місцевих). Огляд нормативно-правових актів, пов'язаних з реалізацією Стратегії. Моніторинг медіа та соціальних мереж на предмет згадок про Стратегію та її результати.

1	2
Систематизація та верифікація даних	Введення даних у відповідні бази або таблиці. Перевірка достовірності та повноти зібраної інформації. Виявлення та усунення розбіжностей.
<i>Етап 3: Аналіз даних та формування висновків</i>	
Аналіз даних за встановленими критеріями та індикаторами	Порівняння фактичних показників з плановими. Визначення динаміки змін за ключовими індикаторами. Виявлення причин відхилень (як позитивних, так і негативних).
SWOT-аналіз реалізації Стратегії	S (Strengths): Сильні сторони, успішні практики. W (Weaknesses): Слабкі сторони, проблеми, що виникли. O (Opportunities): Можливості для покращення, потенційні напрямки. T (Threats): Загрози, ризики, що можуть вплинути на подальшу реалізацію.
Формування висновків	Чіткі, обґрунтовані висновки щодо ефективності, результативності, впливу та сталості реалізації Стратегії. Висвітлення досягнень та невирішених проблем. Виявлення успішних практик, які можна масштабувати.
<i>Етап 4: Розробка рекомендацій та подальші дії</i>	
Розробка рекомендацій	Конкретні, реалістичні та адресні рекомендації для коригування Стратегії. Пропозиції щодо вдосконалення механізмів реалізації. Рекомендації щодо перерозподілу ресурсів, зміни пріоритетів. Пропозиції щодо покращення співпраці між стейкхолдерами
Підготовка Звіту з оцінки	Структурований документ, що містить: Вступ (мета, завдання, методологія). Опис процесу реалізації Стратегії. Аналіз за критеріями та індикаторами. Основні висновки. Рекомендації. Додатки (зведені таблиці, графіки, перелік джерел).
Презентація Звіту та обговорення	Публічна презентація результатів оцінки для всіх зацікавлених сторін. Обговорення висновків та рекомендацій з громадою, місцевою владою, експертами. Збір зворотного зв'язку.
Прийняття рішень щодо коригування Стратегії	На основі Звіту та обговорень приймаються рішення про необхідність внесення змін до Стратегії, Плану реалізації, програм та проектів. Формування плану дій щодо впровадження рекомендацій.
Моніторинг виконання рекомендацій	Впровадження системи контролю за виконанням прийнятих рішень та рекомендацій. Визначення відповідальних осіб та термінів

Примітка: систематизовано автором.

Успішне проведення моніторингу результативності реалізації стратегії залежить від обраного підходу (інноваційний, структурний, системний) та дотримання певних принципів: прозорості та відкритості, залучення якомога

більшої кількості зацікавлених сторін, дотримання об'єктивності та неупередженості, систематичного проведення моніторингу, результати оцінки мають бути використані для покращення управління довгостроковим розвитком територіальної громади.

2.2. Моніторинг результативності реалізації стратегії розвитку територіальної громади

Згідно з оновленою Державною стратегією регіонального розвитку України на 2021-2027 роки та Законом України № 2389-IX від 09.07.2022 "Про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо засад державної регіональної політики та політики відновлення регіонів і територій", кожна територіальна громада зобов'язана розробити стратегію соціально-економічного розвитку. Ця стратегія має ґрунтуватися на територіально-орієнтованому та безпековому підходах, що передбачає класифікацію території за одним із функціональних типів: території відновлення, регіональні полюси зростання, території з особливими умовами для розвитку або території сталого розвитку. Більше того нині триває розробка «Державна стратегія регіонального розвитку на 2026-2035 роки» [15], яка на кроссекторальній основі передбачає залучення інвестицій в реалізацію пріоритетних проєктів, в тому числі і за рахунок коштів з Державного фонду регіонального розвитку.

Робоча група, сформована з науковців кафедри менеджменту, публічного управління та персоналу Західноукраїнського національного університету та представників Збараської міської ради, здійснила комплексний аналіз соціально-економічного розвитку Збараської територіальної громади. Ця робота включала діагностику поточного стану та основних тенденцій, а також детальну оцінку її ресурсного потенціалу, охоплюючи геопросторовий, людський, гуманітарний, економічний, фінансовий та організаційний аспекти. Для поглибленого вивчення потреб та очікувань, було ідентифіковано шість ключових груп стейкхолдерів (бізнес,

домогосподарства, громадські організації, органи місцевого самоврядування, депутатський корпус, заклади охорони здоров'я та освіти) та проведено їхнє соціологічне опитування з використанням онлайн-інструментів (Google-Форм). Результати опитування були узагальнені, на їхній основі розроблено Профіль Збараської територіальної громади, що слугуватиме інструментом її конкурентного позиціонування та залучення інвестицій. Крім того, була складена стратегічна матриця SWOT-аналізу (Додаток А), яка визначила сильні та слабкі сторони громади, потенційні можливості та актуальні загрози/ризики, що є основою для подальшого формування системи її стратегічних та оперативних цілей розвитку.

Враховуючи, що Збараська територіальна громада, яка об'єднує місто Збараж, 53 населені пункти та 11 старостинських округів, є самодостатньою адміністративною одиницею з потужним геопросторовим потенціалом та населенням у 42 992 особи, робоча група під час розробки її стратегії розвитку керувалася моделлю сталого розвитку територій, беручи до уваги актуальні виклики та загрози.

Для розробки стратегії були використані експертний, процесний, синергетичний, системний, інноваційний підходи та сценарного моделювання, що дозволило повною мірою ідентифікувати геопросторовий потенціал громади та визначити стратегічні імперативи її розвитку.

На підставі проведеного соціально-економічного аналізу, результатів експертних опитувань та анкетувань, даних SWOT-аналізу і розробленого профілю громади, було визначено базовий сценарій, що відповідає моделі збалансованого розвитку. Цей сценарій передбачає забезпечення сталого, цілісного та безпечного вектору розвитку громади. У його межах економічна складова фокусується на підвищенні конкурентоспроможності, стимулюванні інвестиційної привабливості та цифрового розвитку. Соціальна складова передбачає створення комфортних умов для життя, формування безбар'єрного середовища, поліпшення якості освітніх та медичних послуг, а також розвиток

локального ринку праці. Екологічна складова орієнтована на підтримку екологічної цілісності та розвиток циркулярної економіки.

Таким чином, для стратегічного розвитку Збараської територіальної громади до 2030 року були визначені три ключові пріоритетні напрями:

- створення безпечного простору та комфортних умов для проживання;
- зміцнення конкурентних переваг та підвищення інвестиційної привабливості;
- модернізація системи публічного управління розвитком громади.

Ці напрями мають сприяти формуванню потенціалу для повоєнного відновлення, відбудови та подальшого економічного зростання як самої громади, так і регіональної та національної економіки.

Проведений стратегічний аналіз Збараської ТГ також дозволив сформулювати її візію, місію, а також основні напрями та стратегічні цілі розвитку.

Візія громади: Збараська громада прагне стати висококонкурентним осередком із сприятливим та безпечним середовищем для життя, гармонійно інтегрованим у регіональні, національні та глобальні соціально-економічні системи.

Місія громади: Забезпечення сталого, цілісного та безпечного розвитку громади через збереження, ефективне використання та примноження її просторового, історичного, економічного та соціального потенціалів.

Напрями розвитку: Сталий, інноваційний, цифровий, безпечний, еколого-орієнтований, інклюзивно-орієнтований та євроінтеграційний розвиток територіальної громади.

В основі реалізації Стратегії розвитку Збараської територіальної громади на 2025-2030 роки закладені принципи людиноцентричності та безбар'єрності, що підкреслює пріоритет створення сприятливого середовища для життєдіяльності та розвитку громади.

Система цілей і завдань громади спрямована на охоплення ключових аспектів соціально-економічного життя її мешканців. Це включає

гарантування рівних прав та гендерної рівності, забезпечення доступності та якості медичних, освітніх і соціальних послуг, пропагування здорового способу життя, розвиток регіонального ринку праці, модернізацію комунальної інфраструктури та підвищення рівня безпеки громадян. Домінуючим фактором майбутнього розвитку є інтеграція всіх верств населення – незалежно від віку, статі, місця проживання, стану здоров'я чи віросповідання – у процеси прийняття рішень щодо розвитку громади та регіону в цілому. Це вимагає активізації діалогу між представниками бізнесу, влади та громадськості.

Важливим вектором розвитку громади є зростання її конкурентоспроможності. Цього планується досягти через залучення інвестицій, підтримку інноваційних бізнес-моделей, структурні зміни, створення сучасної інфраструктури, оптимізацію земельних відносин, сприяння кластерним формам бізнесу, розширення міжсекторного, міжмуніципального та міжнародного партнерства, а також розвиток місцевого ринку праці. Для посилення економічного потенціалу громади критично важливим є розробка ефективного механізму управління земельними ресурсами: їх раціональне використання, охорона та розвиток ринку землі. Це сприятиме збільшенню бюджетних надходжень, залученню інвестицій в аграрний сектор та збалансованому забезпеченню потреб населення і галузей економіки у земельних ресурсах.

