

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІМЕНІ ВАДИМА ГЕТЬМАНА**

**Факультет економіки та управління
Кафедра національної економіки та публічного управління**

**ОСВІТНЬО-ПРОФЕСІЙНА
ПРОГРАМА**

ГАЛУЗЬ ЗНАНЬ

СПЕЦІАЛЬНІСТЬ

Публічне управління
та адміністрування

28 Публічне управління
та адміністрування

281 Публічне управління
та адміністрування

Форма навчання: **очна (денна)**

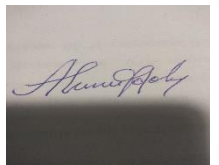
КВАЛІФІКАЦІЙНА БАКАЛАВРСЬКА РОБОТА

на тему:

**«Механізми управління соціально-економічним розвитком територіальних
громад»**

здобувача ***Хатнюка Вадима Віталійовича***

Науковий керівник: д.е.н, проф. **Никифоров Анатолій Євгенович**



**Робота допущена до захисту перед екзаменаційною комісією
з атестації здобувачів вищої освіти (ЕК)**

Завідувач кафедри: ***д.держ.упр., проф. Карпенко О.В.***

Київ 2024

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІМЕНІ ВАДИМА ГЕТЬМАНА**

Факультет економіки та управління

Кафедра національної економіки та публічного управління

**ОСВІТНЬО-ПРОФЕСІЙНА
ПРОГРАМА
ГАЛУЗЬ ЗНАНЬ**

Публічне управління
та адміністрування
28 Публічне управління
та адміністрування

СПЕЦІАЛЬНІСТЬ

281 Публічне управління
та адміністрування

ПОГОДЖЕНО

Керівник проектної групи (гарант)
освітньо-професійної програми

Н.В. Федірко

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри

О.В. Карпенко

2024 р.

2024 р.

ІНДИВІДУАЛЬНЕ ЗАВДАННЯ

здобувачу вищої освіти Хатнюку Вадиму Віталійовичу

очної (денної) **форми навчання**

на підготовку кваліфікаційної бакалаврської роботи

**на тему «Механізми управління соціально-економічним розвитком територіальних
громад»**

Тему затверджено наказом ректора Університету від 26.02.2024 №423-ст

Кваліфікаційна бакалаврська робота виконується на матеріалах Лубенської міської ради

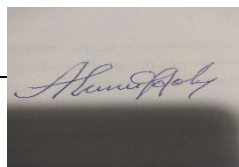
План кваліфікаційної бакалаврської робо

Розділ 1	ТЕОРЕТИЧНІ ТА ПРАВОВІ ОСНОВИ РОЗРОБЛЕННЯ, ТА ВИКОНАННЯ ПРОГРАМИ РОЗВИТКУ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД
Розділ 2	АНАЛІЗ ОСНОВНИХ ПОКАЗНИКІВ РОЗВИТКУ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД
Розділ 3	УДОСКОНАЛЕННЯ МЕХАНІЗМІВ УПРАВЛІННЯ СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНИМ РОЗВИТКОМ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД
Об'єкт дослідження:	Управління територіальними громадами в Україні
Предмет дослідження:	Механізми управління соціально-економічним розвитком територіальних громад
Мета кваліфікаційної бакалаврської роботи:	Метою дослідження визначено встановлення сутності і змісту механізмів управління соціально-економічним розвитком територіальних громад в умовах війни та післявоєнного відновлення, визначення їх сучасного стану та напрямів удосконалення.

Конкретні завдання, які здобувач повинен виконати для досягнення поставленої мети:

У розділі 1	1. Дослідити сутність механізму управління соціально-економічного розвитку територіальних громад. 2. Проаналізувати нормативно-правову базу засад формування стратегії розвитку територіальних громад.
У розділі 2	3. Проаналізувати світовий досвід управління розвитком територіальних громад. 4. Проаналізувати практику на основі показників соціально-економічного розвитку в Україні;
У розділі 3	5. Обґрунтувати перспективи повоєнного розвитку громад і територій України.

Завдання підготував
науковий керівник



А.Є. Никифоров

«28» лютого 2024 р.

Завдання одержав
здобувач



В.В. Хатнюк

«28» лютого 2024 р.

Реферат

Кваліфікаційна робота містить 79 сторінок, 12 таблиць, 11 рисунків, список використаних джерел з 51 найменування, додатки.

«Механізми управління соціально-економічним розвитком територіальних громад»

Об'єктом дослідження є управління територіальними громадами в Україні.

Предметом дослідження є механізми управління соціально-економічним розвитком територіальних громад.

Мета кваліфікаційної роботи – визначено встановлення сутності і змісту механізмів управління соціально-економічним розвитком територіальних громад в умовах війни та післявоєнного відновлення, визначення їх сучасного стану та напрямів удосконалення.

Відповідно до поставленої мети були визначені такі завдання:

- дослідити сутність механізму управління соціально-економічного розвитку територіальних громад;*
- проаналізувати нормативно-правову базу засад формування стратегії розвитку територіальних громад;*
- проаналізувати світовий досвід управління розвитком територіальних громад;*
- проаналізувати практику на основі показників соціально-економічного розвитку в Україні;*
- обґрунтувати перспективи повоєнного розвитку громад і територій України;*

Практичне значення отриманих результатів. На основі проведеного дослідження В роботі узагальнено практичну реалізацію механізмів управління соціально-економічним розвитком територіальних громад та напрямів їх коригування, встановлено роль стратегічного розвитку територіальних громад в системі післявоєнної відбудови держави та розроблено рекомендацій щодо її вдосконалення.

Рік виконання кваліфікаційної роботи 2024.

Рік захисту роботи 2024.

Ключові слова: територіальні громади, стратегічний розвиток, стратегічний потенціал, адміністративно-територіальна реформа, механізми управління.

В і д г у к
про кваліфікаційну бакалаврську роботу
здобувача факультету економіки та управління
освітньо-професійної програми «Публічне управління та адміністрування»
Хатнюка В. В.
на тему «Механізми управління розвитком громад та територій»

1. Актуальність теми: Кваліфікаційна бакалаврська робота виконана на актуальну тему, адже реформування системи державного управління у напрямі децентралізації влади та розвитку місцевого самоврядування є одною з умов вступу України до ЄС. Крім того актуальність дослідження цієї проблематики посилюється у зв'язку з розширенням повноважень територіальних громад для управління післявоєнним відновленням територій.
2. Позитивними рисами кваліфікаційної роботи є: великий обсяг статистичного матеріалу та проведення аналізу основних показників національної економіки, Полтавської області та м. Лубни; достатньо глибокий аналіз правового забезпечення управління розвитком територіальних громад;
3. Автором самостійно проведений аналіз Стратегії розвитку територіальної громади м. Лубни.
4. Цінність теоретичних висновків та практичних рекомендацій полягає у пропозиціях автора щодо посилення статусу депутатів районних і міських рад.
5. Наявність недоліків:
 - В кваліфікаційній бакалаврській роботі (Розділ І) недостатньо уваги приділено теоретичним засадам просторової організації влади, зокрема, розкриттю недоліків і переваг централізації влади. Ця проблема потребує особливої уваги в умовах воєнного стану в Україні та посилить свою актуальність у період післявоєнного відновлення економіки. Також недостатньо висвітлена теоретична основа адміністративної реформи в Україні, зокрема, підстави для укрупнення територіальних громад, їх оптимальні межі, наслідки та ефективність цих дій.
 - В назві підрозділу 1.1. акцентовано увагу на «підвищенні статусу депутатів місцевих рад», проте, в тексті цього підрозділу автором не визначено що означає поняття «статус депутата місцевих рад», його характеристики, критерії оцінки, й нарешті, напрями підвищення.
 - Висновки наприкінці КБР не структуровані, тому складно зробити оцінку щодо ступеню виконання поставлених автором у «Вступі» завдань. Зокрема, у висновках не знайшли відображення рекомендації щодо застосування в Україні світового досвіду управління розвитком територіальних громад.
 - Автором не обґрунтований часовий період, за який виконаний аналіз показників соціально-економічного розвитку.
 - Дуже розлогий матеріал щодо економічного стану Волинської області (підрозділ 3.1, сторінки 52 – 55), тоді як відповідно до завдань КБР об'єктом аналізу має бути у першу чергу Полтавська область.
6. Загальна оцінка кваліфікаційної бакалаврської роботи становить 70 балів, що дає підстави рекомендувати її до захисту перед ЕК.

Науковий керівник
професор кафедри національної економіки
та публічного управління
доктор економічних наук, професор
«___» _____ 2024 р.

Никифоров А.Є.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ТА ПРАВОВІ ОСНОВИ РОЗРОБЛЕННЯ, ТА ВИКОНАННЯ ПРОГРАМИ РОЗВИТКУ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД.....	6
1.1 Механізм управління соціально-економічним розвитком територіальних громад у контексті адміністративно-територіальної реформи та підвищення статусу депутатів місцевих рад	6
1.2 Методичні засади формування стратегії розвитку територіальних громад	12
1.3 Аналіз нормативно-правової бази формування стратегії розвитку територіальних громад.....	20
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ОСНОВНИХ ПОКАЗНИКІВ РОЗВИТКУ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД	27
2.1. Аналіз показників соціально-економічного розвитку України	27
2.2. Аналіз показників розвитку Полтавської області та територіальної громади м. Лубни	34
2.3. Світовий та український досвід управління розвитком територіальних громад	46
РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ МЕХАНІЗМІВ УПРАВЛІННЯ СОЦІАЛЬНО- ЕКОНОМІЧНИМ РОЗВИТКОМ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД	54
3.1. Аналіз можливостей інклюзивного розвитку територіальних громад в умовах воєнного стану.....	54
3.2. Перспективи повоєнного розвитку громад і територій України.....	60
3.3. Стратегія розвитку Лубенської територіальної громади на 2024-2027 роки ..	64
ВИСНОВКИ	68
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	74
ДОДАТКИ	80

ВСТУП

Актуальність теми. У сучасних умовах для України критично важливо забезпечення економіки територіальних громад та створення умов для їх стабільного росту з врахуванням нових викликів (повномасштабної війни росії проти України) щодо їх фінансового потенціалу. Тільки завдяки економічній спроможності та ефективній системі управління можна долати наявні труднощі у зборі коштів до місцевих бюджетів. Для розвитку громад вимагається перегляд та оптимізація методів управління, які сприятимуть розвитку громад у межах регіону. Економічна забезпеченість є ключем до соціального прогресу громади, підвищення якості життя та доступності послуг для місцевих жителів.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Теоретичні аспекти та практичні основи росту регіону і територіальних громад, вивчення їх формування, методи дослідження економічних процесів та просторового планування були детально розкриті у наукових роботах вітчизняних вчених, зокрема: В. Борщевського, Г. Возняк, В. Готри, І. Гринчишин, І. Заблудської, П. Жука, І. Іртищевої, В. Кравціва, М. Максимчука, М. Мельник, О. Назаркевич, Г. Олексюк, Н. Павліхи, К. Павлова, О. Панухник, Х. Патицької, А. Пелехатого, М. Пітюлича, Н. Пилипів, Н. Попадинця, Ю. Рогозян, С. Шульц, О. Чубарь, В. Якубів, та ін.

Попри наявність наукових праць за темою цього дослідження існує потреба подальшого вивчення механізмів управління соціально-економічним розвитком територіальних громад в умовах війни та післявоєнного відновлення.

Мета і завдання дослідження. Метою дослідження визначено встановлення сутності і змісту механізмів управління соціально-економічним розвитком територіальних громад в умовах війни та післявоєнного відновлення, визначення їх сучасного стану та напрямів удосконалення.

Враховуючи вказану мету дослідження, сформульовано наступні *завдання*:

– дослідити сутність механізму управління соціально-економічного розвитку територіальних громад;

- проаналізувати нормативно-правову базу засад формування стратегії розвитку територіальних громад;
- проаналізувати світовий досвід управління розвитком територіальних громад;
- проаналізувати практику на основі показників соціально-економічного розвитку в Україні;
- обґрунтувати перспективи повоєнного розвитку громад і територій України;

Об'єкт дослідження: управління територіальними громадами в Україні

Предмет дослідження: Механізми управління соціально-економічним розвитком територіальних громад

Методи дослідження. Теоретико-методологічну основу дослідження становлять наукові праці з питань соціально-економічного розвитку територій. В основу дослідження покладено загальнонаукові та спеціальні методи пізнання: абстрактно-логічний – для аналізу фахової літератури, теоретичного узагальнення й формування висновків щодо сутності розвитку територій та напрямків її удосконалення; декомпозиції – для розкриття мети дослідження та постановки завдань; методи аналізу та синтезу – для дослідження рівня розвитку територіальних громад в Україні.

Теоретична, методична та практична значущість отриманих результатів. В роботі узагальнено практичну реалізацію механізмів управління соціально-економічним розвитком територіальних громад та напрямів їх коригування, встановлено роль стратегічного розвитку територіальних громад в системі післявоєнної відбудови держави та розроблено рекомендацій щодо її вдосконалення.

Інформаційною базою дослідження є офіційні дані Державної служби статистики України, Міністерства економіки України, звітні данні державних адміністрацій Полтавської області та м. Лубни та наукові публікації з досліджуваної проблеми.

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

У першому розділі досліджуються теоретичні та правові основи розроблення та виконання програми розвитку територіальних громад. Розглядається механізм управління соціально-економічним розвитком територіальних громад у контексті адміністративно-територіальної реформи та підвищення статусу депутатів місцевих рад, методичні засади формування стратегії розвитку територіальних громад, а також аналіз нормативно-правової бази формування стратегії розвитку територіальних громад.

У другому розділі здійснено аналіз основних показників розвитку територіальних громад. Проведено аналіз показників соціально-економічного розвитку України, аналіз показників розвитку Полтавської області та територіальної громади м. Лубни, а також розглянуто світовий та український досвід управління розвитком територіальних громад.

У третьому розділі здійснено удосконалення механізмів управління соціально-економічним розвитком територіальних громад. Проаналізовано можливості інклюзивного розвитку територіальних громад в умовах воєнного стану, перспективи повоєнного розвитку громад і територій України, та розроблено стратегію розвитку Лубенської територіальної громади на 2024-2027 роки.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ТА ПРАВОВІ ОСНОВИ РОЗРОБЛЕННЯ ТА ВИКОНАННЯ ПРОГРАМИ РОЗВИТКУ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД

1.1 Механізм управління соціально-економічним розвитком територіальних громад у контексті адміністративно-територіальної реформи та підвищення статусу депутатів місцевих рад рад

Механізм управління соціально-економічним розвитком територіальних громад є комплексною системою взаємопов'язаних заходів, інструментів та процесів, спрямованих на забезпечення сталого розвитку місцевих територій. Основою цього механізму є стратегічне планування, яке включає в себе визначення довгострокових цілей, пріоритетів та шляхів розвитку громади. Важливу роль у цьому процесі відіграє аналіз соціально-економічного стану громади, оцінка ресурсів та можливостей, а також залучення місцевого населення до прийняття рішень. Це дозволяє формувати більш реалістичні та ефективні програми розвитку, які відповідають реальним потребам та потенціалу територіальної громади.

Дієвість механізму управління соціально-економічним розвитком залежить від ефективної координації між різними рівнями влади та активної участі громадянського суспільства. Державні органи влади надають методичну та фінансову підтримку, але ключова роль належить місцевому самоврядуванню, яке має найкраще розуміння місцевих потреб та специфіки. Крім того, важливим елементом є використання сучасних інформаційних технологій для збору та аналізу даних, моніторингу та оцінки ефективності реалізованих заходів. Це сприяє підвищенню прозорості та підзвітності процесу управління, що є критично важливим для побудови довіри між владою та громадою.

Фінансова стабільність є ще одним критичним компонентом механізму управління соціально-економічним розвитком територіальних громад. Це включає в себе оптимізацію місцевих бюджетів, пошук додаткових джерел фінансування, таких як гранти, інвестиції та партнерства з приватним сектором. Також важливою є раціональна розробка та реалізація місцевих проектів, які можуть принести економічний та соціальний ефект. Таким чином, механізм управління соціально-економічним розвитком територіальних громад є багатограним процесом, який вимагає системного підходу, активної взаємодії всіх зацікавлених сторін та постійного вдосконалення методів і інструментів управління.

