

**Карпатський національний університет імені Василя Стефаника**  
**Факультет управління**  
**Кафедра публічного управління та адміністрування**

## **КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА**

на здобуття першого (бакалаврського) рівня вищої освіти

на тему:

### **“Стратегічне планування розвитку територіальної громади”**

**Виконав:** студент 4 курсу, групи ПУА-42  
спеціальності 281 «Публічне управління та  
адміністрування» ОР «Бакалавр»

**Атаманюк Назарій Іванович**

**Керівник:** к.е.н., доц. Жук О.І

**Рецензент:** д.е.н. прф. Щур Р.І.

Івано-Франківськ – 2026 р.

## ЗМІСТ

|                                                                                                                    | ст. |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| ВСТУП                                                                                                              | 3   |
| Розділ 1. Теоретичні засади стратегічного планування розвитку територіальної громади                               | 6   |
| 1.1. Сутність і значення стратегічного планування у розвитку територіальних громад                                 | 6   |
| 1.2. Організаційно-правові засади стратегічного планування розвитку територіальної громади                         | 15  |
| 1.3. Методи та інструменти формування стратегічних напрямів розвитку громади                                       | 21  |
| Розділ 2. Оцінка системи стратегічного планування Заболотівської територіальної громади Івано-Франківської області | 33  |
| 2.1. Організаційно-економічна характеристика Заболотівської територіальної громади                                 | 33  |
| 2.2. Аналіз внутрішнього та зовнішнього середовища та факторів розвитку громади                                    | 40  |
| 2.3. Оцінка ефективності стратегічного планування розвитку територіальної громади                                  | 48  |
| Розділ 3. Напрями вдосконалення стратегічного планування розвитку Заболотівської територіальної громади            | 56  |
| 3.1. Удосконалення організаційного забезпечення стратегічного планування громади                                   | 56  |
| 3.2. Інструменти реалізації та моніторингу стратегії розвитку громади                                              | 63  |
| 3.3. Пріоритетні напрями забезпечення сталого розвитку громади в сучасних умовах                                   | 69  |
| ВИСНОВКИ                                                                                                           | 76  |
| СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ                                                                                         | 78  |
| ДОДАТКИ                                                                                                            | 82  |

## ВСТУП

Актуальність теми. У сучасних умовах реформування системи публічного управління та децентралізації влади стратегічне планування розвитку територіальних громад набуває особливого значення. Передача значної частини управлінських повноважень і фінансових ресурсів на місцевий рівень зумовила необхідність формування ефективної системи управління розвитком громад, здатної забезпечити їх соціально-економічну стійкість, конкурентоспроможність та адаптивність до сучасних викликів. Саме стратегічне планування виступає одним із ключових інструментів формування довгострокового бачення розвитку території, визначення стратегічних пріоритетів та механізмів їх реалізації.

Особливої актуальності питання стратегічного планування набувають в умовах воєнного стану, економічної нестабільності, демографічних змін, міграційних процесів та необхідності післявоєнного відновлення територій. Територіальні громади сьогодні виконують не лише функції забезпечення життєдіяльності населення, але й виступають центрами мобілізації ресурсів, підтримки внутрішньо переміщених осіб, розвитку місцевої економіки та забезпечення стійкості територій. За таких умов ефективне стратегічне планування дозволяє забезпечити узгодженість управлінських рішень, концентрацію ресурсів на пріоритетних напрямках розвитку та підвищення якості життя населення.

Заболотівська територіальна громада Івано-Франківської області характеризується наявністю значного ресурсного потенціалу, вигідного географічного положення та перспектив розвитку аграрного сектору, підприємництва й соціальної інфраструктури. Водночас громада стикається з низкою проблем, пов'язаних із обмеженістю фінансових ресурсів, потребою модернізації інфраструктури, демографічними викликами, необхідністю підвищення інвестиційної привабливості та вдосконалення системи стратегічного управління розвитком території. Саме тому дослідження

системи стратегічного планування розвитку Заболотівської територіальної громади є актуальним як з наукової, так і з практичної точки зору.

Актуальність теми зумовлюється також необхідністю впровадження сучасних підходів до стратегічного планування, які передбачають використання цифрових інструментів управління, аналітичних методів оцінювання розвитку території, механізмів моніторингу реалізації стратегій, залучення громадськості до процесів прийняття управлінських рішень та інтеграції принципів сталого розвитку у систему місцевого управління. Реалізація таких підходів сприятиме підвищенню ефективності стратегічного управління громадою та формуванню передумов для її сталого розвитку.

Метою дипломної роботи є оцінка системи стратегічного планування розвитку Заболотівської територіальної громади Івано-Франківської області та визначення напрямів її вдосконалення відповідно до сучасних вимог публічного управління.

Відповідно до поставленої мети визначено такі завдання:

- розкрити сутність і значення стратегічного планування у розвитку територіальних громад;
- дослідити організаційно-правові засади стратегічного планування розвитку територіальної громади;
- охарактеризувати методи та інструменти формування стратегічних напрямів розвитку громади;
- проаналізувати організаційно-економічну характеристику Заболотівської територіальної громади;
- здійснити аналіз внутрішнього та зовнішнього середовища і факторів розвитку громади;
- оцінити ефективність стратегічного планування розвитку територіальної громади;
- обґрунтувати напрями вдосконалення організаційного забезпечення стратегічного планування громади;

- визначити сучасні інструменти реалізації та моніторингу Стратегії розвитку громади;
- сформулювати пріоритети та стратегічні цілі розвитку територіальної громади.

Об'єкт дослідження – система стратегічного планування розвитку Заболотівської територіальної громади Івано-Франківської області.

Предмет дослідження – стратегічне планування розвитку територіальної громади.

Методи дослідження. У роботі використано комплекс загальнонаукових і спеціальних методів дослідження, зокрема: метод теоретичного узагальнення – для дослідження сутності стратегічного планування; системний підхід – для аналізу системи стратегічного управління громадою; SWOT-аналіз – для оцінки внутрішнього та зовнішнього середовища розвитку громади; порівняльний аналіз – для оцінювання показників розвитку території; статистичні методи – для аналізу соціально-економічних показників; графічний метод – для візуалізації результатів дослідження; метод прогнозування – для визначення перспектив розвитку громади.

Практичне значення одержаних результатів полягає у можливості використання запропонованих рекомендацій для вдосконалення системи стратегічного планування розвитку Заболотівської територіальної громади, підвищення ефективності управлінських рішень, удосконалення механізмів реалізації та моніторингу стратегічних документів, посилення інвестиційної привабливості громади та забезпечення її сталого розвитку.

Структура роботи складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел та додатків.

## **РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ СТРАТЕГІЧНОГО ПЛАНУВАННЯ РОЗВИТКУ ТЕРИТОРІАЛЬНОЇ ГРОМАДИ**

### **1.1. Сутність і значення стратегічного планування у розвитку територіальних громад**

Сучасний розвиток системи публічного управління в Україні характеризується суттєвими трансформаціями у підходах до управління територіями та посиленням ролі територіальних громад у забезпеченні соціально-економічного розвитку держави. Реформа децентралізації, яка стала одним із ключових напрямів модернізації системи публічної влади, сприяла передачі значної частини управлінських повноважень та фінансових ресурсів на місцевий рівень. У таких умовах саме територіальні громади перетворюються на основних суб'єктів управління територіальним розвитком, що обумовлює необхідність формування ефективної системи стратегічного планування їх розвитку [1].

Актуальність стратегічного планування розвитку територіальних громад значно посилюється в умовах сучасних викликів, пов'язаних із воєнним станом, економічною нестабільністю, демографічними змінами, міграційними процесами та необхідністю післявоєнного відновлення територій. У таких умовах органи місцевого самоврядування повинні не лише забезпечувати поточне функціонування громади, але й формувати довгострокове бачення її розвитку, визначати стратегічні пріоритети та механізми їх реалізації. Саме стратегічне планування дозволяє забезпечити системність управлінських рішень, узгодженість дій суб'єктів місцевого самоврядування та ефективне використання ресурсного потенціалу території [5].

У сучасній науковій літературі стратегічне планування розглядається як один із ключових інструментів управління розвитком територіальних громад. Його сутність полягає у формуванні довгострокового бачення розвитку

території, визначенні стратегічних цілей та механізмів їх досягнення. Стратегічне планування передбачає не лише підготовку стратегічних документів, а й формування системи управління розвитком громади, яка забезпечує адаптацію території до змін зовнішнього середовища та створення умов для сталого розвитку [6].

Важливим аспектом стратегічного планування є його орієнтація на перспективу розвитку територіальної громади. На відміну від поточного планування, яке спрямоване переважно на вирішення оперативних проблем, стратегічне планування забезпечує формування довгострокових орієнтирів розвитку громади та визначення механізмів досягнення визначених цілей. Саме стратегічне планування дозволяє забезпечити послідовність управлінських рішень та узгодженість між поточними заходами й стратегічними пріоритетами розвитку території [8].

Стратегічне планування розвитку територіальних громад у сучасних умовах базується на необхідності ефективного використання внутрішнього потенціалу території. Територіальні громади суттєво відрізняються за рівнем ресурсного забезпечення, економічним потенціалом, інфраструктурним розвитком та демографічними характеристиками. Саме тому стратегічне планування повинно враховувати індивідуальні особливості кожної громади та орієнтуватися на використання її конкурентних переваг. У сучасних умовах ефективність розвитку громади значною мірою залежить від здатності органів місцевого самоврядування визначати пріоритетні напрями розвитку території та формувати механізми реалізації стратегічних цілей [5].

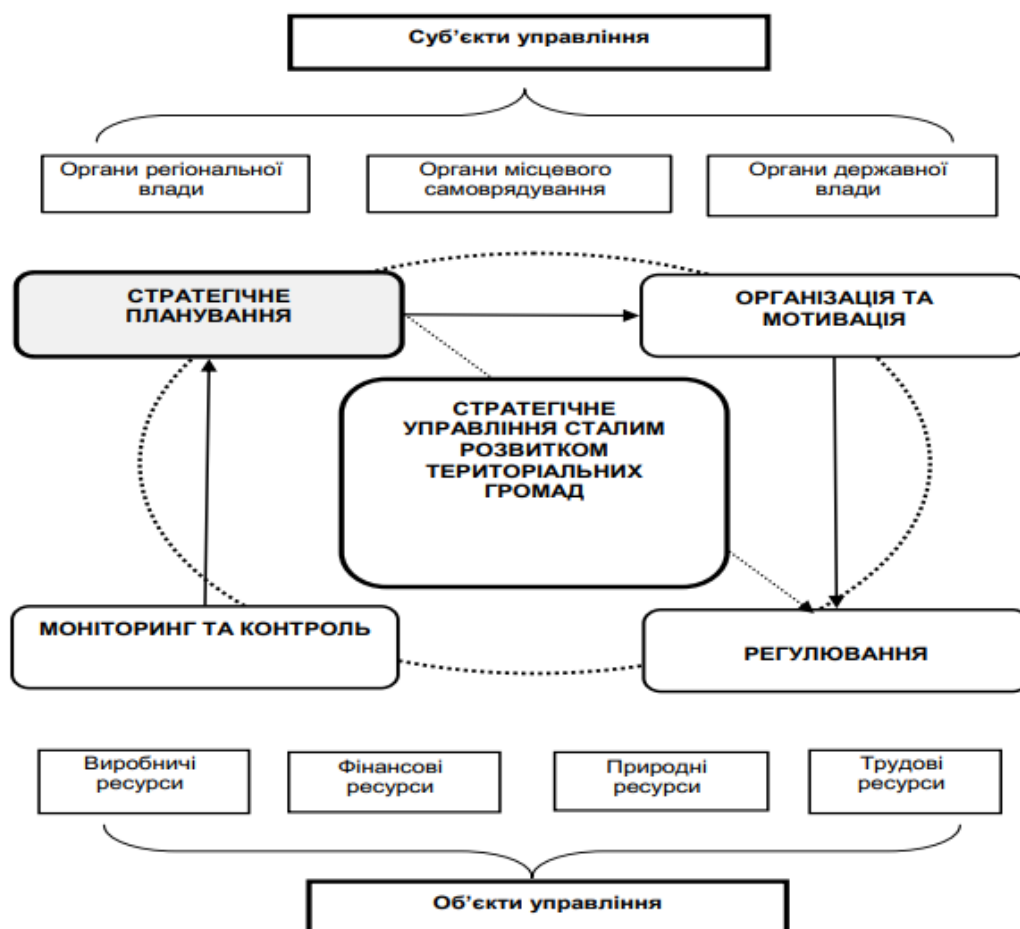
У наукових дослідженнях існують різні підходи до трактування поняття стратегічного планування. Частина дослідників акцентує увагу на його управлінському характері, інші розглядають стратегічне планування як інструмент забезпечення сталого розвитку територій. Узагальнення основних наукових підходів до визначення сутності стратегічного планування наведено у таблиці 1.1.

**Підходи до визначення сутності стратегічного планування**

| <b>Дефініція</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                      | <b>Автор</b>                                                                |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------|
| 1. Стратегічне планування включає обґрунтування та ухвалення найважливіших рішень щодо місцевого розвитку, визначення бажаного майбутнього стану території та способу його досягнення, що полягає у формуванні узгоджених з територіальною громадою дій                                               | Берданова О. В.,<br>Вакуленко В. М.,<br>Валентюк І. В.,<br>Ткачук А. Ф. [1] |
| 2. Стратегічне планування включає розробку довгострокових планів для соціально-економічного розвитку територій, встановлення цілей для сталого розвитку та вибір дієвих стратегій, відповідних повноваженням місцевого самоврядування                                                                 | Бурик М. М.,<br>Джегур Г. В. [2]                                            |
| 3. Стратегічне планування – це систематизовані та більш-менш формалізовані зусилля всього підприємства, спрямовані на розробку та організацію виконання стратегічних планів, проектів і програм                                                                                                       | Гарнага В. В. [3]                                                           |
| 4. Стратегічне планування – це мистецтво створення конкретних бізнес-стратегій, їх впровадження та оцінки результатів виконання плану з огляду на загальні довгострокові цілі або бажання підприємства                                                                                                | Куліш Д. [4]                                                                |
| 5. Стратегічне планування – це сукупність дій і рішень, зроблених керівниками, які призводять до розробки спеціальних стратегій, призначених для того, щоб допомогти організації досягти своїх цілей                                                                                                  | Лесечко М. Д.,<br>Рудницька Р. М. [5]                                       |
| 6. Стратегічне планування – це одна з функцій управління, яка являє собою процес вибору цілей організації та шляхів їх досягнення                                                                                                                                                                     | Морозова М. Е. [6]                                                          |
| 7. Стратегічне планування – це адаптивний процес, за допомогою якого здійснюються регулярна розробка та корекція системи досить формалізованих планів, перегляд змісту заходів щодо їхнього виконання на основі безперервного контролю та оцінки змін, що відбуваються зовні та всередині організації | Шершньова З. Є.,<br>Оборська С. В. [7]                                      |

Аналіз наведених підходів дозволяє стверджувати, що стратегічне планування є багатокомпонентним процесом, який охоплює систему взаємопов'язаних управлінських рішень щодо забезпечення довгострокового розвитку територіальної громади. Стратегічне планування поєднує аналітичну, прогностичну, організаційну та контрольну складові управління

розвитком території. Водночас система стратегічного планування забезпечує взаємозв'язок між суб'єктами управління, ресурсним потенціалом громади та механізмами реалізації стратегічних рішень, що представлено на рис. 1.1



**Рис. 1.1. Система стратегічного планування розвитку територіальної громади\***

\*Джерело: [8]

Відповідно до рис. 1.1, стратегічне планування є складовою системи стратегічного управління розвитком територіальної громади та забезпечує координацію діяльності органів влади, ефективне використання ресурсів території, а також реалізацію стратегічних пріоритетів розвитку громади.

У дослідженнях значна увага приділяється необхідності розмежування понять «стратегія» та «стратегічне планування». Стратегія визначає загальне бачення перспектив розвитку територіальної громади, її пріоритети та бажаний майбутній стан. Стратегічне планування, своєю чергою, виступає процесом реалізації стратегічних рішень через систему програм, заходів та

інструментів ресурсного забезпечення. Саме стратегічне планування забезпечує практичне втілення стратегічних цілей розвитку території [5].

Таблиця 1.2

**Відмінності між поняттями «стратегія» та «стратегічне планування»\***

| <b>Ознака</b>       | <b>Стратегія</b>                                   | <b>Стратегічне планування</b>             |
|---------------------|----------------------------------------------------|-------------------------------------------|
| Основне призначення | Формування перспективного бачення розвитку громади | Реалізація стратегічних цілей             |
| Основний зміст      | Визначення пріоритетів розвитку                    | Планування заходів та ресурсів            |
| Характер            | Концептуальний                                     | Організаційно-процесний                   |
| Гнучкість           | Висока                                             | Частково обмежена ресурсними можливостями |
| Результат           | Стратегічне бачення розвитку                       | Стратегічний план розвитку громади        |

*\*Джерело: сформовано автором на основі [3-6]*

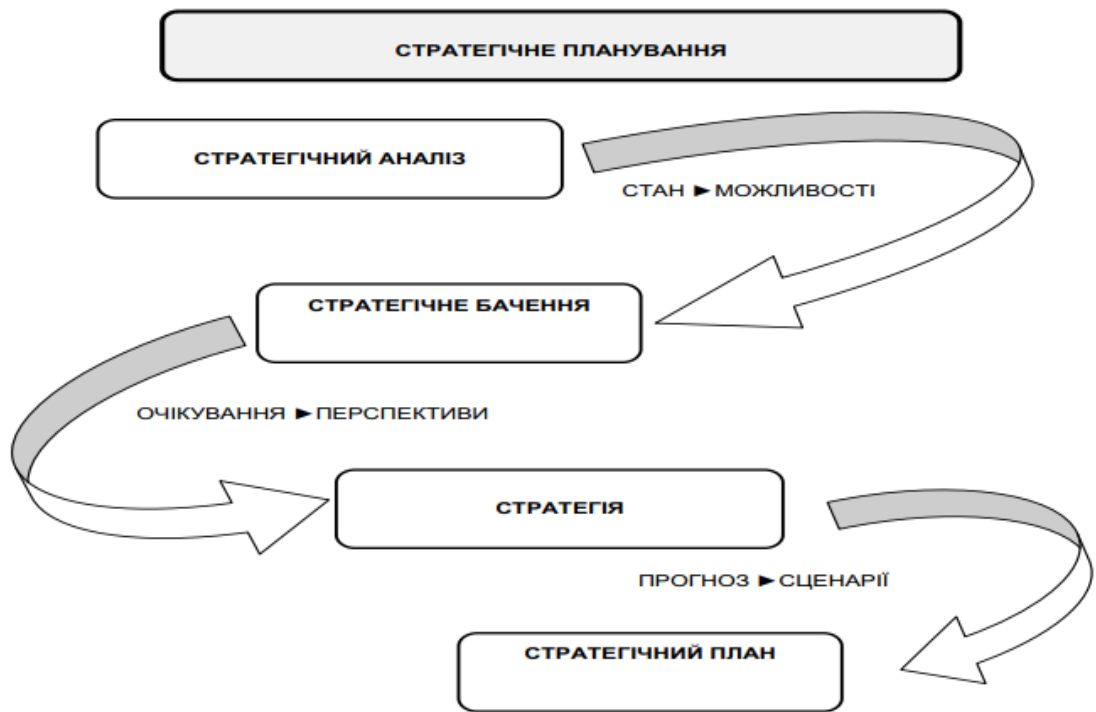
Однією з ключових характеристик сучасного стратегічного планування є його адаптивність. Сучасне зовнішнє середовище характеризується високим рівнем невизначеності, що пов'язано із воєнними ризиками, економічною нестабільністю, глобальними кризами та швидкими суспільними змінами. За таких умов стратегічне планування не може бути статичним процесом. Воно повинно забезпечувати можливість постійного коригування стратегічних рішень та оновлення стратегічних пріоритетів відповідно до змін зовнішнього середовища [5].