Перспективним шляхом підвищення конкурентоспроможності є формування та функціонування циклічних ланцюгів створення вартості в аграрному секторі. Це передбачає створення умов для посилення інтеграційних та технологічних зв'язків між сільськогосподарськими виробниками та переробними підприємствами. Важливо також прискорювати інноваційно-технологічний розвиток переробної промисловості, впроваджувати ресурсоефективні та "зелені" виробництва, екологічно безпечні технології, стимулювати переробку відходів, а також розвивати

смарт-спеціалізацію та цифровізацію аграрних ланцюгів вартості для ефективнішого використання ресурсів.

Сільськогосподарська кооперація відіграє значну роль у розвитку економічного потенціалу громади. Досвід успішних кооперативів демонструє їхню ефективність у забезпеченні конкурентоспроможності малих і середніх агровиробників та позитивний вплив на соціальну інфраструктуру населених пунктів. Кооперація, особливо з акцентом на переробку, сприятиме зростанню самозайнятості, спільному використанню виробничої інфраструктури (елеваторів, складів, транспорту, техніки), що знижує собівартість. Вона також сприятиме впровадженню нових технологій, модернізації основних фондів, раціональному використанню ресурсів, збільшенню обсягів виробництва та рентабельності.

Одним із ключових завдань громади є створення умов для розвитку підприємництва. Це допоможе створити нові робочі місця, збільшити податкові надходження до місцевого бюджету, які, своєю чергою, будуть використані для покращення якості послуг для мешканців.

Стратегія розвитку Збараської ТГ також передбачає заходи для стимулювання економічної складової сталого розвитку, зокрема через створення робочих місць, сприяння самозайнятості та формування сприятливого середовища для місцевих товаровиробників.

Модернізація публічного управління є ще одним важливим напрямом. Вона спрямована на посилення інструментів антикризового управління, управління змінами, проектами та якістю, а також на вдосконалення методів підтримки місцевого економічного розвитку. Це також включає налагодження нових форм міжсекторної взаємодії органів місцевого самоврядування та посилення участі громадського, фінансового, зовнішньоекономічного та реального секторів у забезпеченні збалансованого розвитку громади.

Стратегічні цілі розвитку Збараської ТГ на 2025-2030 роки визначені наступним чином (див. рис. 2.1):

- 1) Створення комфортного та безпечного середовища для життєдіяльності.

- 2) Посилення економічної спроможності територіальної громади.
- 3) Модернізація публічного управління в територіальній громаді.

Для реалізації стратегії членами робочої групи було напрацьовано проектні ідеї з врахуванням пропозицій, що надійшли від основних стейкхолдерів Збараської громади.

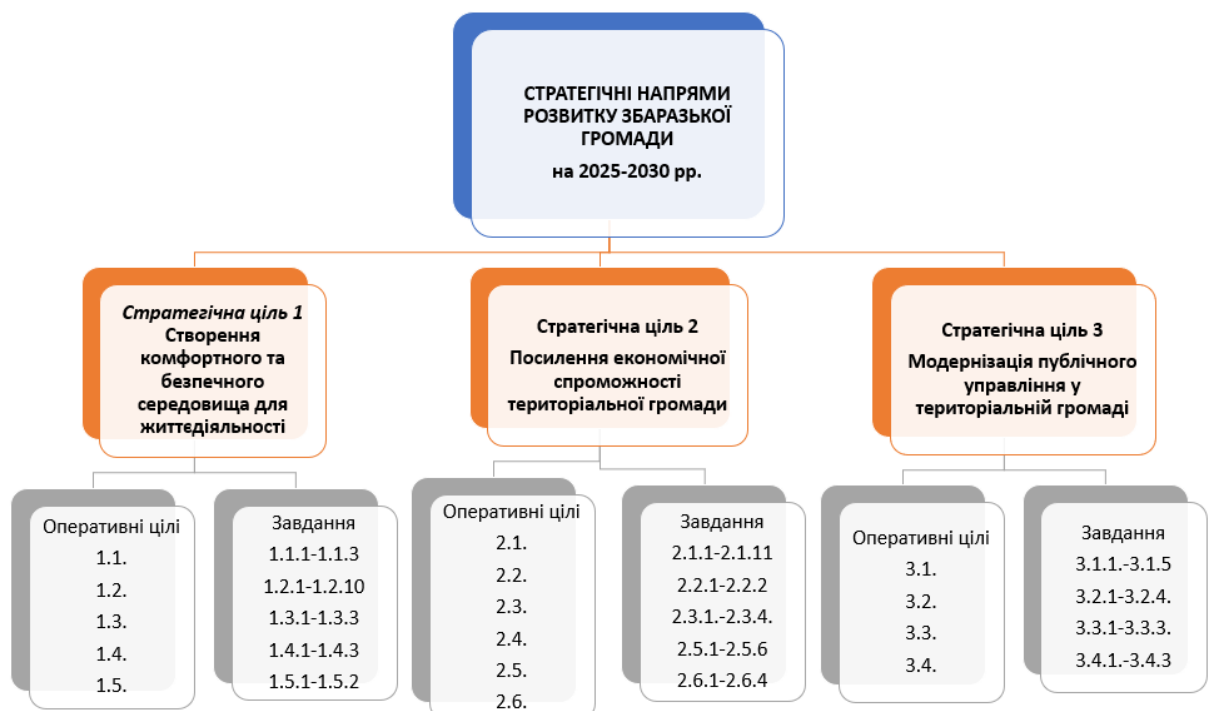


Рис.2.1. Модель стратегічної матриці розвитку Збараської громади

Примітка: цілі та цілереалізуючі системи систематизовано в додатку Б

Акцент у реалізації цільових орієнтирів Стратегії зроблено на проектному підході. Зокрема, для підвищення соціальної ефективності стратегічного планування, створення інклюзивного простору і покращення показників здоров'я у громаді в рамках проектних ініціатив напрацьованих Збараською міською радою в контексті реалізації наднаціональної урядової підтримки. Зокрема, рішенням уряду Індії в Збараській громаді передбачено реалізувати в рамках індійської гуманітарної допомоги проект "Підвищення

якості та доступності медичних послуг у Збараській центральній лікарні» [14], на суму 1,5 млн. USD для облаштування приймального діагностичного відділення лікарні.

«Збараська центральна комунальна лікарня належить до Тернопільського госпітального округу і здійснює амбулаторне та стаціонарне лікування жителів Збараської громади та відноситься до закладів охорони здоров'я, що надають вторинну (спеціалізовану) медичну допомогу. Рік заснування 1945 рік. У Збараській лікарні працює 360 осіб, з них 78 лікарів, 216 медичні працівники, у структурі закладу поліклініка розрахована на 375 відвідувань в зміну, 7 відділень та стаціонар на 200 ліжок. Кількість пацієнтів, пролікованих в середньому за рік амбулаторно 115 тис. та стаціонарно понад 5,5 тис. пацієнтів.» [14]

В рамках реалізації проєктних ініціатив:

1. Триває будівництво у селі Чернихівці комплексу щодо переробки сільськогосподарської продукції. Даний комплекс включатиме комбікормовий завод, оліярню, а також пташники для одночасного утримання 500 000 свійської птиці. На даний час триває будівництво комплексу, який заплановано ввести в експлуатацію у 2026 році.

2. Ведеться підготовка до здачі новітнього роботизованого тваринницького комплексу з одночасним утриманням 3000 корів (с. Синява Збараської територіальної громади). Введення в експлуатацію першої черги (1500 корів) заплановано на кінець 2025 року. В рамках проєкту буде створено 100 нових робочих місць. На даний час триває будівництво комплексу, який заплановано ввести в експлуатацію у 2026 році.

3. Завершується будівництво заводу з виробництва борошна і макаронних виробів (м. Збараж).

4. Триває будівництво заводу з виробництва вафельних виробів ТОВ «Лекорна». Прогнозована кількість робочих місць складає 250. Діючими потужностями підприємства забезпечено сплату до місцевого бюджету за 6 місяців 2025 року -197 857 грн.

5. Триває будівництво макаронної фабрики ПП “Західний Буг” (м. Збараж).

Найбільшу фіскальну ефективність та забезпечення економічної складової конкурентоспроможності громади в рамках реалізації стратегічних ініціатив забезпечують:

- «Збараський горілчаний завод», який займається дистиляцією, ректифікацією та змішуванням спиртних напоїв. Фонд оплати праці на підприємстві складає 21900 тис. грн., що вказує на високу соціальну ефективність суб’єкта. Кількість працівників – 330. Підприємством сплачено до місцевого бюджету за 2023 рік- 2 349 164, 29 грн., за 2024 рік - 3 815 506, 77 грн., за 6 місяців 2025 року -4 524 247 грн. [14].

- ТЗОВ Радехівський цукровий завод, який відновив роботу з 2022 року. На підприємстві працює 89 осіб, середня заробітна плата складає 42 374 грн. Підприємством сплачено до місцевого бюджету в 2024 - 11 044 579 грн. за 6 місяців 2025 року - 5 454 795 грн. [14]

Для реалізації стратегічних ініціатив громада співпрацює з органами місцевого самоврядування Польщі (містами Глубчице, Любомеж, Мездна та Болеславець) в рамках укладених договорів про партнерство та обмін досвідом; Франції (місто Ножан-сюр-Марн), Німеччини (міста Зігбур, Пірна, Італії (міста Валекорса і Акуто)в рамках підписаних меморандумів про співпрацю. Збараська громада неодноразово ставала переможцем різноманітних грантових програм та конкурсів, які фінансуються урядами країн Європейського Союзу.