Розглядаючи децентралізацію як елемент державної політики, важливо визнати, що існування будь-якої держави передбачає обов'язкове управління деякими аспектами з центру, що підкреслюють більшість науковців. Науковці, такі як В. Борденюк [8], Л. Бориславський [9], Ю. Шемшученко [51], та інші, акцентують на необхідності оптимального балансу між цими явищами в суспільстві.

Жодна система управління не може існувати без гармонійного поєднання централізації та децентралізації, а тому вони не повинні вважатися протилежностями. Централізація відіграє ключову роль у підтримці державності. Також, конституційні зміни не мають створювати ризики для державного устрою. Це забезпечується з одного боку монополією держави на критичні сфери (національна безпека, оборона, емісія грошей, питання громадянства тощо), та з другого — контролем за законністю і конституційністю діяльності місцевого самоврядування, що також є аспектом національної безпеки [10].

Це означає розширення повноважень місцевих громад, забезпечуючи реалізацію конституційного принципу про те, що носієм суверенітету і джерелом влади в Україні є народ (ст. 5 Конституції України).

Аналогічну позицію висловлює А. Крусян: "Одним з результатів децентралізації публічної влади повинен бути ідеальний баланс (заснований на законодавчому визначенні) владних повноважень між державними органами та органами місцевого самоврядування..., ключовими результатами децентралізації

влади в Україні мають стати її перетворення з метою демократизації управління державою, підвищення ефективності місцевого самоврядування та, відповідно, зміцнення владних повноважень на місцевому рівні, що в сучасних реаліях України виступає як гарантія збереження її територіальної цілісності, стабілізації соціально-політичного стану та, одночасно, є конституційно-правовою основою для подальшого розвитку країни як демократичної правової держави" [23].

У роботі "Децентралізація в Україні: законодавчі новації та суспільні очікування" автори відзначають, що децентралізація влади означає передачу максимально можливої кількості повноважень та бюджетних ресурсів, наразі контрольованих державними органами, до місцевих органів самоврядування. Зазначений процес призначений для наділення повноваженнями тих органів, що операційно найближче до громадян і здатні найбільш ефективно розв'язувати локальні проблеми, що робить повну реалізацію принципу субсидіарності, проголошеного Європейською хартією місцевого самоврядування, ратифікованою Україною у 1997 році [12], а також те, що децентралізація є в своїй суті політичною ідеєю, яка передбачає надання субнаціональним органам влади певної політичної автономії разом з новими функціями та ресурсами, що спричиняє їхню економічну автономію. Децентралізація при цьому може мати як регіональний, так і муніципальний характер [11].

Науковець В. Борденюк розглядає децентралізацію державної влади як процеси, які включають розподіл управлінських функцій та повноважень між різними органами публічної влади, що є частиною державного механізму. Він подає далі, що характер такої децентралізації залежить від взаємовідносин між різними державними органами, організованими на різних рівнях управлінської структури держави, яку можна описати як багаторівневу систему [8]. Він стверджує, що природа децентралізації може бути розуміння через горизонтальну та вертикальну децентралізацію. Горизонтальна децентралізація передбачає розподіл повноважень між органами на одному рівні, тоді як вертикальна (територіальна) децентралізація передбачає розподіл повноважень між центральними та територіально різнорівневими органами.

Після аналізу і узагальнення різних наукових думок щодо категорії "децентралізація", можна зробити висновок, що досі не існує уніфікованого визначення цього терміну. В сучасних умовах це поняття можна розглядати в різних концептуальних рамках: семантично-поведінковому (як сутність, ідея, явище, мистецтво урядування, система, механізм управління, форма, політика) та соціальному (суб'єктно-об'єктні відносини, підпорядкування) [39].

Об'єднання територіальних громад підвищує ефективність місцевих самоврядних органів у наданні більш різноманітних та вищих за якість послуг громадянам. Практичний аналіз реалізації подібних реформ у країнах Європи вказує на те, що в більшості випадків здатність об'єднаних територіальних громад забезпечувати якісні публічні послуги значно зростає [7, с. 20].

За даними досліджень, однією з причин покращення управлінської спроможності через об'єднання громад є те, що місцеві самоврядні органи мають точну інформацію про проблеми, які турбують місцеве населення, і здобувають додаткові економічні ресурси для їх вирішення [6, с. 92]. Однак, важливо також враховувати аргумент про те, що управління в об'єднаних територіальних громадах може призвести до збільшення витрат на координацію та до розширення управлінської структури.

Однією з основних цілей реформи місцевого самоврядування та територіальної організації влади, яка базується на принципах децентралізації, стало забезпечення адекватної спроможності територіальних громад, особливо у сфері надання публічних послуг.

Однією з основних цілей реформи місцевого самоврядування та територіальної організації влади, яка базується на принципах децентралізації, стало забезпечення адекватної спроможності територіальних громад, особливо у сфері надання публічних послуг. Реформа спрямована на те, щоб передати більше повноважень і ресурсів від центральної влади до місцевих органів самоврядування. Це дозволяє територіальним громадам самостійно визначати пріоритети розвитку, розробляти та реалізовувати місцеві програми, а також

забезпечувати громадянам більш якісні та доступні послуги, такі як освіта, охорона здоров'я, соціальний захист та інфраструктура.

На початковому етапі реформи децентралізації, пов'язаного з створенням об'єднаних територіальних громад (ОТГ), основна увага була сконцентрована на визначенні фінансової спроможності ОТГ [10, с. 79].

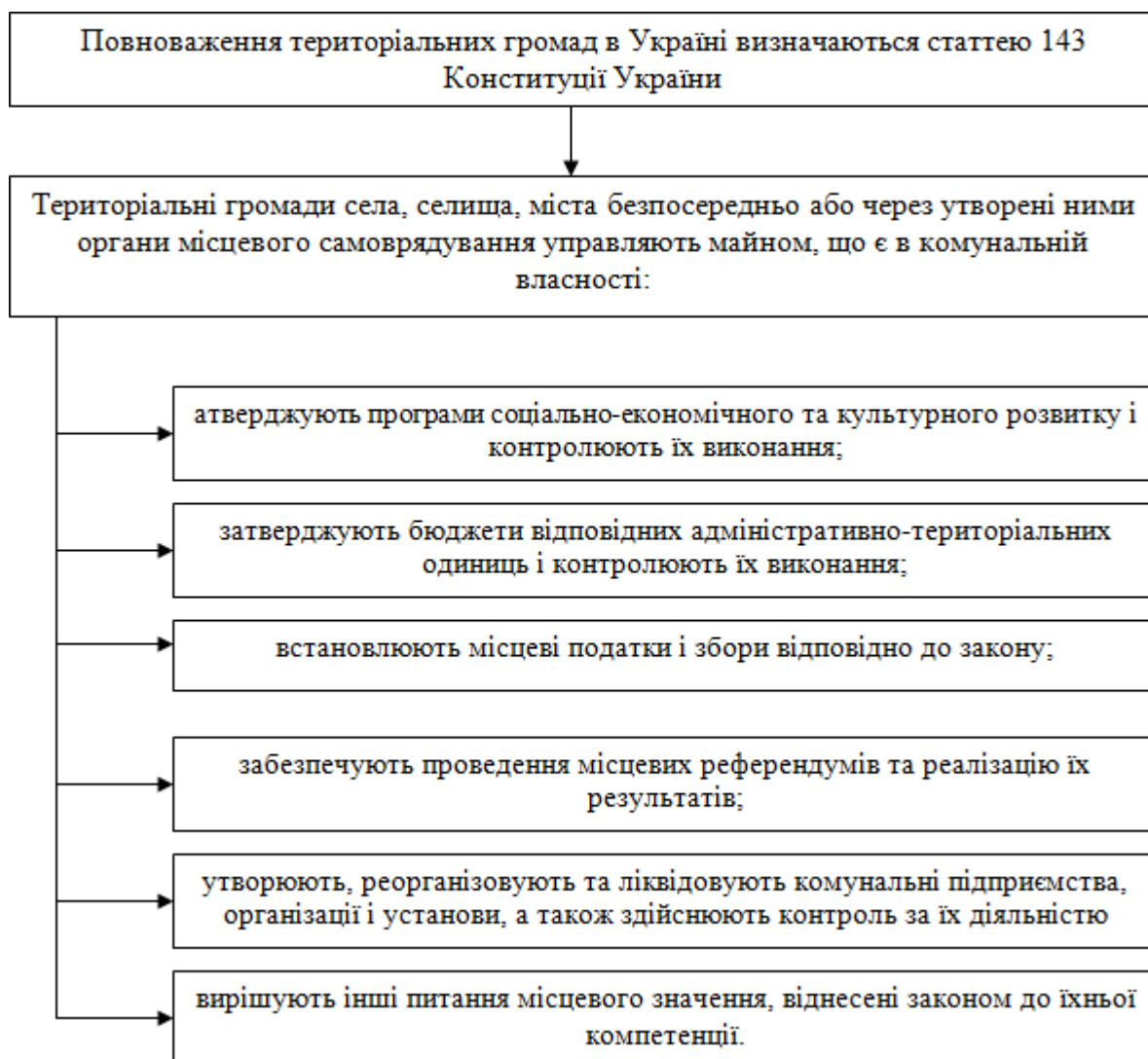


Рисунок 1.1 – Повноваження територіальних громад в Україні [53]

Джерело: складено автором на основі [53]

Системний характер цієї реформи спричиняє її комплексний вплив на структурні трансформації в суспільстві. Важливо відійти від «технократичного» та вузького сприйняття децентралізації як простої зміни процедур у структурі та функціонуванні місцевого самоврядування до глибшого інтегрального розуміння її ролі у формуванні процесів розвитку на регіональному та національному рівнях. Доти, доки децентралізація не буде впроваджена як частина ширших процесів

модернізації країни та суспільства, вона залишатиметься занадто ізольованою та з обмеженим потенціалом досягнення значущих змін [14, с. 14].

Децентралізація має стати ключовим елементом у реалізації важливих системних цілей суспільних трансформацій в Україні. Ці цілі охоплюють широкий спектр змін, які сприяють загальному розвитку суспільства. Зокрема, децентралізація сприяє зміні основних принципів суспільного розвитку, мотивує членів громад до активного впливу на якість власного життя через самоврядні механізми. Вона також сприяє економічному зростанню через більш ефективне використання місцевих ресурсів і посилення ендегенних чинників розвитку, залучення цих ресурсів до економічного обігу.

Також децентралізація сприяє розвантаженню центральних органів виконавчої влади через делегування повноважень, покращує управління земельними ресурсами і раціоналізує використання нерухомого майна, зокрема через приватизацію комунального майна, яке не використовується [24, с. 47].

Основні компоненти реформи місцевого самоврядування включають передачу повноважень від центральної влади до найнижчих локальних рівнів, а також передачу фінансових ресурсів та забезпечення відповідного контролю за діяльністю місцевих органів влади з боку держави.

У контексті традиційної моделі представницької демократії, депутати обираються з метою представлення інтересів громади та відображення їхніх побажань у місцевій політиці, забезпечуючи відкритість і належну реакцію на потреби і вимоги громади. Водночас депутати забезпечують відповідальність представників виконавчої влади та місцевого адміністративного апарату перед громадою через контроль, нагляд і право голосу, відіграючи роль мосту між громадою та місцевим урядом. Також вони пояснюють та оприлюднюють політику і рішення місцевої влади громаді, підвищуючи таким чином довіру до інститутів влади [38, с. 141]. Як члени колегіальних політичних органів, зокрема ради, вони ініціюють місцеві дебати та розробляють стратегії місцевого врядування.

1.2 Методичні засади формування стратегії розвитку територіальних громад

У сучасній економічній теорії термін "стратегія розвитку" не має чіткого визначення, але асоціюється як з процесом еволюції, так і з економічним зростанням, і з досягненням визначених цілей [40, с. 595]. В умовах нестабільної економічної ситуації, стратегія має включати набір гнучких тактичних інструментів, здатних до адаптації у відповідь на зміни в зовнішньому та внутрішньому середовищах, залишаючи кінцеву ціль незмінною. Важливо також міцно пов'язувати стратегію з ідеєю розвитку.

При розробці стратегії розвитку для об'єднаної територіальної громади необхідно враховувати зовнішні і внутрішні умови, наявні ресурси, можливості та потенційні ризики. Основна мета такої стратегії повинна бути спрямована на зростання конкурентоспроможності і створення сприятливого інвестиційного клімату.

Таким чином, стратегія стає не лише інструментом для обґрунтування, розроблення і втілення цілей у виробничій, науково-технічній, економічній, організаційній і соціальній сферах, але й регулює діяльність територіальної громади до досягнення поставлених задач. Водночас стратегія виступає засобом зв'язку громади з ринковим середовищем [40, с. 596].

Результатом цього підходу є документ стратегії розвитку, який служить як путівник для органів місцевого самоврядування, партнерів-підприємців та громадськості у прийнятті рішень. Стратегія розвитку об'єднаної територіальної громади трактується як довгостроковий план, визначаючий загальний напрямок дій місцевої влади та її партнерів, і представляє засоби для його реалізації. Припущення, сформульовані в рамках стратегії, підґрунтовують методичні, фінансові та організаційні рішення, які приймаються владою і роблять стратегію ключовим документом, що виділяє дії влади серед повсякденних завдань.

Стратегія розвитку об'єднаної територіальної громади має включати декілька ключових характеристик:

Вона повинна бути сфокусована на тих напрямках розвитку, які пропонують громаді найбільші можливості для майбутнього.

Стратегія повинна мати чітке, логічне формулювання, виходячи із стратегічних напрямків, цілей та завдань.

Вона має визначати конкурентні переваги громади, відображаючи стратегію для динамічного розвитку, яка відрізняє громаду від найближчого та дальнього оточення.

Стратегія є результатом колаборативної праці представників різних груп громади, включно з місцевою владою, організаціями, установами ради та мешканцями, що дозволяє зібрати важливі пропозиції та забезпечити сприйняття рішень місцевою спільнотою.

Вона має бути узгоджена з іншими стратегічними документами, що сприяє цілісності планування та реалізації стратегій [40, с. 597].

Також відповідальність територіальних громад включає планування бюджету, економічний розвиток та залучення інвестицій для відновлення території. Відповідно до наказу Міністерства розвитку громад, територій та інфраструктури України від 21.12.2022 № 265, встановлені загальні вимоги щодо структури, оформлення, організації процесу розроблення, затвердження, моніторингу та оцінки реалізації стратегій розвитку територіальних громад та планів заходів з їх втілення.

Вимоги, встановлені останнім наказом Міністерства розвитку громад, територій та інфраструктури України, узгоджуються з європейськими принципами у галузі стратегічного планування регіонального розвитку. Вони розроблені на виконання положень нового закону України, який спрямований на удосконалення засад державної регіональної політики та політики відновлення регіонів і територій [4]. Ці документи дозволяють територіальним громадам планувати свій розвиток за допомогою кроків: від SWOT-аналізу, який виявляє

сильні та слабкі сторони, можливості та загрози, до формулювання стратегії, яка базується на чітко визначених та вимірюваних цілях.

Цей підхід відповідає принципам RBM (Results-Based Management) – управління, орієнтоване на результат. Ця методологія, широко застосована в європейських організаціях, включає циклічний підхід до управління, інтегруючи стратегію, людей та ресурси для забезпечення прозорості і підзвітності. RBM допомагає врахувати потреби громадян, ефективно використовувати ресурси та доповідати про досягнення планових цілей. Таке управління мотивує керівництво орієнтуватися на вирішення актуальних проблем і швидко адаптуватися до змін [19, с. 83].

Застосування принципів RBM у стратегічному плануванні територіальних громад передбачає не лише розробку детальних планів, але й регулярний моніторинг та оцінку їх реалізації. Важливою складовою цього процесу є залучення місцевих жителів та інших зацікавлених сторін до обговорення та визначення пріоритетів розвитку. Це дозволяє враховувати реальні потреби та очікування громадян, забезпечуючи більш ефективне використання ресурсів і підвищуючи довіру до місцевої влади. Впровадження RBM в управлінні територіальними громадами також сприяє розвитку культури результативності та підзвітності, де кожен учасник процесу розуміє свою роль та відповідальність за досягнення спільних цілей.