Важливе значення стратегічного планування полягає у забезпеченні ефективного використання ресурсного потенціалу територіальної громади. Стратегічне планування дозволяє визначити пріоритетні напрями використання фінансових, трудових, матеріальних та природних ресурсів громади, а також забезпечити узгодження між стратегічними цілями та ресурсними можливостями території. Саме ефективне використання

внутрішнього потенціалу громади створює передумови для забезпечення її конкурентоспроможності та фінансової спроможності [4].

Особливого значення набуває стратегічне планування в контексті забезпечення сталого розвитку територіальних громад. У сучасних умовах стратегічне планування розвитку територіальних громад повинно ґрунтуватися на принципах сталого розвитку, що передбачають досягнення балансу між економічними, соціальними та екологічними складовими розвитку території. Реалізація стратегічних пріоритетів громади має забезпечувати не лише економічне зростання, але й підвищення якості життя населення, розвиток соціальної інфраструктури, забезпечення екологічної безпеки та ефективне використання природно-ресурсного потенціалу території

Концепція сталого розвитку передбачає досягнення збалансованості між економічними, соціальними та екологічними складовими розвитку території. У цьому контексті стратегічне планування повинно бути спрямоване не лише на забезпечення економічного зростання, але й на покращення якості життя населення, розвиток соціальної інфраструктури, забезпечення екологічної безпеки та формування комфортного середовища проживання [7]. У процесі стратегічного планування важливе значення має формування місії територіальної громади. Місія визначає основне призначення громади, її цінності та роль у системі регіонального розвитку. Водночас стратегічне бачення відображає бажаний майбутній стан території та формує систему орієнтирів її розвитку у довгостроковій перспективі. Основні етапи стратегічного планування розвитку територіальної громади наведено на рис. 1.2.



**Рис. 1.2. Етапи стратегічного планування розвитку територіальної громади\***

*\*Джерело: [8]*

У сучасних умовах важливим напрямом стратегічного планування є забезпечення фінансової спроможності територіальних громад. Наявність якісно розробленої стратегії розвитку дозволяє громадам більш ефективно залучати інвестиції, грантові ресурси та міжнародну технічну допомогу. Крім того, стратегічне планування сприяє підвищенню ефективності використання бюджетних коштів та концентрації ресурсів на пріоритетних напрямках розвитку території [2].

Місія визначає основне призначення громади, її цінності та роль у системі регіонального розвитку. Водночас стратегічне бачення відображає бажаний майбутній стан території та формує систему орієнтирів її розвитку у довгостроковій перспективі.

Особливу роль у стратегічному плануванні відіграє визначення стратегічних та операційних цілей розвитку громади. Як показано на рис. 1.2, після формування стратегічного бачення територіальної громади здійснюється визначення стратегічних цілей та розроблення механізмів їх реалізації через

систему програм, заходів і проєктів Стратегічні цілі визначають довгострокові пріоритети розвитку території, тоді як операційні цілі конкретизують механізми їх реалізації через систему програм, заходів та проєктів. На цьому етапі важливого значення набуває використання методів прогнозування, моделювання та сценарного аналізу, які дозволяють оцінити перспективи розвитку громади та можливі результати реалізації стратегічних рішень [9].

Стратегічні цілі визначають основні напрями довгострокового розвитку території, тоді як операційні цілі конкретизують механізми їх реалізації через систему програм, проєктів та заходів. Важливою умовою ефективності стратегічного планування є узгодженість між стратегічними та операційними цілями, а також наявність ресурсного забезпечення реалізації визначених пріоритетів.

У сучасних умовах стратегічне планування розвитку територіальних громад повинно враховувати необхідність цифровізації управлінських процесів. Використання цифрових технологій сприяє підвищенню ефективності управління розвитком території, забезпечує відкритість діяльності органів місцевого самоврядування та покращує доступ населення до адміністративних і соціальних послуг. Цифровізація також створює передумови для підвищення ефективності моніторингу реалізації стратегічних рішень та забезпечення прозорості управлінських процесів.

Особливої актуальності стратегічне планування розвитку територіальних громад набуває в умовах воєнного стану. Повномасштабна війна суттєво змінила умови функціонування територіальних громад, що обумовило необхідність перегляду підходів до стратегічного планування. Сучасні стратегії розвитку повинні враховувати питання безпеки, стійкості інфраструктури, підтримки внутрішньо переміщених осіб, забезпечення безперервності функціонування критичної інфраструктури та післявоєнного відновлення територій [5].

В умовах війни особливого значення набуває забезпечення життєстійкості територіальних громад. Життєстійкість громади передбачає її

здатність адаптуватися до кризових ситуацій, підтримувати належний рівень життєдіяльності населення та забезпечувати ефективне функціонування систем життєзабезпечення. Саме стратегічне планування створює передумови для формування механізмів забезпечення життєстійкості територіальних громад.

Моніторинг реалізації стратегії розвитку територіальної громади є необхідною умовою забезпечення ефективності стратегічного планування. Система моніторингу повинна забезпечувати оцінювання рівня досягнення стратегічних цілей, аналіз ефективності реалізації програм та проєктів, а також своєчасне коригування стратегічних рішень відповідно до змін зовнішнього середовища [9].

Ефективний моніторинг дозволяє оцінювати рівень досягнення стратегічних цілей, виявляти проблеми реалізації стратегічних заходів та своєчасно коригувати управлінські рішення. Система моніторингу повинна базуватися на використанні кількісних та якісних показників оцінки результативності реалізації стратегії розвитку територіальної громади.

Таким чином, стратегічне планування розвитку територіальних громад є одним із ключових інструментів сучасного публічного управління, який забезпечує формування довгострокового бачення розвитку території, підвищення ефективності використання ресурсного потенціалу громади, забезпечення стійкості територіального розвитку та покращення якості життя населення. У сучасних умовах стратегічне планування повинно бути адаптивним, гнучким, орієнтованим на максимальне використання внутрішнього потенціалу територіальної громади та враховувати необхідність забезпечення сталого розвитку територій.

## **1.2. Організаційно-правові засади стратегічного планування розвитку територіальної громади**

В умовах сучасних трансформаційних процесів, реформи децентралізації та посилення ролі місцевого самоврядування стратегічне планування розвитку територіальних громад набуває особливого значення. Саме стратегічне планування є одним із ключових механізмів забезпечення сталого соціально-економічного розвитку територій, підвищення конкурентоспроможності громад, ефективного використання ресурсного потенціалу та покращення якості життя населення. У сучасних умовах територіальні громади функціонують у складному середовищі, яке характеризується високим рівнем невизначеності, економічними та соціальними викликами, наслідками воєнного стану, демографічними змінами, цифровою трансформацією та необхідністю адаптації до європейських стандартів управління. За таких умов стратегічне планування виступає важливим інструментом формування довгострокового бачення розвитку громади та забезпечення узгодженості управлінських рішень [10].

Організаційно-правові засади стратегічного планування розвитку територіальної громади формуються системою нормативно-правових актів, які регламентують діяльність органів місцевого самоврядування та визначають механізми реалізації державної регіональної політики. Ключове місце у системі правового забезпечення стратегічного планування займають Закони України «Про місцеве самоврядування в Україні», «Про засади державної регіональної політики», «Про державне прогнозування та розроблення програм економічного і соціального розвитку України», Бюджетний кодекс України, а також Методичні рекомендації щодо розроблення, реалізації, моніторингу та оцінювання стратегій розвитку територіальних громад [11–14]. Саме ці нормативно-правові акти визначають повноваження органів місцевого самоврядування у сфері стратегічного планування, механізми підготовки стратегічних документів, особливості їх реалізації та моніторингу.

У результаті проведення реформи децентралізації в Україні стратегічне планування стало одним із базових інструментів забезпечення розвитку територіальних громад. Передача значної частини управлінських повноважень та фінансових ресурсів на місцевий рівень створила необхідність формування ефективної системи стратегічного управління територіями. У сучасних умовах територіальні громади самостійно визначають пріоритети свого розвитку, формують стратегічні цілі, розробляють програми розвитку та забезпечують реалізацію відповідних заходів [10].

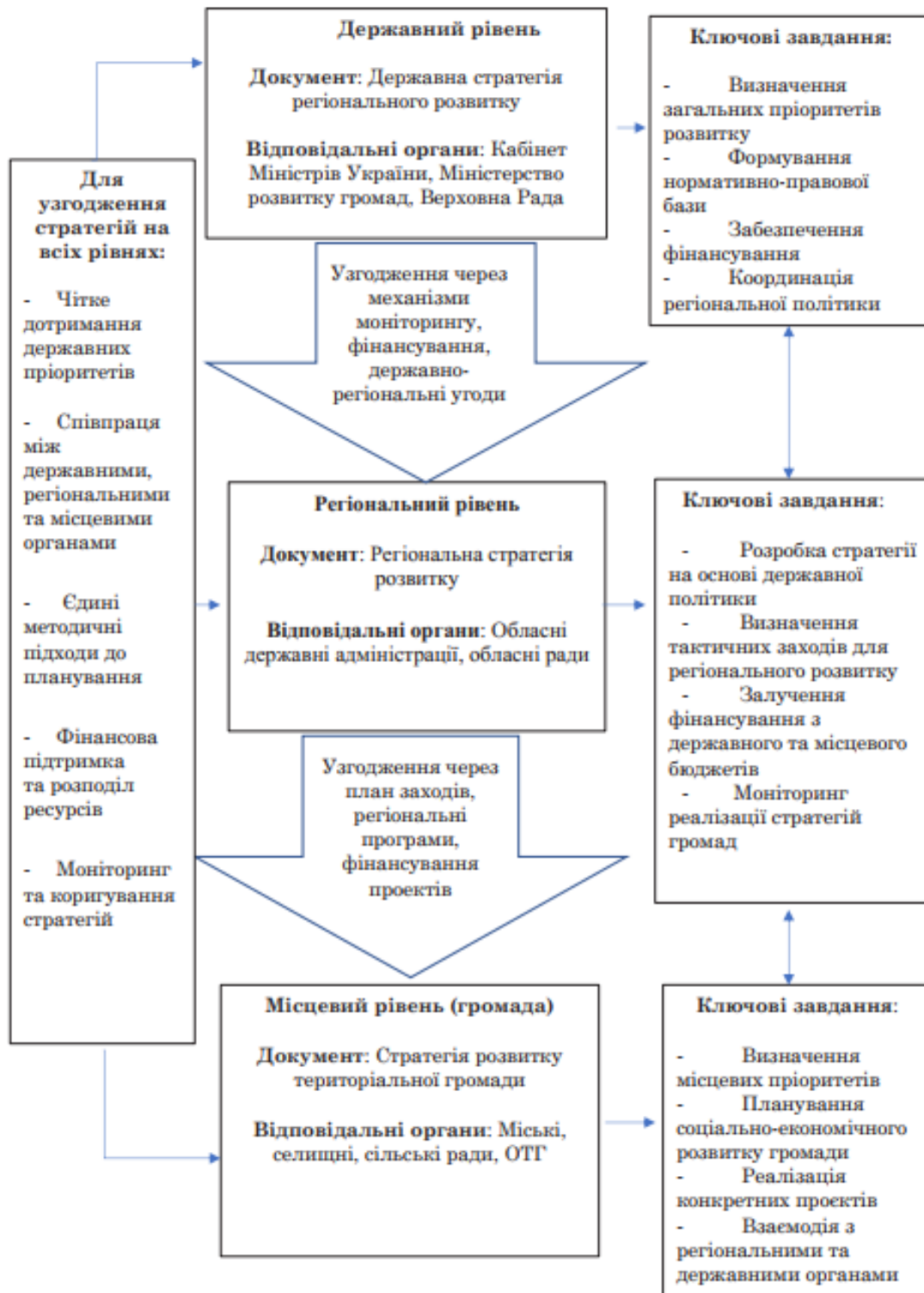
Відповідно до чинного законодавства система стратегічного планування в Україні має багаторівневу структуру та включає державний, регіональний і місцевий рівні (рис. 1.3). На державному рівні базовим стратегічним документом є Державна стратегія регіонального розвитку, яка визначає основні пріоритети державної регіональної політики. На регіональному рівні формуються регіональні стратегії розвитку областей, а на місцевому рівні – стратегії розвитку територіальних громад [11].

Така система забезпечує узгодженість стратегічних документів різних рівнів управління та сприяє формуванню єдиного підходу до розвитку територій.

Стратегія розвитку територіальної громади виступає основним програмно-цільовим документом місцевого рівня, який визначає довгострокове бачення розвитку громади, стратегічні та оперативні цілі, напрями діяльності, механізми реалізації та очікувані результати. Формування стратегії розвитку громади базується на комплексному аналізі соціально-економічного стану території, оцінці її ресурсного потенціалу, конкурентних переваг, внутрішніх проблем та зовнішніх викликів [15]. Стратегічне планування дозволяє забезпечити системність управлінських рішень, підвищити ефективність використання ресурсів громади та сформувати умови для її сталого розвитку.

Важливим елементом організаційних засад стратегічного планування є формування системи суб'єктів стратегічного управління. До процесу

розроблення та реалізації стратегії розвитку територіальної громади залучаються органи місцевого самоврядування, виконавчі органи ради, депутати, представники бізнесу, громадських організацій, наукових установ та жителі громади.



**Рис. 1.3 Система стратегічного планування\***

\*Джерело: [10]

У сучасних умовах особливого значення набуває принцип партисипативності, який передбачає широке залучення громадськості до процесу прийняття управлінських рішень. Залучення мешканців громади до стратегічного планування сприяє врахуванню реальних потреб населення, підвищує рівень довіри до органів місцевого самоврядування та забезпечує відкритість управлінських процесів [10].

У процесі стратегічного планування розвитку територіальної громади важливу роль відіграє аналітичне забезпечення. Формування ефективної стратегії потребує проведення комплексного аналізу поточного стану розвитку громади. Такий аналіз охоплює оцінку демографічної ситуації, стану економіки, фінансової спроможності, інфраструктури, ринку праці, інвестиційної привабливості, екологічного стану території та рівня забезпечення населення соціальними послугами. На основі результатів аналізу визначаються ключові проблеми розвитку громади, її сильні та слабкі сторони, можливості та загрози зовнішнього середовища [15].

Одним із найбільш поширених інструментів стратегічного аналізу є SWOT-аналіз, який дозволяє комплексно оцінити внутрішній потенціал громади та зовнішні фактори впливу на її розвиток. Використання SWOT-аналізу забезпечує можливість визначення стратегічних пріоритетів розвитку території та формування ефективних управлінських рішень. У сучасних умовах стратегічне планування має базуватися не лише на оцінці поточного стану розвитку громади, а й на прогнозуванні майбутніх тенденцій та можливих ризиків [10].

У сучасних умовах процес стратегічного планування розвитку територіальної громади включає декілька взаємопов'язаних етапів. Першим етапом є діагностичний, який передбачає проведення комплексного аналізу поточного стану громади. Другий етап – прогностично-цільовий – полягає у формуванні стратегічного бачення розвитку території, визначенні стратегічних та оперативних цілей, а також ключових напрямів розвитку громади.

Третій етап – реалізаційно-контрольний – передбачає впровадження стратегічних рішень, реалізацію програм і проєктів розвитку, а також проведення моніторингу та оцінювання ефективності реалізації стратегії [11].

Однією з важливих умов ефективного стратегічного планування є узгодження стратегій розвитку територіальних громад із державними та регіональними стратегічними документами. Така узгодженість забезпечує комплексність розвитку територій, сприяє ефективному використанню бюджетних ресурсів та підвищує можливості залучення державної та міжнародної фінансової підтримки. Крім того, стратегічні документи громади повинні враховувати Цілі сталого розвитку, європейські підходи до управління територіями та сучасні вимоги до просторового планування [10].

У сучасних умовах важливого значення набуває інтеграція стратегічного та просторового планування. Поєднання стратегічних документів із містобудівною документацією, програмами соціально-економічного розвитку, бюджетним плануванням та інвестиційною політикою дозволяє забезпечити комплексний підхід до розвитку територіальної громади та підвищити ефективність реалізації стратегічних рішень [14].

*Таблиця 1.3*

**Нормативно-правове забезпечення стратегічного планування  
розвитку територіальних громад\***

| <b>Нормативно-правовий акт</b>                                                                                | <b>Основний зміст</b>                                  |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------|
| Закон України “Про місцеве самоврядування в Україні”                                                          | Визначає повноваження органів місцевого самоврядування |
| Закон України “Про засади державної регіональної політики”                                                    | Регламентує систему стратегічного планування           |
| Закон України “Про державне прогнозування та розроблення програм економічного і соціального розвитку України” | Визначає механізми прогнозування розвитку              |
| Методичні рекомендації щодо розроблення стратегій розвитку громад                                             | Регламентують процес формування стратегій              |
| Бюджетний кодекс України                                                                                      | Визначає фінансові механізми реалізації стратегій      |

*\*Джерело: сформовано автором на основі [11–14].*

В умовах воєнного стану та післявоєнного відновлення територіальних громад стратегічне планування набуває нових характеристик. Серед ключових завдань стратегічного планування сьогодні є забезпечення безпеки територій, відновлення критичної інфраструктури, підтримка внутрішньо переміщених осіб, підвищення енергетичної стійкості, цифровізація управлінських процесів та формування механізмів кризового реагування. Особливого значення набуває необхідність формування програм комплексного відновлення територій та інтеграції їх у систему стратегічного планування розвитку громад [11]. Незважаючи на позитивні результати впровадження стратегічного планування у діяльність територіальних громад, у сучасних умовах існує низка проблем, які знижують ефективність реалізації стратегічних документів. Серед основних проблем можна виокремити недостатню узгодженість нормативно-правового регулювання, обмежену інституційну спроможність органів місцевого самоврядування, недостатній рівень кадрового забезпечення, низький рівень цифровізації та аналітичного супроводу, відсутність ефективних механізмів моніторингу та оцінювання реалізації стратегій, а також недостатній рівень залучення громадськості та бізнесу до процесів стратегічного планування [10].