В рамках створення інклюзивного простору продовжує реалізовуватися проєкт Збараської міської ради, спрямований на покращення якості життя мешканців та туристів міста через створення комфортної зони відпочинку біля озера. Цей проєкт отримав перемогу в конкурсі Державного фонду регіонального розвитку (перший етап). Заплановані роботи першого етапу вартістю 11 571 330 грн включають зведення літньої естради на 500 глядачів, облаштування рекреаційної зони (зі спортивним та дитячим майданчиками,

громадською вбиральною та парком), оформлення набережної та будівництво тимчасової автостоянки з під'їздом. Наразі вже завершено будівництво естради та частково облаштовано набережну.

Другий етап реконструкції прибережної зони, орієнтовною вартістю 17 500 000 грн, передбачає подальше розширення зони відпочинку. Це включає створення "Острівця кохання", облаштування місць для пікніків, встановлення фонтанів на озері та будівництво другої тимчасової парковки на 49 автомобілів.

Розроблена Стратегія базується на ключових положеннях оновленої Державної Стратегії регіонального розвитку до 2027 року, визначаючи основні вектори державної регіональної політики. Вона спрямована на підтримку місцевих ініціатив для ефективного використання потенціалу регіонів, створення повноцінного життєвого середовища та підвищення добробуту населення, одночасно зменшуючи соціально-економічні відмінності між територіями. Важливим аспектом є відновлення регіонів, постраждалих від збройної агресії. Стратегія також передбачає формування конкурентоспроможних регіонів, побудову згуртованої держави у всіх вимірах (соціальному, гуманітарному, економічному, екологічному, безпековому, просторовому). Вона визначає різні типи територій та програми для їх розвитку, включаючи спеціальні механізми державної підтримки. Крім того, стратегія акцентує на екологічній складовій, зниженні техногенного навантаження, підтримці міжрегіональної інтеграції, адаптації до змін клімату та зміцненні стійкості громад. Важливою є також увага до ресурсного забезпечення розвитку регіонів, підтримки місцевого самоврядування, ефективного представництва інтересів регіонів та громад, сприяння цифровій трансформації та інтеграції державної регіональної політики з євроінтеграційними векторами.

Успіх реалізації Стратегії розвитку Збараської територіальної громади безпосередньо залежить від ряду ключових факторів. До них належать: слідування принципам перемоги та забезпечення фінансування сектору

безпеки й оборони України з метою зміцнення обороноздатності держави. Важливою є також розбудова інституційної спроможності органів місцевого самоврядування у частині розширення податкової бази, ефективного управління фінансовими ресурсами в умовах воєнного стану. Ключове значення має розвиток лідерського потенціалу громади, як індивідуального, так і колективного, а також інноваційний підхід до муніципального менеджменту. При цьому слід дотримуватися людиноцентричного підходу в управлінні, враховуючи інтереси всіх зацікавлених сторін – бізнесу, жителів, громадських та політичних організацій, публічних інституцій. Необхідним є розвиток міжсекторного партнерства, наднаціональної співпраці, створення сприятливих умов для залучення інвестицій та використання успішного досвіду інших громад. Особливу увагу слід приділяти безбар'єрному розвитку громади та реалізації проектних ініціатив.

Важливо зазначити, що окремі завдання та проектні ідеї, передбачені Стратегією, можуть бути доповнені або скориговані у наступні роки під час моніторингу та актуалізації документа.

У процесі втілення Стратегії вкрай важливим є синхронізація стратегічного, бюджетного та просторового планування. Цей процес має базуватися на принципах інклюзивності, субсидіарності та використання верифікованих даних, що дозволить спростити та покращити підготовку й реалізацію визначених у Стратегії цілей та механізмів їх досягнення.

Доцільним є створення цифрового інструменту – геоінформаційної системи територіального розвитку. Такий інструмент дозволить перевести стратегічне планування в цифрове середовище, пропонуючи зручні шаблони, можливості налаштування показників моніторингу, а також залучення громадськості та бізнесу до реалізації Стратегії розвитку Збараської ТГ та її планів заходів.

РОЗДІЛ 3.

ВДОСКОНАЛЕННЯ МЕХАНІЗМУ РЕАЛІЗАЦІЇ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ТЕРИТОРІАЛЬНОЇ ГРОМАДИ

3.1. Вдосконалення використання проєктних технологій в реалізації стратегії розвитку територіальної громади

Управління стратегічним розвитком громад в Україні, особливо після початку повномасштабного вторгнення, набуває особливого значення. Проєктні ініціативи відіграють тут ключову роль, дозволяючи громадам не лише планувати своє майбутнє, а й ефективно втілювати ці плани в життя, залучаючи ресурси та відповідаючи на виклики.

Можливу множину проєктних ініціатив варто структурувати і представити у вигляді схеми (рис.3.1).



Рис.3.1. Основні групи проєктних ініціатив розвитку громади

Примітка: систематизовано автором.

Для успішної реалізації проєктних ініціатив в системі стратегічного управління важливо, щоб дані проєкти відповідали стратегічним цілям розвитку громади та регіону; передбачалася активна співпраця між органами

місцевого самоврядування, бізнесом, громадськими організаціями, місцевими жителями; використовувалися нові підходи, управлінські технології та нестандартні підходи до прийняття рішень, в тому числі із залучення громадського сектору; проекти мають мати довгостроковий ефект і бути економічно, соціально та екологічно життєздатними; необхідно забезпечити прозорість та підзвітність у реалізації намічених цілей і мати можливість інформування громадськості про хід реалізації проектів та використання коштів; проекти мають реалізовуватися на засадах людиноцентричності та враховувати потреби та інтереси мешканців громади на всіх етапах реалізації проекту. На протязі воєнного періоду в Збараській громаді тривало залучення коштів в рамках безоплатної допомоги (див. табл.3.1-3.2).

Таблиця 3.1

**Проектні ініціативи, реалізація яких розпочата у 2022 році у
Збараській громаді**

Надавачі допомоги	Перелік допомоги	Обсяг фінансування, в грн.
ГООТ Червоного Христа України	Ліжка каркасні, ковдри, паралонові матраси+простирадло	1588708,42
Благодійний фонд Fundacja Wschodnioeuropejska Reformacja	Продукти	291848,00
ALLiance/Deutsch Welthungerhilfe	Продуктовий набір 17кг.	1386000,00
Благодійна організація «Благодійний фонд Івана Чайківського «Покрова»»	Жилейки, пластівці, вермішель швидкого приготування, кукурудзяні кульки; КІТ КАТ Egg Milk, Світоч, Сух.сніданки	516494,00
Громадська організація «Медицина в дії»	Продуктовий набір	358056,00
ПП «Шумськ хліб»	Хліб	200400,00
ГООТ Червоного Христа України	Продуктовий набір (для жителів громади пільгових категорій)	1159958,59
ГООТ Червоного Христа України	Гігієнічний набір (для жителів громади пільгових категорій)	727740,00
ГООТ Червоного Христа України	Кухонний набір, спальний набір, матраси, ковдри, подушки (для жителів громади пільгових категорій)	1878589,84
Дитячий фонд ООН (ЮНІСЕФ) в Україні	Бойлери 7 шт. на 100 л. (Збараська лікарня, ЦНСП)	45500,00

Примітка: наведено на основі матеріалів Збараської міської ради.

Основними грандодавцями виступали наднаціональні та національні фонди, гуманітарні та громадські організації.

Таблиця 3.2

**Проектні ініціативи, реалізація яких розпочата у 2023 році у
Збаразькій громаді**

Надавачі допомоги	Перелік допомоги	гривень
БО Благодійни Фонд «Стабілізейшин Супорт Сервіс»	4 робочі місця (ноутбук, принтер, роутер, канцтовари) 3 - ВОЗ та СЗ 1 – ССД Розроблення «Соціального паспорту громади»	-
Підприємство об'єднання громадян «М'ясний експерт	10 продуктових набори- для людей з інвалідністю	4100,00
Фонд ООН в галузі народонаселення UNFPA	проведено ремонт кризової кімнати для людей, що постраждали від домашнього насильства	859000,00
ГО ТМЖК «Відродження нації»	облаштування робочого місця для консультативної служби	201000,00
	облаштування доступності для осіб з інвалідністю (ремонт сходів, облаштування парковки, накриття пандусу)	361000,00

Примітка: наведено на основі матеріалів Збаразької міської ради.

У 2024 році виділено громаді цільову субвенція на придбання автомобіля для мобільної бригади соціально-психологічної допомоги особам, які постраждали від домашнього насильства та /або за ознакою статі в сумі 1 млн. 800 тис. гривень.

Для підвищення результативності реалізації проєктів має бути забезпечений диференційований підхід до фінансування проєктних ініціатив. Такий підхід забезпечується використанням власних та залучених коштів. До зовнішніх коштів варто віднести:

- кошти Державного фонду регіонального розвитку (ДФРР), субвенції на соціально-економічний розвиток. Передбачено виділення у 2025 році 1 млрд. грн. з Фонду для реалізації проєктів розвитку громад;

- грантові ресурси міжнародних донорів: USAID, GIZ, ПРООН, Європейського Союзу (в рамках програм прикордонного співробітництва, грантів для розвитку);
- урядова допомога зарубіжних краг-партнерів;
- гранти від благодійних фондів та громадських організацій.