Для успішної реалізації цього підходу необхідно подолати існуючі проблеми, зокрема недостатню компетентність місцевих управлінців у питаннях стратегічного планування та управління за результатами. Важливим кроком у цьому напрямку є проведення навчальних програм і семінарів для представників місцевих органів влади, які б надавали їм необхідні знання та навички.

На жаль, процес стратегічного планування в багатьох територіальних громадах ще занадто формальний. Часто відсутнє розуміння необхідності планування на тривалий термін, особливо в умовах швидких змін, таких як пандемія COVID-19 чи воєнний стан. Отже, існує важлива потреба у коригуванні стратегічних планів, які дозволили б заглянути вперед і вийти за рамки

традиційного планування, надаючи громадам змогу адекватно розвиватися відповідно до сучасних викликів (рис.1.2).

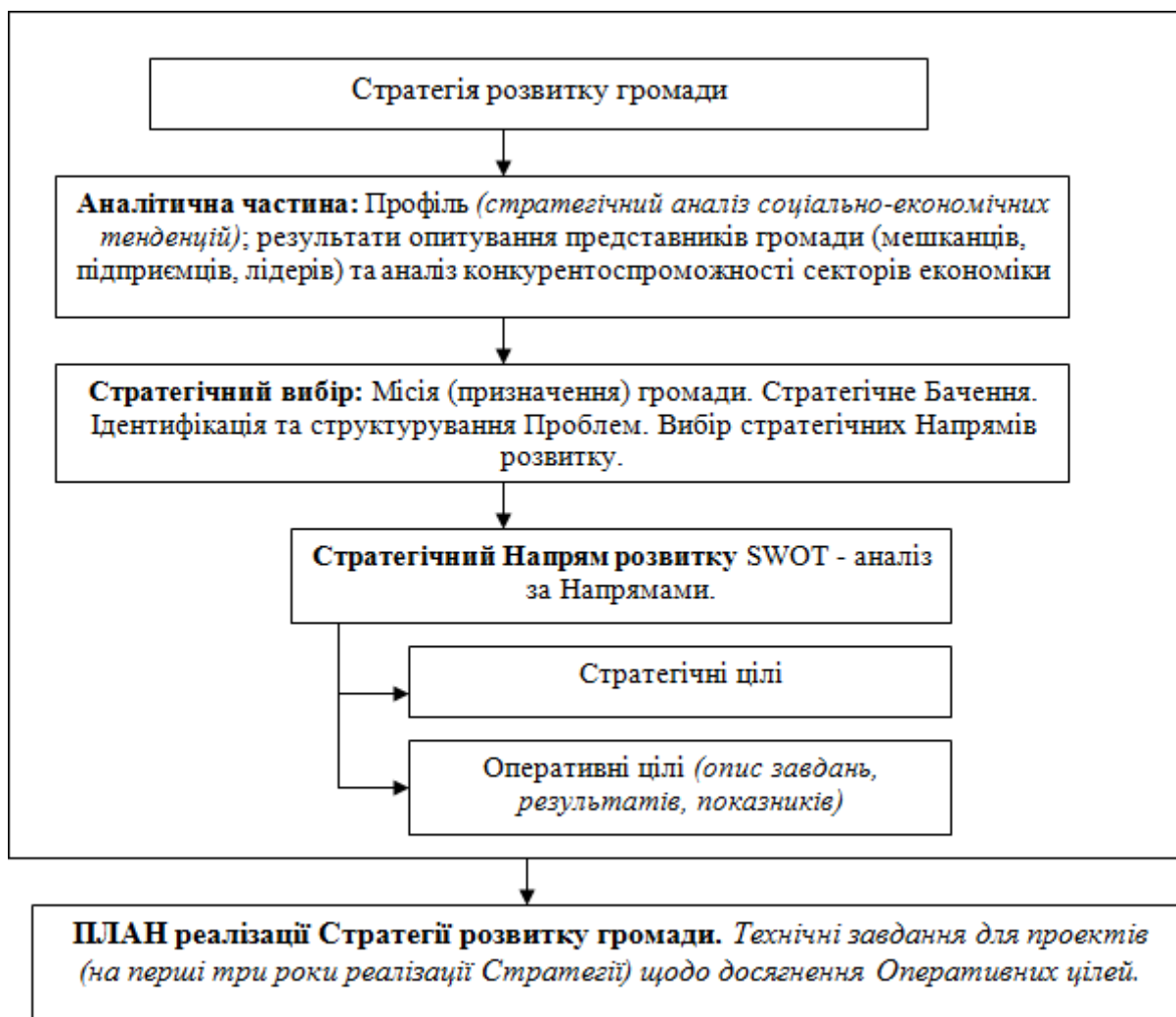


Рисунок 1.2 – Структура стратегічного плану

Джерело: складено автором на основі [51]

Проблема реалістичності стратегічних планів, що розраховані на 3-4 роки, полягає в тому, що часто такі плани формуються без достатньої уваги до реальних ресурсів, необхідних для їх втілення. Важливо, щоб у процесі стратегічного планування здійснювалася постійна оцінка та моніторинг виконання стратегії, з метою внесення необхідних корективів у відповідь на зміни умов. Проте, на практиці лише окремі громади виконують таку комплексну процедуру, що особливо важливо для забезпечення реалістичності і фінансової підтримки виконання заходів, що плануються [49, с. 94].

Відповідно до Закону України від 17 червня 2020 року №711-IX, одним з основних планувальних інструментів є Концепція інтегрованого розвитку територіальної громади. Цей стратегічний документ розробляється на замовлення органу місцевого самоврядування з активним залученням місцевих мешканців, підприємців і потенційних інвесторів. Концепція визначає довгострокові міждисциплінарні пріоритети, які охоплюють просторовий та соціально-економічний розвиток і становлять основу для містобудівної документації на місцевому рівні на принципах сталого розвитку [16, с. 43].

Порядок формування такої Концепції було розроблено Міністерством розвитку громад і територій, і він затверджений Наказом цього Міністерства від 22 вересня 2022 року №172. Цей Порядок реєструється у Міністерстві юстиції України і слугує нормативною базою для систематичного та ефективного підходу до стратегічного планування на місцевому рівні [5].

Ці підходи та інструменти є відповіддю на потребу в довгостроковому плануванні та розвитку, що враховує поточні виклики, включно з глобальними змінами та кризами, як наприклад, пандемія COVID-19 або воєнний стан, і дозволяє громадам бути більш гнучкими та адаптивними у своєму розвитку.

Концепція інтегрованого розвитку (КІР) є важливим стратегічним документом, що розробляється на замовлення органів місцевого самоврядування з активним залученням громадськості та місцевих підприємців. Ці учасники зацікавлені використовувати ресурси територіальної громади для задоволення своїх потреб у проживанні, веденні бізнесу, розвитку та зайнятості. Таке розуміння КІР дозволяє підходити до територіальної громади як до товару, який має свій внутрішній потенціал, та до товарів і послуг, які виробляються на її території.

Маркетинговий підхід до управління територіальними громадами в рамках КІР включає позиціонування громади як товару, що може задовольняти різноманітні потреби мешканців та інвесторів. Цей підхід передбачає визначення кількості та якості товарів і послуг, що пропонуються громадою, а також

залучення місцевих мешканців і бізнесу до формування стратегічних напрямків розвитку.

На основі цього підходу можна ефективно визначити основні напрями інтегрованого розвитку, які будуть відповідати потребам і очікуванням всіх зацікавлених сторін. Таким чином, маркетинговий підхід дозволяє не тільки забезпечити відповідність між пропонованими рішеннями та потребами користувачів, але й стимулювати більш активну участь громадян і підприємців у процесах планування та втілення стратегічних ініціатив, сприяючи тим самим досягненню більшого рівня життя, комфорту та доступності для всіх учасників громади.

Представник кожної цільової групи зацікавлений у конкретному виді своєї діяльності, попри це, в особі одного мешканця може бути виражена потреба і інтереси кількох напрямів окремих цільових груп: проживання, бізнес, зовнішні відвідування інших територій, інвестування тощо.

Внутрішні інтегровані процеси в територіальних громадах України відбуваються на тлі широких законодавчих та стратегічних рамок, які визначають основні засади розвитку різних регіонів. Державна стратегія регіонального розвитку на 2021-2027 роки, затверджена постановою Кабінету Міністрів України №695, визначає підходи до розвитку з урахуванням специфічних особливостей кожного регіону. Однією з ключових проблем, вираженою в стратегії, є нерівномірний рівень соціально-економічного розвитку між регіонами, що спричиняє міграційні процеси та вплив трудових ресурсів, особливо з регіонів, що межують з іншими країнами та сільських місцевостей [8, с. 70].

Згідно із Законом України №2389-IX, основною метою державної регіональної політики є створення умов для динамічного та збалансованого розвитку країни та її регіонів. Закон акцентує на важливості інтегрованого розвитку, який поєднує галузеві та територіальні підходи, з метою сприяння соціально-економічному та культурному розвитку [8].

Територіальні громади, зі свого боку, активно зацікавлені у створенні умов, що сприяють залученню інвестицій та розвитку місцевої економіки. Це включає

не тільки створення нових робочих місць з гідною заробітною платою, але й забезпечення високого рівня соціального захисту для працівників та мешканців громади, зокрема заходи, спрямовані на збереження здоров'я і безпеку на робочих місцях та захист довкілля. Такий підхід має на меті не тільки вирішення економічних викликів, але й сприяння сталому розвитку, що включає гармонійний розвиток соціальної сфери та збереження природних ресурсів.

Ці політики та законодавчі ініціативи покликані створити стратегічну основу для комплексного підходу до розвитку територій, враховуючи потреби та можливості кожної територіальної громади, щоб максимально використовувати їх потенціал для забезпечення високої якості життя їх мешканців (табл. 1.1).

Таблиця 1.1 – Методологія розробки Стратегії розвитку міста

Етап	Кроки	Методи та інструменти
Аналіз і прогнозування	1. Оцінка ситуації	Ситуаційний аналіз
	2. Визначення проблем	Соціологічні опитування,
	3. Прогнозування ризиків і тенденцій	Соціологічне опитування, порівняння, позиціонування
	4. Прогнозування міст майбутнього	Форсайт-прогноз
Планування і програмування	5. Ідентифікація проблем і конкурентних переваг	SWOT-аналіз, PEST-аналіз, когнітивне моделювання
	6. Визначення місії та візії	Соціологічне опитування, контент-аналіз
	7. Формування стратегічних і оперативних цілей	SMART-метод, дерево цілей
	8. Визначення завдань, програм, заходів, проєктів	Експертне опитування
	9. Розробка сценаріїв розвитку	Сценарний підхід, логічне моделювання
Реалізація і контроль	10. Обґрунтування механізму	Чинне законодавство, аналіз та синтез досвіду інших міст, країн
	11. Моніторинг і оцінка	Чинне законодавство, логіко-структурний підхід

Джерело: складено автором на основі [9]

Оптимізація інтегрування зазначених економічних протиріч – це компроміс між інвестором і територіальною громадою, який досягається на основі аналізу, відповідних розрахунків взаємних дій, які мають зважуватись задля збереження інвестиційної привабливості громади, і одночасно унеможливити потенційні

втрати громади щодо наповнення бюджету, зниження рівня життя мешканців, забруднення середовища [9, с. 115].

У соціальному напрямі оптимальність інтегрування зв'язків необхідно розглядати з позиції цільової групи «Населення», а також у випадку, коли територіальні громади мають певні особливості, зокрема особливі природні умови (наприклад, гірські території, території минулих воєнних дій і т. ін.). До організації надання суспільних послуг так чи інакше матимуть стосунок суб'єкти цільової групи «Бізнес».

В рамках Концепції інтегрованого розвитку (КІР) можливе створення додаткових документів, що детально розробляють методи втілення визначених пріоритетів та напрямів у сферах просторового та соціально-економічного розвитку. Ці документи включають:

Економічний план розвитку, який може включати маркетингову стратегію, орієнтовану на підвищення економічної привабливості території;

План розвитку людського капіталу, який охоплює заходи соціального захисту та інтеграції, з особливим акцентом на внутрішньо переміщених осіб;

План сталої міської мобільності, що включає дії для підвищення дорожньої безпеки та розвитку велосипедної інфраструктури;

План сталого енергетичного розвитку, спрямований на збільшення енергоефективності;

План озеленення та благоустрою, який стосується розвитку публічних просторів;

План поводження з відходами, який передбачає заходи для забезпечення раціонального використання водних, енергетичних та інших ресурсів;

План стійкості до кліматичних змін і техногенних ризиків, що включає стратегії адаптації до змін клімату та техногенних загроз [27, с. 68].

Ці комплексні документи дозволяють громадам підходити до реалізації своїх стратегій розвитку більш цілісно, забезпечуючи комплексний розвиток всіх аспектів життя громади.

Перелік додатків, який передбачений Порядком [5], виходячи з особливостей територіальної громади, її функціонального типу, виявлених у процесі досліджень і аналізу унікальних можливостей, може бути розширений.

1.3. Аналіз нормативно-правової бази формування стратегії розвитку територіальних громад

У зв'язку з реформою децентралізації, органи місцевого самоврядування України отримали розширені повноваження у сфері довгострокового та короткострокового планування розвитку територіальних громад. Довгострокове планування здійснюється через стратегію розвитку територіальної громади, яка формується на період від 7 до 10 років, тоді як короткострокове планування реалізується через місцеві програми соціально-економічного розвитку і цільові програми, які плануються на 1-3 роки.

Обидва види документів базуються на аналізі соціально-економічного потенціалу громади та місцевих проблем, ставлять за мету вирішення цих проблем за допомогою конкретних заходів та мають бути узгоджені між собою. Стратегія розвитку громади має також відповідати національним та регіональним стратегічним документам, таким як «Державна стратегія регіонального розвитку на 2021-2027 роки», «Національна економічна стратегія на період до 2030 року», та має відображати глобальні Цілі сталого розвитку ООН.

Одним із ключових аспектів розробки стратегій розвитку є встановлення конкретних індикаторів та показників, що дозволяють виміряти прогрес у досягненні поставлених цілей. Така система показників сприяє ефективному моніторингу та адаптації стратегій з урахуванням змін у зовнішніх та внутрішніх умовах.

Розробка та впровадження стратегій територіального розвитку в Україні підкріплюється рядом нормативно-правових актів, від законодавства до

спеціалізованих методичних рекомендацій, що забезпечує не лише юридичну основу, але й методологічну підтримку у реалізації комплексних розвиткових ініціатив.

Основні з них відображені на рис. 1.3.

Закон України «Про засади державної регіональної політики», ухвалений 5 лютого 2015 року (№156-VIII), встановлює основи для планування розвитку на місцевому рівні, включаючи міста, селища та села. Хоча закон зазначає можливість розробки стратегій розвитку територіальними громадами, він не робить це обов'язковим. Згадка про можливість розробки таких стратегій у частині 2 статті 16 не надає їй високого пріоритету, що може вказувати на певну гнучкість у підходах місцевого самоврядування до планування свого розвитку.

Однак, якщо місцеві ради вирішують розробляти стратегії, Закон чітко окреслює необхідність координації їхніх дій із центральними та регіональними органами влади. Це включає узгодження цілей, пріоритетів, завдань та заходів стратегій не тільки під час розробки та впровадження, але й під час моніторингу та оцінки їх ефективності, як зазначено у статті 17.