Таблиця 1.4

**Основні проблеми стратегічного планування розвитку  
територіальних громад\***

| <b>Проблема</b>                                   | <b>Характеристика</b>                            |
|---------------------------------------------------|--------------------------------------------------|
| Фрагментованість нормативно-правового регулювання | Наявність неузгодженості між нормативними актами |
| Низька інституційна спроможність                  | Недостатній кадровий потенціал громад            |
| Недостатнє фінансове забезпечення                 | Обмеженість ресурсів для реалізації стратегій    |
| Низький рівень цифровізації                       | Недостатнє використання цифрових інструментів    |
| Недосконалість моніторингу                        | Відсутність чітких індикаторів оцінювання        |

*\*Джерело: сформовано автором на основі [10; 11].*

Таким чином, організаційно-правові засади стратегічного планування розвитку територіальної громади формують основу ефективного місцевого самоврядування та забезпечують реалізацію стратегічних пріоритетів розвитку територій. Стратегічне планування виступає важливим інструментом забезпечення сталого розвитку громади, підвищення її конкурентоспроможності, раціонального використання ресурсів та покращення якості життя населення. У сучасних умовах особливого значення набуває необхідність удосконалення нормативно-правового забезпечення стратегічного планування, розвитку інституційної спроможності громад, впровадження сучасних цифрових інструментів управління та забезпечення широкої участі громадськості у процесах формування та реалізації стратегій розвитку територіальних громад.

### **1.3. Методи та інструменти формування стратегічних напрямів розвитку громади**

У сучасних умовах децентралізації влади та реформування системи місцевого самоврядування стратегічне планування виступає одним із ключових інструментів забезпечення ефективного розвитку територіальних громад. Формування стратегічних напрямів розвитку громади є складним багаторівневим процесом, який передбачає використання сучасних методів стратегічного аналізу, прогнозування, моделювання та оцінювання. Саме використання відповідних методів та інструментів забезпечує можливість комплексного оцінювання соціально-економічного стану території, визначення перспективних напрямів розвитку, формування стратегічних цілей та механізмів їх реалізації [18].

У сучасних умовах стратегічне планування розвитку територіальних громад спрямоване не лише на визначення довгострокових пріоритетів розвитку, але й на забезпечення адаптивності громади до змін зовнішнього

середовища, економічних ризиків, демографічних викликів та процесів цифрової трансформації. Формування стратегічних напрямів розвитку громади базується на комплексному аналізі ресурсного потенціалу території, оцінюванні інституційної спроможності органів місцевого самоврядування, визначенні конкурентних переваг громади та формуванні системи стратегічних і оперативних цілей [19]. Важливим напрямом стратегічного аналізу є використання економіко-математичних методів, які забезпечують можливість кількісного оцінювання соціально-економічних процесів у громаді та формування прогнозних моделей розвитку території.

Важливе місце у процесі формування стратегічних напрямів розвитку громади займає стратегічний аналіз території, який забезпечує формування інформаційної бази для прийняття управлінських рішень. У сучасних умовах стратегічний аналіз має охоплювати економічну, соціальну, екологічну, інституційну та інфраструктурну складові розвитку громади. Комплексність такого аналізу забезпечує можливість визначення сильних і слабких сторін громади, оцінювання її конкурентних переваг та виявлення факторів, які стримують розвиток території [19].

Особливого значення у процесі стратегічного планування набуває економічна діагностика територіальної громади. Економічна діагностика дозволяє оцінити рівень фінансової спроможності громади, структуру економіки, стан ринку праці, рівень зайнятості населення, обсяги інвестицій, рівень розвитку підприємництва та ефективність використання бюджетних ресурсів. У сучасних умовах економічна діагностика виступає важливим інструментом формування стратегічного бачення розвитку громади та забезпечує науково обґрунтоване визначення стратегічних пріоритетів [19].

У процесі економічної діагностики особлива увага приділяється оцінюванню ресурсного потенціалу громади. До основних складових ресурсного потенціалу належать природні ресурси, трудовий потенціал, фінансові ресурси, інфраструктурне забезпечення, інвестиційний потенціал та рівень розвитку підприємницького середовища. Аналіз ресурсного потенціалу

дозволяє визначити перспективні напрями економічного розвитку громади, оцінити можливості залучення інвестицій та сформувати систему заходів щодо підвищення конкурентоспроможності території [19].

Доцільно зазначити, що процес оцінювання стану територіальної громади має комплексний характер та включає декілька взаємопов'язаних етапів, які забезпечують формування стратегічного бачення розвитку території (рис. 1.4).



**Рис. 1.4. Етапи діагностики територіальної громади в системі стратегічного планування її розвитку\***

*\*Джерело: [19]*

Одним із найбільш поширених методів стратегічного планування розвитку територіальних громад є SWOT-аналіз. Використання SWOT-аналізу забезпечує можливість комплексної оцінки внутрішнього та зовнішнього середовища функціонування громади. Метод дозволяє визначити сильні та слабкі сторони території, а також можливості й загрози її розвитку. SWOT-аналіз є важливим інструментом формування стратегічних напрямів розвитку громади, оскільки забезпечує можливість виявлення ключових проблем території та визначення перспективних напрямів використання ресурсного потенціалу громади [20].

Сильними сторонами територіальної громади можуть виступати вигідне географічне положення, наявність природних ресурсів, розвинена інфраструктура, активне підприємницьке середовище, кадровий потенціал та сприятливий інвестиційний клімат. До слабких сторін найчастіше належать недостатній рівень фінансового забезпечення, обмеженість інвестиційних ресурсів, кадровий дефіцит, низький рівень цифровізації управлінських процесів та нерівномірність розвитку населених пунктів громади [20].

У сучасних умовах значного поширення набуває використання PEST-аналізу, який дозволяє оцінити вплив зовнішніх факторів на розвиток громади. PEST-аналіз передбачає оцінювання політичних, економічних, соціальних та технологічних факторів розвитку території. Використання цього методу дозволяє враховувати ризики зовнішнього середовища, адаптувати стратегічні документи до змін економічної ситуації та забезпечувати стійкість громади до кризових явищ [20].

Важливе місце у системі стратегічного планування займають методи економіко-математичного аналізу. До таких методів належать кореляційний, регресійний, факторний та дисперсійний аналізи. Їх використання забезпечує можливість оцінювання взаємозв'язків між соціально-економічними показниками розвитку громади, визначення факторів впливу на розвиток території та формування прогнозних моделей розвитку [20].

Основні методи формування стратегічних напрямів розвитку громади доцільно узагальнити у таблиці 1.5.

SWOT-аналіз є одним із найбільш поширених методів стратегічного планування розвитку територіальних громад. Використання SWOT-аналізу забезпечує можливість комплексної оцінки внутрішнього та зовнішнього середовища функціонування громади. Метод дозволяє визначити сильні та слабкі сторони території, а також можливості й загрози її розвитку. SWOT-аналіз є важливим інструментом формування стратегічних напрямів розвитку громади, оскільки забезпечує можливість виявлення ключових проблем

території та визначення перспективних напрямів використання ресурсного потенціалу громади [20].

Таблиця 1.5

**Методи формування стратегічних напрямів розвитку  
територіальної громади\***

| <b>Метод</b>         | <b>Характеристика</b>                                                            | <b>Основне призначення</b>                     |
|----------------------|----------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------|
| SWOT-аналіз          | Комплексний аналіз внутрішнього та зовнішнього середовища функціонування громади | Визначення стратегічних пріоритетів розвитку   |
| PEST-аналіз          | Аналіз політичних, економічних, соціальних і технологічних факторів розвитку     | Оцінювання впливу зовнішнього середовища       |
| Сценарний метод      | Формування альтернативних сценаріїв розвитку громади                             | Прогнозування можливих напрямів розвитку       |
| Кореляційний аналіз  | Аналіз взаємозв'язків між соціально-економічними показниками                     | Визначення факторів впливу на розвиток громади |
| Регресійний аналіз   | Встановлення залежності між окремими показниками розвитку                        | Прогнозування тенденцій розвитку               |
| Факторний аналіз     | Виявлення ключових факторів розвитку території                                   | Формування стратегічних рішень                 |
| Бенчмаркінг          | Порівняння показників громади з іншими територіями                               | Виявлення кращих управлінських практик         |
| Метод «дерева цілей» | Формування ієрархії стратегічних та оперативних цілей                            | Узгодження стратегічних і оперативних рішень   |

\*Джерело: сформовано автором на основі [18–24].

Сильними сторонами територіальної громади можуть виступати вигідне географічне положення, наявність природних ресурсів, розвинена інфраструктура, активне підприємницьке середовище, кадровий потенціал та сприятливий інвестиційний клімат. До слабких сторін найчастіше належать недостатній рівень фінансового забезпечення, обмеженість інвестиційних

ресурсів, кадровий дефіцит, низький рівень цифровізації управлінських процесів та нерівномірність розвитку населених пунктів громади [20].

Поряд із аналізом внутрішнього середовища громади важливе значення має оцінювання зовнішніх факторів, які впливають на її розвиток. Саме тому у стратегічному плануванні територіальних громад широко використовується PEST-аналіз.

PEST-аналіз використовується для оцінювання впливу зовнішнього середовища на розвиток територіальної громади. Даний метод передбачає аналіз політичних, економічних, соціальних та технологічних факторів, які можуть впливати на реалізацію стратегічних напрямів розвитку території. Використання PEST-аналізу дозволяє враховувати зовнішні ризики, адаптувати стратегічні документи до змін економічної ситуації та забезпечувати стійкість громади до кризових явищ.

Політичні фактори охоплюють державну політику у сфері місцевого самоврядування, регіонального розвитку та бюджетного забезпечення громад. Економічні фактори включають рівень інвестиційної активності, стан місцевої економіки, рівень доходів населення та бюджетну спроможність громади. Соціальні фактори характеризують демографічну ситуацію, рівень зайнятості населення та соціальну інфраструктуру. Технологічні фактори визначають рівень цифровізації управління, розвиток інформаційних технологій та впровадження інноваційних рішень у діяльність громади.

Комплексне оцінювання внутрішнього та зовнішнього середовища формує основу для прогнозування можливих варіантів розвитку громади. У зв'язку з цим важливого значення набуває сценарний метод стратегічного планування.

Сценарний метод передбачає формування альтернативних варіантів розвитку територіальної громади залежно від змін внутрішнього та зовнішнього середовища. Використання цього методу дозволяє оцінити можливі наслідки реалізації різних управлінських рішень та забезпечити адаптивність стратегічних документів до сучасних викликів.

У стратегічному плануванні територіальних громад найчастіше використовуються оптимістичний, реалістичний та песимістичний сценарії розвитку. Оптимістичний сценарій передбачає активне економічне зростання та успішну реалізацію стратегічних проєктів. Реалістичний сценарій базується на помірних темпах розвитку громади та враховує наявні ресурсні можливості. Песимістичний сценарій враховує ризики економічної нестабільності, воєнних загроз та обмеженості фінансових ресурсів [24].

Для забезпечення обґрунтованості прогнозних рішень у стратегічному плануванні використовуються методи економіко-математичного аналізу, які дозволяють оцінити взаємозв'язки між показниками розвитку громади.

Кореляційний аналіз використовується для визначення взаємозв'язків між окремими показниками соціально-економічного розвитку громади. Застосування цього методу дозволяє оцінити ступінь впливу певних факторів на розвиток території та виявити найбільш значущі залежності між показниками розвитку громади.

Кореляційний аналіз дає можливість встановити взаємозв'язок між рівнем доходів бюджету громади та інвестиційною активністю, рівнем зайнятості населення та розвитком підприємництва, станом інфраструктури та рівнем економічної активності території. Отримані результати використовуються для формування обґрунтованих управлінських рішень та визначення пріоритетних напрямів розвитку громади.

Поглиблене дослідження взаємозалежностей між показниками розвитку громади забезпечується за допомогою регресійного аналізу, який дозволяє формувати прогнозні моделі розвитку території.

Регресійний аналіз застосовується для прогнозування тенденцій розвитку територіальної громади на основі встановлення залежностей між окремими соціально-економічними показниками. Використання регресійного аналізу дозволяє визначити вплив окремих факторів на результати розвитку громади та сформувати прогнозні моделі соціально-економічного розвитку території.

За допомогою регресійного аналізу можна прогнозувати зміни рівня доходів місцевого бюджету, обсяги інвестицій, рівень зайнятості населення, динаміку підприємницької активності та інші показники розвитку громади. Це дозволяє забезпечити наукове обґрунтування стратегічних рішень та підвищити ефективність стратегічного планування.

Водночас для визначення ключових чинників, які найбільше впливають на розвиток громади, у стратегічному плануванні використовується факторний аналіз.

Факторний аналіз використовується для виявлення ключових чинників, які впливають на розвиток територіальної громади. Застосування цього методу дозволяє систематизувати значну кількість показників розвитку території та визначити найбільш вагомі фактори, які формують конкурентні переваги громади.

Факторний аналіз дозволяє визначити вплив інфраструктурного забезпечення, рівня інвестиційної активності, кадрового потенціалу, бюджетної спроможності та рівня цифровізації на загальний рівень розвитку громади. Результати такого аналізу використовуються при формуванні стратегічних напрямів розвитку території та визначенні пріоритетних сфер управління.

У сучасних умовах важливим напрямом удосконалення стратегічного планування є використання порівняльного аналізу розвитку територіальних громад, що реалізується через метод бенчмаркінгу.

Бенчмаркінг є сучасним методом стратегічного планування, який передбачає порівняння показників розвитку територіальної громади з іншими громадами. Використання бенчмаркінгу дозволяє оцінити рівень конкурентоспроможності громади, визначити кращі практики управління територіальним розвитком та адаптувати успішний досвід інших громад до місцевих умов [22].

Застосування бенчмаркінгу сприяє підвищенню ефективності управлінських рішень, дозволяє виявити проблемні аспекти функціонування

громади та сформувані заходи щодо їх усунення. Особливого значення бенчмаркінг набуває у процесі оцінювання фінансової спроможності громад, ефективності використання бюджетних ресурсів та рівня розвитку місцевої інфраструктури [22].

Після визначення стратегічних пріоритетів та аналізу факторів розвитку важливим етапом стратегічного планування є формування ієрархії цілей розвитку громади. Для цього використовується метод «дерева цілей».

Метод «дерева цілей» використовується для формування ієрархічної структури стратегічних та оперативних цілей розвитку громади. Використання цього методу забезпечує узгодженість стратегічних пріоритетів із конкретними завданнями та заходами щодо їх реалізації [20].

Метод «дерева цілей» дозволяє структурувати процес стратегічного планування, визначити взаємозв'язки між стратегічними цілями, оперативними завданнями та механізмами їх досягнення. Застосування цього методу сприяє підвищенню ефективності реалізації стратегічних документів та забезпечує системність управління розвитком територіальної громади [20].

Сучасні підходи до формування стратегій розвитку територіальних громад базуються на поєднанні аналітичних, організаційних, цифрових та програмно-цільових інструментів управління (рис. 1.5).

У сучасних умовах важливим напрямом формування стратегічних напрямів розвитку громади є залучення громадськості до процесу стратегічного планування. Використання інструментів громадської участі забезпечує врахування інтересів населення, підвищує прозорість управлінських процесів та сприяє формуванню суспільної підтримки реалізації стратегічних рішень [21]. До основних інструментів громадської участі належать громадські слухання, стратегічні сесії, робочі групи, опитування населення, електронні консультації та громадські обговорення.

| Етапи стратегічного планування                                     | Інструменти стратегічного планування | Сфера застосування та основні цілі                                                                                                         |
|--------------------------------------------------------------------|--------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1. Стратегічний аналіз                                             | SWOT-аналіз                          | Визначення сильних та слабких сторін економічного суб'єкта (територіальної громади), можливостей та зовнішніх загроз                       |
|                                                                    | PEST-аналіз                          | Визначення економічних, політичних, соціальних та інших видів факторів впливу                                                              |
|                                                                    | Кореляційний аналіз                  | Визначення взаємозв'язків між показниками розвитку громади                                                                                 |
| 2. Стратегічне бачення                                             | «Дерево» цілей                       | Визначення кінцевої цілі стратегічного планування та етапів її втілення                                                                    |
|                                                                    | Регресійний аналіз                   | Визначення напрямів найбільшого впливу                                                                                                     |
|                                                                    | Факторний аналіз                     | Визначення факторів негативного впливу                                                                                                     |
| 3. Розробка стратегії                                              | Програмно-цільовий метод             | Визначення рівня відповідності програмних заходів стратегічним планам територіальної громади                                               |
|                                                                    | Кореляційний аналіз                  | Визначення взаємозалежності зв'язків між напрямками економічної діяльності громад                                                          |
|                                                                    | Регресійний аналіз                   | Визначення впливу кожного з напрямів економічної діяльності на кінцеві показники                                                           |
|                                                                    | Дисперсійний аналіз                  | Визначення впливу економічних ризиків на розвиток територіальної громади                                                                   |
|                                                                    | Метод «дорожньої карти»              | Візуалізація переходу від теоретичного уявлення до конкретних етапів реалізації запланованого                                              |
| 4. Визначення механізмів реалізації обраної стратегії              | Інтегральне оцінювання               | Групування територіальних громад за потенціалом соціально-економічного розвитку                                                            |
|                                                                    | Програмне бюджетування               | Оцінювання бюджетних програм та заходів на місцевому рівні на відповідність поставленим стратегічним планам                                |
| 5. Визначення критеріїв та показників реалізації обраної стратегії | Індикативне планування               | Визначення основних результативних показників реалізації стратегії, що дає змогу здійснити оцінювання рівня їх досягнення через певний час |

**Рис. 1.5. Систематизація інструментів стратегічного планування сталого розвитку територіальних громад\***

\*Джерело: [21]

У сучасних умовах розвитку цифрового суспільства важливого значення набуває використання цифрових інструментів стратегічного планування.