До власних ресурсів громади слід віднести кошти бюджету розвитку, цільових програм, приватні інвестиції, які використовуються в рамках механізму державно-приватного партнерства.

«В умовах обмеженості ресурсів проекти дозволяють залучати різного роду гранти. Команда SURGe акумулює щомісячні пропозиції для реалізації різних грантів в громадах України. Міжнародні донори пропонують широкий спектр ресурсів і експертної підтримки, які дають змогу громадам вирішувати важливі завдання: від економічного відновлення та підтримки місцевого бізнесу до інтеграції внутрішньо переміщених осіб і допомоги ветеранам» [14,39].

Важливим є впровадження інноваційних підходів у муніципальному менеджменті, а також застосування людиноцентричного підходу в управлінні, що передбачає врахування інтересів усіх ключових зацікавлених сторін: бізнесу, мешканців, громадських та політичних організацій, а також публічних інституцій. Сприятиме успіху й розбудова потенціалу міжсекторного партнерства, розвиток наднаціональної співпраці, створення та підтримка умов, сприятливих для залучення інвестицій. Цінним є також використання передового досвіду інших громад та реалізація проєктних ініціатив, зокрема тих, що стосуються безбар'єрного розвитку.

Для покращення інвестиційної привабливості в процесі роботи управління економіки Збарзької міської ради було сформовано пакет із переліком інвестиційних пропозицій, що представлені в табл. 3.3 та відповідають розвитку громади як логістичного, агропромислового, культурно-рекреаційного центру.

Інвестиційні пропозиції для реалізації стратегічних ініціатив розвитку громади

<p>Назва: Інвестиційна пропозиція 1. Виробництво будівельних сумішей Переваги: привабливі умови в громаді та переваги бізнесу</p>
<p>Доступ до сировини. На території громади наявні родовища піску із значними запасами.</p>
<p>Розвинута інфраструктура. На території громади наявні залізничні станції і автомобільні дороги для відвантаження і транспортування готової продукції</p>
<p>Виробництво. Наявність вільних приміщень та земельних ділянок промислового призначення де можна розмістити виробничу лінію</p>
<p>Кваліфіковані працівники. На території громади проживає значна кількість освічених працівників різних спеціальностей. При потребі працівники можуть довозитись з м. Тернопіль.</p>
<p>Попит на продукцію. Будівельна галузь є однією з найстійкіших сфер в економіці що розвиваються і мають великий потенціал. Локальний ринок завдяки близькості до обласного центру.</p>
<p>Назва: Інвестиційна пропозиція 2. Виробництво цегли</p>
<p>Доступ до сировини. На території громади наявні родовища глини із значними запасами.</p>
<p>Розвинута інфраструктура. На території громади наявні залізничні станції і автомобільні дороги для відвантаження і транспортування готової продукції</p>
<p>Виробництво. Наявність вільних приміщень та земельних ділянок промислового призначення де можна розмістити виробничу лінію</p>
<p>Кваліфіковані працівники. На території громади проживає значна кількість освічених працівників різних спеціальностей. При потребі працівники можуть довозитись з м. Тернопіль.</p>
<p>Попит на продукцію. Цегла користується стабільним попитом адже має ряд переваг таких як: теплоізоляція, довговічність, пожежостійкість.</p>
<p>Інвестиційна пропозиція 3 Логістичний комплекс</p>
<p>Вільні території для будівництва. Місцева рада готова запропонувати привабливу територію для будівництва логістичного комплексу</p>
<p>Розвинута інфраструктура. Поруч з логістичним комплексом наявні автомобільні дороги загальнодержавного значення. На території громади наявні дві залізничні станції.</p>

Кваліфіковані працівники. На території громади проживає значна кількість освічених працівників різних спеціальностей. При потребі працівники можуть довозитись з м. Тернопіль.
Інвестиційна пропозиція: Рекреаційний комплекс Збараської ТГ
Вільна рекреаційна територія. Місцева рада готова запропонувати інвестору привабливу територію поруч з лісовим масивом та озером.
Різноманіття туристично-рекреаційних об'єктів. На території громади наявні історичні пам'ятки архітектури, які приваблюють тисячі туристів. Клієнти відпочинкового комплексу зможуть приємно проводити дозвілля.
Сприятливий туристичний ринок. Значна кількість мешканців обласного центру є потенційними відвідувачами відпочинкового комплексу.
Щорічні події. Місцева рада проводить щорічні фестивалі і ярмарки, щоб популяризувати пам'ятки культурної спадщини. Учасники щорічних подій є потенційними клієнтами відпочинкового комплексу.

Примітка: систематизовано автором.

Для покращення реалізації проєктних ініціатив в рамках дипломної роботи пропонуємо програму мікрогранту для створення акселератора розвитку малого та середнього бізнесу (МСБ) в Збараській громаді.

1. Назва проєкту: "Збараський Бізнес-Старт: мікрогрант для створення акселератора МСБ"
2. Мета проєкту. Сприяти сталому економічному розвитку Збараської територіальної громади через підтримку та стимулювання підприємницької діяльності, створення нових робочих місць, підвищення конкурентоспроможності місцевого МСБ шляхом створення та функціонування акселератора.
3. Завдання проєкту:
 - Створити та забезпечити початкове функціонування акселератора для МСБ.
 - Надати фінансову підтримку (мікрогранти) ініціаторам створення акселератора.
 - Забезпечити методологічну та консультаційну підтримку для запуску акселератора.

- Сприяти розвитку інноваційних та соціально відповідальних бізнес-ідей в громаді.
- Підвищити рівень підприємницької культури та знань серед представників МСБ Збараської громади.

4. Обґрунтування актуальності:

Збараська громада, як і багато інших в Україні, потребує стимулювання економічної активності, особливо в умовах воєнного стану та повоєнного відновлення. Малий та середній бізнес є ключовим драйвером економічного зростання, створення робочих місць та наповнення місцевих бюджетів. Створення акселератора дозволить системно підтримувати перспективні бізнес-ідеї, забезпечуючи їхній швидкий розвиток, доступ до знань, менторства та початкового фінансування, що є критично важливим для перетворення ідей на успішні бізнеси. Це також сприятиме залученню інвестицій та покращенню інвестиційного клімату громади.

5. Категорії та розмір мікрогранту. Мікрогрант надається юридичним особам або фізичним особам-підприємцям, які мають досвід у сфері бізнес-консалтингу, освітніх послуг для бізнесу або управління проектами та готові створити та розвивати акселератор на території Збараської ТГ.

Розмір мікрогранту: до 250 000 гривень. Загальний бюджет програми буде визначено додатково.

Кількість мікрогрантів: 1 (один) мікрогрант на створення акселератора.

6. Напрямки використання коштів мікрогранту.

Кошти мікрогранту можуть бути використані на:

- Оренду та облаштування приміщення для акселератора (коворкінг, навчальні аудиторії).
- Закупівлю обладнання (комп'ютери, проектори, меблі тощо).
- Розробку та адаптацію навчальних програм, методичних матеріалів для учасників акселератора.
- Оплату послуг менторів, експертів, тренерів (на початковому етапі).
- Організацію та проведення перших навчальних сесій, воркшопів, презентацій.

- Промоцію та інформаційну кампанію для залучення учасників та менторів.
- Поточні операційні витрати, пов'язані з запуском акселератора (комунальні послуги, інтернет).

7. Умови участі та вимоги до заявників:

- Фізичні особи-підприємці (ФОП), зареєстровані на території Збараської ТГ або готові перереєструватись/відкритись у громаді.
- Юридичні особи (ГО, ТОВ, інші форми власності), зареєстровані на території Збараської ТГ або готові відкрити представництво/філію.
- Наявність підтвердженого досвіду (не менше 2 років) у сфері бізнес-консалтингу, організації освітніх програм для підприємців, управління проектами розвитку, роботи з інноваціями або стартапами.
- Наявність сформованої команди (мінімум 2 особи), що матиме необхідні компетенції для запуску та управління акселератором (бізнес-тренери, менеджери проектів, юристи, фінансисти – хоча б у якості залучених експертів).

Бізнес-план включає:

- Бачення та місію акселератора.
- Цільову аудиторію (які бізнеси будуть залучатися).
- Програму акселерації (тривалість, формати навчання, менторство).
- Очікувані результати від функціонування акселератора.
- Модель сталості акселератора після закінчення грантового фінансування.
- Бюджет проекту з детальним обґрунтуванням витрат.
- Календарний план реалізації.

Перевагою проекту є наявність власного внеску (фінансового чи нефінансового – обладнання, приміщення, власна робоча сила тощо) у реалізацію проекту; відсутність негативної ділової репутації, судимостей та боргів перед бюджетом.

8. Процедура подання та відбору заявок.

Оголошення конкурсу. Оприлюднення інформації про програму на офіційному сайті Збараської міської ради, у місцевих ЗМІ та соціальних мережах.

Прийом заявок. Заявники подають заповнену аплікаційну форму (шаблон надається організатором), детальний бізнес-план/концепцію акселератора та супутні документи (документи про реєстрацію, CV ключових членів команди, підтвердження досвіду) в електронному та/або паперовому вигляді.