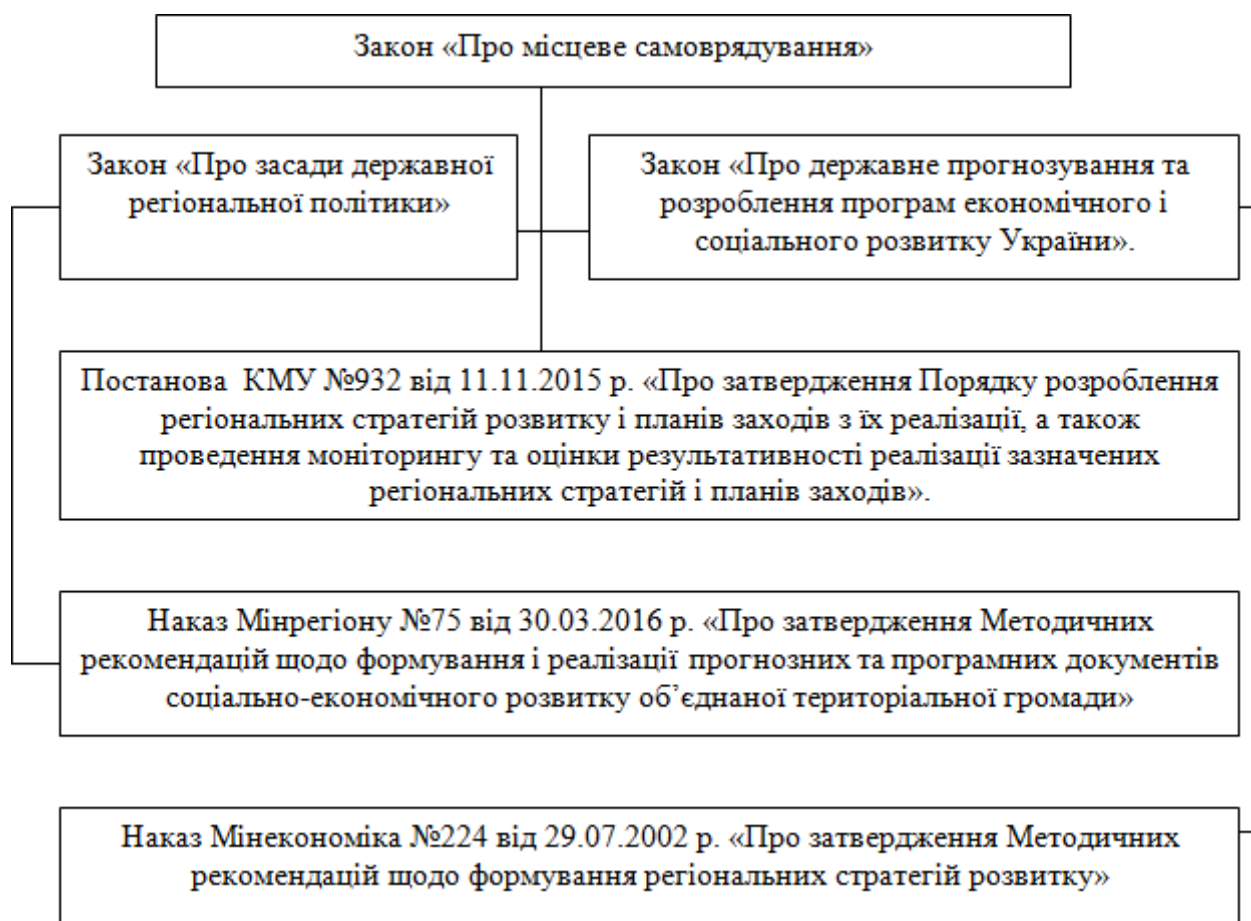


Рисунок 1.3 – Нормативно-правова база для розробки стратегій територіальних громад

Джерело: складено автором на основі [31]

Закон приділяє більшу увагу регіональним стратегіям, визначаючи в статтях 10, 11, 14 та 15 вимоги до їх розробки, реалізації та оцінки. В цих статтях детально визначені повноваження та відповідальність органів влади у процесі реалізації регіональної політики, що підкреслює стратегічне значення державного планування на вищому адміністративному рівні.

В контексті відмінностей між стратегією розвитку громади та регіональною стратегією, важливо враховувати, що регіональні стратегії, які охоплюють області, Автономну Республіку Крим, міста Київ та Севастополь, затверджуються радами цих адміністративно-територіальних одиниць і розробляються відповідними держадміністраціями. Відповідно до закону, такі стратегії спрямовані на узгодження та координацію внутрішніх цілей і зовнішніх впливів.

Для місцевих громад ситуація інша. Хоча закон «Про засади державної регіональної політики» вказує на можливість розробки місцевих стратегій, не ставить це у форму беззаперечного обов'язку. Таке тлумачення може свідчити про більшу гнучкість у підходах до розвитку територіальних громад. Проте, деякі з них можуть вибирати більш активний шлях стратегічного планування, що є важливим для їхнього розвитку.

З іншого боку, закон «Про місцеве самоврядування в Україні» ясно вказує, що затвердження програм соціально-економічного розвитку є виключною компетенцією місцевих рад. Вони відповідають за розробку, впровадження та моніторинг цих програм, що, в теорії, повинно сприяти їхньому ефективному виконанню. Однак відсутність чіткої вказівки на обов'язок розробки стратегій може створити прогалини у плануванні довгострокового розвитку.

Це підкреслює потребу в додатковому законодавчому уточненні або розробці методичних рекомендацій, які б допомогли місцевим громадам більш ефективно використовувати потенціал стратегічного планування для досягнення сталого розвитку.

Цей аналіз підкреслює існуючу правову неузгодженість у вимогах до місцевого самоврядування стосовно розробки та впровадження стратегій розвитку. З одного боку, Закон «Про засади державної регіональної політики» пропонує можливість, але не обов'язок, для місцевих рад розробляти стратегії розвитку. З іншого боку, Методичні рекомендації Мінрегіону чітко вказують на необхідність мати стратегію розвитку як один із ключових документів для кожної громади.

Закон «Про місцеве самоврядування в Україні» зовсім не згадує стратегії розвитку як обов'язковий елемент у системі планування місцевих громад, що може призводити до певної правової невизначеності. Водночас, Закон «Про державне прогнозування та розроблення програм економічного і соціального розвитку України» ставить перед органами місцевого самоврядування конкретні завдання щодо розробки, затвердження та виконання відповідних програм і стратегій, підкреслюючи їхню відповідальність за недотримання цих вимог.

Така ситуація вимагає уваги законодавців для усунення прогалин та протиріч між різними законами та нормативними актами, що регулюють питання стратегічного планування. Це забезпечило б однозначне тлумачення положень, які стосуються розробки та виконання стратегій розвитку на місцевому рівні, тим самим зміцнивши процес децентралізації та збільшивши ефективність управління розвитком територіальних громад.

Проблема невідповідності між законодавчими положеннями щодо регіональних та територіальних стратегій розвитку в Україні має досить серйозне значення для планування на місцевому рівні. Законодавство чітко регулює процеси розробки та виконання стратегій на рівні регіонів, які охоплюють більші адміністративні одиниці, такі як області та автономні республіки. Втім, щодо місцевого самоврядування — міст, селищ та сіл — нормативна база виявляється недостатньою.

Постанова Кабінету Міністрів та Методичні рекомендації Мінекономіки детально визначають структуру, принципи та відповідальних учасників процесу розробки регіональних стратегій, включаючи чіткі вказівки на моніторинг та оцінку. Ці документи становлять основу для областей і великих міст на кшталт Києва чи Севастополя, проте специфіка менших територіальних громад не знаходить відображення в цих документах.

Закон «Про засади державної регіональної політики» дозволяє місцевим радам розробляти стратегії розвитку, але не робить це обов'язковим. Це створює певну невизначеність та може призвести до неоднорідності в розвитку різних регіонів України, залежно від ініціативності та ресурсів конкретних територіальних громад.

Також слід зазначити, що існує очевидна потреба в узгодженості стратегічного планування на всіх рівнях — від місцевого до національного. Це має забезпечити не лише комплексність та ефективність розвитку, а й дозволить громадам більш ефективно використовувати доступні ресурси та можливості, надані державними та регіональними програмами.

Для вирішення цієї проблеми можливе внесення змін до існуючого законодавства, що унормує розробку, впровадження та моніторинг стратегій розвитку на рівні територіальних громад, зробивши ці процеси обов'язковими і чітко визначивши методологію та відповідальність за їх реалізацію.

Проблема, яка стосується непорядкованості нормативно-правового забезпечення для розробки стратегій розвитку на рівні територіальних громад, є значною та вимагає уваги. Відсутність чітких вказівок та одностайної практики серед громад стосовно базових документів для стратегічного планування створює певний хаос та непорозуміння. Хоча Постанова Кабінету Міністрів №932 і Наказ Мінекономіки №224 детально регламентують роботу над регіональними стратегіями, вони не відображають специфіки потреб територіальних громад.

У цьому контексті, громади вдаються до використання різноманітних методичних рекомендацій, включаючи ті, що надані профільними громадськими організаціями, що може сприяти розробці стратегій, але не гарантує їх якості та відповідності загальнодержавним цілям і стандартам.

Диспропорція між високими вимогами до регіональних стратегій та мінімальними вимогами, а іноді й повною відсутністю вимог до стратегій громад, вказує на серйозні прогалини в законодавстві. Це не лише знижує ефективність стратегічного планування на місцевому рівні, а й знижує потенціал громад для залучення інвестицій та реалізації власних розвиткових ініціатив.

Рішенням могла б стати розробка та прийняття окремого законодавчого акту або підзаконних актів, які б детально визначали процес розробки, затвердження, моніторингу та оцінки стратегій розвитку на рівні територіальних громад, встановлюючи чіткі критерії та стандарти для такої діяльності. Це допомогло б гарантувати, що стратегії розвитку громад будуть не лише формальною вимогою, а ефективним інструментом досягнення конкретних соціально-економічних результатів, сприяючи реальному покращенню якості життя населення.

Так, впровадження Порядку та Методичних рекомендацій, які визначаються Міністерством розвитку громад та територій України, дійсно внесло певну ясність

у процес розробки стратегій розвитку територіальних громад. Однак, ці рекомендації залишаються неповними і часто неадекватними потребам самоврядувань, що веде до неоднозначного використання цих рекомендацій у практиці розробки стратегічних документів.

На відміну від більш деталізованих настанов щодо планів соціально-економічного розвитку, стратегічні документи часто згадуються у Методичних рекомендаціях лише на загальному рівні, без чіткої інструкції щодо їх структури чи процесу розробки. Це створює певні виклики для територіальних громад, які намагаються визначити оптимальний шлях до досягнення своїх стратегічних цілей.

Розглядаючи недоліки існуючих Методичних рекомендацій, слід визначити основні напрями їх вдосконалення:

Інтеграція інструкцій з розробки стратегій — це може включати докладніше визначення етапів розробки стратегії, від ідентифікації стратегічних потреб до визначення конкретних індикаторів виконання.

Виокремлення різних типів документів — забезпечити, щоб стратегія, план розвитку та інші програмні документи мали ясно розрізнені цілі, структуру та методики моніторингу.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ ОСНОВНИХ ПОКАЗНИКІВ РОЗВИТКУ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД

2.1. Аналіз показників соціально-економічного розвитку України

Соціально-економічний розвиток означає процес структурної перебудови економіки, що сприяє досягненню вдосконалених економіко-політичних та духовних станів суспільства. Цей процес характеризується якісними змінами в житті населення, які ініціюються цілеспрямованими заходами з боку державної влади та органів місцевого самоврядування. Зокрема, соціально-економічний розвиток маніфестується через зростання реальних доходів населення, покращення якості, кількості та доступності товарів та послуг, що виробляються на даній території [17, с. 158].

Цей підхід вимагає інтегрованої уваги до всіх аспектів суспільного життя, включаючи економічні, соціальні та культурні компоненти, що спільно ведуть до створення гармонійного суспільства, здатного ефективно реагувати на внутрішні та зовнішні виклики. Динаміку основних показників «соціально-економічного розвитку України у 2018-2021 р.р. наведено у табл. 2.1 та на рис.2.1.

Пандемія Covid-19 спричинила значні економічні та соціальні виклики по всьому світу, включаючи Україну. Жорсткі обмежувальні заходи, введені для запобігання поширенню вірусу, суттєво вплинули на різні сектори економіки. Особливо постраждали туризм, ресторанний бізнес, розважальна індустрія, виробництво на експорт, сфера послуг та малий бізнес. Економічна активність значно знизилася, що призвело до зменшення інвестицій, скорочення виробництва товарів та послуг, а також до збільшення безробіття. Зокрема, обсяг капітальних інвестицій у 2020 році впав на 18,5%, а кількість безробітних зросла на 35,7%.

Таблиця 2.1 демонструє ключові макроекономічні показники України за період 2018-2021 років. Видно, що валовий внутрішній продукт (ВВП) у фактичних цінах зростає з року в рік, досягнувши 5459,6 млрд грн у 2021 році. Також спостерігається зростання доходів населення, яке у 2021 році склало 4698,61 млрд грн. Проте індекс споживчих цін та індекс цін виробників промислової продукції показують значну інфляцію, особливо у 2021 році, коли індекс цін виробників промислової продукції зріс до 162,2%.

У сфері бюджету відзначається зростання як доходів, так і видатків, що призвело до збільшення бюджетного дефіциту до 184,5 млрд грн у 2021 році. Капітальні інвестиції показують позитивну динаміку, зростаючи до 528,8 млрд грн у 2021 році. Однак, негативний природний приріст населення та стабільно високий рівень безробіття серед населення віком 15-70 років свідчать про соціально-економічні виклики, які потребують уваги. Незважаючи на ці виклики, обсяг експорту та імпорту товарів і послуг демонструє стабільність, з невеликим збільшенням обсягів у 2021 році.

Таблиця 2.1 – Основні соціально-економічні показники України 2018-2021 роки

	2018	2019	2020	2021
Валовий внутрішній продукт (у фактичних цінах), млрд.грн	3560,3	3977,2	4222,0	5459,6
Валовий внутрішній продукт (у цінах 2018 р.), млрд.грн	3560,3	3820,6	3862,6	4540,8
у розрахунку на одну особу, грн	84228	94633	101138	131944
Доходи населення, млрд.грн	3248,71	3744,11	4045,21	4698,61
Індекс споживчих цін (грудень до грудня попереднього року), відсотків	109,8	104,1	105,0	110,0
Індекс цін виробників промислової продукції (грудень до грудня попереднього року), відсотків	114,2	92,6	114,5	162,2
Індекс цін продукції сільського господарства, реалізованої підприємствами (до попереднього року), відсотків	109,3	92,4	119,2	136,0
Зведений бюджет, млрд.грн				
доходи	1184,3	1289,8	1376,7	1662,3
видатки	1250,2	1372,4	1595,4	1845,4
дефіцит	67,8	87,3	224,5	187,8
Прибуток до оподаткування, млрд.грн	746,5	933,2	848,6	1352,12
Збиток до оподаткування, млрд.грн	317,4	268,3	545,4	232,82

Продовження таблиці 2.1

	2018	2019	2020	2021
Обсяг реалізованої промислової продукції, млрд.грн	2625,9	3045,2	3019,4	3236,4
Капітальні інвестиції, млрд.грн	578,7	624,0	508,2	528,8
Загальна площа житлових будівель, прийнятих в експлуатацію, млн.м ²	8,74	11,04	8,54	11,44
Перевезення вантажів усіма видами транспорту, млрд.т	1,6	1,6	1,6	1,6
Відправлення пасажирів транспортом загального користування ^б , млрд	4,5	4,3	2,6	2,7
Експорт товарів і послуг, млрд.дол. США	57,3	64,1	59,4	79,3
Імпорт товарів і послуг, млрд.дол. США	63,5	67,8	60,2	80,8
Чисельність постійного населення (на кінець року), млн	42,0	41,7	41,4	41,0
Природний приріст, скорочення (–) населення, тис.	–251,8	–272,3	–323,4	–442,3
Кількість зайнятих віком 15-70 років, тис.	16360,9	16578,3	15915,3	15610,0
Кількість безробітних віком 15-70 років (за методологією МОП), тис.	1578,6	1487,7	1674,2	1711,6
Рівень безробіття населення віком 15-70 років (за методологією МОП), відсотків	8,8	8,2	9,5	9,9
Середньомісячна номінальна заробітна плата, грн	8865	10497	11591	14014

Джерело: складено автором на основі [32]

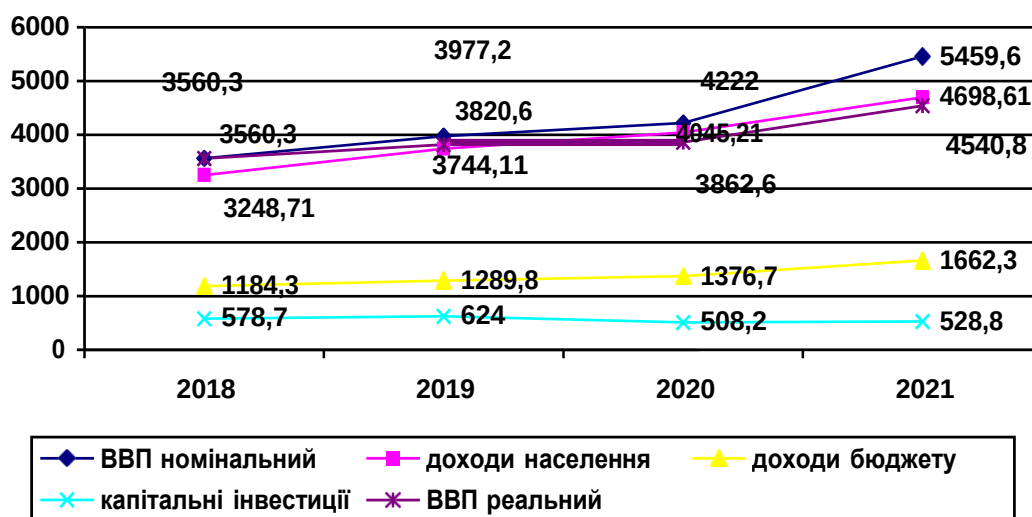


Рисунок 2.1 – Динаміка основних показників соціально-економічного розвитку України у 2018-2021 р.р., млрд..грн.