Геоінформаційні системи, цифрові аналітичні платформи, електронні сервіси та відкриті дані дозволяють забезпечити оперативність прийняття управлінських рішень, підвищити якість стратегічного аналізу та покращити систему моніторингу реалізації стратегічних документів [23].

Особливого значення у сучасних умовах набуває використання концепції Smart Growth, яка передбачає забезпечення збалансованого просторового розвитку громади, раціонального використання ресурсів, розвитку транспортної інфраструктури, цифровізації управління та підвищення якості життя населення [26]. Використання принципів Smart Growth дозволяє забезпечити комплексний підхід до управління розвитком території та підвищити ефективність стратегічного планування.

*Таблиця 1.5*

**Основні індикатори оцінювання реалізації стратегії розвитку  
територіальної громади\***

| <b>Напрямок оцінювання</b> | <b>Основні індикатори</b>                            |
|----------------------------|------------------------------------------------------|
| Економічний розвиток       | Обсяг інвестицій, кількість суб'єктів підприємництва |
| Фінансова спроможність     | Доходи бюджету громади, рівень дотаційності          |
| Соціальний розвиток        | Рівень зайнятості населення, доступність послуг      |
| Інфраструктурний розвиток  | Стан дорожньої мережі, розвиток ЖКГ                  |
| Цифровізація               | Рівень електронних послуг, цифрова інфраструктура    |
| Екологічна безпека         | Стан навколишнього середовища                        |

*\*Джерело: сформовано автором на основі [19; 25].*

Важливим елементом формування стратегічних напрямів розвитку громади є система моніторингу та оцінювання реалізації стратегічних документів. Моніторинг дозволяє оцінити рівень досягнення стратегічних цілей, виявити проблеми реалізації стратегії та забезпечити коригування управлінських рішень. Ефективна система моніторингу повинна базуватися на використанні кількісних та якісних індикаторів розвитку громади, які дозволяють оцінити рівень соціально-економічного розвитку території [25].

Система моніторингу повинна охоплювати усі ключові сфери функціонування територіальної громади.

У сучасних умовах розвитку територіальних громад важливого значення набуває концепція сталого розвитку, яка передбачає забезпечення збалансованості економічного, соціального та екологічного розвитку території. Використання принципів сталого розвитку у процесі стратегічного планування дозволяє забезпечити раціональне використання ресурсів громади, підвищити якість життя населення та сформувати умови для довгострокового розвитку території [21].

Особливого значення у сучасних умовах набуває необхідність адаптації стратегічного планування до викликів воєнного стану та післявоєнного відновлення територій. У зв'язку з цим стратегічні напрями розвитку громади мають враховувати питання безпеки території, відновлення критичної інфраструктури, підтримки внутрішньо переміщених осіб, підвищення енергетичної стійкості та забезпечення економічної стабільності громади [24].

Таким чином, формування стратегічних напрямів розвитку територіальної громади є комплексним процесом, який потребує використання сучасних методів стратегічного аналізу, економічної діагностики, прогнозування та управління. Використання SWOT-аналізу, PEST-аналізу, бенчмаркінгу, програмно-цільового методу, проєктного підходу, сценарного планування та цифрових інструментів управління забезпечує підвищення ефективності стратегічного планування та сприяє сталому розвитку територіальних громад.

## **РОЗДІЛ 2. ОЦІНКА СИСТЕМИ СТРАТЕГІЧНОГО ПЛАНУВАННЯ ЗАБОЛОТІВСЬКОЇ ТЕРИТОРІАЛЬНОЇ ГРОМАДИ ІВАНО-ФРАНКІВСЬКОЇ ОБЛАСТІ**

### **2.1. Організаційно-економічна характеристика Заболотівської територіальної громади**

Заболотівська територіальна громада є однією з територіальних громад Коломийського району Івано-Франківської області, яка функціонує в умовах реформування системи місцевого самоврядування та децентралізації влади в Україні. Громада здійснює свою діяльність відповідно до чинного законодавства України та забезпечує реалізацію повноважень органів місцевого самоврядування у сфері соціально-економічного розвитку території, надання адміністративних послуг, управління комунальною власністю, розвитку інфраструктури та забезпечення життєдіяльності населення.

Адміністративним центром громади є селище Заболотів. Територіальна громада характеризується вигідним географічним положенням, оскільки розташована у межах Коломийського району Івано-Франківської області та має транспортні зв'язки з іншими населеними пунктами регіону. Географічне розташування громади створює передумови для розвитку підприємництва, торгівлі, аграрного сектору та міжмуніципального співробітництва. Водночас територія громади має значний природно-ресурсний потенціал, який може виступати основою для розвитку місцевої економіки та підвищення інвестиційної привабливості території.

Організаційна структура управління Заболотівської територіальної громади сформована відповідно до принципів місцевого самоврядування та включає селищну раду, виконавчий комітет, структурні підрозділи та комунальні установи. До системи управління громадою входять профільні відділи, діяльність яких спрямована на забезпечення ефективного функціонування громади та реалізацію стратегічних напрямів її розвитку.

## Організаційна структура управління Заболотівської територіальної громади

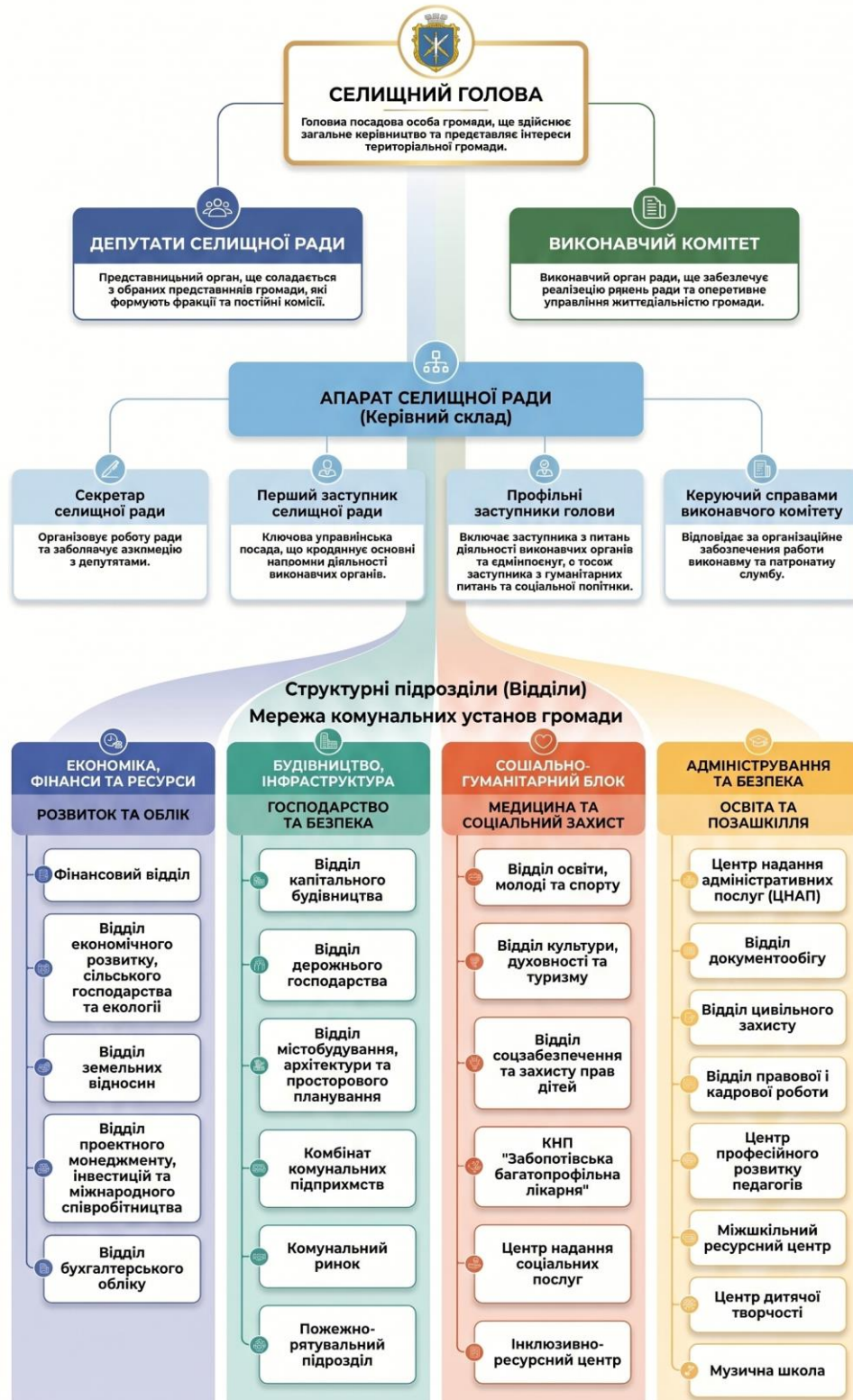


Рис. 2.1. Організаційна структура управління Заболотівської територіальної громади\*

\*Джерело: сформовано автором на основі [28].

Зокрема, у структурі селищної ради функціонують фінансовий відділ, відділ економічного розвитку, житлово-комунального та дорожнього господарства, відділ проектного менеджменту, інвестицій та міжнародного співробітництва, відділ містобудування, просторового планування, архітектури та капітального будівництва, а також відділ цивільного захисту, техногенної безпеки та мобілізаційної роботи. Наявність відповідних структурних підрозділів забезпечує комплексний підхід до управління розвитком громади та створює передумови для реалізації стратегічних документів розвитку території.

Важливе значення у функціонуванні громади має діяльність комунальних установ та підприємств, які забезпечують надання соціальних, освітніх, медичних та житлово-комунальних послуг населенню. На території громади функціонують заклади освіти, культури, соціального захисту населення та охорони здоров'я. Зокрема, у структурі громади функціонують КНП «Заболотівська багатопрофільна лікарня», Центр надання соціальних послуг, інклюзивно-ресурсний центр, дитяча музична школа, міжшкільний ресурсний центр, центр дитячої та юнацької творчості, а також комунальні підприємства житлово-комунальної сфери. Наявність таких установ сприяє забезпеченню належного рівня соціального обслуговування населення та формує основу соціальної інфраструктури громади.

Економічний розвиток Заболотівської територіальної громади значною мірою пов'язаний із функціонуванням малого та середнього підприємництва, аграрного сектору, сфери торгівлі та надання послуг. Одним із пріоритетних напрямів діяльності органів місцевого самоврядування є створення сприятливого інвестиційного середовища, підтримка підприємницької діяльності та залучення додаткових фінансових ресурсів для розвитку території. Важливу роль у цьому процесі відіграє відділ проектного менеджменту, інвестицій та міжнародного співробітництва, діяльність якого спрямована на підготовку та реалізацію проєктів місцевого розвитку, залучення грантових коштів та розвиток міжнародної співпраці громади.

У сучасних умовах важливим напрямом розвитку громади є цифровізація управлінських процесів та забезпечення доступності адміністративних послуг. У громаді функціонує Центр надання адміністративних послуг, який забезпечує надання адміністративних сервісів населенню та сприяє підвищенню рівня доступності публічних послуг. Використання електронних сервісів та офіційного вебсайту громади забезпечує відкритість діяльності органів місцевого самоврядування та покращує комунікацію між владою та населенням.

Одним із важливих напрямів діяльності громади є забезпечення соціального захисту населення. На території громади реалізуються програми підтримки окремих категорій населення, заходи щодо соціальної адаптації внутрішньо переміщених осіб, підтримки осіб з інвалідністю та забезпечення захисту прав дітей. Значна увага приділяється також ветеранській політиці, розвитку соціальних послуг та підтримці військовослужбовців і членів їх сімей. Це свідчить про соціальну спрямованість діяльності органів місцевого самоврядування та орієнтацію громади на забезпечення соціальної стійкості території.

Важливе місце у розвитку громади займає житлово-комунальна сфера та розвиток інфраструктури території. Діяльність органів місцевого самоврядування спрямована на покращення стану дорожньої інфраструктури, розвиток комунального господарства, благоустрій території та забезпечення належного функціонування об'єктів соціальної інфраструктури. Реалізація відповідних заходів сприяє підвищенню рівня комфортності проживання населення та формує передумови для сталого розвитку громади.

Важливим складником організаційно-економічної характеристики Заболотівської територіальної громади є оцінювання її фінансової спроможності та бюджетного забезпечення. Фінансові ресурси громади виступають основою реалізації програм соціально-економічного розвитку, фінансування інфраструктурних проєктів, утримання комунальних установ та забезпечення надання публічних послуг населенню. У сучасних умовах

ефективність функціонування територіальної громади значною мірою залежить від рівня доходів місцевого бюджету, структури видатків та здатності органів місцевого самоврядування забезпечувати раціональне використання фінансових ресурсів [28].

Відповідно до показників бюджетної спроможності, Заболотівська територіальна громада характеризується достатнім рівнем фінансового забезпечення для виконання основних функцій місцевого самоврядування. Згідно з даними порталу «Децентралізація», доходи загального фонду бюджету громади на одного мешканця становили 2201,9 грн, а видатки загального фонду — 6774,2 грн на одного мешканця. Водночас рівень дотаційності бюджету громади становив 43,2 %, що свідчить про значну залежність місцевого бюджету від міжбюджетних трансфертів та державної фінансової підтримки [28].

Важливим показником фінансової спроможності громади є структура доходів бюджету. Значну частку надходжень становлять місцеві податки та збори, питома вага яких у доходах загального фонду бюджету громади становить 34,4 %. Це свідчить про активне використання органами місцевого самоврядування інструментів місцевого оподаткування та наявність власної дохідної бази бюджету громади [28].

Поряд із доходами бюджету важливе значення має структура видатків територіальної громади. Значна частина бюджетних ресурсів спрямовується на фінансування соціальної сфери, зокрема освіти, охорони здоров'я, соціального захисту населення та утримання комунальної інфраструктури. Зокрема, видатки на загальну середню освіту на одного учня у громаді становили 36270,5 грн, що свідчить про вагому роль освітньої сфери у структурі видатків місцевого бюджету [28].

Комплексне оцінювання фінансової спроможності територіальної громади дозволяє визначити рівень її фінансової самостійності, ефективність використання бюджетних ресурсів та можливості реалізації стратегічних напрямів розвитку.

**Основні фінансово-економічні показники Заболотівської  
територіальної громади\*, 2025 р.**

| <b>Показник</b>                                                                     | <b>Значення</b> |
|-------------------------------------------------------------------------------------|-----------------|
| Доходи загального фонду на 1 мешканця                                               | 2201,9 грн      |
| Видатки загального фонду на 1 мешканця                                              | 6774,2 грн      |
| Капітальні видатки на 1 мешканця                                                    | 710,6 грн       |
| Рівень дотаційності бюджету                                                         | 43,2 %          |
| Частка місцевих податків і зборів у доходах загального фонду                        | 34,4 %          |
| Видатки на загальну середню освіту на 1 учня                                        | 36270,5 грн     |
| Питома вага заробітної плати у видатках загального фонду                            | 84,2 %          |
| Співвідношення видатків на утримання апарату управління до доходів загального фонду | 37,2 %          |

*\*Джерело: сформовано автором на основі [28]*

Важливим напрямом фінансової діяльності громади є забезпечення збалансованості місцевого бюджету та нарощення власної дохідної бази. Відповідно до рішень селищної ради про бюджет громади, доходи бюджету Заболотівської територіальної громади у 2024 році становили 75,1 млн грн, з яких понад 73 млн грн припадало на загальний фонд бюджету. У 2025 році обсяг доходів бюджету громади зріс до понад 89,6 млн грн, що свідчить про позитивну динаміку бюджетних надходжень та поступове зростання фінансової спроможності громади [29].

Поряд із зростанням доходів бюджету спостерігається також збільшення обсягів видатків громади. У 2025 році загальний обсяг видатків бюджету громади перевищував 95,8 млн грн, значна частина яких спрямовувалася на фінансування соціальної сфери, утримання комунальних установ, розвиток інфраструктури та забезпечення функціонування органів місцевого самоврядування [30].

Аналіз фінансових показників у динаміці дозволяє оцінити рівень фінансової стійкості громади та визначити тенденції її економічного розвитку (табл. 2.2).

**Динаміка доходів і видатків бюджету Заболотівської  
територіальної громади у 2024–2025 роках**

| <b>Показник</b>                 | <b>2024 рік</b> | <b>2025 рік</b> | <b>Відхилення (+/-)</b> |
|---------------------------------|-----------------|-----------------|-------------------------|
| Доходи бюджету громади, грн     | 75131 900       | 95 095 539      | +19 963 639             |
| Доходи загального фонду, грн    | 73124 300       | 91 930 159      | +18 805 859             |
| Доходи спеціального фонду, грн  | 2 007 600       | 3 165 380       | +1 157 780              |
| Видатки бюджету громади, грн    | 75131900        | 101 278 287,37  | +26 146 387,37          |
| Видатки загального фонду, грн   | 71124 300       | 92 814 329      | +21 690 029             |
| Видатки спеціального фонду, грн | 4 007 600       | 8 463 958,37    | +4 456 358,37           |
| Дефіцит спеціального фонду, грн | 2 000 000       | 6 183 000       | +4 183 000              |

Таким чином, Заболотівська територіальна громада характеризується розвиненою мережею соціальних та комунальних установ, а також наявністю організаційних передумов для забезпечення подальшого соціально-економічного розвитку громади. Водночас фінансова система громади характеризується позитивною динамікою бюджетних надходжень та достатнім рівнем фінансового забезпечення основних напрямів діяльності громади. Важливими завданнями подальшого розвитку громади залишаються підвищення рівня фінансової самостійності, зменшення залежності від міжбюджетних трансфертів, розширення інвестиційної діяльності, розвиток інфраструктури, цифровізація управління та підвищення ефективності використання бюджетних ресурсів.

## **2.2. Аналіз внутрішнього та зовнішнього середовища та факторів розвитку громади**

Аналіз внутрішнього середовища Заболотівської територіальної громади дозволяє оцінити рівень її соціально-економічного розвитку, фінансової спроможності, інституційного забезпечення та ресурсного потенціалу. На відміну від організаційно-економічної характеристики громади, аналіз внутрішнього середовища спрямований на визначення ключових факторів, які впливають на ефективність функціонування громади, формування стратегічних пріоритетів розвитку та здатність громади адаптуватися до сучасних викликів.

У сучасних умовах внутрішнє середовище громади формується під впливом взаємопов'язаних економічних, фінансових, соціальних, інфраструктурних, організаційних та технологічних чинників. Саме комплексне оцінювання цих факторів дозволяє визначити сильні та слабкі сторони розвитку громади, а також виявити потенційні можливості для забезпечення її подальшого розвитку.