Експертна оцінка. Створена комісія з представників місцевої влади, бізнес-спільноти, громадських організацій та незалежних експертів проводить оцінку заявок за критеріями:

- Актуальність та інноваційність ідеї акселератора для громади.
- Реалістичність та обґрунтованість бізнес-плану/концепції.
- Досвід та компетенції команди.
- Обґрунтованість бюджету та співфінансування.
- Потенційний вплив на розвиток МСБ та громади в цілому.
- Модель сталості та подальшого розвитку акселератора.
- Співбесіда/Презентація: Шорт-лист заявників запрошується на особисту співбесіду та презентацію свого проекту.
- Прийняття рішення: Комісія визначає переможця мікрогранту.
- Підписання договору: З переможцем укладається договір про надання мікрогранту.

9. Критерії оцінки заявок (деталізація), що представлені в табл.3.4.

Переможець мікрогранту зобов'язаний надавати проміжні та фінальні звіти про використання коштів та досягнення результатів (фінансові та описові). Представники Збараської міської ради та незалежні експерти можуть здійснювати моніторингові візити на місце реалізації проекту. Після завершення проекту переможець повинен презентувати результати роботи акселератора на публічному заході.

Критерії моніторингу результативності проєктної заявки

Критерій	Максимальний бал
Відповідність Стратегії громади	15
Інноваційність та унікальність пропонованого акселератора	15
Обґрунтованість та реалістичність бізнес-плану/концепції (програма, цільова аудиторія, маркетингова стратегія, очікувані результати)	20
Досвід та компетенції команди заявника	15
Досвід та компетенції команди заявника	15
Потенційний вплив на розвиток МСБ та громади (кількість залучених бізнесів, створені робочі місця, збільшення надходжень до бюджету)	10
Модель сталості акселератора після закінчення грантового фінансування	10
Разом	100

Примітка: подано автором.

10. Очікувані результати від реалізації проєкту:

- 1) Створений та функціонуючий акселератор для МСБ в Збараській громаді.
 - 2) Запущено мінімум 1-2 потоки акселераційної програми.
 - 3) Підтримано N-кількість бізнес-проєктів/стартапів.
 - 4) Створено нові робочі місця.
 - 5) Збільшення надходжень до місцевого бюджету за рахунок розвитку підприємництва.
 - 6) Покращення інвестиційного іміджу громади.
 - 7) Підвищення рівня кваліфікації місцевих підприємців.
 - 8) Формування активної бізнес-спільноти в громаді.
11. Терміни реалізації проєкту складає 6-12 місяців з моменту отримання гранту.
12. Контактна інформація. При реалізації даного проєкту важливо залучення додаткових партнерів (наприклад, міжнародних фондів, бізнес-асоціацій) для розширення фінансування та експертної підтримки.

Створення бізнес-акселератора в межах територіальної громади стане стратегічною інвестицією в соціально-економічний розвиток Збараської громади та забезпечить мультиплікативний ефект шляхом стимулювання інноваційної активності, підприємницької культури та стійкого зростання.

Акселератор є каталізаторами інновацій, оскільки сприяє трансформації потенційних бізнес-ідей в комерційно життєздатні проєкти. Через інтенсивні освітні програми, менторство та доступ до експертизи, акселератор допомагає стартапам та МСБ розробляти нові продукти, послуги та бізнес-моделі. Це веде до диверсифікації місцевої економіки, знижуючи залежність від традиційних галузей та підвищуючи її стійкість до зовнішніх шоків. Розвиток та масштабування бізнесів у межах громади прямо корелюють зі зростанням податкової бази громади та підтримки її фінансової стійкості. Загалом акселератори відіграють ключову роль у формуванні динамічної підприємницької екосистеми. Вони створюють простір для мережевої взаємодії між підприємцями, інвесторами, менторами, університетами та представниками місцевої влади. Це сприяє обміну знаннями, досвідом, формуванню спільнот та колективного вирішення проблем. Розвиток підприємницької культури, що базується на ініціативності, ризику та інноваціях, є важливим елементом для довгострокового економічного процвітання.

Отже, інвестування у створення бізнес-акселератора в Збараській громаді стане не просто витратою коштів, а стратегічним капіталовкладенням, що здатне генерувати значні соціальні та економічні переваги. З наукової перспективи, це відповідає сучасним парадигмам регіонального розвитку, що базуються на інноваціях, людському капіталі та формуванні сприятливих екосистем для підприємництва. Успішна реалізація такого проєкту забезпечить громаді потужний поштовх для сталого зростання, підвищення її конкурентоспроможності та якості життя мешканців.

3.2. Запровадження новітніх форм міжсекторної співпраці в реалізації стратегії розвитку територіальної громади

Співпраця в громаді є багатограним феноменом, що охоплює спектр взаємодій між різноманітними інститутами, Вона направлена на досягнення спільних цілей та вирішення колективних проблем. З наукової точки зору, ці форми співпраці можна класифікувати та аналізувати через призму їхніх структурних характеристик, мотиваційних факторів та функціональних результатів.

Однією з фундаментальних форм співпраці є мережева співпраця, яка характеризується горизонтальними зв'язками між незалежними суб'єктами (індивідами, громадськими організаціями, бізнесом, органами місцевого самоврядування), що обмінюються інформацією, ресурсами та досвідом. Така співпраця часто виникає органічно навколо спільних інтересів або викликів, формуючи неформальні коаліції або формалізовані мережі. Прикладами є громадські об'єднання, клуби за інтересами, локальні бізнес-асоціації, що об'єднуються для лобювання спільних інтересів або реалізації проєктів. Згідно з теорією соціального капіталу [37, с.27], мережі сприяють формуванню довіри та норм взаємності, що є критично важливими для ефективної колективної дії.

Наступною важливою формою є партнерство, що передбачає більш формалізовану та структуровану взаємодію між двома або більше сторонами з чітко визначеними ролями, обов'язками та цілями. Це може бути державно-приватне партнерство (ДПП), де органи місцевого самоврядування співпрацюють з приватним сектором для реалізації інфраструктурних проєктів, надання публічних послуг або розвитку інноваційних ініціатив. Метою такого партнерства є об'єднання переваг публічного сектора (легітимність, регулювання, доступ до фінансування) та приватного сектора (ефективність, інноваційність, гнучкість). Також існують соціальні партнерства, де громадські організації та бізнес співпрацюють для вирішення

соціальних проблем, наприклад, через корпоративну соціальну відповідальність або філантропічні ініціативи.

Кооперація є ще однією значущою формою, що передбачає спільну діяльність для досягнення загальної вигоди. Це особливо яскраво проявляється у створенні кооперативів – економічних об'єднань, де учасники (наприклад, фермери, виробники, споживачі) спільно володіють і керують підприємством, розподіляючи прибутки або переваги відповідно до свого внеску чи участі. Кооперація є втіленням принципу "один за всіх і всі за одного", де об'єднання зусиль дозволяє досягати більшої економічної ефективності та соціальної справедливості, ніж індивідуальна діяльність. Це може стосуватися як сільськогосподарських кооперативів, так і житлово-будівельних або кредитних спілок.

Також виділяється громадська ініціатива (або самоорганізація) як форма співпраці, що виникає "знизу" – від активних громадян або груп, які усвідомлюють певну проблему або потребу в громаді та мобілізують ресурси для її вирішення. Це можуть бути волонтерські рухи, ініціативні групи з благоустрою території, групи підтримки для вразливих верств населення або місцеві культурні проекти. Хоча ці форми часто є менш формалізованими, вони відіграють критично важливу роль у зміцненні соціальної згуртованості та активізації громадянського суспільства.

Міжмуніципальна співпраця представляє собою особливий вид взаємодії, коли дві або більше територіальних громад об'єднують свої ресурси та зусилля для спільного вирішення питань місцевого значення, що виходять за межі однієї громади. Це може бути спільне управління відходами, розвиток транспортної інфраструктури, створення спільних освітніх або медичних закладів. Така співпраця дозволяє досягати ефекту масштабу, оптимізувати використання ресурсів та підвищувати якість публічних послуг.

Узагальнюючи, існуючі форми співпраці в громаді варто зазначити, що вони варіюються від неформальних мереж до високоструктурованих партнерств та кооперативів. Їхня ефективність залежить від багатьох факторів,

включаючи рівень довіри, прозорість, розподіл ролей та ресурсів, а також наявність лідерства та здатності до колективного навчання. Всі ці форми є життєво важливими для побудови стійких, самодостатніх та інноваційних громад, сприяючи як економічному процвітання, так і соціальній згуртованості.

02.06.2025 р. Президент України підписав Закон України «Про внесення змін до деяких законів України щодо розвитку співробітництва територіальних громад» [15] №4425-ІХ.

Ключовими є такі аспекти законодавчих змін щодо співробітництва територіальних громад:

1. Передбачено розширення та уточнення понятійного апарату. Законодавчі зміни передбачають перегляд дефініцій «суб'єкта співробітництва» та «договору про співробітництво». Це оновлення, ймовірно, спрямоване на підвищення гнучкості правового поля, дозволяючи поєднувати різні форми співробітництва в межах одного договору та більш точно ідентифікувати суб'єктів таких відносин.