Джерело: складено автором на основі [24]

Як видно з рис. 2.1, спостерігається зростання номінального ВВП на 11,71% у 2019р., на 6,16 % у 2020 р. та на 29,31% у 2021 р.; доходів населення на 12,35% у 2019р., на 6,87 % у 2020 р. та на 30,46% у 2021 р.; доходів Зведеного бюджету на 6,91% у 2019р., на 6,74 % у 2020 р. та на 20,75% у 2021 р. Зростання реального ВВП на 7,31% у 2019р., на 1,1 % у 2020 р. та на 17,56% у 2021 р.

В той же час спостерігаються негативні тенденції в хронічному дефіциті бюджету та негативному сальдо зовнішньої торгівлі, вкрай низькому рівні капітальних інвестицій, скороченні населення (у т.ч. працездатного віку), зростанні рівня безробіття.

Металургійна галузь України, яка традиційно була однією з основ економіки країни, також зазнала значних втрат через конфлікт та втрату ключових виробничих потужностей у східній частині країни, включаючи знищення таких великих підприємств як "Азовсталь" та ММК ім. Ілліча у Маріуполі. Продукція металургії знизилася на 70%, що суттєво вплинуло на стан українського експорту.

Попри виклики, Україна продемонструвала здатність до відновлення. На початку 2022 року валютні резерви країни становили майже 31 млрд доларів

США, які до липня знизилися до 22,8 млрд доларів через нестабільність, але до грудня знову зросли до майже 28 млрд доларів. Умови війни не зупинили українських виробників від здійснення експорту, сума якого склала майже 37 млрд доларів США за рік.

Ці події підкреслюють важливість гнучкості та адаптивності у реагуванні на кризи, а також необхідність розробки і впровадження ефективних стратегій для стійкого розвитку в майбутньому, з акцентом на відновлення і розширення економічних можливостей.

З початку російського вторгнення значна кількість українців, а саме 7,8 мільйона, переважно жінки та діти, виїхали до країн Європи у пошуках безпеки. Оцінки ООН свідчать, що до 3 мільйонів осіб могли потрапити до Росії, як насильно, так і добровільно. Економічна ситуація в Україні під тиском війни також погіршилася: номінальна заробітна плата знизилася на 5%, а реальна, враховуючи інфляцію, впала на понад 20%.

Експортна можливість, яку давала зернова угода, підтримувана ООН та Туреччиною, була життєво важлива для аграрного сектору України, на відміну від металургії, яка зазнала 62% спаду у своєму експорті через втрату виробничих потужностей та логістичних маршрутів. Незважаючи на важкі випробування, у 2023 році економіка України показала відновлювальне зростання на рівні 5-5,5%, хоча ВВП досі залишається приблизно на чверть меншим, ніж до війни у 2021 році. Особливо важливим є той факт, що після спаду у першому кварталі 2023 року, решта трьох кварталів показали зростання.

На початку 2023 року офіційний курс гривні становив 36,6 UAH/USD, проте готівковий курс був значно вищим – 40,5 UAH/USD. Уряд прогнозував середньорічний курс на 2023 рік на рівні 42,2 UAH/USD, тоді як консенсус-прогноз неурядових експертів становив 37,9 UAH/USD. Ці цифри відображають значний рівень економічної невизначеності та волатильності, з якою Україна стикається у світлі триваючого конфлікту та його глибоких наслідків для економіки країни.

Національний банк України протягом більшої частини 2023 року зберігав офіційний курс гривні стабільним на рівні 36,6 грн/дол. США. Різниця між офіційним та готівковим курсом з часом зменшилася, а від 3 жовтня Нацбанк перейшов до політики керованої гнучкості. Завдяки активним валютним інтервенціям гривня навіть зміцніла, хоча до кінця грудня долар знову почав зростати. Так, на початку 2024 року курс становив 38 грн/дол., однак середньорічний курс залишився на рівні 36,6 грн/дол., що нижче як урядових, так і неурядових прогнозів.

Інфляція в Україні у 2023 році знижувалася завдяки регулярним надходженням іноземної допомоги, що дозволило припинити фінансування бюджету шляхом друку гривні. Позитивний вплив мали також хороші врожаї, які допомогли стабілізувати ціни на продукти. До кінця року інфляція склала 5,1%, майже повернувшись до довоєнного таргету інфляції в 5%.

У 2023 році Україна продовжила отримувати значну іноземну допомогу, яка зросла порівняно з 2022 роком (з 31,1 млрд дол. США до 42,5 млрд дол. США), і була більш регулярною та прогнозованою. Більшість отриманої допомоги була у формі пільгових кредитів, які забезпечували важливе фінансування для покриття потреб бюджету. Загальна потреба у додатковому фінансуванні державного бюджету на 2023 рік склала 59,9 млрд дол. США, з яких 47,9 млрд дол. було дефіцитом бюджету, а 11,9 млрд дол. призначено на погашення боргів. Іноземна допомога покрила близько 71% цих потреб; решту коштів надходило з випуску облігацій внутрішньої державної позики.

Завдяки іноземній фінансовій допомозі, валютні резерви України в 2023 році досягли історично високих показників, складаючи на кінець року 40,5 млрд доларів США. Цей рівень перевищив попередній історичний максимум 38,4 млрд доларів, встановлений у квітні 2011 року. Такий показник став можливим завдяки безпрецедентній міжнародній підтримці під час військового конфлікту, забезпечивши важливий фінансовий резерв для економічної стабільності країни.

Тим часом, український товарний експорт в 2023 році склав \$36 млрд, що є зниженням порівняно з попередніми роками — \$44,2 млрд у 2022 році та \$68,2

млрд у 2021 році. Зменшення експорту було зумовлене складними умовами логістики та триваючими воєнними діями. Проте, імпорт товарів сягнув \$63,5 млрд, підкреслюючи значний дефіцит торгівлі.

Безробіття в Україні у 2023 році поступово знижувалося, хоча до кінця року воно все ще залишалося вищим від рівня, що спостерігався на початку 2022 року, перед повномасштабним вторгненням.

Таблиця 2.2 – Основні прогностні макропоказники економічного і соціального розвитку України на 2024-2026 роки

Показник	2024 рік (прогноз)	2025 рік	2026 рік
Валовий внутрішній продукт:			
номінальний, млрд гривень	7 643	8 980,6	10 421,8
реальний (в цінах 2022 р.), млрд гривень	6629,1	7205,6	7822,2
відсотків до попереднього року	104,6	106,8	106,6
Індекс споживчих цін:			
грудень до грудня попереднього року, відсотків	109,7	108,1	106,9
Продовження таблиці 2.2			
Рівень безробіття населення у віці 15—70 років за методологією Міжнародної організації праці, відсотків до робочої сили відповідного віку	18,7	17,7	15
Сальдо торговельного балансу, визначене за методологією платіжного балансу, млн доларів США	-40 172	-27 044	-25 433

Джерело: складено автором на основі [32]

Кабінет Міністрів України, відповідно до постанови від 15 грудня 2023 року №1315, врахував прогностні макропоказники економічного і соціального розвитку на 2024-2026 роки при доопрацюванні проєкту Закону «Про Державний бюджет України на 2024 рік» перед другим читанням. Це свідчить про активні спроби держави адаптувати свої бюджетні плани до мінливих економічних та соціальних умов в країні.

Розгортання військових дій на території України, із ними пов'язане руйнування та значні втрати, а також постійне визначення нових політичних напрямків потребують глибокого переосмислення існуючих стратегій соціально-економічного розвитку. Ця необхідність стає ще важливішою на тлі довготривалої орієнтації української економіки на експорт ресурсів та напівфабрикатів, що

займає ключове місце в аграрному секторі, гірничодобувній промисловості та енергетичному транзиті.

Така модель, що склалася протягом майже трьох десятиліть, забезпечувала стабільні доходи для державного і регіональних бюджетів, що частково призвело до ігнорування потреби у модернізації та інноваційному розвитку більш високотехнологічних секторів, таких як машинобудування та легка промисловість. Внаслідок такої політики, складалося зменшення виробничих потужностей і руйнування замкнутих виробничих ланцюгів.

В умовах сучасних викликів, особливу увагу необхідно приділяти реалізації стратегічних пріоритетів у сфері інновацій та наукової диверсифікації економіки, а також вдосконаленню системи підготовки кадрів, що відповідають потребам інноваційного розвитку, та стимулюванню інноваційної активності на всіх рівнях економіки.

Армований конфлікт в Україні серйозно підірвав стабільність традиційних галузей спеціалізації, вплинувши на зниження якості матеріально-технічної бази багатьох видів економічної діяльності. Виникли значні розлади у логістиці ресурсопостачання та транзиту, а також втрата великої частини ринків.

2.2. Аналіз показників розвитку Полтавської області та територіальної громади м. Лубни

Полтавська область, розташована у середній частині Лівобережної України, є важливою адміністративно-територіальною одиницею України з адміністративним центром у місті Полтава. Область була утворена 22 вересня 1937 року і займає шосте місце серед регіонів України за площею, становлячи 28748 квадратних кілометрів, або 4,76% території країни. Станом на 1 грудня 2020 року населення області складало 1 373 517 осіб.

Регіон включає чотири райони та шістнадцять міст, серед яких виділяються Гадяч, Горішні Плавні, Кременчук, Лубни, Миргород, і Полтава, які мають обласне значення. В області також функціонує 60 територіальних громад.

Полтавщина відома своїми сільськогосподарськими угіддями, що займають 2,2 млн гектарів, а ліси становлять 9,77% території області. Важливою складовою природних ресурсів є 146 річок, включаючи Дніпро та Псел, які мають довжину понад 500 км кожна.

Галузева структура економіки Полтавської області включає сільське господарство, нафтогазовидобування та різноманітні види промисловості, такі як харчова, легка та машинобудівна.

Полтавщина характеризується стабільною динамікою розвитку та є привабливою для інвестицій. Регіон зберігає соціальну гармонію і стабільність, з акцентом на високий рівень життя населення, ефективну змішану економіку і догляд за українськими традиціями.

Динаміку основних показників «соціально-економічного розвитку України у 2018-2021 р.р. наведено у табл. 2.3 та на рис.2.2.

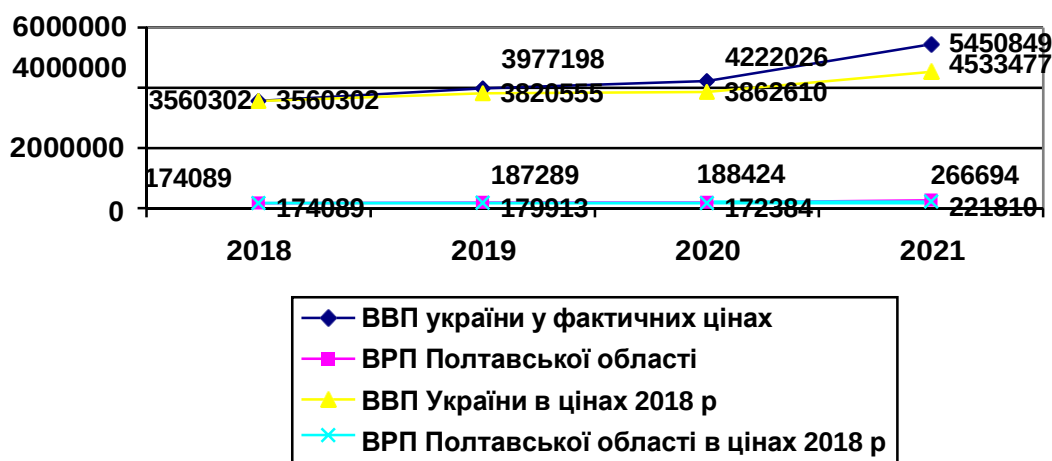


Рисунок 2.2 – Динаміка ВРП Полтавської області у 2018-2021 р.р., млн..грн.

Джерело: складено автором на основі [34]

Таблиця 2.3 – Валовий регіональний продукт, млрд. грн.

	2018	2019	2020	2021
Україна	3560302	3977198	4222026	5450849
Вінницька	111489	129097	135867	173531
Волинська	60445	75637	77404	92535
Дніпропетровська	369356	390325	398732	582363

Продовдження таблиці 2.3

	2018	2019	2020	2021
Донецька	192161	204893	206309	283326
Житомирська	77103	85267	91365	113919
Закарпатська	52445	61325	62022	75626
Запорізька	147043	155158	167260	228906
Івано-Франківська	78439	86679	90398	119680
Київська	198142	218647	242406	291519
Кіровоградська	64417	73066	75208	99564
Луганська	35204	40291	43204	52135
Львівська	177233	214400	236254	296182
Миколаївська	79903	92427	96648	124162
Одеська	173224	197153	220242	271669
Полтавська	174089	187289	188424	266694
Рівненська	56835	67363	71901	88859
Сумська	68476	75827	80432	105254
Тернопільська	49127	57140	62661	81485
Харківська	233279	247592	257805	319796
Херсонська	55152	61939	68467	88182
Хмельницька	75638	83006	96380	119876
Черкаська	93287	103466	108822	131154
Чернівецька	33905	41660	45054	54582
Чернігівська	70611	77981	84068	113474
м.Київ	833299	949570	1014693	1276376

Джерело: складено автором на основі [32]

Як видно з табл. 2.3 та рис. 2.2, частка ВРП Полтавської області у ВВП України у 2018 р. складала 4,89%, у 2019 р. вона зменшилась до 4,71%, у 2020 р. - до 4,46%, а у 2021 р. зросла до 4,89%. Відмітимо, що у 2019 р. ВРП Полтавської області збільшився на 7,58% (11,71% по Україні), у 2020 р. він зріс лише на 0,61% (6,16%), а у 2021 р. збільшився на 41,54% (29,11% по Україні).

У 2019 р. реальний ВРП Полтавської області збільшився на 3,36% (7,31% по Україні), у 2020 р. він зменшився на 4,18% (зростання на 1,1% по Україні), а у 2021 р. збільшився на 28,67% (17,56% по Україні).

Станом на 1 січня 2022 року чисельність наявного населення Полтавської області складала 1,352,283 особи, показуючи зменшення на 19,246 осіб порівняно з попереднім роком. Таке скорочення чисельності населення виявилось більшим на 3,563 особи, ніж у 2020 році, вказуючи на зростання природного скорочення населення.

Динаміка капітальних інвестицій Полтавської області у 2018-2021 р.р. наведена на рис. 2.3.