Одним із ключових факторів розвитку Заболотівської територіальної громади є рівень фінансової спроможності місцевого бюджету. Фінансова база громади забезпечує реалізацію програм соціально-економічного розвитку, утримання комунальних установ, фінансування соціальної сфери та реалізацію інфраструктурних проєктів. Аналіз фінансових показників свідчить про позитивну динаміку доходів бюджету громади, однак значний рівень дотаційності бюджету вказує на залежність громади від міжбюджетних трансфертів [28]. Водночас зростання доходів бюджету громади у 2024–2025 роках свідчить про поступове зміцнення фінансової спроможності громади та розширення можливостей реалізації стратегічних напрямів розвитку.

Комплексний аналіз внутрішнього середовища дозволяє оцінити рівень конкурентоспроможності громади та визначити основні напрями підвищення ефективності її функціонування.

**Основні фактори, які впливають на розвиток Заболотівської  
територіальної громади\***

| <b>Група факторів</b> | <b>Характеристика впливу</b>                                 |
|-----------------------|--------------------------------------------------------------|
| Фінансові             | Рівень доходів бюджету, дотаційність, фінансова спроможність |
| Економічні            | Розвиток підприємництва, аграрного сектору та сфери послуг   |
| Соціальні             | Демографічна ситуація, рівень соціального забезпечення       |
| Інфраструктурні       | Стан дорожньої мережі, ЖКГ, цифрова інфраструктура           |
| Організаційні         | Ефективність управління, кадрове забезпечення                |
| Інвестиційні          | Реалізація проєктів розвитку, залучення грантових ресурсів   |
| Технологічні          | Цифровізація управління та електронні сервіси                |

*\*Джерело: сформовано автором*

Фінансові фактори є одними з ключових складових внутрішнього середовища Заболотівської територіальної громади, оскільки саме рівень фінансової спроможності визначає можливості реалізації програм соціально-економічного розвитку, фінансування інфраструктурних проєктів та забезпечення функціонування комунальних установ. Аналіз фінансових показників громади свідчить про наявність сформованої дохідної бази бюджету та позитивну динаміку бюджетних надходжень. Водночас значний рівень дотаційності бюджету вказує на залежність громади від міжбюджетних трансфертів та державної фінансової підтримки [28]. Важливе значення також має структура доходів місцевого бюджету, у якій вагому частку становлять місцеві податки та збори. Це свідчить про активне використання інструментів місцевого оподаткування та формування власних фінансових ресурсів громади. Разом із тим значна частина видатків бюджету спрямовується на фінансування соціальної сфери, утримання закладів освіти, охорони здоров'я та комунальної інфраструктури, що визначає соціальну спрямованість бюджетної політики громади.

Економічні фактори розвитку Заболотівської територіальної громади пов'язані із функціонуванням суб'єктів малого та середнього підприємництва, аграрного сектору, торгівлі та сфери послуг. Економічна активність суб'єктів господарювання формує дохідну базу місцевого бюджету, забезпечує зайнятість населення та створює передумови для розвитку громади. Важливу роль у розвитку економічного потенціалу громади відіграє аграрний сектор, оскільки значна частина населення громади зайнята у сільськогосподарському виробництві. Водночас обмеженість інвестиційних ресурсів, недостатній рівень модернізації виробничої інфраструктури та залежність від зовнішніх джерел фінансування залишаються стримуючими чинниками економічного розвитку громади .

Соціальні фактори розвитку громади визначаються демографічною ситуацією, рівнем соціального забезпечення населення, станом соціальної інфраструктури та рівнем зайнятості населення. Важливим складником соціального середовища громади є функціонування закладів освіти, охорони здоров'я, культури та соціального захисту населення. На території громади функціонують заклади загальної середньої освіти, КНП «Заболотівська багатопрофільна лікарня», Центр надання соціальних послуг, інклюзивно-ресурсний центр та інші комунальні установи, які забезпечують надання соціальних послуг населенню. Водночас для громади актуальними залишаються проблеми демографічного скорочення населення, міграції працездатного населення та старіння населення, що впливає на трудовий потенціал громади та створює додаткове навантаження на соціальну сферу.

Інфраструктурні фактори є важливим елементом внутрішнього середовища громади, оскільки рівень розвитку інфраструктури безпосередньо впливає на якість життя населення та інвестиційну привабливість громади. До основних інфраструктурних факторів належать стан дорожньої мережі, розвиток житлово-комунального господарства, благоустрою, систем водопостачання та цифрової інфраструктури. У сучасних умовах модернізація інфраструктури є одним із пріоритетних напрямів розвитку громади, оскільки

саме інфраструктурне забезпечення визначає можливості подальшого економічного зростання та підвищення конкурентоспроможності громади . Разом із тим значна частина інфраструктурних об'єктів потребує оновлення та додаткового фінансування.

Організаційні фактори розвитку Заболотівської територіальної громади характеризують рівень ефективності функціонування органів місцевого самоврядування, кадрового забезпечення та управлінської спроможності громади. У структурі громади функціонують профільні структурні підрозділи, діяльність яких спрямована на забезпечення реалізації соціально-економічної, фінансової, інвестиційної та інфраструктурної політики громади. Важливим викликом залишається необхідність підвищення професійного рівня кадрового забезпечення та вдосконалення управлінських механізмів.

Інвестиційні фактори розвитку громади пов'язані із можливістю залучення фінансових ресурсів для реалізації проєктів розвитку громади. Важливу роль у цьому процесі відіграє участь громади у грантових програмах, міжнародних проєктах та програмах регіонального розвитку. Реалізація інвестиційних проєктів сприяє розвитку інфраструктури, модернізації комунальної сфери та підвищенню якості надання публічних послуг. Водночас недостатній рівень інвестиційної активності та обмеженість фінансових ресурсів залишаються стримуючими факторами розвитку громади .

Технологічні фактори розвитку Заболотівської територіальної громади пов'язані із процесами цифровізації управлінських процесів та впровадженням електронного врядування. У громаді функціонує Центр надання адміністративних послуг, використовуються електронні сервіси та офіційний вебсайт громади, що сприяє підвищенню відкритості діяльності органів місцевого самоврядування та покращенню комунікації між владою та населенням . Розвиток цифрових технологій створює передумови для підвищення ефективності управління громадою, однак потребує подальшого вдосконалення технічного забезпечення та цифрових компетентностей працівників органів місцевого самоврядування.

Отже, внутрішнє середовище Заболотівської територіальної громади формується під впливом взаємопов'язаних фінансових, економічних, соціальних, інфраструктурних, організаційних, інвестиційних та технологічних факторів. Комплексний вплив цих чинників визначає рівень конкурентоспроможності громади, ефективність функціонування органів місцевого самоврядування та можливості реалізації стратегічних напрямів розвитку громади.

Для комплексного оцінювання внутрішнього середовища Заболотівської територіальної громади доцільно використовувати SWOT-аналіз, який дозволяє визначити сильні та слабкі сторони громади, а також можливості та загрози її розвитку ( табл. 2.4).

Таблиця 2.4

**SWOT-аналіз Заболотівської територіальної громади\***

| <b>Сильні сторони</b>                           | <b>Слабкі сторони</b>                                  |
|-------------------------------------------------|--------------------------------------------------------|
| Вигідне географічне положення                   | Значна залежність бюджету від міжбюджетних трансфертів |
| Наявність розвиненої соціальної інфраструктури  | Обмеженість інвестиційних ресурсів                     |
| Функціонування структурних підрозділів розвитку | Потреба у модернізації інфраструктури                  |
| Розвиток проектної діяльності                   | Нерівномірність розвитку населених пунктів громади     |
| Наявність ЦНАП та електронних сервісів          | Обмежені можливості місцевого бюджету                  |
| <b>Можливості</b>                               | <b>Загрози</b>                                         |
| Залучення грантових коштів                      | Воєнні ризики та економічна нестабільність             |
| Розвиток міжнародного співробітництва           | Міграція працездатного населення                       |
| Розвиток підприємництва                         | Зростання інфляційних процесів                         |
| Реалізація інфраструктурних проектів            | Скорочення чисельності населення                       |
| Подальша цифровізація управління                | Зростання навантаження на місцевий бюджет              |

*\*Джерело: сформовано автором*

Результати такого аналізу формують основу для визначення стратегічних пріоритетів розвитку громади та дозволяють виявити ключові проблеми її функціонування.

SWOT-аналіз свідчить про наявність у Заболотівської територіальної громади достатнього ресурсного та організаційного потенціалу для забезпечення подальшого розвитку.

До сильних сторін громади належать вигідне географічне положення, наявність соціальної інфраструктури, функціонування структурних підрозділів, орієнтованих на проектну та інвестиційну діяльність, а також розвиток електронних сервісів управління. Водночас значна залежність бюджету від міжбюджетних трансфертів, потреба у модернізації інфраструктури та обмеженість інвестиційних ресурсів залишаються стримуючими факторами розвитку громади.

Поряд із SWOT-аналізом важливе значення для оцінювання зовнішнього середовища має PEST-аналіз, який дозволяє визначити вплив політичних, економічних, соціальних та технологічних факторів на розвиток громади (табл.2.5).

Проведений PEST-аналіз дозволяє оцінити вплив політичних, економічних, соціальних та технологічних факторів на розвиток Заболотівської територіальної громади та визначити ключові зовнішні й внутрішні виклики, які впливають на перспективи її розвитку. Найвищий рівень впливу серед політичних факторів має воєнний стан та його наслідки для функціонування громади. Воєнні ризики впливають на економічну стабільність, рівень інвестиційної активності, демографічну ситуацію та можливості реалізації довгострокових програм розвитку. Водночас продовження реформи децентралізації створює передумови для посилення ролі місцевого самоврядування та розширення можливостей громад у сфері управління місцевим розвитком.

Таблиця 2.5

**PEST-аналіз Заболотівської територіальної громади\***

| Фактор       | Показник                                                 | Ймовірність здійснення | Ступінь впливу | Зважена оцінка |
|--------------|----------------------------------------------------------|------------------------|----------------|----------------|
| Political    | Вплив воєнного стану на функціонування громади           | 0,25                   | 5              | 1,25           |
|              | Зміни державної регіональної політики                    | 0,20                   | 4              | 0,80           |
|              | Продовження реформи децентралізації                      | 0,20                   | 5              | 1,00           |
|              | Недостатня стабільність нормативно-правового регулювання | 0,15                   | 4              | 0,60           |
|              | Залежність громади від державної підтримки               | 0,20                   | 4              | 0,80           |
|              | Разом                                                    | 1                      |                | 4,45           |
| Economic     | Інфляційні процеси та зростання вартості ресурсів        | 0,20                   | 5              | 1,00           |
|              | Недостатній рівень інвестиційної активності              | 0,20                   | 5              | 1,00           |
|              | Обмеженість фінансових ресурсів для розвитку громади     | 0,20                   | 5              | 1,00           |
|              | Залежність економіки громади від аграрного сектору       | 0,15                   | 4              | 0,60           |
|              | Розвиток малого та середнього підприємництва             | 0,15                   | 4              | 0,60           |
|              | Недостатній рівень модернізації інфраструктури           | 0,10                   | 4              | 0,40           |
|              | Разом                                                    | 1                      |                | 4,60           |
| Social       | Міграція працездатного населення                         | 0,25                   | 5              | 1,25           |
|              | Демографічне старіння населення                          | 0,20                   | 5              | 1,00           |
|              | Зростання навантаження на соціальну сферу                | 0,20                   | 4              | 0,80           |
|              | Потреба у підвищенні якості соціальних послуг            | 0,15                   | 4              | 0,60           |
|              | Необхідність підтримки вразливих категорій населення     | 0,10                   | 4              | 0,40           |
|              | Потреба у розвитку людського потенціалу громади          | 0,10                   | 4              | 0,40           |
|              | Разом                                                    | 1                      |                | 4,45           |
| Tec hnol ogy | Цифровізація управлінських процесів                      | 0,25                   | 5              | 1,25           |

|  |                                                  |      |   |      |
|--|--------------------------------------------------|------|---|------|
|  | Розвиток електронного врядування                 | 0,20 | 5 | 1,00 |
|  | Використання електронних сервісів                | 0,20 | 4 | 0,80 |
|  | Потреба у модернізації цифрової інфраструктури   | 0,20 | 4 | 0,80 |
|  | Необхідність підвищення цифрових компетентностей | 0,15 | 4 | 0,60 |
|  | Разом                                            | 1    |   | 4,45 |

*\*Джерело: сформовано автором*

Серед економічних факторів найбільший вплив мають інфляційні процеси, недостатній рівень інвестиційної активності та обмеженість ресурсів розвитку громади. Зростання вартості енергоносіїв, будівельних матеріалів та комунальних послуг ускладнює реалізацію інфраструктурних проєктів та підвищує навантаження на місцеву економіку. Водночас розвиток малого та середнього підприємництва залишається одним із важливих чинників економічної стабільності громади та формування її економічного потенціалу.

Значний вплив на розвиток громади мають соціальні фактори. Найбільш вагомими серед них є міграція працездатного населення та демографічне старіння населення, що негативно впливає на трудовий потенціал громади та створює додаткове навантаження на систему соціального забезпечення. Водночас зростає потреба у забезпеченні якісних соціальних послуг, підтримці вразливих категорій населення та розвитку людського потенціалу громади.

Серед технологічних факторів ключового значення набувають цифровізація управлінських процесів, розвиток електронного врядування та використання електронних сервісів. Впровадження цифрових технологій сприяє підвищенню ефективності діяльності органів місцевого самоврядування, покращенню комунікації між владою та населенням та забезпеченню відкритості управлінських процесів. Водночас актуальним залишається питання модернізації цифрової інфраструктури та підвищення

рівня цифрових компетентностей працівників органів місцевого самоврядування.

PEST-аналіз свідчить про те, що на розвиток Заболотівської територіальної громади значний вплив мають зовнішні фактори. Політичні фактори пов'язані із продовженням реформи децентралізації та впливом воєнного стану на функціонування органів місцевого самоврядування. Економічні фактори характеризуються необхідністю забезпечення фінансової стабільності громади, розвитку підприємництва та залучення інвестиційних ресурсів. Соціальні фактори визначаються демографічними змінами, міграцією населення та необхідністю забезпечення соціальної підтримки населення. Технологічні фактори пов'язані із цифровізацією управління, розвитком електронних сервісів та впровадженням сучасних інформаційних технологій у діяльність громади.

Таким чином, результати аналізу внутрішнього середовища та факторів розвитку Заболотівської територіальної громади свідчать про наявність організаційних, соціально-економічних та ресурсних передумов для подальшого розвитку громади. Водночас подальший розвиток громади значною мірою залежатиме від рівня фінансової спроможності, ефективності використання ресурсного потенціалу, розвитку інфраструктури, активізації інвестиційної діяльності та здатності органів місцевого самоврядування адаптуватися до сучасних соціально-економічних викликів.

### **2.3. Оцінка ефективності стратегічного планування розвитку територіальної громади**

Ефективність стратегічного планування розвитку територіальної громади визначається рівнем обґрунтованості стратегічних цілей, відповідністю стратегічних напрямів реальним потребам громади, здатністю

органів місцевого самоврядування забезпечувати реалізацію визначених заходів, а також результативністю системи моніторингу та оцінювання виконання стратегічних документів. У сучасних умовах стратегічне планування виступає одним із ключових механізмів управління розвитком громади, оскільки дозволяє забезпечити комплексний підхід до вирішення соціально-економічних проблем, узгодження інтересів громади, бізнесу та влади, а також підвищення ефективності використання ресурсного потенціалу громади.

Основним стратегічним документом Заболотівської територіальної громади є «Стратегія економічного та соціального розвитку Заболотівської територіальної громади на період до 2027 року», яка визначає основні напрями, стратегічні та операційні цілі розвитку громади, механізми їх реалізації та систему моніторингу результативності реалізації Стратегії. Стратегія була сформована в умовах реалізації реформи децентралізації та спрямована на забезпечення економічного розвитку громади, підвищення якості життя населення та створення умов для ефективного використання ресурсного потенціалу громади.

У Стратегії визначено, що головною метою стратегічного планування є впровадження сучасного підходу до управління розвитком громади шляхом підвищення якості життя населення, розвитку економіки громади та вдосконалення системи управління. Важливою характеристикою стратегічного документа є його орієнтація на довгостроковий розвиток та забезпечення послідовності реалізації стратегічних і операційних цілей. Стратегія розвитку громади розроблена відповідно до чинного законодавства України та узгоджена із державною та регіональною політикою розвитку. У документі зазначено, що стратегічні та операційні цілі сформовано відповідно до Закону України «Про засади державної регіональної політики», Державної стратегії регіонального розвитку та Стратегії розвитку Івано-Франківської області на 2021–2027 роки. Це свідчить про забезпечення вертикальної

узгодженості стратегічного планування та відповідність стратегічних напрямів розвитку громади загальнодержавним і регіональним пріоритетам.

Важливим елементом оцінки ефективності стратегічного планування є аналіз структури Стратегії та логіки побудови стратегічних цілей. Проведений аналіз свідчить, що Стратегія Заболотівської територіальної громади характеризується чіткою структурою та містить основні складові стратегічного документа, а саме: SWOT-аналіз, формування бачення та місії громади, визначення стратегічних напрямів розвитку, операційних цілей, заходів реалізації, а також системи моніторингу та оцінювання результативності реалізації Стратегії. Наявність таких елементів забезпечує комплексність стратегічного планування та формує основу для реалізації стратегічних пріоритетів розвитку громади.

Для оцінювання стратегічних напрямів розвитку громади, систематизовано основні структурні елементи Стратегії (табл. 2.6).

*Таблиця 2.6*

**Структурні елементи Стратегії розвитку Заболотівської територіальної громади\***

| <b>Структурний елемент</b> | <b>Значення</b>                                                           |
|----------------------------|---------------------------------------------------------------------------|
| SWOT-аналіз                | оцінка сильних та слабких сторін громади, визначення можливостей і загроз |
| Бачення та місія громади   | формування довгострокового образу розвитку громади                        |
| Стратегічні напрямки       | визначення ключових напрямів розвитку громади                             |
| Стратегічні цілі           | конкретизація пріоритетів розвитку                                        |
| Операційні цілі            | деталізація механізмів реалізації стратегічних напрямів                   |
| План заходів               | визначення практичних заходів реалізації Стратегії                        |
| Моніторинг та оцінювання   | система контролю за реалізацією Стратегії                                 |
| Система індикаторів        | оцінювання результативності реалізації Стратегії                          |

*\*Джерело: сформовано автором*

Позитивною характеристикою Стратегії є наявність чітко сформованого бачення розвитку громади. У документі визначено, що Заболотівська

територіальна громада позиціонується як територія стабільного економічного розвитку, екологічно чистий, інвестиційно та туристично привабливий регіон із високими стандартами життя населення. Таке бачення формує основу для визначення стратегічних пріоритетів розвитку громади та дозволяє забезпечити цілісність стратегічного планування. Водночас ефективність реалізації стратегічного бачення залежить від здатності органів місцевого самоврядування забезпечити практичну реалізацію визначених стратегічних цілей та заходів.