2. Започатковано впровадження нової форми співробітництва – агломерації. Законодавство запроваджує принципово нову форму співробітництва – утворення агломерації. Важливо зазначити, що порядок її функціонування та правові основи будуть деталізовані в окремому законодавчому акті, що свідчить про системний підхід до урбаністичного та регіонального розвитку.

3. Передбачена диференціація процедур ініціювання співробітництва. Удосконалення передбачає різний порядок ініціювання співробітництва, залежно від того, хто виступає його ініціатором. Це може сприяти більш ефективному та адаптованому до конкретних умов запуску спільних проєктів, враховуючи особливості різних суб'єктів.

4. Верифіковано напрями підвищення прозорості та підзвітності за результатами співробітництва громад. Запровадження обов'язкової відеофіксації роботи комісій з підготовки проєктів договорів про

співробітництво з подальшим зберіганням та оприлюдненням цих матеріалів на офіційних веб-ресурсах всіх суб'єктів співробітництва є важливим кроком до посилення прозорості. Це забезпечить громадський контроль за процесом прийняття рішень та знизить ризики корупційних проявів.

5. Мають бути напрацьовані шляхи адаптації співробітництва до кризових умов. Визначення особливостей співробітництва в умовах воєнного або надзвичайного стану є критично важливим для забезпечення безперервності функціонування та ефективного реагування на виклики в періоди нестабільності. Це дозволить гнучко адаптувати механізми взаємодії до екстремальних обставин.

6. Обов'язковим є забезпечення громадської участі. Обов'язок сільських, селищних, міських голів щодо проведення публічних консультацій стосовно пропозицій співробітництва є механізмом залучення громади до процесу прийняття важливих рішень. Це посилює демократичні принципи управління та враховує інтереси мешканців.

7. Уточнено механізми моніторингу та припинення співробітництва. Законодавство деталізує положення щодо моніторингу співробітництва, що дозволить більш ефективно оцінювати результативність спільних ініціатив та, за необхідності, вчасно коригувати їх. Також уточнення підстав для припинення співробітництва забезпечує більшу правову визначеність та передбачуваність для всіх сторін.

8. Передбачено процедуру централізація прийняття рішень на пленарних засіданнях рад. Визначення, що питання приєднання до співробітництва вирішуються виключно на пленарних засіданнях сільської, селищної, міської ради, підкреслює високу значущість таких рішень та забезпечує їх прийняття колегіальним представницьким органом, що підвищує легітимність та відповідальність.

Ці зміни в сукупності свідчать про комплексний підхід до модернізації правового регулювання співробітництва територіальних громад, спрямований

на підвищення його ефективності, прозорості, адаптивності до сучасних викликів та посилення демократичних принципів управління.

Інноваційною формою співпраці є партнерство громад із зарубіжними громадами. Незважаючи на тривалі воєнні дії, українські громади активно розширюють свою діяльність, виходячи за межі національних кордонів. Міжнародне партнерство стає ключовим елементом місцевого розвитку, сприяючи відбудові, зміцненню потенціалу та прискорюючи інтеграцію України до європейського простору.

Станом на 1 липня 2025 року було зафіксовано 2108 діючих міжнародних партнерських угод, що свідчить про стабільну динаміку зростання, що на 7 угод більше, ніж на початок року. У цих відносинах беруть участь 487 територіальних громад, які налагоджують зв'язки з партнерами у 64 країнах світу.

Найбільшу активність у міжнародному партнерстві демонструють такі області: «Львівська область – 286 угод із 30 країнами; Закарпатська область – 284 угоди; Волинська область – 134 угоди, Київська область – 133 угоди, Одеська область – 128 угод, Івано-Франківська область – 113 угод, Тернопільська область – 110 угод» [19].

Ці громади не обмежуються формальним підписанням документів, а є активними учасниками спільних проєктів у сферах освіти, екології, цифровізації та безпеки, реалізованих разом із міжнародними партнерами.

Переваги міжнародної співпраці для громад зводяться до можливості залучення ресурсів для відновлення інфраструктури та покращення соціальних послуг, обміну передовим досвідом у сфері управління та залучення інвестицій, надання допомоги та сприяння адаптації внутрішньо переміщених осіб, міжнародної промоції, розширення можливостей для надання гуманітарної підтримки під час війни.

Міжнародне партнерство для українських громад – це фундамент для взаємної довіри, джерело нових ресурсів та цінний досвід. Воно є ефективним

інструментом для адаптації до глобальних викликів, сприяючи формуванню сильних та впізнаваних громад на світовому рівні.

Завдання для державних інституцій, асоціацій місцевого самоврядування та донорських організацій мають полягати у сприянні переходу громад від епізодичних контактів до системної та стратегічної міжнародної співпраці, інтегруючи її як невід'ємну складову сучасного місцевого самоврядування.

ВИСНОВКИ

Проведене дослідження механізму реалізації стратегії розвитку територіальної громади на прикладі Збараської громади дозволило визначити виклики та можливості для підвищення результативності реалізації стратегій у громаді в умовах повномасштабної війни, виявляючи ключові детермінанти успіху та пропонуючи шляхи їх досягнення.

1. В процесі дослідження нами встановлено, що війна кардинально змінює парадигму стратегічного планування та управління, вимагаючи не лише адаптації до нових реалій, але й принципової переорієнтації на стійкість, швидкість реагування та максимальну ефективність використання наявних ресурсів. Реалізація будь-яких стратегій в умовах війни не може бути ефективною без інтеграції безпекових аспектів та фокусування на потребах людини. Це вимагає від громад переосмислення традиційних пріоритетів, віддаючи перевагу захисту життя, здоров'я та базових потреб населення, а також оперативному реагуванню на гуманітарні виклики.

2. Удосконалення реалізації Стратегії розвитку Збараської громади вимагає комплексного підходу, що охоплює організаційно-управлінський, фінансово-економічний, просторово-інфраструктурний, соціально-гуманітарний та екологічний виміри.

В організаційно-управлінській площині доцільним є посилення інституційної спроможності органів місцевого самоврядування шляхом активізації діяльності координаційної ради з реалізації Стратегії, чіткого розмежування повноважень між виконавчими структурами, старостатами, комунальними підприємствами та закладами, а також формування середньострокових планів реалізації Стратегії з конкретизованими заходами, термінами, відповідальними виконавцями, індикаторами результативності та можливими джерелами фінансування та запровадження системи моніторингу та оцінки виконання Стратегії, що передбачає регулярний збір статистичних даних, аналіз досягнення цільових показників, публічне звітування та коригування планів.

У фінансово-економічному вимірі необхідним є розширення фінансової бази реалізації Стратегії за рахунок активнішого залучення державних і регіональних програм підтримки, міжнародної технічної допомоги, грантових ресурсів, державно-приватного партнерства, а також підвищення інвестиційної привабливості громади через покращення ділового клімату, розвиток малого і середнього підприємництва, підтримку місцевих ініціатив та створення доданої вартості на основі локальних ресурсів.

Для покращення реалізації проєктних ініціатив, структурна множина та результати реалізації яких представлені в роботі пропонуємо інвестиційні пропозиції для реалізації Стратегії розвитку Збараської ТГ та програму мікрогранту для створення акселератора розвитку малого та середнього бізнесу (МСБ) в Збараській громаді з залученням коштів міжнародних фондів, бізнес-асоціацій.

Метою, програми є сталий економічний розвиток Збараської територіальної громади через підтримку та стимулювання підприємницької діяльності, створення нових робочих місць, підвищення конкурентоспроможності місцевого МСБ шляхом створення та функціонування акселератора.

У просторово-інфраструктурному аспекті важливим є узгодження заходів Стратегії з положеннями просторового планування, пріоритетний розвиток транспортної, інженерної та соціальної інфраструктури, відновлення об'єктів, пошкоджених внаслідок воєнних дій, формування повноцінного інклюзивного життєвого середовища для населення та створення комфортних, безпечних публічних просторів.

Соціально-гуманітарний компонент реалізації Стратегії потребує посилення участі громадськості у впровадженні заходів, системної роботи з уразливими групами населення, інтеграції внутрішньо переміщених осіб, розвитку освітніх, культурних і медичних послуг, спрямованих на підвищення якості життя, людського капіталу та соціальної згуртованості.

Окремої уваги потребує екологічний вимір, що передбачає реалізацію заходів із зниження техногенного навантаження, поліпшення стану довкілля, раціонального використання природних ресурсів, розвитку «зеленої» інфраструктури й енергоефективності, а також інтеграцію екологічних пріоритетів у всі стратегічні напрями.

Узгодження Стратегії розвитку Збараської ТГ з положеннями Державної стратегії регіонального розвитку до 2027 року є концептуальною основою успішної реалізації Стратегії розвитку Збараської громади.