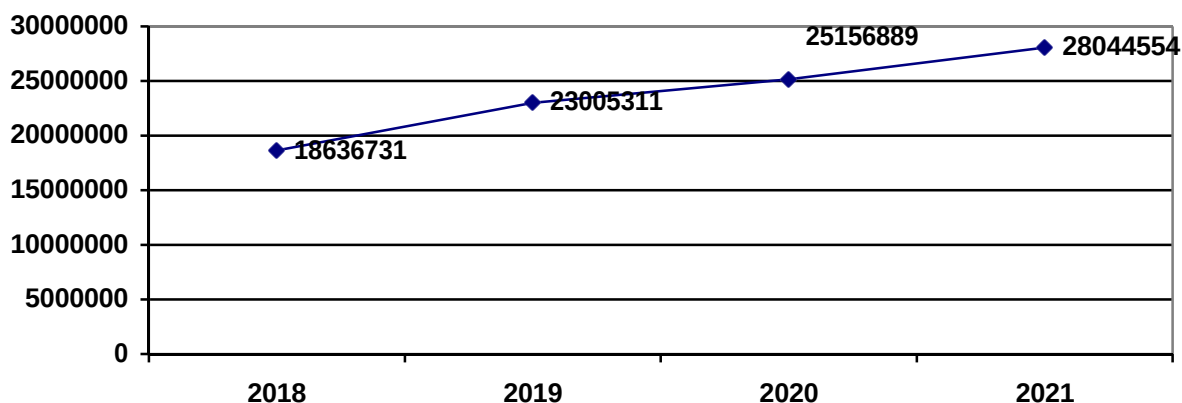


Рисунок 2.3 – Динаміка капітальних інвестицій Полтавської області у 2018-2021 р.р., тис..грн.

Джерело: складено автором на основі [34]

Як видно з рис. 2.3, капітальні інвестиції в Полтавській області стабільно зростають та у 2021 р. досягли рівня у 5,3% від загальноукраїнського.

Динаміка зовнішньої торгівлі Полтавської області у 2018-2021 р.р. наведена на рис. 2.4.

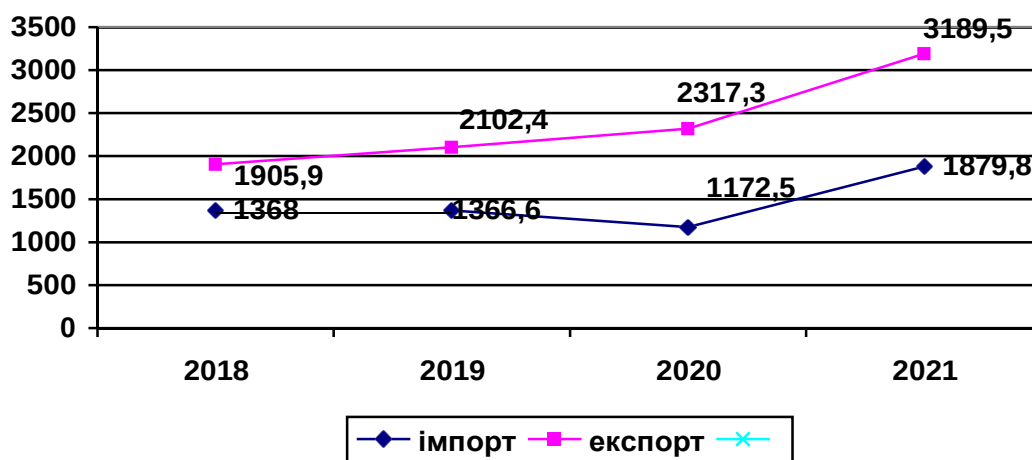


Рисунок 2.4 – Динаміка зовнішньої торгівлі Полтавської області у 2018-2021 р.р., тис..грн.

Джерело: складено автором на основі [34]

Як видно з рис.2.4, у 2021 р. експорт Полтавської області склав 6,54% від загальноукраїнського, а сальдо зовнішньоекономічних операцій області є позитивним та зростаючим.

Загальна площа житлових будівель, прийнятих в експлуатацію наведена на рис.2.5.

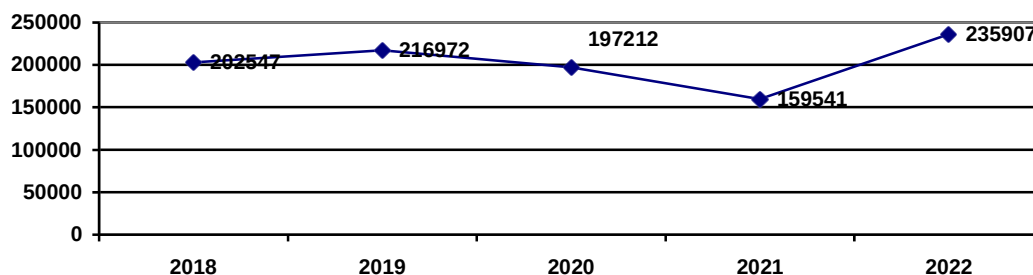


Рисунок 2.5 – Загальна площа житлових будівель, прийнятих в експлуатацію, кв. м.

Джерело: складено автором на основі [34]

Як видно з рис. 2.5 у 2022 р. області вдалося подолати певний спад у житловому будівництві.

За перші дев'ять місяців 2023 року виконання місцевих бюджетів за доходами (без урахування трансфертів) склало 15,709.8 млн грн, що на 2,296.8 млн грн або 17.1% більше порівняно з аналогічним періодом 2022 року, з плановими показниками, що виконано на 104.3%.

Стан виконання загального фонду бюджету області за 9 місяців 2023 року представлено так:

Освіта: видатки склали 6,171.7 млн грн при уточненому плані 7,139.4 млн грн (86.4%).

Охорона здоров'я: 1,095.9 млн грн при уточненому плані 1,376.6 млн грн (79.6%).

Соціальний захист: 1,239.0 млн грн при плані 1,437.0 млн грн (86.2%).

Культура: 582.3 млн грн при плані 678.7 млн грн (85.8%).

Фізична культура: 279.7 млн грн при плані 338.5 млн грн (82.6%).

В промисловому секторі області працює 1,400 підприємств різних форм власності, з них 200 – великі та середні, решта (1,200) – малі та мікропідприємства. В структурі промислового виробництва області домінують нафтогазовидобувний комплекс, гірничодобувна промисловість, машинобудування, та харчова промисловість.

Протягом перших дев'яти місяців 2023 року бізнес-сектор Полтавської області активно підтримував Збройні Сили України та підрозділи територіальної

оборони. Представники промисловості, аграрного сектору, торгівлі, аптек та інших установ надавали значну фінансову допомогу, а також ресурси у вигляді продукції, автотранспорту та обладнання для військових потреб, включаючи понад 50 одиниць транспортних засобів.

До початку війни харчова промисловість становила майже третину обсягу промислового виробництва області. Наразі регіон підтримує значний потенціал у цій сфері, з активною діяльністю 10 молокозаводів, 6 м'ясокомбінатів, 10 хлібозаводів, 3 із 5 цукрових заводів та двома великими виробниками олії. Загальний обсяг реалізації продукції харчової промисловості у 2022 році досягнув 42,4 млрд грн.

Полтавська область є також лідером в Україні з виробництва продукції тваринництва. Область має найвищу кількість поголів'я великої рогатої худоби та корів у сільськогосподарських підприємствах.

На зовнішніх ринках Полтавщина відіграє активну роль, увійшовши до першої десятки регіонів-лідерів за обсягами експортної торгівлі. Відсотковий внесок області в загальноукраїнський обсяг експорту за перші вісім місяців 2023 року склав 3,7%, що знизилося порівняно з показником 4,6% у 2022 році.

Полтавська область продовжує демонструвати позитивне торговельне сальдо, зберігаючи перевагу обсягів експорту над імпортом, що на 8 місяців 2023 року складало 364 млн доларів США. Це менше, ніж 487,9 млн доларів за аналогічний період 2022 року, але коефіцієнт покриття експортом імпорту покращився до 1,67 порівняно з 1,57 в минулому році.

Важливою складовою стратегії розвитку регіону є державна програма релокації підприємств, що дозволяє підприємцям переміщувати виробничі потужності у безпечніші регіони. Внаслідок цієї програми до Полтавської області було переміщено 50 суб'єктів підприємництва, більшість з яких представляють сфери торгівлі, громадського харчування, харчової промисловості, машинобудування, а також інформаційні та телекомунікаційні технології, креативні галузі.

Крім того, в області активно реалізується Комплексна програма підтримки внутрішньо переміщених осіб на 2023-2024 роки. Програма направлена на всебічне забезпечення базових потреб ВПО, включно з соціально-економічним забезпеченням, а також на вирішення проблем, викликаних війною, та підвищення стійкості регіону перед лицем збройної агресії.

Фінансування Комплексної програми підтримки внутрішньо переміщених осіб у Полтавській області на 2023 рік становить 2665,1 млн грн, з яких значна частина — 2400 млн грн — надходить з державного бюджету. Додаткові кошти залучаються з обласного (176,9 млн грн) та місцевих бюджетів (88,2 млн грн). Станом на початок жовтня 2023 року з обласного бюджету уже було виділено 54,4 млн грн на реалізацію програми, що включає будівництво вісім нових багатоквартирних будинків для розміщення внутрішньо переміщених осіб.

Ця ініціатива входить до ширшої Програми економічного і соціального розвитку Полтавської області на 2024 рік, яка є частиною Стратегії регіонального розвитку на 2021-2027 роки. Очікується, що програма сприятиме всебічному розвитку області та її економічному зростанню через узгоджені вузькогалузеві програми, розроблені структурними підрозділами обласної державної адміністрації.

Лубенська міська громада, яка є частиною Полтавської області, також включається у ці регіональні зусилля. Громада має площу 1068,5 км² і населення приблизно 69 210 осіб.

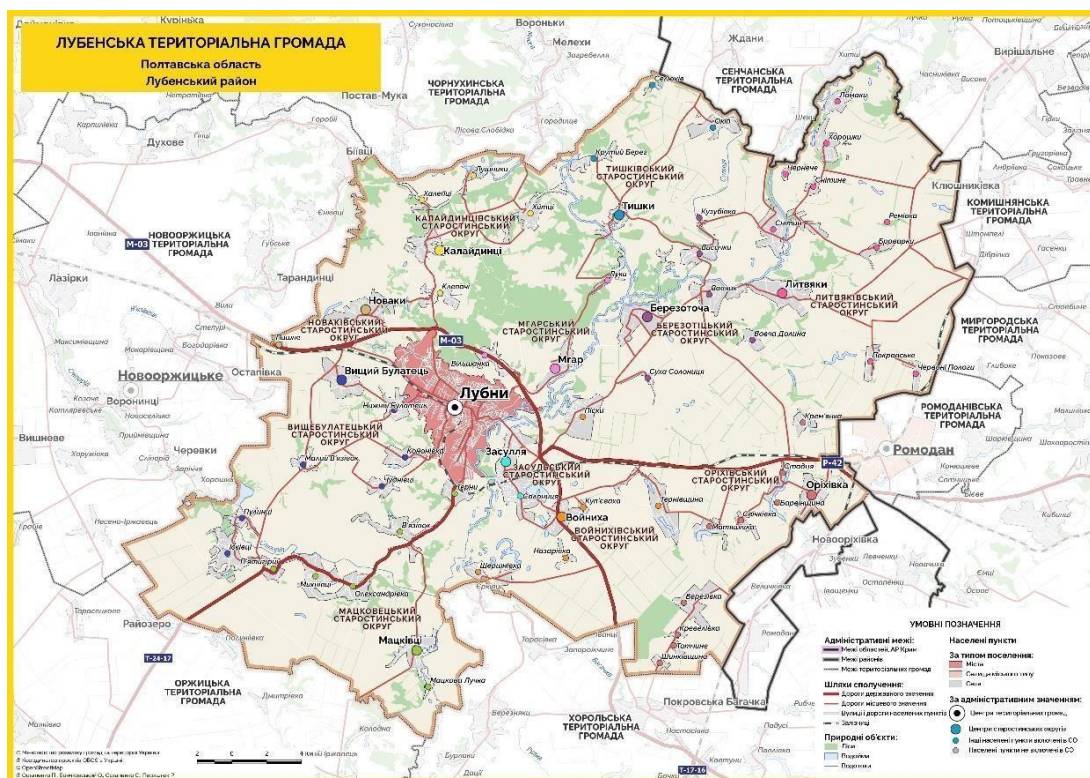


Рисунок 2.6 – Лубенська територіальна громада

Джерело: складено автором на основі [33]

Стратегічне бачення Лубенської територіальної громади, розроблене Робочою групою, передбачає створення умов для розвитку, що сприяє економічній самодостатності. Громада прагне зберігати свої індустриальні та аграрні традиції, водночас розвиваючи нові напрямки, що відповідають сучасним вимогам прогресивного розвитку. Особлива увага приділяється створенню комфортних умов проживання, що включає наявність чистих, безпечних та добре освітлених населених пунктів, якісні дороги та розвинену інфраструктуру. Лубенська громада прагне бути відкритою та привабливою для жителів, гостей та бізнесу, забезпечуючи рівний доступ до ресурсів та можливостей для всіх своїх мешканців.

Динаміка житлового фонду Лубенської громади наведена на рис.2.7.

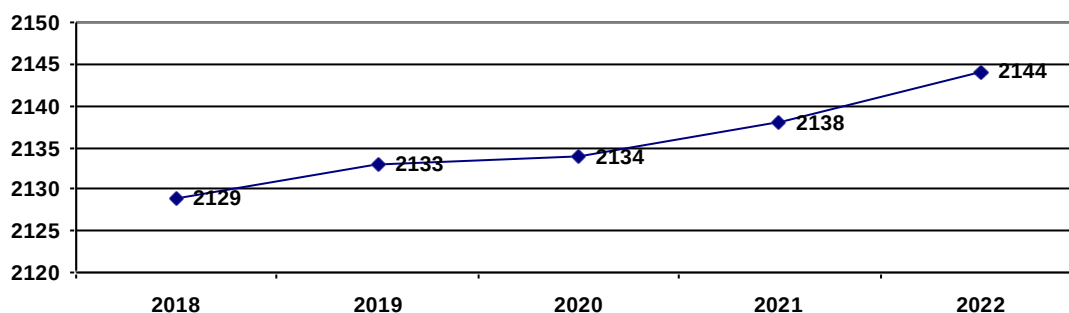


Рисунок 2.7 – Житловий фонд Лубенської громади, тис.м²

Джерело: складено автором на основі [33]

В Лубенській територіальній громаді значна частина житлових будинків забезпечена основними комунальними послугами: 76% помешкань підключені до централізованого водопостачання, 68% - до газопостачання, 47% мають доступ до централізованого водовідведення, та 32% користуються централізованим опаленням.

На кінець 2022 року у громаді було створено добре розвинену мережу торговельних та ресторанних закладів, що сприяє не лише забезпеченню потреб населення в товарах і послугах, але й стимулює розвиток місцевого підприємництва у цих галузях. Ця мережа відіграє важливу роль у створенні робочих місць, адаптації до сучасних торговельних практик і покращенні відносин між продавцями та споживачами. Згідно з планами розвитку, очікується подальше розширення мережі роздрібної торгівлі з відкриттям нових сучасних торгових об'єктів (рис. 2.8).

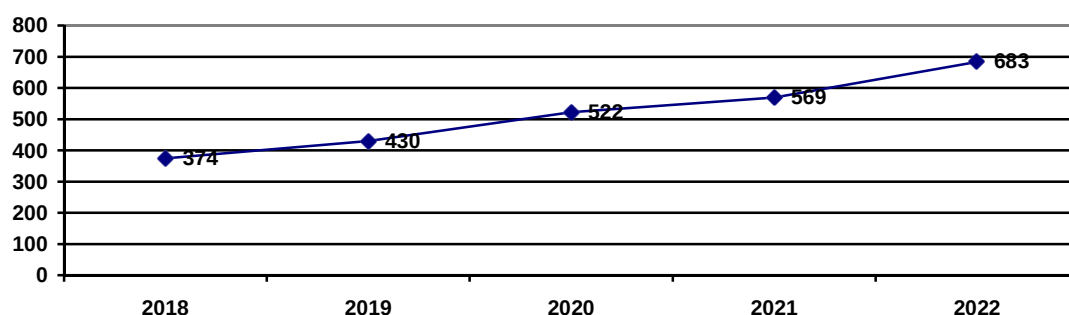


Рисунок 2.8 – Роздрібний товарообіг, млн.грн.