Важливим етапом оцінювання ефективності стратегічного планування є аналіз відповідності стратегічних цілей виявленим проблемам та потребам громади. Проведений у межах Стратегії SWOT-аналіз дозволив визначити ключові сильні та слабкі сторони громади, а також можливості та загрози її розвитку. До сильних сторін громади віднесено вигідне географічне розташування, розвиток малого та середнього бізнесу, наявність природного та туристичного потенціалу, а також значну частку працездатного населення. Водночас серед слабких сторін визначено недостатність ресурсів розвитку, низьку якість дорожньої інфраструктури, проблеми медичного забезпечення, недостатній рівень житлово-комунальних послуг та відтік працездатного населення за кордон.

Результати SWOT-аналізу стали основою для формування стратегічних напрямів розвитку громади. У Стратегії визначено три ключові стратегічні напрями: економічний розвиток території громади, забезпечення духовного та культурного розвитку жителів громади, а також покращення стандартів життя населення. Такий підхід свідчить про комплексний характер стратегічного планування, оскільки охоплює економічну, соціальну, культурну та інфраструктурну складові розвитку громади.

Для оцінювання ефективності стратегічного планування здійснено аналіз відповідності стратегічних цілей основним проблемам розвитку громади (табл. 2.7).

**Відповідність стратегічних цілей проблемам розвитку  
Заболотівської територіальної громади\***

| <b>Проблеми</b>                                | <b>Стратегічні цілі</b>                        |
|------------------------------------------------|------------------------------------------------|
| Недостатній рівень економічної активності      | Економічний розвиток території громади         |
| Недостатня інвестиційна привабливість          | Підвищення інвестиційної привабливості громади |
| Низький рівень розвитку інфраструктури         | Покращення стандартів життя населення          |
| Проблеми медичного та соціального забезпечення | Підвищення рівня медичного обслуговування      |
| Відтік населення та демографічні проблеми      | Поліпшення демографічної ситуації              |
| Недостатній розвиток туризму                   | Розвиток туризму та підвищення рівня культури  |
| Проблеми екологічної безпеки                   | Охорона навколишнього середовища               |

*\*Джерело: сформовано автором*

Проведений аналіз свідчить, що стратегічні цілі загалом відповідають основним проблемам та потребам громади. Водночас окремі стратегічні напрями мають узагальнений характер та потребують конкретизації механізмів реалізації й індикаторів оцінювання результативності. Частина операційних цілей сформульована у вигляді загальних напрямів діяльності без достатньої деталізації очікуваних результатів та конкретних критеріїв оцінювання ефективності реалізації заходів. Це ускладнює проведення об'єктивної оцінки рівня досягнення стратегічних цілей та знижує ефективність системи моніторингу реалізації Стратегії.

Важливою складовою оцінювання ефективності стратегічного планування є аналіз системи операційних цілей та заходів реалізації Стратегії. У документі визначено значну кількість операційних цілей, які деталізують механізми реалізації стратегічних напрямів розвитку громади. Зокрема, у межах економічного напрямку передбачено підтримку сільськогосподарського виробництва, розвиток малого та середнього підприємництва, покращення інвестиційної привабливості громади та формування партнерства між владою,

бізнесом і громадою. Значна частина заходів орієнтована на модернізацію інфраструктури, розвиток освіти, культури, туризму та соціальної сфери, що свідчить про практичну спрямованість Стратегії та її орієнтацію на вирішення актуальних проблем розвитку громади.

Разом із тим аналіз змісту Стратегії дозволяє зробити висновок, що окремі заходи мають декларативний характер та потребують конкретизації механізмів фінансування, строків реалізації та системи відповідальності за досягнення результатів. Відсутність достатньо деталізованої системи оцінювання ризиків та обмежена конкретизація відповідальних виконавців окремих заходів можуть ускладнювати практичну реалізацію стратегічних цілей громади.

Важливе значення для оцінки ефективності стратегічного планування має система моніторингу реалізації Стратегії. У документі передбачено здійснення моніторингу реалізації Стратегії на основі системи індикаторів, які поділяються на вхідні індикатори, індикатори випуску та індикатори результату. Такий підхід відповідає сучасним принципам стратегічного управління та дозволяє здійснювати оцінювання результативності реалізації стратегічних цілей. Позитивною характеристикою системи моніторингу є також передбачення можливості коригування Стратегії залежно від зміни зовнішніх і внутрішніх умов розвитку громади.

Водночас аналіз системи моніторингу свідчить про недостатню конкретизацію окремих індикаторів результативності. Частина показників має узагальнений характер та не містить чітко визначених кількісних критеріїв оцінювання. Це ускладнює проведення об'єктивної оцінки ефективності реалізації Стратегії та рівня досягнення окремих стратегічних цілей. Крім того, у Стратегії недостатньо деталізовано механізми контролю за виконанням окремих заходів та порядок оцінювання їх результативності.

Для систематизації результатів оцінювання узагальнено сильні та слабкі сторони стратегічного планування розвитку громади (табл. 2.8).

Таблиця 2.8

**Оцінка сильних та слабких сторін Стратегії розвитку  
Заболотівської територіальної громади\***

| <b>Сильні сторони Стратегії</b>                     | <b>Слабкі сторони Стратегії</b>                              |
|-----------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------|
| узгодженість із державною та регіональною політикою | недостатня конкретизація окремих показників результативності |
| наявність SWOT-аналізу                              | узагальнений характер частини операційних цілей              |
| чітка структура стратегічних напрямів               | недостатня деталізація механізмів реалізації                 |
| орієнтація на довгостроковий розвиток               | відсутність чіткої системи оцінювання ризиків                |
| визначення системи моніторингу                      | недостатня конкретизація відповідальних виконавців           |
| охоплення основних сфер розвитку громади            | обмежена кількість кількісних індикаторів                    |
| орієнтація на розвиток інвестиційної діяльності     | недостатня деталізація фінансових механізмів реалізації      |

*\*Джерело: сформовано автором*

Для комплексного оцінювання ефективності стратегічного планування систематизовано основні критерії оцінювання результативності Стратегії (табл. 2.9).

Таблиця 2.9

**Критерії оцінки ефективності стратегічного планування розвитку  
громади\***

| <b>Критерій оцінювання</b>         | <b>Значення критерія</b>                            |
|------------------------------------|-----------------------------------------------------|
| Відповідність законодавству        | Узгодженість із державною та регіональною політикою |
| Обґрунтованість стратегічних цілей | Відповідність цілям та потребам громади             |
| Реалістичність заходів             | Можливість практичної реалізації заходів            |
| Наявність системи моніторингу      | Контроль за виконанням Стратегії                    |
| Визначення індикаторів             | Можливість оцінювання результативності              |
| Гнучкість стратегічного планування | Можливість коригування Стратегії                    |
| Комплексність підходу              | Охоплення основних сфер розвитку громади            |

*\*Джерело: сформовано автором*

Отже, проведений аналіз свідчить, що Стратегія розвитку Заболотівської територіальної громади загалом відповідає сучасним підходам до стратегічного планування та містить основні елементи стратегічного управління розвитком громади. Позитивними аспектами Стратегії є її структурованість, узгодженість із державною та регіональною політикою, орієнтація на довгостроковий розвиток, наявність SWOT-аналізу та системи моніторингу реалізації стратегічних цілей.

Водночас ефективність стратегічного планування стримується недостатньою конкретизацією окремих індикаторів результативності, узагальненим характером частини операційних цілей, недостатньою деталізацією механізмів реалізації та обмеженою системою оцінювання ризиків. Це зумовлює необхідність удосконалення механізмів стратегічного планування, підвищення рівня конкретизації заходів реалізації, посилення системи моніторингу та розширення інструментів залучення громадськості до процесів стратегічного управління розвитком громади.

### **РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ МЕХАНІЗМІВ СТРАТЕГІЧНОГО ПЛАНУВАННЯ РОЗВИТКУ ЗАБОЛОТІВСЬКОЇ ТЕРИТОРІАЛЬНОЇ ГРОМАДИ**

#### **3.1. Удосконалення організаційного забезпечення стратегічного планування громади**

У сучасних умовах ефективність стратегічного планування розвитку територіальної громади значною мірою залежить від рівня організаційного забезпечення системи стратегічного управління. Реалізація стратегічних документів потребує не лише формування стратегічних цілей та визначення напрямів розвитку громади, а й створення ефективної організаційної моделі координації діяльності органів місцевого самоврядування, забезпечення системи моніторингу, залучення громадськості та впровадження сучасних управлінських інструментів. Саме тому удосконалення організаційного забезпечення стратегічного планування виступає одним із ключових напрямів підвищення ефективності розвитку Заболотівської територіальної громади.

Проведений у попередніх розділах аналіз дозволив встановити, що стратегічне планування розвитку громади характеризується наявністю базових механізмів стратегічного управління, однак водночас потребує посилення системності реалізації Стратегії розвитку, удосконалення координації між учасниками стратегічного планування, підвищення ефективності моніторингу та розвитку цифрових інструментів управління. В сучасних умовах стратегічне планування повинно функціонувати як постійно діюча система стратегічного управління, яка забезпечує не лише формування стратегічних документів, а й ефективну реалізацію стратегічних цілей громади.

Важливим напрямом удосконалення організаційного забезпечення стратегічного планування є формування ефективної організаційної моделі стратегічного управління громадою. Реалізація Стратегії розвитку громади

потребує чіткого розподілу повноважень між суб'єктами стратегічного управління, координації діяльності структурних підрозділів, забезпечення взаємодії між владою, громадськістю, бізнесом та міжнародними партнерами.

Перед визначенням механізмів удосконалення стратегічного управління доцільно сформулювати організаційну модель стратегічного планування розвитку Заболотівської територіальної громади.



### **3.1. Організаційна модель стратегічного планування розвитку Заболотівської територіальної громади\***

*\*Джерело: сформовано автором*

Запропонована організаційна модель передбачає створення Координаційного центру стратегічного розвитку громади, який забезпечуватиме координацію реалізації Стратегії розвитку, моніторинг

результативності стратегічних заходів, підготовку аналітичних матеріалів та взаємодію між учасниками стратегічного планування. У структурі моделі також відображено взаємозв'язок між виконавчими органами, структурними підрозділами, робочими групами, проектними командами, які забезпечують практичну реалізацію стратегічних проектів та управлінських рішень. Окреме місце у моделі займають громадськість, бізнес-сектор та міжнародні партнери, участь яких сприяє формуванню партнерського підходу до стратегічного управління громадою та забезпечує залучення додаткових ресурсів для розвитку територіальної громади. Запропонована організаційна модель дозволяє забезпечити системність стратегічного управління, підвищити ефективність координації між учасниками стратегічного планування та створити передумови для реалізації пріоритетних напрямів розвитку Заболотівської територіальної громади. Поряд із цим важливим напрямом удосконалення стратегічного управління є впровадження сучасної системи стратегічного моніторингу. У сучасних умовах ефективність реалізації стратегічних документів значною мірою залежить від можливості оперативного оцінювання рівня досягнення стратегічних цілей та своєчасного коригування управлінських рішень. Саме тому доцільним є запровадження системи стратегічного моніторингу на основі ключових показників ефективності (KPI). Перед визначенням основних інструментів стратегічного моніторингу доцільно систематизувати основні напрями удосконалення організаційного забезпечення стратегічного планування громади (табл.3.1).

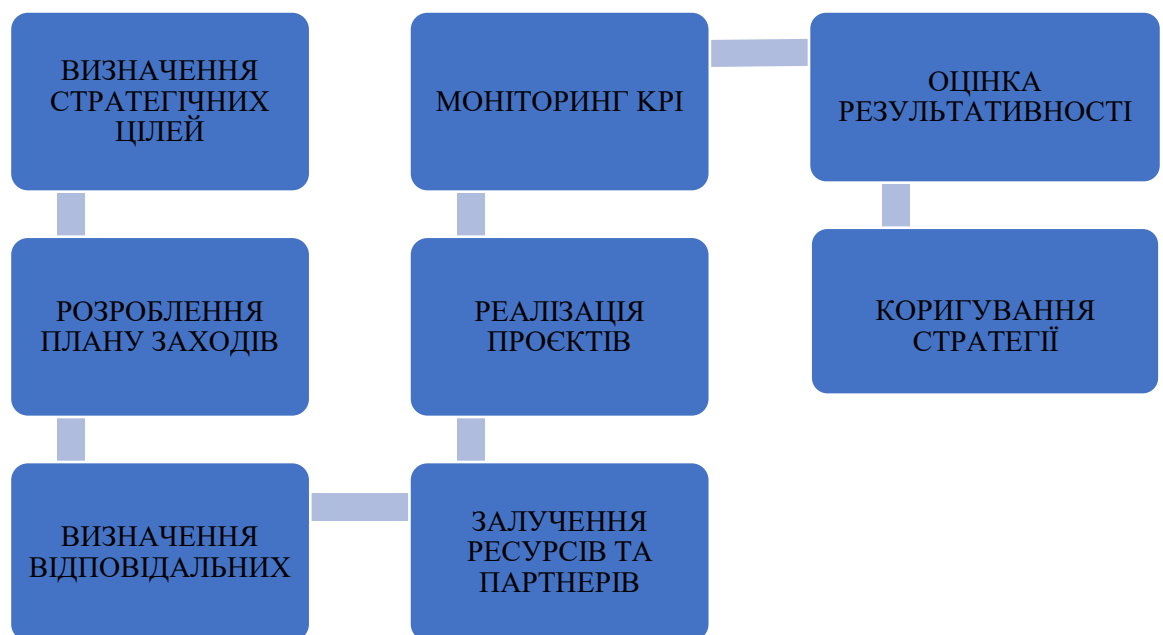
Запровадження системи KPI дозволить забезпечити оцінювання результативності реалізації стратегічних заходів, визначення рівня досягнення стратегічних цілей та підвищення прозорості стратегічного управління громадою. Водночас система стратегічного моніторингу повинна функціонувати на постійній основі та забезпечувати оперативне реагування на зміни внутрішнього та зовнішнього середовища громади.

**Напрями удосконалення організаційного забезпечення  
стратегічного планування Заболотівської територіальної громади\***

| <b>Напрямок удосконалення</b>                           | <b>Очікуваний результат</b>                          |
|---------------------------------------------------------|------------------------------------------------------|
| Створення Координаційного центру стратегічного розвитку | Підвищення координації реалізації Стратегії          |
| Впровадження системи стратегічного моніторингу          | Посилення контролю за реалізацією стратегічних цілей |
| Запровадження цифрових інструментів управління          | Підвищення ефективності управлінських процесів       |
| Розширення участі громадськості                         | Підвищення відкритості стратегічного управління      |
| Формування системи КРІ                                  | Оцінювання результативності реалізації Стратегії     |
| Розвиток проєктної діяльності                           | Активізація залучення грантових ресурсів             |
| Підвищення кадрової спроможності                        | Удосконалення управлінської діяльності               |

*\*Джерело: сформовано автором*

З метою забезпечення ефективного стратегічного моніторингу доцільно впровадити поетапний механізм реалізації Стратегії розвитку громади (рис. 3.2).



**Рис. 3.2. Механізм реалізації Стратегії розвитку громади\***

*\*Джерело: сформовано автором*

Запропонований механізм реалізації Стратегії розвитку громади дозволяє забезпечити послідовність процесів стратегічного управління та формує основу для ефективної реалізації стратегічних заходів. Особливого значення в сучасних умовах набуває етап моніторингу КРІ та оцінювання результативності, оскільки саме ці процеси дозволяють забезпечити адаптивність системи стратегічного управління та своєчасне коригування управлінських рішень.

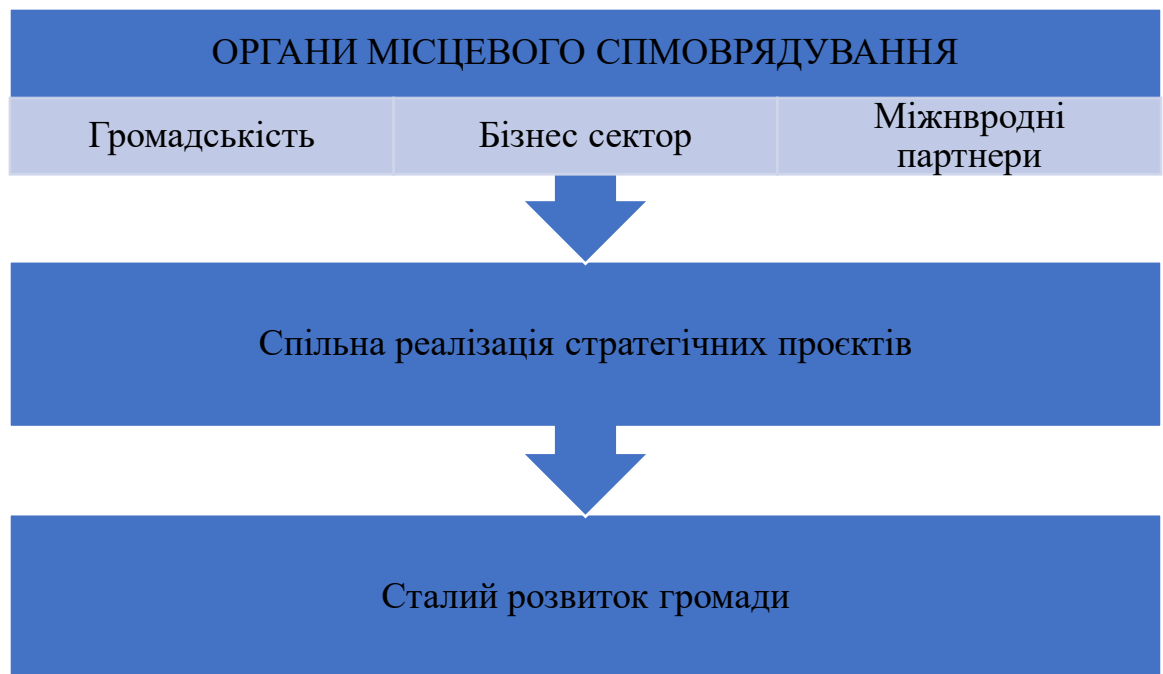
Важливим напрямом удосконалення організаційного забезпечення стратегічного планування є цифровізація управлінських процесів. У сучасних умовах використання цифрових інструментів стратегічного управління дозволяє підвищити ефективність координації діяльності структурних підрозділів, забезпечити оперативний обмін інформацією та покращити доступ громадськості до інформації про реалізацію стратегічних заходів.