3.Цілереалізуючий механізм успішного стратегічного планування має базуватися на гнучких та адаптивних механізмах, що здатні до швидкої корекції, постійного моніторингу та переоцінки цілей і завдань. Це має передбачати впровадження дієвих моделей оцінювання реалізації Стратегії, що дозволять оперативно реагувати на динамічні зміни та виклики євроінтеграції, цифровізації, потреби забезпечення сталого розвитку, цифровізації, виклики воєнного часу. Для підвищення результативності реалізації Стратегії розвитку Збараської територіальної громади пропонуємо:

1) створити геоінформаційну систему (ГІС) територіального розвитку Збараської громади, яка повинна оцифрувати ключові дані землекористування, інженерну інфраструктуру, об'єкти соціальної сфери, інвестиційні майданчики, транспорт, екологічні зони, об'єкти культурної спадщини; забезпечити інтеграцію ГІС із системою стратегічного, просторового та бюджетного планування; створити публічний веб-інтерфейс для мешканців та бізнесу. Використовувати ГІС як інструмент моніторингу реалізації Стратегії, узгодивши основні індикатори (проекти, об'єкти, демографію, інвестиції, соціальну інфраструктуру) до запропонованої в роботі матриці реалізації Стратегії розвитку Збараської ТГ; забезпечити регулярне оновлення даних та відкритий доступ до показників ГІС;

2) запровадити систему щорічного публічного звіту за результатами моніторингу реалізації Стратегії розвитку Збараської ТГ на основі розробленої рамкової дорожньої карти оцінювання реалізації стратегії розвитку Збараської

громади, яка містить набір ключових показників (KPI) для кожної стратегічної цілі та демаркованих етапів реалізації Стратегії; готувати щорічний Звіт про реалізацію Стратегії з аналізом досягнень і проблем; проводити публічні обговорення результатів з мешканцями та бізнесом; встановити механізм періодичної актуалізації Стратегії (раз на 2 роки) з врахуванням сучасних викликів та загроз, змін у державній регіональній політиці, нових можливостей наднаціональної співпраці; коригувати перелік проєктів, додавати нові ініціативи, вилучати неактуальні.

3) інституціалізувати партнерство з бізнесом і громадським сектором через укладення меморандумів про співпрацю, спільну розробку та реалізацію проєктів розвитку громади, а також створення механізмів державно-приватного та муніципально-приватного партнерства. З використанням офіційних вебресурсів, публічних звітів, відкритих консультацій, електронних сервісів участі громадян через електронні петиції, опитування, платформи для подання ініціатив, що сприятиме підвищенню поінформованості населення та залученню його до процесу ухвалення рішень.

4. З метою підвищення ефективності співробітництва з іншими територіальними громадами в реалізації Стратегії Збаразька міська територіальна громада повинна вдосконалити управлінські та комунікаційні підходи до участі у таких процесах, спираючись на сучасні законодавчі зміни у сфері міжмуніципальної взаємодії. Перспективною для громади може стати підготовка до потенційної участі в агломераційних утвореннях як нової форми співробітництва. Попередня розробка аналітичних матеріалів, концепцій інтеграції та проєктних пропозицій дозволить громаді зайняти активну, а не пасивно-реактивну позицію під час формування агломераційних структур.

З огляду на воєнний стан та загрозові безпекові умови Збаразька громада пропонуємо використовувати механізми адаптації співробітництва до кризових ситуацій в частині розробки типових положень та протоколів взаємодії у разі надзвичайних подій, визначення пріоритетних напрямів спільної діяльності (цивільний захист, логістика, розміщення внутрішньо

переміщених осіб, медичне забезпечення, критична інфраструктура) та включення відповідних умов до договорів про співробітництво. Це забезпечить безперервність надання базових послуг та підвищить стійкість регіональної системи в цілому.

5. Для активізації реальної громадської участі в реалізації Стратегії розвитку Збараської ТГ пропонуємо запровадити процедури постійних публічних консультацій щодо нових ініціатив співробітництва через проведення відкритих громадських обговорень, застосування онлайн-платформ для збору пропозицій, залучення молодіжних рад, громадських рад, профільних експертів. Систематизація та публікація результатів таких консультацій на сайті Збараської міської ради сприятиме узгодженню позицій між владою та жителями, що особливо важливо під час ухвалення рішень про довгострокові спільні проекти.

6. Успішна реалізація Стратегії неможлива без поглиблення тісної співпраці з Тернопільською обласною військовою адміністрацією, бізнесом, міжнародними партнерами. Прозора, регулярна та двостороння комунікація, а також спільне вироблення рішень є запорукою консолідації зусиль та підвищення довіри. Системна робота з міжнародними партнерами та донорами повинна відбуватися в руслі підготовки якісних проектних заявок, участі у грантових програмах, дотримання принципів підзвітності та прозорого використання ресурсів, що забезпечуватиме не лише додаткові фінансові можливості, а й зростання довіри до місцевої влади та консолідацію зусиль усіх суб'єктів розвитку громади.

7. В основі ефективного механізму реалізації стратегії має бути покладено інноваційний підхід до управління ресурсами та залучення інвестицій. Обмеженість власних ресурсів громад вимагає нових підходів до їх використання та залучення зовнішньої допомоги. Це включає розвиток механізмів краудфандингу, активного співробітництва з донорськими організаціями, а також розробку стимулів для релокованого бізнесу та

соціальних підприємств, орієнтованих на відновлення та підтримку життєдіяльності громади.

8. В умовах війни зростає потреба у кваліфікованих кадрах, здатних ефективно працювати в кризових умовах, швидко адаптуватися до змін та володіти навичками проектного менеджменту, кризової комунікації та психологічної стійкості. Систематичне навчання та перекваліфікація персоналу працівників органу місцевого самоврядування стане ключовим фактором підвищення результативності механізму стратегування.

9. В умовах повномасштабної війни, коли ресурси обмежені, а виклики зростають у геометричній прогресії, співпраця громад набуває абсолютно нового, критично важливого значення для успішної реалізації їхніх стратегій. Це не просто бажаний, а життєво необхідний елемент виживання, відновлення та розвитку. Об'єднання зусиль дозволяє громадам досягти ефекту масштабу, особливо у закупівлі життєво необхідних товарів, у використанні ресурсів, у залученні грантів, у підтримці цілісності, формуванні потенціалу післявоєнного відновлення. Співпраця закладає основи для подальшої регіональної інтеграції та формування сильніших економічних кластерів, що є запорукою довгострокового сталого розвитку.

Ця співпраця повинна бути системною, проактивною та ґрунтуватися на принципах довіри, взаємоповаги та спільної відповідальності. Тільки об'єднавши зусилля, громади зможуть успішно реалізувати свої стратегії та забезпечити добробут своїх мешканців у найскладніші часи.

Загалом, підвищення результативності реалізації стратегій у громадах в умовах війни вимагає комплексного підходу, що поєднує гнучке стратегічне планування, ефективну кризову комунікацію, інноваційні методи управління ресурсами та розвиток міжсекторного партнерства. Лише за умови інтеграції цих елементів громади зможуть не лише вистояти в умовах воєнних дій, а й закласти міцні основи для стійкого післявоєнного відновлення та розвитку.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Аналітична записка. Огляд ситуації щодо впровадження партнерств міських та сільських територіальних громад в умовах децентралізації та змін у державній регіональній політиці в Україні. URL: <https://www.csi.org.ua/wp-content/uploads/2019/01/Analitychna-zapyska-na-sajt.pdf>
2. Антикризове управління національною економікою: монографія/ за ред. Малого І.Й. К.: КНЕУ, 2017. 368с. С. 134-143.
3. Архітектоніка управління збалансованим розвитком національної економіки/ кол. моног. за ред. . Т.Л.Желюк. Тернопіль: Крок, 2017. 337с.
4. Берданова О. В., Вакуленко В. М., Гринчук Н. М., Колтун В. С., Куйбіда В. С., Ткачук А. Ф. Управління розвитком об'єднаних територіальних громад на засадах громадської участі: навч. посіб. К. 2017. 129 с.
5. Берданова О., Вакуленко В. Стратегічне планування місцевого розвитку. Практичний посібник. Швейцарсько-український проект «Підтримка децентралізації в Україні. DESPRO. К. : ТОВ «Софія-А». 2012. 88 с.
6. Войціховський О. Проектні інструменти стратегічного управління розвитком територіальної громади. Актуальні проблеми менеджменту та публічного управління в умовах сучасних викликів. Матеріали наук-практ конф. з міжнарод. участю. Тернопіль 2025. С.301-303.
7. Войціховський О. Використання міжсекторної співпраці в стратегічному плануванні розвитку громади. Інноваційні технології в менеджменті та публічному управлінні/ Матеріали наук-практ конф. з міжнарод. участю. Тернопіль 2025. 3с.
8. Виклики та можливості залучення коштів на місцевому рівні підчас війни. URL: https://kse.ua/wpcontent/uploads/2025/04/Ukrayinska_KSE-Institute-Ne-nachasi.pdf
9. Децентралізація: пріоритети 2025 року. URL: <https://decentralization.ua/news/19093>
10. Державна стратегія регіонального розвитку на 2021-2027 роки. Постанова Кабінету Міністрів України № 695 від 5.08.2020 р.