Джерело: складено автором на основі [33]

У місті діє розгалужена мережа торговельних закладів, яка охоплює як великі магазини та супермаркети, такі як «Маркетопт», «АТБ», «Хвилинка», «Траш!», «ТА-ДА», «Аврора», «Єва», так і численні фірмові магазини від місцевих виробників, включаючи «Еко-край», «Наша пекарня», «Гармонія». Ці заклади не лише забезпечують мешканців міста широким асортиментом товарів, але й сприяють розвитку місцевої економіки.

Постійне розширення мережі торгівлі з планами відкриття нових сучасних торгових площ демонструє динамічний розвиток роздрібного сектору. Відкриття нових торговельних об'єктів не тільки створює додаткові робочі місця, але й забезпечує місцеве населення більш різноманітним вибором продукції та послуг.

Розглянемо діяльність промислових підприємств громади (табл. 2.4).

Таблиця 2.4 – Обсяг реалізації промислової продукції у відпускних цінах, млн. грн.

Галузі промисловості	2018	2019	2020	2021	2022
I. Переробна промисловість, всього	1769,1	1917,0	2087,3	2350,8	2235,7
В тому числі:					
Фармацевтична	262,4	263,6	389,0	399,6	419,3
Машинобудівна	535,0	427,5	446,1	688,4	638,7
Деревообробна	246,5	414,8	544,5	720,8	557,6
Харчова	617,6	678,6	587,1	479,2	589,0
Легка	82,3	68,8	41,0	21,4	24,2
Будівельних матеріалів	25,3	63,7	79,6	41,4	8,7
II. Виробництво та розподілення електроенергії, газу та води	870,0	751,1	628,5	976,9	783,4
ВСЬОГО:	2639,1	2668,1	2715,8	3327,7	3020,9

Джерело: складено автором на основі [33]

Моніторингові дані показують, що у 2022 році промисловий сектор громади демонстрував різноманітні тенденції. Загальний обсяг реалізованої промислової продукції склав 3020,9 млн грн, що на 90,8% від обсягів попереднього року. Позитивні зрушення відзначилися у деяких галузях: фармацевтична промисловість показала приріст у 104,9%, харчова промисловість зросла на 122,9%, а легка промисловість досягла зростання в 113%.

Водночас, інші галузі відчули спад. Так, підприємства машинобудування знизили обсяги реалізації до 92,8%, деревообробна промисловість впала до 77,4%,

будівельна галузь скоротилася до всього 21,1%, а сектор виробництва та розподілення електроенергії, газу і води зменшив обсяги до 80,2%. Ці дані свідчать про важливість подальшої підтримки і розвитку галузей, що показують зниження продуктивності, а також розробки заходів для стабілізації та зростання всього промислового комплексу громади.

Діяльність малих, середніх та мікропідприємств характеризуються відносною стабільністю, про що свідчить аналіз останніх наявних статистичних показників (2020-2021 роки). Відповідні тенденції розвитку підприємницької діяльності зберігаються і у наступні роки (табл. 2.5)..

Таблиця 2.5 – Малі та середні підприємства м. Лубни

Показник	2020 рік	2021 рік	2021 у % до 2020
Кількість малих та середніх підприємств по м.Лубни, всього, одиниць, у т.ч: - малі підприємства - середні підприємства	291 264 27	266 240 26	91,4 90,9 96,3
Кількість фізичних осіб підприємців по м.Лубни, одиниць	2451	2456	100,2
Кількість зайнятих працівників по м. Лубни всього, осіб у т.ч: - малі підприємства - середні підприємства - фізичні особи-підприємці	12240 1541 5772 4927	11739 1347 5432 4960	95,9 87,4 94,1 100,7
Питома вага зайнятих від загальної кількості зайнятих працівників підприємств-суб'єктів підприємницької діяльності по м. Лубни всього, % у т.ч.: - малі підприємства - середні підприємства - фізичні особи-підприємці	100,0 12,6 47,2 40,2	100,0 11,5 46,3 42,2	- - 1,1 в.п. - 0,9 в.п. + 2,0 в.п.
Обсяг реалізованої продукції (товарів, послуг) суб'єктами господарювання по м. Лубни, всього, млн. грн., у т.ч.: - малі підприємства - середні підприємства - фізичні особи-підприємці	6213,9 1088,8 3950,7 1174,4	6771,5 1195,5 4275,8 1300,2	109,0 109,8 108,2 110,7
Питома вага реалізованої продукції підприємствами від загального обсягу реалізованої продукції суб'єктами господарювання по м. Лубни, всього, % у т.ч. - малі підприємства - середні підприємства - фізичні особи-підприємці	100,0 17,5 63,6 18,9	100,0 17,7 63,1 19,2	- + 0,2 в.п. - 0,5 в.п. + 0,3 в.п.

Джерело: складено автором на основі [33]

Значні потенційні можливості успішного економічного розвитку громади створюються при наявності вільних земельних ділянок, комерційних приміщень, незадіяних виробничих площ тощо, які можуть бути використані потенційним інвестором для започаткування та розвитку власного бізнесу.

Після здійснення адміністративно-територіальної реформи та створення Лубенської територіальної громади, у громаді постійно проводиться робота щодо виявлення та інвентаризації у сільських територіях Лубенської громади об'єктів нерухомого майна, які фактично не використовуються.

Запровадження воєнного стану в Україні з 24 лютого 2022 року, у відповідь на військову агресію Російської Федерації, суттєво вплинуло на усі аспекти життя громад. Важливість невідкладного та точного виконання бюджетних планів у ці часи стала вирішальною для забезпечення основних потреб населення та стабільної роботи важливих бюджетних установ.

У 2022 році загальний обсяг надходжень до бюджету територіальної громади склав 658,1 млн грн. Із цієї суми власні надходження становили 488,9 млн грн. Податок з доходів фізичних осіб займав найбільшу частку у структурі податкових надходжень – 64,5%. Надходження від єдиного податку, включно із заробітком сільськогосподарських товаровиробників, склали 14,5%, в той час як плата за землю дорівнювала 12,5%, а акцизні збори – 7,5%.

Ці дані свідчать про необхідність постійної адаптації бюджетної політики та оптимізації ресурсів, з огляду на воєнні виклики та потреби місцевих громад (табл. 2.6).

Таблиця 2.6 - Доходи бюджету, тис. грн.

	2019	2020	2021	2022
Прибутковий податок з громадян/ Податок з доходів фізичних осіб	130 345,6	141 093,5	235 232,7	303 774,9
Єдиний податок(крім с/г виробників)	34 049,6	35 074,0	59 823,7	56 993,0
Плата за землю	29 007,2	28 891,6	59 198,2	58 996,0
Акцизний збір	20 298,7	23 023,9	36 926,9	35 099,3
Податкові надходження разом	215 732,7	230 232,0	407 750,7	471 750,8

Джерело: складено автором на основі [33]

Аналіз доходів бюджету за кілька попередніх років свідчить про їх щорічне збільшення як в цілому по бюджету, так і в розрізі окремих податків. Щорічно збільшується й рівень доходів на 1 мешканця.

Основними платниками податків у громаді є центр комплектації та військова частина (внаслідок збільшення кількості військовослужбовців із гідним грошовим забезпеченням), підприємства по розподіленню електроенергії, газу, фармацевтичної, машинобудівної промисловості, заклади бюджетної сфери.

Структура касових видатків загального фонду бюджету Лубенської міської територіальної громади наведена у табл. 2.5.

Таблиця 2.7 - Структура касових видатків загального фонду бюджету Лубенської міської територіальної громади, тис. грн.

№з/п	Статті видатків	2022	2023 (прогноз)
1	Заробітна плата	342 963,8	336 714,1
2	Нарахування на оплату праці	74 416,6	74 119,0
3	Предмети, матеріали, обладнання та інвентар	11 866,4	11 866,4
4	Медикаменти та перев'язувальні матеріали	88,2	117,0
5.	Продукти харчування	2 502,3	8 157,5
6.	Оплата послуг (крім комунальних)	22 934,7	22 791,2
7.	Видатки на відрядження	163,6	462,0
8.	Оплата теплопостачання	17 940,7	23 670,9
9.	Оплата водопостачання та водовідведення	694,4	1 120,8
10.	Оплата електроенергії	8 861,5	12 525,0
11.	Оплата природного газу	11 599,0	13 126,8
12.	Оплата інших енергоносіїв та інших комунальних послуг	1 887,2	2 339,9
13.	Окремі заходи по реалізації державних (регіональних) програм, не віднесені до заходів розвитку	146,0	1 698,8
14.	Субсидії та поточні трансферти підприємствам (установам, організаціям)	78 210,9	85 089,0
15.	Поточні трансферти органам державного управління інших рівнів	15 186,4	9 380,4
16.	Виплата пенсій і допомоги	79,0	104,1
17.	Інші виплати населенню	15 972,1	19 234,5
18.	Інші поточні видатки	862,2	1 318,3
19.	Нерозподілені видатки	-	3 147,0
	ВСЬОГО:	606 375,0	631 541,6

Джерело: складено автором на основі [33]

За останні кілька років, завдяки зусиллям місцевої влади та застосуванню державних коштів, зокрема через державну субвенцію на соціально-економічний розвиток регіонів та Державний фонд регіонального розвитку, на території

Лубенської територіальної громади було успішно реалізовано низку значних інфраструктурних проєктів.

Основні цілі програми економічного і соціального розвитку Лубенської територіальної громади на 2024 рік включають стимулювання економічного зростання та оптимізацію управлінських процесів розвитку громади на основі ефективності, відкритості та прозорості. Програма підкреслює важливість посилення інвестиційної та інноваційної діяльності, покращення стану інженерно-транспортної та комунальної інфраструктури, проведення послідовної містобудівної політики, дотримання строгих екологічних норм, з метою підвищення конкурентоспроможності громади. Важливим аспектом є також забезпечення доступності якісних соціальних послуг, підтримка достойних умов життя і загальне підвищення добробуту населення, а також забезпечення екологічної безпеки на території громади.

Програма заснована на принципах узгодженості економічного, екологічного та людського розвитку, гарантуючи, що якість та безпека життя населення покоління за поколінням лишається на високому рівні, а стан навколишнього середовища не погіршується, сприяючи соціально-економічному прогресу.

2.3 Світовий та український досвід управління розвитком територіальних громад

Дослідження територіальної громади як суб'єкта місцевого самоврядування вимагає аналізу її основних напрямів діяльності, спрямованих на вирішення проблем місцевого значення. Важливим аспектом у цьому контексті є визначення критеріїв для класифікації функцій громад, які можуть включати політичні, економічні, соціальні, культурні та екологічні аспекти [13, с. 92]. Початковим кроком у цій класифікації є визначення основної спрямованості діяльності територіальної громади та її цілей.

У контексті соціальних функцій, значне значення мають волонтерські рухи, які допомагають адресувати соціальні проблеми в громадах. Наприклад, у країнах, таких як США, Канада, Великобританія, Німеччина, та Швейцарія, активно функціонують громадські центри, які залучають різні вікові групи і сприяють соціальному включенню, особливо серед осіб, що потребують особливої уваги, таких як літні люди, особи з інвалідністю, підлітки та інші. Ці центри надають освітні, дозвільні та оздоровчі послуги, а також створюють сімейні та молодіжні центри для зміцнення соціальних зв'язків [13].

Також, у рамках розвитку громад можна розглянути внутрішні та зовнішні функції. Внутрішні функції пов'язані з діяльністю всередині громади, тоді як зовнішні функції включають взаємодії з сусідніми громадами, державою та іншими країнами. Ці зовнішні взаємодії можуть мати регіональний, національний чи міжнародний характер і часто є розширенням внутрішніх функцій, вказуючи на те, що громади не існують в ізоляції одна від одної або від держави [46].

Територіальна громада виступає як активний суб'єкт управління, виконуючи низку важливих функцій, таких як планування, організація, мотивація, координація та контроль. Ці функції є основою для спеціалізації та розподілу праці в управлінні, відображаючи внутрішню "технологію" управлінської діяльності.

Наприклад, у Баварії, залучення громадськості в процес планування є відмінно вираженим, ініційоване самими громадянами [45, с. 47]. У США, стратегічні плани розвитку міст формуються з активним врахуванням внесків громадян, що гарантує, що плани відображають інтереси та пріоритети широкої громади.

Також, відповідно до законодавства, територіальні громади мають право визначати порядок проведення громадських слухань, організації роботи місцевих рад та інших форм громадської участі. Це включає організацію мітингів, демонстрацій, пікетів, загальних зборів, а також діяльність органів самоорганізації населення.

Додатково, окремою категорією функцій є технологічні функції, як-от фінансово-бюджетна функція, пов'язана з управлінням фінансовими ресурсами громади. Це включає управління комунальною власністю, даючи громаді право володіти, користуватися та розпоряджатися майном у своїх інтересах, ефективно та економно.

Нормотворча функція територіальних громад включає створення нормативно-правових актів, що реалізується як безпосередньо, так і опосередковано через різноманітні форми діяльності. Безпосередній спосіб включає місцеві референдуми, загальні збори громадян, місцеві ініціативи та громадські слухання, тоді як опосередкований варіант здійснюється через акти органів і посадових осіб місцевого самоврядування. Одним з ключових документів є статут територіальної громади, який визначає основні правила та процедури для її функціонування [47, с. 69].

Інформаційна функція має велике значення для забезпечення відкритості управління та підтримки зворотного зв'язку між громадянами та органами влади. Ця функція проявляється у поширенні інформації, що сприяє підвищенню обізнаності громадян про місцеві справи, формуванні громадської думки та активізації жителів у спільних діях. Зворотній зв'язок важливий для контролю за виконанням прийнятих рішень і дозволяє своєчасно робити корективи у відповідності з потребами і настроями населення.

Також важливим є виділення технологічних функцій, які стосуються створення ефективної системи місцевого самоврядування. Це охоплює формування органів управління, обрання та відкликання посадових осіб, а також регулювання процесів об'єднання чи виходу територіальних громад. Ці функції спрямовані на підтримку структурної інтеграції та адаптації громади до змінюваних умов і викликів [40, с. 116].

Створення ефективного механізму формування територіальних громад, які здатні самостійно вирішувати питання розвитку своїх територій, передбачає фінансову підтримку з боку держави. Ця підтримка включає надання коштів на розвиток інфраструктури відповідно до плану соціально-економічного розвитку

кожної об'єднаної територіальної громади. Розподіл загального обсягу фінансової підтримки відбувається пропорційно до площі та кількості сільського населення кожної громади.

Зміни до Бюджетного та Податкового кодексів стимулюють громади до об'єднання, надаючи їм можливість переходу на прямі міжбюджетні відносини з державним бюджетом. Це збільшує ресурсну базу місцевих бюджетів, а об'єднані громади отримують повноваження на рівні міст обласного значення, з можливістю залишати у своєму бюджеті 60% від суми податку на доходи фізичних осіб.

Системоутворюючі функції територіальних громад відіграють ключову роль у формуванні ефективної системи місцевого самоврядування, забезпечуючи вирішення місцевих питань та захист інтересів жителів. Основна роль у створенні органів місцевого самоврядування належить самій громаді, що відображено в чинних нормативно-правових актах.

Дослідження досвіду територіальних громад інших країн, зокрема в Сполучених Штатах Америки, показує широкий спектр форм участі громадян у процесах місцевого самоврядування. Включення громадян у громадські слухання, написання публічних коментарів, участь у радах директорів громадських агенцій, роботу в комісіях та консультативних комітетах є критично важливими для включення широкого спектру громадських думок та підвищення відповідальності місцевих урядів.

Таким чином, активна участь громадян, фінансова підтримка від держави, та належно розроблені законодавчі ініціативи спільно сприяють створенню міцних та спроможних територіальних громад, здатних ефективно вирішувати місцеві проблеми та розвивати свої території [40, с. 115].

Залучення територіальних громад до розв'язання місцевих проблем часто розпочинається з обширної інформаційної кампанії, яку організовують муніципалітети для пояснення сутності актуальних питань. В ході таких кампаній громадськості пропонуються проекти планів та рішень, а також часто формуються різноманітні громадські органи для проведення публічних слухань. Це дозволяє

мешканцям надавати свої відгуки та пропозиції, як безпосередньо, так і через створені органи.