У зв'язку з цим доцільним є:

- впровадження електронної системи моніторингу реалізації Стратегії;
- створення онлайн-платформи стратегічного розвитку громади;
- автоматизація процесів збору аналітичної інформації;
- використання цифрових dashboard-систем;
- розвиток електронного документообігу.

Поряд із цифровізацією важливого значення набуває розвиток механізмів взаємодії між учасниками стратегічного планування. Ефективне стратегічне управління неможливе без залучення громадськості, бізнесу та міжнародних партнерів до процесів реалізації стратегічних проєктів та прийняття управлінських рішень.

Модель взаємодії учасників стратегічного планування громади відображено на рис. 3.3.



**Рис. 3.3. Модель взаємодії учасників стратегічного планування громади\***

*\*Джерело: сформовано автором*

Запропонована модель взаємодії дозволяє забезпечити розвиток партнерських механізмів управління громадою та формує основу для реалізації принципів партисипативного управління. Важливим елементом цієї моделі є залучення громадськості до процесів стратегічного планування шляхом проведення громадських консультацій, стратегічних сесій, електронних опитувань та громадського моніторингу реалізації Стратегії розвитку громади.

Водночас важливим напрямом удосконалення стратегічного управління є розвиток проєктної діяльності громади. У сучасних умовах ефективність реалізації стратегічних цілей значною мірою залежить від здатності громади залучати грантові ресурси, брати участь у міжнародних програмах та формувати портфель стратегічних проєктів розвитку.

Для забезпечення ефективної реалізації стратегічних заходів доцільним є:

– створення грантового офісу громади;

- формування постійної проєктної команди;
- підготовка інвестиційних паспортів;
- розвиток міжнародного партнерства;
- створення бази грантових програм;
- впровадження системи управління проєктами.

Окремого значення набуває підвищення кадрової спроможності органів місцевого самоврядування. Реалізація сучасної системи стратегічного управління потребує наявності фахівців у сфері стратегічного планування, проєктного менеджменту, цифрового врядування та моніторингу реалізації програм розвитку. У зв'язку з цим доцільним є впровадження системи постійного професійного розвитку працівників органів місцевого самоврядування.

Для систематизації запропонованих механізмів удосконалення стратегічного планування узагальнено очікувані результати їх впровадження (табл. 3.2).

*Таблиця 3.2*

**Очікувані результати удосконалення організаційного забезпечення стратегічного планування громади**

| <b>Запропонований механізм</b>              | <b>Очікуваний результат</b>                          |
|---------------------------------------------|------------------------------------------------------|
| Координаційний центр стратегічного розвитку | Системність реалізації Стратегії                     |
| Система КРІ та моніторингу                  | Підвищення результативності стратегічного управління |
| Цифрові інструменти управління              | Підвищення ефективності координації                  |
| Залучення громадськості                     | Посилення відкритості управління                     |
| Розвиток проєктної діяльності               | Збільшення обсягів зовнішнього фінансування          |
| Підвищення кадрової спроможності            | Професіоналізація стратегічного управління           |

*\*Джерело: сформовано автором*

Таким чином, удосконалення організаційного забезпечення стратегічного планування розвитку Заболотівської територіальної громади повинно базуватися на комплексному підході, який передбачає посилення

координації процесів стратегічного управління, впровадження системи стратегічного моніторингу, розвиток цифрових інструментів управління, активізацію участі громадськості, розвиток проєктної діяльності та підвищення кадрової спроможності органів місцевого самоврядування. Реалізація запропонованих механізмів дозволить підвищити ефективність стратегічного планування та створити передумови для забезпечення сталого розвитку Заболотівської територіальної громади.

### **3.2. Інструменти реалізації та моніторингу стратегії розвитку громади**

Реалізація Стратегії розвитку територіальної громади потребує використання сучасних управлінських інструментів, які забезпечують ефективне виконання стратегічних завдань, координацію діяльності учасників стратегічного планування та постійний контроль результативності стратегічних заходів. У сучасних умовах система реалізації Стратегії повинна функціонувати як комплексний механізм стратегічного управління, орієнтований на досягнення конкретних результатів розвитку громади, підвищення ефективності використання ресурсів та забезпечення адаптивності стратегічних рішень до змін зовнішнього середовища.

Для Заболотівської територіальної громади важливого значення набуває формування сучасної системи реалізації та моніторингу Стратегії розвитку, яка базуватиметься на використанні проєктного менеджменту, системи ключових показників ефективності (KPI), цифрових інструментів управління, механізмів громадської участі та аналітичних інструментів стратегічного моніторингу. Саме поєднання цих інструментів дозволяє забезпечити системність реалізації стратегічних заходів та підвищити ефективність стратегічного управління розвитком громади.

У сучасних умовах стратегічне планування не може обмежуватися лише формуванням стратегічного документа. Ефективність реалізації Стратегії розвитку значною мірою залежить від здатності органів місцевого самоврядування забезпечити практичну реалізацію стратегічних напрямів розвитку громади. Це потребує формування дієвої системи інструментів реалізації Стратегії, яка дозволить забезпечити узгодженість між стратегічними цілями, місцевими програмами, проектною діяльністю та фінансовими ресурсами громади.

Одним із ключових інструментів реалізації Стратегії розвитку громади є проектний менеджмент. У сучасних умовах саме проектний підхід забезпечує практичну реалізацію стратегічних цілей та дозволяє перейти від загальних стратегічних напрямів до конкретних проектів розвитку громади. Використання проектного менеджменту дозволяє визначити етапи реалізації стратегічних заходів, встановити строки виконання, розподілити відповідальність між виконавцями та здійснювати контроль використання фінансових ресурсів.

Для Заболотівської територіальної громади доцільним є формування портфеля стратегічних проектів відповідно до основних напрямів розвитку громади. Реалізація проектного підходу дозволить забезпечити модернізацію інфраструктури, розвиток цифрового врядування, підтримку малого та середнього підприємництва, підвищення енергоефективності та покращення якості соціальних послуг. Водночас проектний менеджмент створює можливості для підвищення інвестиційної привабливості громади та забезпечує основу для залучення грантових ресурсів і міжнародної технічної допомоги.

Перед визначенням інструментів стратегічного моніторингу доцільно систематизувати основні інструменти реалізації Стратегії розвитку громади.

**Інструменти реалізації Стратегії розвитку Заболотівської  
територіальної громади**

| <b>Інструмент</b>               | <b>Напрямок використання</b>                     |
|---------------------------------|--------------------------------------------------|
| Проектний менеджмент            | Реалізація стратегічних проектів громади         |
| Грантові механізми              | Залучення зовнішнього фінансування               |
| Публічно-приватне партнерство   | Реалізація інвестиційних проектів                |
| Цифрові інструменти             | Автоматизація процесів управління                |
| КРІ-моніторинг                  | Оцінювання результативності стратегічних заходів |
| Громадська участь               | Залучення населення до реалізації Стратегії      |
| Міжмуніципальне співробітництво | Реалізація спільних проектів розвитку            |

*\*Джерело: сформовано автором*

Особливого значення в сучасних умовах набуває використання грантових механізмів та інструментів публічно-приватного партнерства. В умовах обмеженості фінансових ресурсів територіальних громад реалізація значної частини стратегічних проектів потребує залучення зовнішнього фінансування, міжнародної технічної допомоги та інвестиційних ресурсів. У зв'язку з цим для Заболотівської територіальної громади доцільним є формування системи пошуку грантових програм, створення механізму підготовки проектних заявок та активізація співпраці з міжнародними партнерами.

Публічно-приватне партнерство також виступає важливим інструментом реалізації Стратегії розвитку громади, оскільки дозволяє залучати приватний сектор до реалізації інфраструктурних та інвестиційних проектів. Використання такого механізму сприяє модернізації об'єктів інфраструктури, розвитку підприємницького середовища та підвищенню рівня економічної активності громади.

Важливим елементом реалізації Стратегії розвитку громади є використання цифрових інструментів управління. У сучасних умовах

цифровізація процесів стратегічного управління дозволяє автоматизувати процеси збору інформації, забезпечити оперативний аналіз показників та підвищити відкритість управлінських процесів. Використання цифрових інструментів також сприяє підвищенню ефективності координації діяльності структурних підрозділів громади та покращенню доступу громадськості до інформації про реалізацію стратегічних заходів.

У зв'язку з цим доцільним є:

- створення електронної платформи моніторингу реалізації Стратегії;
- використання dashboard-систем для візуалізації KPI;
- автоматизація збору аналітичної інформації;
- впровадження електронного документообігу;
- формування цифрової бази стратегічних проектів громади.

Важливим напрямом удосконалення системи реалізації Стратегії розвитку громади є розвиток співробітництва з громадами. Співпраця із сусідніми громадами дозволяє реалізовувати масштабні інфраструктурні проекти, спільно залучати фінансові ресурси та підвищувати ефективність використання наявного потенціалу громад. Водночас таке співробітництво створює передумови для формування спільних проектів регіонального розвитку та активізації інвестиційної діяльності.

Поряд із реалізацією стратегічних заходів важливого значення набуває система стратегічного моніторингу. Моніторинг реалізації Стратегії розвитку громади повинен забезпечувати постійне оцінювання рівня досягнення стратегічних цілей, аналіз ефективності використання ресурсів та контроль результативності реалізації стратегічних заходів. У сучасних умовах система моніторингу повинна функціонувати як безперервний процес оцінювання результативності стратегічного управління.

Основою системи стратегічного моніторингу є використання ключових показників ефективності (KPI), які дозволяють оцінювати результати реалізації Стратегії розвитку громади та формувати аналітичну основу для

ухвалення управлінських рішень. Використання КРІ забезпечує можливість кількісного оцінювання результативності реалізації стратегічних заходів та дозволяє визначити рівень досягнення стратегічних цілей громади (табл 3.4).

Таблиця 3.4

**Основні КРІ моніторингу реалізації Стратегії розвитку громади**

| <b>Напрямок оцінювання</b> | <b>КРІ</b>                                         |
|----------------------------|----------------------------------------------------|
| Інвестиційна діяльність    | Вартість залучених інвестицій                      |
| Розвиток підприємництва    | Кількість суб'єктів малого та середнього бізнесу   |
| Інфраструктурний розвиток  | Кількість модернізованих інфраструктурних об'єктів |
| Цифровізація               | Рівень використання електронних сервісів           |
| Проектна діяльність        | Кількість реалізованих грантових проектів          |
| Соціальна сфера            | Рівень доступності соціальних послуг               |
| Громадська участь          | Рівень участі населення у стратегічному плануванні |

*\*Джерело: сформовано автором*

Запровадження системи КРІ дозволить забезпечити прозорість стратегічного управління, здійснювати оцінювання результативності реалізації стратегічних заходів та своєчасно коригувати стратегічні пріоритети громади

Для забезпечення ефективності реалізації Стратегії розвитку громади важливого значення набуває чітка структуризація процесів моніторингу результативності стратегічних заходів. У зв'язку з цим доцільним є деталізація основних етапів циклу моніторингу та систематизація складових системи моніторингу реалізації Стратегії розвитку громади. Це дозволяє визначити функціональне призначення окремих елементів системи управління та забезпечити послідовність процесів оцінювання результативності реалізації заходів розвитку громади.

З метою деталізації циклу моніторингу розвитку громади, представленого в таблиці 3.6, охарактеризовано основні етапи процесу моніторингу реалізації Стратегії розвитку громади.

Таблиця 3.6

**Характеристика етапів моніторингу розвитку громади\***

| <b>Етап</b>            | <b>Характеристика</b>                                                                                                     |
|------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Визначення КРІ         | Формування системи ключових показників ефективності для оцінювання результативності реалізації Стратегії розвитку громади |
| Збір інформації        | Накопичення статистичних, аналітичних та управлінських даних щодо реалізації стратегічних заходів                         |
| Аналіз показників      | Оцінювання рівня досягнення стратегічних цілей та ефективності використання ресурсів                                      |
| Підготовка звітності   | Формування аналітичних звітів щодо результативності реалізації стратегічних заходів                                       |
| Ухвалення рішень       | Прийняття управлінських рішень щодо подальшої реалізації Стратегії розвитку громади                                       |
| Коригування заходів    | Внесення змін до стратегічних заходів відповідно до результатів моніторингу                                               |
| Оновлення КРІ та цілей | Адаптація системи показників та стратегічних пріоритетів до сучасних умов розвитку громади                                |

*\*Джерело: сформовано автором*

Послідовність етапів моніторингу, наведена у таблиці 3.7, дозволяє забезпечити безперервність процесу оцінювання результативності реалізації Стратегії розвитку громади.

Таблиця 3.7

**Характеристика складових системи моніторингу реалізації  
Стратегії розвитку громади\***

| <b>Складова системи</b>        | <b>Функціональне призначення</b>                                             |
|--------------------------------|------------------------------------------------------------------------------|
| Стратегічні цілі громади       | Визначення основних напрямів та пріоритетів розвитку територіальної громади  |
| Система показників КРІ         | Оцінювання результативності реалізації стратегічних заходів                  |
| Збір та аналіз інформації      | Формування інформаційної бази для моніторингу                                |
| Моніторинг виконання           | Контроль реалізації стратегічних проєктів та заходів                         |
| Підготовка звітності           | Узагальнення результатів реалізації Стратегії розвитку громади               |
| Ухвалення управлінських рішень | Прийняття рішень щодо коригування стратегічних заходів                       |
| Коригування Стратегії          | Адаптація стратегічних пріоритетів до змін соціально-економічного середовища |

*\*Джерело: сформовано автором*

Запропонований підхід формує основу для своєчасного реагування на зміни внутрішнього та зовнішнього середовища, підвищує адаптивність управлінських рішень та забезпечує можливість коригування пріоритетів

розвитку громади відповідно до актуальних потреб території. Для комплексного розуміння процесу моніторингу доцільно також систематизувати функціональні складові системи моніторингу реалізації Стратегії розвитку громади, представлені в таблиці 3.7.

Комплексне поєднання складових системи моніторингу реалізації Стратегії розвитку громади забезпечує цілісність процесу контролю та оцінювання результативності стратегічних заходів. Використання запропонованої системи сприяє підвищенню обґрунтованості управлінських рішень, забезпечує своєчасне реагування на зміни соціально-економічного середовища та створює передумови для ефективного коригування пріоритетів розвитку територіальної громади.

### **3.3. Пріоритетні напрями забезпечення сталого розвитку громади в сучасних умовах**

У сучасних умовах сталий розвиток територіальної громади виступає одним із ключових пріоритетів стратегічного управління місцевим розвитком. Реалізація принципів сталого розвитку передбачає забезпечення збалансованого поєднання економічних, соціальних, екологічних та управлінських складових розвитку громади з урахуванням сучасних викликів, пов'язаних із воєнним станом, демографічними змінами, необхідністю цифрової трансформації та підвищенням конкурентоспроможності територіальних громад.

Для Заболотівської територіальної громади забезпечення сталого розвитку повинно базуватися на комплексному використанні внутрішнього потенціалу громади, активізації інвестиційної діяльності, розвитку людського капіталу, модернізації інфраструктури та впровадженні сучасних цифрових технологій управління. Водночас важливого значення набуває забезпечення

адаптивності громади до сучасних соціально-економічних викликів та формування механізмів підвищення стійкості громади в умовах нестабільного зовнішнього середовища.

У сучасних умовах одним із ключових пріоритетів сталого розвитку громади є забезпечення економічної стійкості території. Економічний розвиток громади повинен базуватися на підтримці малого та середнього підприємництва, розвитку місцевого виробництва, стимулюванні інвестиційної діяльності та створенні сприятливого бізнес-середовища. Особливого значення набуває підтримка підприємницької активності населення, оскільки саме розвиток підприємництва формує основу економічної самодостатності громади та сприяє створенню нових робочих місць.

У зв'язку з цим для Заболотівської територіальної громади доцільним є:

- створення програм підтримки малого та середнього бізнесу;
- розвиток інвестиційної інфраструктури;
- підтримка місцевих виробників;
- стимулювання розвитку агропереробки;
- розвиток підприємництва у сфері послуг та туризму.

Важливим напрямом забезпечення сталого розвитку громади є модернізація інфраструктури. Розвиток транспортної, комунальної, соціальної та цифрової інфраструктури безпосередньо впливає на рівень якості життя населення, інвестиційну привабливість громади та ефективність функціонування економічної системи громади. У сучасних умовах модернізація інфраструктури повинна здійснюватися із використанням принципів енергоефективності, екологічної безпеки та цифровізації управлінських процесів.

З метою систематизації ключових напрямів забезпечення сталого розвитку Заболотівської територіальної громади доцільно визначити основні пріоритети розвитку громади, реалізація яких сприятиме підвищенню економічної стійкості, модернізації інфраструктури, покращенню якості

соціальних послуг та забезпеченню ефективного функціонування економічної системи громади. Важливого значення при цьому набуває поєднання економічних, соціальних, інфраструктурних та управлінських складових розвитку, що дозволяє забезпечити комплексний підхід до реалізації принципів сталого розвитку територіальної громади (табл 3.8).

Таблиця 3.8

**Пріоритетні напрями забезпечення сталого розвитку  
Заболотівської територіальної громади\***

| <b>Напрямок розвитку</b>  | <b>Основні пріоритети</b>                               |
|---------------------------|---------------------------------------------------------|
| Економічний розвиток      | Підтримка підприємництва та інвестицій                  |
| Інфраструктурний розвиток | Модернізація транспортної та комунальної інфраструктури |
| Соціальний розвиток       | Підвищення якості соціальних послуг                     |
| Цифровізація              | Розвиток електронного врядування                        |
| Екологічна безпека        | Впровадження енергоефективних технологій                |
| Проектна діяльність       | Залучення грантових ресурсів                            |
| Управлінський розвиток    | Підвищення кадрової спроможності громади                |

*\*Джерело: сформовано автором*

Комплексна реалізація визначених пріоритетів забезпечує формування цілісної системи сталого розвитку громади та створює передумови для підвищення ефективності стратегічного управління розвитком території. Поєднання економічних, соціальних, інфраструктурних та управлінських складових сприятиме зміцненню економічної стійкості громади, покращенню якості життя населення та підвищенню конкурентоспроможності територіальної громади.

Особливого значення для забезпечення сталого розвитку Заболотівської територіальної громади набуває розвиток людського капіталу та підвищення якості соціальних послуг. У сучасних умовах конкурентоспроможність громади значною мірою визначається рівнем освітнього потенціалу населення, доступністю соціальної інфраструктури, можливостями професійної самореалізації та рівнем соціальної згуртованості громади. Саме людський

капітал виступає одним із ключових ресурсів довгострокового розвитку територіальної громади та формує основу її соціально-економічної стійкості.