- 11.Євтушенко О. Н., Ємельянов В. М., Андріяш В. І. Муніципальний менеджмент : підручник. Миколаїв, 2016. 404 с.
- 12.Желюк Т. Л. Управління довгостроковим розвитком національної економіки : методологічні та прикладні аспекти [Текст] : монографія / Т. Л. Желюк. Тернопіль : ТНЕУ, 2010. 512 с.
- 13.Желюк, Т. Л. Використання методики адаптивного прогнозування в умовах ризиків та невизначеності під час формування механізмів структурного реформування національної економіки [// Структурні трансформації в національній економіці : проблеми діагностики та інституційного забезпечення : монографія / А. Ф. Мельник, А. Ю. Васіна, О. П. Дудкіна, Т. Л. Желюк ; за заг. ред. А. Ф. Мельник. Тернопіль : ТНЕУ, 2012. С. 342-348.
- 14.Збаразька міська рада. Офіційний сайт. <https://www.zbarazh-rada.gov.ua/>
15. Законодавство України. Офіційний портал Верховної ради. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/main/index>
- 16.Концептуальні засади стратегій сталого розвитку регіонів з позицій економічної безпеки. URL: <https://jeou.donnu.edu.ua/article/view/2931>
- 17.Мельник А.Ф. Управління розвитком міських територіальних громад на засадах багатофункціонального підходу. Актуальні проблеми менеджменту та публічного управління в умовах сучасних викликів.2023. С.112-117.
- 18.Методичні рекомендації щодо порядку розроблення, затвердження, реалізації, проведення моніторингу та оцінювання реалізації стратегій розвитку територіальних громад. Наказ Міністерства розвитку громад та територій № 265 від 21.12.2022. URL: chrome-extension://efaidnbnmnibpcajpcglclefindmkaj/https://www.csi.org.ua/wp-content/uploads/2023/11/nakaz-minregionu-vid-21.12.2022-%E2%84%96-265-_metodychni-rekomendacziyi-rozrobky-strategij-tergromad-.pdf

- 19.Мінрозвитку оновлює методологію стратегічного планування регіонального розвитку URL: <https://mindev.gov.ua/news/rozpochalos-onovlennia-metodolohii-rozrobky-stratehii-rehionalnoho-rozvytku-na-20282034-roky>
- 20.Моделі ідентифікації макроекономічних дисбалансів в Україні : кол. моногр. / за ред. д-ра екон. наук Скрипниченко М. І. К.: НАН України, ДУ Інститут економіки та прогнозування НАН України, 2015. 544 с.
- 21.Монастирський Г., Волосюк М. Гармонізація соціальних та економічних складових розвитку інфраструктури територіальних громад. Проблеми економіки. 2023. Випуск № 1 (55). С. 86-95. URL: <https://doi.org/10.32983/2222-0712-2023-1-86-95>
- 22.Національна економічна стратегія на період до 2030 року. Постанова Кабміну №179 від 3.03.2021 р.
- 23.Ольчак М. Партисипативне стратегічне планування в органах місцевого самоврядування. Посібник для об'єднаних територіальних громад. Агентство США з міжнародного розвитку (USAID). Варшава. Видавець: Фонд розвитку місцевої демократії (Fundacja Rozwoju Demokracji Lokalnej). 2017. 112с. URL: https://decentralization.ua/uploads/library/file/23/STRATEGIC_PLANNING_MANUAL_standard_version_9MB.pdf
- 24.Основи стійкого розвитку: навчальний посібник / За заг. ред. д.е.н., проф. Л. Г. Мельника. URL: <http://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/44619>
- 25.Партнерство без кордонів: як територіальні громади України будують міжнародну співпрацю. URL: <https://www.decentralization.ua/news/19808>
- 26.Пастух К. Стратегічне планування розвитку територіальних громад. *Науковий вісник: Державне управління. 2021. №1 (7).* URL: [https://doi.org/10.32689/2618-0065-2021-1\(7\)-195-215](https://doi.org/10.32689/2618-0065-2021-1(7)-195-215)
- 27.Про внесення змін до деяких законів України щодо розвитку співробітництва територіальних громад» Закон України №4425-IX від

2.06.2025.

URL:

https://komsamovr.rada.gov.ua/news/main_news/85500.html

28. Про засади державної регіональної політики. Закон України №156-VIII від 05.02.2015 р.
29. Про затвердження Методичних рекомендацій щодо формування регіональних стратегій розвитку. Наказ Міністерство економіки та з питань європейської інтеграції України №224 від 29.07.2002 р.
30. Про затвердження Порядку розроблення регіональних стратегій розвитку і планів заходів з їх реалізації, а також проведення моніторингу та оцінки результативності реалізації зазначених регіональних стратегій і планів заходів. Постанова КМУ №932 від 11.11.2015 р. в редакції від 01.02.2019 р.
31. Прогнозування структурних зрушень у національній економіці на основі сформованих тенденцій: альтернативні підходи // Структурні трансформації в національній економіці : проблеми діагностики та інституційного забезпечення : монографія / А. Ф. Мельник, А. Ю. Васіна, О. П. Дудкіна, Т. Л. Желюк ; за заг. ред. А. Ф. Мельник. Тернопіль : ТНЕУ, 2012. С. 187-194.
32. Публічне управління процесами післявоєнного оновлення України. Шкільняк М., Мельник А., Васіна А., Монастирський Г. Вісник Економіки. 2023. № 4. URL: <https://visnykj.wunu.edu.ua/index.php/visnykj/article/view/1552/1689>
33. Силенко М.Ф. Стратегічне планування в умовах невизначеності. *Економіка та суспільство*. 2024. № 69. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-69-77>
34. Стратегічне планування розвитку територій. URL: <https://www.csi.org.ua/projects/strategichne-planuvannya-v-ukrayini/> [Дата звернення 17.04.2024]
35. Стратегічний план розвитку громади. Асоціація міст України. USAID. К.: 2016. 100с. URL: chrome-

- extension://efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj/https://auc.org.ua/sites/default/files/library/mod5web.pdf
36. Стратегія розвитку Збаразької громади на період до 2030 року. Тернопіль. ЗУНУ, Збаразька міська рада. 2025. 134 с.
 37. Структурні трансформації в національній економіці : проблеми діагностики та інституційного забезпечення : монографія / А. Ф. Мельник, А. Ю. Васіна, О. П. Дудкіна, Т. Л. Желюк ; за заг. ред. А. Ф. Мельник. Тернопіль : ТНЕУ, 2012. С. 69-80.
 38. Суспільно-політична солідарність в Україні в умовах війни : монографія / за ред. академіка НАН України О. О. Рафальського, чл.-кор. НАН України О. М. Майбороди. Київ : ІПіЕНД ім. І. Ф. Кураса НАН України, 2024. 400 с.
 39. Каталог можливостей для громад та бізнесу. URL: <https://decentralization.ua/news/19146>
 40. Diamond, J. Collapse: How Complex Societies Choose to Fail or Survive. New York: Penguin. URL: <http://cpor.org/ce/Diamond%282005%29Collapse-HowSocietiesChooseFailureSuccess.pdf>
 41. GlobeScan-SustainAbility Survey 2021: Evaluating Progress on the SDGs. URL: <https://www.sustainability.com/thinking/globescan-sustainability-survey-2021/>
 42. James Meadowcroft. Governance, Democracy and Sustainable Development: Moving Beyond the Impasse URL.: Zheliuk T. Cluster Policy of Innovative Development of the National Economy: Integration and Infrastructure Aspects : monograph / under the editorship of professor Svitlana Smerichevska. Poznań: Wydawnictwo naukowe WSPIA, 2020. 382 pages. PP.225-243 URL: <https://www.britannica.com/science/sustainability/>
 43. Zheliuk, T., Zhukovska, A., Zhuk, I., Borshch, V., Makarenko, M., & Vozniakovska, K. (2021). Financial and legal instruments for promoting the implementation of sustainable development policy of the state (States,

- Region). *Journal of management Information and Decision Sciences*, 24 (Issue 33), P. 1-16.
44. Karintseva, O. (2020). Monograph review: Oleksii Lyulyov (2020). *Macroeconomic Stability Of The National Economy. SocioEconomic Challenges*, 4(2), 106-107. [https://doi.org/10.21272/sec.4\(2\).106-107.2020](https://doi.org/10.21272/sec.4(2).106-107.2020).
45. Libby Robin. The 'Big Here and the Long Now': Agendas for history and sustainability. URL: [The Big Here and the Long Now: Global forces for history writing](#)
46. Paul James Manfred, Steger Andy, Scerri Urban. *Sustainability in Theory and Practice: Circles of Sustainability* (2015)
URL: <https://westernsydney.academia.edu/PaulJames>
47. Rachael Beddoe, Robert Costanza, Joshua Farley, Eric Garza, Jennifer Kent, Ida Kubiszewski, Luz Martinez, Tracy McCowen, Kathleen Murphy, Norman Myers, Zach Ogden, Kevin Stapleton, and John Woodward. Overcoming systemic roadblocks to sustainability: The evolutionary redesign of worldviews, institutions, and technologies. See all authors and affiliations *PNAS* February 24, 2009 106 (8) 2483-2489; <https://doi.org/10.1073/pnas.0812570106> Contributed by Norman Myers, December 16. URL: <https://www.pnas.org/content/106/8/2483>
48. Sustainability – What Is It? Definition, Principles and Examples. URL: <https://youmatter.world/en/definition/definitions-sustainability-definition-examples-principles/>.
49. Sustainable development is development that meets the needs of the present, without compromising the ability of future generations to meet their own needs . URL: <http://www.sd-commission.org.uk/pages/what-is-sustainable-development.html>
50. Sylvia Lorek , Doris Fuchs. Strong sustainable consumption governance e precondition for a degrowth path. URL: <https://degrowth.org/wp-content/uploads.pdf>