Важливим напрямом розвитку громади є створення умов для професійного розвитку населення, підтримки молодіжних ініціатив та підвищення рівня зайнятості населення. У сучасних умовах особливої актуальності набуває розвиток освітньої та культурної інфраструктури, оскільки саме ці сфери забезпечують формування активного соціального середовища та сприяють підвищенню рівня суспільної активності населення. Водночас підтримка молоді та створення умов для її самореалізації дозволяють зменшити міграційні процеси та сприяють формуванню кадрового потенціалу громади.

Важливим пріоритетом сталого розвитку громади виступає цифрова трансформація управління та впровадження сучасних інформаційних технологій. У сучасних умовах цифровізація є не лише інструментом підвищення ефективності управлінських процесів, а й важливим чинником забезпечення відкритості діяльності органів місцевого самоврядування та покращення доступу населення до адміністративних і соціальних послуг. Використання цифрових технологій сприяє підвищенню швидкості управлінських процесів, удосконаленню системи комунікації з населенням та формуванню сучасної моделі електронного врядування.

Розвиток електронних сервісів та цифрової інфраструктури дозволяє забезпечити більш ефективну взаємодію між органами місцевого самоврядування та жителями громади. Водночас цифровізація управління створює передумови для автоматизації окремих управлінських процесів, підвищення прозорості використання ресурсів громади та удосконалення системи моніторингу реалізації стратегічних заходів.

Поряд із економічною та соціальною складовими важливого значення набуває забезпечення екологічної безпеки громади. У сучасних умовах реалізація принципів сталого розвитку неможлива без раціонального використання природних ресурсів, зменшення рівня енергоспоживання та

впровадження енергоефективних технологій. Екологічна складова розвитку громади повинна бути інтегрована у всі напрями стратегічного управління, включаючи модернізацію інфраструктури, розвиток житлово-комунального господарства та реалізацію інвестиційних проєктів. Особливої актуальності набуває модернізація систем освітлення, підвищення енергоефективності комунальних об'єктів та розвиток системи управління відходами. Реалізація екологічно орієнтованих заходів дозволить знизити енергетичні витрати, покращити стан навколишнього середовища та підвищити рівень екологічної безпеки територіальної громади. Водночас підтримка екологічних ініціатив населення сприятиме формуванню екологічної свідомості та підвищенню рівня громадської відповідальності. Для забезпечення комплексного розвитку громади важливого значення набуває взаємозв'язок між економічною, соціальною, екологічною, цифровою та управлінською складовими розвитку. Саме збалансоване поєднання цих елементів створює основу для підвищення ефективності стратегічного управління та забезпечує системність реалізації пріоритетних напрямів розвитку територіальної громади. Взаємозалежність основних складових сталого розвитку Заболотівської територіальної громади систематизовано у таблиці 3.9.

Таблиця 3.9

**Характеристика основних складових сталого розвитку  
Заболотівської територіальної громади\***

| <b>Складова сталого розвитку</b>  | <b>Вплив на розвиток громади</b>                                                                        |
|-----------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Економічна стійкість              | Забезпечення розвитку підприємництва, інвестиційної активності та фінансової спроможності громади       |
| Соціальна сфера                   | Підвищення якості соціальних послуг, розвиток людського капіталу та покращення рівня життя населення    |
| Екологічна безпека                | Раціональне використання природних ресурсів та впровадження енергоефективних технологій                 |
| Цифрова трансформація             | Удосконалення електронного врядування та підвищення ефективності управлінських процесів                 |
| Управлінська спроможність         | Підвищення ефективності стратегічного управління та професійного рівня органів місцевого самоврядування |
| Підвищення якості життя населення | Формування комфортного та безпечного середовища для проживання населення громади                        |

\*Джерело: сформовано автором

Комплексне поєднання складових сталого розвитку громади, наведених у таблиці 3.9, формує основу для забезпечення збалансованого розвитку територіальної громади в сучасних умовах. Взаємозалежність економічної, соціальної, екологічної, цифрової та управлінської складових сприяє підвищенню ефективності стратегічного управління, забезпечує стійкість громади до сучасних викликів та створює передумови для покращення якості життя населення.

Важливим напрямом забезпечення сталого розвитку громади є розвиток проєктної діяльності та залучення міжнародної технічної допомоги. У сучасних умовах реалізація масштабних проєктів розвитку громади значною мірою залежить від здатності органів місцевого самоврядування залучати зовнішні фінансові ресурси та брати участь у міжнародних програмах розвитку територій. Активізація проєктної діяльності створює можливості для реалізації інфраструктурних ініціатив, модернізації соціальної сфери та розвитку інвестиційного потенціалу громади.

Важливого значення набуває формування стратегічного портфеля проєктів громади, що дозволить забезпечити системність проєктної діяльності та підвищити ефективність залучення грантових ресурсів. Водночас розвиток міжнародного партнерства сприятиме посиленню співпраці із міжнародними організаціями та розширенню можливостей участі громади у міжнародних програмах підтримки місцевого розвитку.

Поряд із цим важливим пріоритетом сталого розвитку громади є підвищення управлінської спроможності органів місцевого самоврядування. У сучасних умовах ефективне стратегічне управління потребує наявності високого рівня професійної підготовки працівників органів місцевого самоврядування, розвитку цифрових компетентностей та використання сучасних управлінських технологій. Підвищення кадрової спроможності громади сприятиме удосконаленню системи стратегічного планування, покращенню якості управлінських рішень та забезпеченню більш ефективної реалізації стратегічних пріоритетів розвитку громади.

Для систематизації очікуваних результатів реалізації пріоритетних напрямів сталого розвитку громади доцільно узагальнити стратегічні результати їх впровадження.

Таблиця 3.10

**Очікувані результати реалізації пріоритетних напрямів сталого розвитку громади\***

| <b>Напрямок розвитку</b>    | <b>Очікуваний результат</b>                              |
|-----------------------------|----------------------------------------------------------|
| Розвиток підприємництва     | Підвищення економічної активності громади                |
| Модернізація інфраструктури | Покращення якості життя населення                        |
| Цифровізація управління     | Підвищення ефективності управлінських процесів           |
| Розвиток людського капіталу | Підвищення конкурентоспроможності громади                |
| Енергоефективність          | Зниження енергетичних витрат                             |
| Проектна діяльність         | Збільшення обсягів зовнішнього фінансування              |
| Управлінський розвиток      | Підвищення спроможності органів місцевого самоврядування |

*\*Джерело: сформовано автором*

Комплексна реалізація пріоритетних напрямів сталого розвитку сприятиме формуванню ефективної системи стратегічного управління розвитком Заболотівської територіальної громади. Поєднання економічних, соціальних, екологічних, цифрових та управлінських механізмів розвитку забезпечить підвищення рівня економічної стійкості громади, покращення якості життя населення, модернізацію інфраструктури та створення передумов для довгострокового розвитку територіальної громади в сучасних умовах.

## ВИСНОВКИ

У результаті проведеного дослідження встановлено, що стратегічне планування є одним із ключових інструментів сучасного публічного управління, який забезпечує формування довгострокового бачення розвитку територіальної громади, узгодженість управлінських рішень та ефективне використання ресурсного потенціалу території. У сучасних умовах децентралізації, воєнного стану та необхідності післявоєнного відновлення територій стратегічне планування набуває особливого значення як механізм забезпечення стійкості та конкурентоспроможності громад.

У першому розділі досліджено теоретичні засади стратегічного планування розвитку територіальних громад. Визначено сутність стратегічного планування, його основні функції, принципи та роль у системі стратегічного управління розвитком територій. Встановлено, що стратегічне планування забезпечує формування стратегічного бачення розвитку громади, визначення пріоритетів та механізмів реалізації стратегічних цілей. Досліджено організаційно-правові засади стратегічного планування, систему нормативно-правового забезпечення та сучасні методи формування стратегічних напрямів розвитку громади. Узагальнено основні інструменти стратегічного аналізу, серед яких SWOT-аналіз, PEST-аналіз, сценарний метод, економіко-математичні методи та інструменти цифрового управління.

У другому розділі проведено оцінку системи стратегічного планування Заболотівської територіальної громади Івано-Франківської області. Проаналізовано організаційно-економічний стан громади, її ресурсний потенціал, демографічні особливості, стан інфраструктури та фінансову спроможність. Здійснено аналіз внутрішнього та зовнішнього середовища розвитку громади, визначено її сильні та слабкі сторони, можливості та загрози розвитку. У результаті дослідження встановлено, що громада має значний потенціал для розвитку підприємництва, аграрного сектору та соціальної інфраструктури, однак існують проблеми, пов'язані з обмеженістю

фінансових ресурсів, недостатнім рівнем інвестиційної активності, потребою модернізації інфраструктури та недостатнім рівнем цифровізації управлінських процесів.

Оцінювання ефективності стратегічного планування розвитку Заболотівської територіальної громади дозволило встановити, що система стратегічного управління громадою потребує подальшого вдосконалення. Серед основних проблем визначено недостатню інтеграцію стратегічного та бюджетного планування, обмежений рівень моніторингу реалізації стратегічних документів, недостатнє використання сучасних цифрових інструментів управління та потребу у посиленні механізмів громадської участі.

У третьому розділі обґрунтовано напрями вдосконалення стратегічного планування розвитку Заболотівської територіальної громади. Запропоновано заходи щодо удосконалення організаційного забезпечення стратегічного планування, розвитку системи моніторингу реалізації стратегічних документів, впровадження цифрових інструментів управління та посилення аналітичного супроводу прийняття управлінських рішень. Визначено пріоритетні напрями розвитку громади, серед яких модернізація інфраструктури, розвиток підприємництва, підвищення інвестиційної привабливості, цифровізація управлінських процесів, розвиток людського капіталу та забезпечення сталого розвитку території.

У результаті проведеного дослідження встановлено, що ефективне стратегічне планування розвитку територіальної громади повинно базуватися на комплексному підході, який поєднує аналітичне забезпечення, участь громадськості, цифрові інструменти управління, систему моніторингу та оцінювання результативності реалізації стратегічних документів. Реалізація запропонованих заходів сприятиме підвищенню ефективності управління розвитком Заболотівської територіальної громади, зміцненню її фінансової спроможності, підвищенню якості життя населення та формуванню передумов для сталого соціально-економічного розвитку.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Берданова О. В., Вакуленко В. М., Валентюк І. В., Ткачук А. Ф. Стратегічне планування розвитку об'єднаної територіальної громади: навч. посіб. К., 2017. 121 с.
2. Бурик М. М., Джегур Г. В. Стратегія розвитку територіальної громади: позитивні приклади формування і реалізації. *Публічне урядування*. 2024. №2 (39). С. 6–16. URL: [https://doi.org/10.32689/2617-2224-2024-2\(39\)-1](https://doi.org/10.32689/2617-2224-2024-2(39)-1)
3. Гарнага В. В. Стратегічне планування як основа сталого розвитку підприємства. *Ефективна економіка*. 2016. № 11. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=5283>
4. Куліш Д. Сучасні реалії стратегічного планування діяльності підприємств. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2022. № 6. Том 2. С. 142–149
5. Лесечко М. Д., Рудницька Р. М. Стратегічне планування: навчальний посібник. Львів: ЛПІДУ НАДУ, 2004. 76 с.
6. Морозова М. Е. Стратегічне планування. Поняття і етапи стратегічного планування. URL: [https://lib.iitta.gov.ua/id/eprint/718325/1/%D0%9C%D0%BE%D1%80%D0%BE%D0%B7%D0%BE%D0%B2%D0%B0\\_%D1%81%D1%82%D0%B0%D1%82%D1%82%D1%8F\\_.pdf](https://lib.iitta.gov.ua/id/eprint/718325/1/%D0%9C%D0%BE%D1%80%D0%BE%D0%B7%D0%BE%D0%B2%D0%B0_%D1%81%D1%82%D0%B0%D1%82%D1%82%D1%8F_.pdf)
7. Шершньова З. Є., Оборська С. В. Стратегічне управління: навчальний посібник. К.: КНЕУ, 1999. 384 с.
8. Хохуляк О. О. Стратегічне планування в системі управління сталим розвитком територіальних громад // *Інноваційна економіка*. 2022. № 4 (92). С. 68–75.
9. Івасюк І. Стратегічне планування розвитку територіальних громад гірських населених пунктів Карпатського регіону в умовах європейської інтеграції України. *Грані*. 2024. Том 27. № 6. С. 6–13.

10. Манець С. В. Система багаторівневого стратегічного планування як елемент модернізації управління регіональним розвитком // Молодий вчений. 2025. № 2(133). С. 130–136. DOI: <https://doi.org/10.32839/2304-5809/2025-2-133-10>.
11. Окуньовська Ю. В. Особливості планування розвитку деокупованих територіальних громад // Політичне життя. 2025. № 4. С. 32–38. DOI: <https://doi.org/10.31558/2519-2949.2025.4.5>.
12. Закон України «Про місцеве самоврядування в Україні». URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/280/97-%D0%B2%D1%80#Text>
13. Закон України «Про засади державної регіональної політики». URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/156-19#Text>
14. Методичні рекомендації щодо розроблення, реалізації, моніторингу та оцінювання стратегій розвитку територіальних громад, затверджені наказом Міністерства розвитку громад та територій України № 265 від 21.12.2022. URL: <https://ips.ligazakon.net/document/FN075720>
15. Перепелиця С. Л. Розробка стратегії розвитку територіальної громади : магістерська дипломна робота. Запоріжжя, 2023. 98 с.
16. Клименко К. Розробка стратегії та стратегічне планування. У чому різниця? URL: [https:// budni.robota.ua/hr/rozrobka-strategiyi-ta-strategichne-planuvannya-u-chomu-riznitsya-2](https://budni.robota.ua/hr/rozrobka-strategiyi-ta-strategichne-planuvannya-u-chomu-riznitsya-2)
17. Пастух К. Стратегічне планування розвитку територіальних громад. *Науковий вісник: Державне управління*. 2021. №1 (7). С. 195–215.
18. Серебряк К. І. Економічна діагностика стану територіальних громад в контексті стратегічного планування розвитку територій // Економіка та суспільство. 2025. № 79. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-79-36>.
19. Хохуляк О. О. Удосконалення інструментарію стратегічного планування сталого розвитку територіальних громад // Економіка і регіон. 2022. № 4 (87). С. 110–118. DOI: [https://doi.org/10.26906/EiR.2022.4\(87\).2789](https://doi.org/10.26906/EiR.2022.4(87).2789).

20. Бурик З. М. Стратегічне планування розвитку територій як інструмент управління // Публічне урядування. 2020. № 5 (25). С. 53–62. DOI: [https://doi.org/10.32689/2617-2224-2020-5\(25\)-53-62](https://doi.org/10.32689/2617-2224-2020-5(25)-53-62).
21. Хохуляк О. О. Роль стратегічного планування в системі забезпечення сталого розвитку територіальних громад // Науковий вісник Полісся. 2022. № 2 (25). С. 124–136. DOI: [https://doi.org/10.25140/2410-9576-2022-2\(25\)-124-136](https://doi.org/10.25140/2410-9576-2022-2(25)-124-136).
22. Олефіренко О. В. Стратегічне планування як невід’ємна складова розвитку територіальних громад // Дніпровський науковий часопис публічного управління, психології, права. 2024. № 6. DOI: <https://doi.org/10.51547/ppp.dp.ua/2024.6.9>.
23. Хохуляк О. О. Світовий досвід стратегічного планування сталого розвитку територіальних громад // Український економічний часопис. 2023. № 3. DOI: <https://doi.org/10.32782/2786-8273/2023-3-19>.
24. Корольков В., Тельчаров Е. Концептуальні основи стратегічного планування розвитку об’єднаних територіальних громад: теоретико-методологічний аналіз та практичні імплікації // Економічний простір. 2025. № 203. С. 121–127. DOI: <https://doi.org/10.30838/EP.203.121-127>.
25. Харченко Т. Оцінка результативності стратегічного планування як складової організаційного механізму державного регулювання розвитку територіальних громад // Дніпровський науковий часопис публічного управління, психології, права. 2022. № 4. DOI: <https://doi.org/10.51547/ppp.dp.ua/2022.4.9>.
26. Дяченко О., Олійник В. Планування розвитку територіальних громад на основі стратегії Smart Growth // International Scientific Journal Internauka. 2026. № 1. DOI: <https://doi.org/10.25313/2520-2294-2026-1-11854>.
27. Закон України «Про державне прогнозування та розроблення програм економічного і соціального розвитку України» від 23.03.2000 № 1602-III. URL: Закон України «Про державне прогнозування та розроблення програм економічного і соціального розвитку України»

28. Заболотівська територіальна громада Івано-Франківська область, Коломийський район. URL: <https://zabolotiv-rada.gov.ua/>
29. Гавкалова Н.Л. Соціально-економічний розвиток регіонів України: проблеми та перспективи. *Вісник Прикарпатського університету. Економіка*. 2012. Випуск IX. С. 41–44.
30. Данилишин Б.М., Чернюк Л.Г., Фащевський М.І. Соціально-економічні проблеми розвитку регіонів: методологія і практика. Черкаси : ЧДТУ, 2006. 315 с.
31. Державна стратегії регіонального розвитку на 2021-2027: постанова Кабінету Міністрів України від 05.08.2020 № 695. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/695-2020-%D0%BF#Text>
32. Державне управління регіональним розвитком України : монографія / [за ред. В.Є. Вороніна, Я.А. Жаліла]. Київ : НІСД, 2010. 288 с.
33. Зуб Д.С. Стратегічне планування: вітчизняна практика та напрями вдосконалення. *Формування ринкових відносин в Україні*. 2012. Вип. 1. С. 36–40.
34. Кліяненко Б.Т., Осика О.П. Соціально-економічний розвиток господарського комплексу регіону: методика і практика аналізу. Луганськ : Вид-во СНУ ім. В. Даля, 2008. 227 с.
35. Регіони України: проблеми та пріоритети соціально-економічного розвитку : монографія / за ред. З.В. Варналія. Київ : Знання, 2005. 498 с.
36. Foss N.J. Resources, Technology and Strategy: Explorations in the Resource-based Perspective. Oxford Univ. Press, 2000. 278 p.
37. Щербак Н. В. Стратегічне планування в системі державного управління. Державне управління та місцеве самоврядування. 2020. Вип. 3(46). С. 52-60.
38. Коваленко А. О. Стратегічне планування сталого розвитку України. Київ : ПрофКнига, 2018. 424 с.
39. Романюк С. А. Теорія та практика стратегічного управління. Київ : НАДУ, 2019. 232 с.