У Сполучених Штатах Америки залучення громадян в управління відбувається на всіх рівнях, але особливо активне на локальному та регіональному рівнях. Громадяни впливають на прийняття рішень владою, займаючись вирішенням питань у таких сферах як освіта, злочинність, охорона здоров'я, соціальні послуги, економіка та охорона навколишнього середовища.

Активність членів територіальних громад у Польщі також заслуговує на увагу. В останні роки польські громади широко використовують можливості для участі у підготовці місцевих програм та рішень. Статистика показує, що значна частина населення активно бере участь у прийнятті місцевих рішень, що вказує на високий рівень громадської активності та бажання впливати на розвиток своїх територій [50, с. 92].

В рамках бюджетного процесу, органи місцевого самоврядування залучають членів громади до обговорення і формування місцевого бюджету, проводять публічні дебати та публікують проекти бюджету для загального ознайомлення. Це сприяє не тільки прозорості управління, але й підвищує рівень довіри та підтримки з боку населення, а також дозволяє громадянам брати більш активну участь у важливих рішеннях, що стосуються їхнього життя.

В Польщі широко застосовують сучасні технології для забезпечення взаємодії між органами влади та членами громад. Зокрема, у більшості гмін (90,5%) для залучення населення до вирішення місцевих питань використовується Інтернет. Це демонструє активну участь членів територіальних громад у місцевому управлінні, а також їхній значний вплив на прийняття рішень місцевою владою.

Діяльність територіальних громад у Польщі свідчить про те, що громади активно розв'язують різноманітні проблеми населених пунктів, проявляючи свою суб'єктність у політичній, економічній, соціальній та культурній сферах. Активність громад особливо важлива при вирішенні питань, що стосуються

життєвих умов, благоустрою, безпеки, боротьби зі злочинністю, надання послуг, освіти та охорони здоров'я.

На противагу цьому, в Україні населення часто залишається пасивним у процесах місцевого самоврядування. Це вимагає від органів влади розробки та вжиття заходів, спрямованих на активізацію членів громад та перехід від традиційного сприйняття жителів як пасивних споживачів адміністративних послуг до бачення їх як активних учасників місцевого самоврядування. Існує потреба в формуванні самодостатніх спільнот, які базуються на ініціативності та активності мешканців, використовуючи їх потенціал для вирішення локальних проблем.

Такі дії допоможуть збільшити відповідальність громад та їх здатність до самостійного вирішення місцевих питань, стимулюючи розвиток демократичних процесів та підвищуючи якість життя місцевого населення.

Згідно з сучасними вимогами Європейського союзу, сталий розвиток держави становить основну мету регулювання суспільного життя у всіх його сферах. При формулюванні політики або дій в одній сфері, важливо оцінювати потенційні економічні, екологічні та соціальні наслідки для інших сфер. Європейський союз прагне до сталого розвитку, що ґрунтується на збалансованому економічному зростанні, стабільності цін, а також конкурентоспроможній соціальній ринковій економіці, яка забезпечує повне зайняття, високий рівень освіти, соціальний прогрес, а також захист і покращення якості довкілля [38, с. 141].

Концепція сталого розвитку населених пунктів формулюється як цілісна система принципів, завдань та заходів, яка спрямована на перехід до збалансованого розвитку. Ця концепція повинна лягти в основу розроблення стратегій, місцевих проектів і програм соціально-економічного розвитку, а також планів розвитку громадського транспорту та комунального господарства, спрямованих на ефективне втілення місцевої політики.

До основних місцевих документів, які відображають принципи сталого розвитку, відносяться статuti територіальних громад, документи про приєднання

до Ольборзької хартії, концепції сталого розвитку та стратегічні плани розвитку громад. Ці документи є критично важливими для забезпечення належної реалізації політики сталого розвитку на місцевому рівні.

Міжнародні документи, такі як Ольборзька хартія, Лісабонський план дій, Мельбурнські принципи міст сталого розвитку, Стамбульська декларація та Ганноверський заклик, надають значущу підтримку та вказівки для місцевого самоврядування щодо розробки та впровадження політик сталого розвитку, покликані підвищити якість життя та забезпечити збалансований розвиток.

Рівень місцевого сталого розвитку значно залежить від ефективності системи органів місцевого самоврядування, яка повинна активно підтримувати натуральне господарство в сільських громадах, забезпечувати впровадження сучасних технологій містобудування, втілювати стандарти якості міського способу життя та захищати довкілля. Важливою складовою є не лише збереження природи, але й забезпечення активної участі громадськості у прийнятті рішень, що впливають на місцевий розвиток [7, с. 22].

Загальні принципи сталого управління включають відповідальність держави за забезпечення умов сталого розвитку та активну участь громадян у процесах управління на місцевому рівні. Ці принципи підкреслюють необхідність розробки адаптивних систем, які можуть постійно покращуватися та відповідати потребам громади.

Стратегічний підхід до сталого розвитку передбачає значну зміну в мисленні та підходах до політичної діяльності. Він вимагає переходу від статичного планування до гнучкої, адаптивної системи, здатної реагувати на швидкі зміни у суспільстві та екологічному стані, що дозволяє не лише вирішувати актуальні завдання, але й адаптуватися до майбутніх викликів.

Такий підхід спрямований на створення стійких та збалансованих територіальних громад, що включають здорове навколишнє середовище, соціальну справедливість і економічне добробут, забезпечуючи при цьому високий рівень якості життя для всіх членів спільноти.

РОЗДІЛ 3

УДОСКОНАЛЕННЯ МЕХАНІЗМІВ УПРАВЛІННЯ СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНИМ РОЗВИТКОМ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД

3.1. Аналіз можливостей інклюзивного розвитку територіальних громад в умовах воєнного стану

Стратегічна мета України у сфері "Якість життя", відповідно до Постанови Кабінету Міністрів України №179 від 3 березня 2021 року "Про затвердження Національної економічної стратегії на період до 2030 року" [18], полягає у створенні суспільства, відзначеного інклюзивністю, інноваційністю та освіченістю. Зазначене суспільство надасть громадянам рівні права і можливості для розвитку їхніх талантів протягом усього життя.

Для досягнення цієї мети передбачено наступні кроки: реалізація рівних прав та можливостей, інклюзія, безбар'єрність, розвиток таланту, освіта і розширення можливостей для працевлаштування протягом життя; підвищення здоров'я і тривалості життя населення; покращення системи соціального захисту і підтримки вразливих верств населення; забезпечення сприятливих умов для створення та споживання культурного продукту, реалізації культурного потенціалу, збереження і сталого використання культурної спадщини; підвищення якості та безпеки навколишнього природного середовища; популяризація фізичної культури та спорту [24, с. 47].

Ще одним із заходів для вирішення проблем сталого розвитку вважається запровадження альтернативної стратегії, яка зосереджена на підвищенні інтенсивності праці, тобто на збільшенні відношення праці до капіталу та на зменшенні використання енергії та природних ресурсів. Ця концепція стала основою для формування теорії інклюзивного розвитку регіону, що досягається

шляхом максимального залучення всіх верств суспільства до продуктивної праці, зниження диференціації доходів і підвищення добробуту населення [9, с. 115].

Інклюзивне зростання значно відрізняється від простого підвищення валового внутрішнього продукту, оскільки орієнтується на більш глибокі цілі: розвиток потенціалу особистості, покращення умов життя, зменшення бідності і соціальних дисбалансів, а також забезпечення активної участі громадян у економічному житті [26, с. 22].

На тлі воєнного стану, введеного в Україні 24 лютого 2022 року, а також з урахуванням статусу кандидата на вступ до Європейського Союзу, отриманого на саміті в Брюсселі 23 червня 2022 року, очевидна потреба в актуалізації раніше сформованих державних планів розвитку.

Принципи інклюзивного зростання продовжують бути важливими, оскільки багато країн світу включили їх у свої розвиткові стратегії. Ці підходи базуються на методологіях світових організацій, таких як Світовий банк, Організація економічного співробітництва і розвитку, Міжнародний валютний фонд та Всесвітній економічний форум, і спрямовані на швидке економічне зростання, яке забезпечує справедливий розподіл багатства [18, с. 109].

На думку експертів, без розвитку територіальних громад неможливе економічне зростання держави, адже саме громади є основними складовими майбутнього економічного процвітання. Важливим елементом є розширення можливостей місцевого розвитку, які залежать від дохідної спроможності місцевих бюджетів.

Прогрес в цьому напрямку в Україні підтримала реформа децентралізації, завершена в 2020 році формуванням 1470 спроможних територіальних громад, включаючи 54 у Волинській області. Хоча створення спроможних громад не розв'язало всі проблеми місцевого розвитку одразу, але поклало основу для подальших реформ.

Для ілюстрації, деякі громади з порівняно низьким рівнем доходів місцевого бюджету і одночасно обмеженою мережею соціально-культурних закладів були визначені як спроможні, оскільки вони потребували менших

ресурсів для підтримки цих закладів. Незалежно від складнощів, кожна з 1470 територіальних громад отримала змогу самостійно формувати місцеві цілі розвитку та шукати ресурси для їх досягнення. Згідно з даними, представленими в таблиці 3.1, ми бачимо, що доходи місцевих бюджетів Волинської області протягом останніх п'яти років показують тенденцію до зростання за рахунок власних доходів загального фонду, тоді як доходи спеціального фонду залишаються майже незмінними. Трансферти з державного бюджету до загального фонду місцевих бюджетів зазнали зниження в 2019 році, але протягом останніх трьох років змін не було, в той час як трансферти до спеціального фонду продовжували зростати, за винятком 2022 року.

Таблиця 3.1 – Тенденції доходів місцевих бюджетів Волинської області, млн грн.

Роки	Власні доходи			Трансферти з державного бюджету		Доходи (разом)
	<i>Загальний фонд</i>	<i>у т.ч. ПДФО</i>	<i>Спеціальний фонд</i>	<i>Загальний фонд</i>	<i>Спеціальний фонд</i>	
2018	4 290,6	2 696,3	718,2	9 497,6	494,3	15 000,7
2019	4 974,1	3 218,8	433,5	8 494,5	657,1	14 559,2
2020	5 318,3	3 459,3	533,4	4 940,3	907,0	11 699,1
2021	6 427,0	4 238,5	440,8	5 362,1	1 017,6	13 247,5
2022	8 848,2	6 7563,4	470,8	4 825,9	245,7	14 390,6

Джерело: складено автором на основі [26]

Зростання власних доходів місцевих бюджетів зазвичай зумовлене збільшенням надходжень від податку на доходи фізичних осіб. Це, у свою чергу, відбувається через зростання номінальної заробітної плати працівників у регіоні, що стимулює збільшення податкових відрахувань. Зокрема, у 2022 році спостерігалось зростання надходжень податку на доходи фізичних осіб, що було пов'язано з підвищенням доходів військовослужбовців.

Динаміка трансфертів з державного бюджету до місцевих бюджетів була простимульована законодавчими змінами у фінансуванні соціально-культурних сфер, які почали діяти з 2020 року після завершення реформи децентралізації. Зміни включали перегляд державних програм соціального захисту, включно з передачею відповідальності за пільги та житлові субсидії до Міністерства соціальної політики, яке почало здійснювати виплати безпосередньо з державного

бюджету. Значні зміни також стосувалися фінансування медичних послуг, яке з 1 квітня 2020 року відбувається через програму медичних гарантій, забезпечену коштами державного бюджету. Внаслідок цих реформ загальний обсяг субвенцій для місцевих бюджетів Волинської області знизився із понад 4 мільярдів гривень у 2019 році до прямого фінансування державою у 2020 році.

Трансфери з державного бюджету до спеціального фонду місцевих бюджетів переважно складаються з субвенції на фінансування ремонту, будівництва та утримання місцевих доріг та вулиць, які є комунальною власністю. Ці видатки зазвичай демонструють зростання щороку, проте у 2022 році спостерігалось зниження фінансування через введення воєнного стану, згідно з Законом України від 24 лютого 2022 року №2102-IX, який обмежив відповідне фінансування.

Додатково, інклюзивний розвиток територіальних громад під час воєнного стану ускладнений через обмеження у фінансуванні місцевих видатків, встановлені Постановою Кабінету Міністрів від 9 червня 2021 року №590. Згідно цієї постанови, в умовах воєнного стану, витрати на національну безпеку та оборону мають найвищий пріоритет. Всі інші видатки розподіляються за залишковим принципом в залежності від доступних коштів на єдиному казначейському рахунку.

Огляд змін у капітальних витратах, згідно з даними таблиці 3.2, дозволяє спостерігати динаміку зміни обсягів капітальних витрат за рахунок місцевих бюджетів Волинської області протягом 2018-2022 років. Відмічається зміщення фокусу видатків у зв'язку з дією воєнного стану та переорієнтація бюджетних пріоритетів.

Таблиця 3.2 – Тенденції зміни обсягів капітальних видатків, які здійснювались за рахунок коштів місцевих бюджетів Волинської області у 2018-2022 роках, млн грн.

Роки	Капітальні видатки								Загальний обсяг видатків (ЗФ і СФ разом)
	План на рік	виконано за звітний рік							
		усього	у тому числі за видами бюджетів						
			обласних	міських	районних	селищних	сільських	ОТГ	
2018	1 866,1	1 356,3	350,3	488,1	131,0	26,2	61,1	299,6	15 079,2
2019	2 131,7	1 687,1	386,5	574,7	201,9	7,2	53,1	463,7	14 666,5
2020	2 623,0	2 246,9	839,4	267,5	234,7	5,2	33,6	866,4	11 850,0
2021	2 396,4	2 102,1	849,7	868,7	31,7	145,8	206,2	0,0	13 167,2
2022	1 637,8	839,5	85,3	556,0	29,5	90,3	78,5	0,0	12 442,7

Джерело: складено автором на основі [26]

Останніми роками спостерігається щорічне зростання капітальних витрат місцевих бюджетів Волинської області, що свідчить про покращення ресурсного забезпечення в рамках децентралізації. Особливо високі показники капітальних видатків були в 2020 і 2021 роках, коли завершилася реформа децентралізації і було сформовано остаточний перелік спроможних територіальних громад.

Проте, 2022 рік виявився аномальним через запроваджені обмеження на фінансування, що були введені у зв'язку з дією воєнного стану. Приоритети витрат були переглянуті, а казначейство реалізувало видатки згідно з їх критичною важливістю, внаслідок чого загальний обсяг капітальних видатків значно знизився.

Таблиця 3.3 – Порівняльна характеристика доходів і капітальних видатків місцевих бюджетів Волинської області

Рік	Доходи	Видатки		Питома вага капітальних видатків у доходах
		Всього, у тому числі:	капітальні видатки	
2018	15000,7	15079,2	1356,3	9,0
2019	14559,2	14666,5	1687,1	11,6
2020	11699,1	11850	2246,9	19,2
2021	13247,5	13167,2	2102,1	15,9
2022	14390,6	12442,7	836,8	5,8

Джерело: складено автором на основі [26]

Порівнюючи доходи та капітальні видатки за останні роки, зазначається значне зниження питомої ваги капітальних видатків у 2022 році (з 11,6-19,2% у попередні роки до значно нижчого відсотка), що підкреслює вплив воєнного

стану на фінансову стабільність регіону, який, хоча і не зазнав прямих воєнних дій, відчув наслідки у формі фінансових обмежень.

З огляду на ці зміни, важливо проаналізувати, як різниця у віддаленості від зони активних бойових дій впливає на доходи місцевих бюджетів, а також які адаптаційні стратегії можуть бути корисними для територіальних громад в майбутньому, щоб мінімізувати подібні фінансові негаразди.

Динаміку доходів місцевих бюджетів України у 2022 році за даними порталу Open Budget розглянемо у табл. 3.4.

Таблиця 3.4 – Динаміка доходів місцевих бюджетів України у 2022 році, млн грн

Назва території	Кількість громад у тимчасовій окупації	Виконання на 01.12.2021	Виконання на 01.12.2022	Відхилення	
				+/-	%
Херсонська обл.	46	6 540,49	3 800,62	-2 739,87	58,1
Луганська обл.	37	4 483,75	3 326,38	-1 157,37	74,2
Запорізька обл.	62	16 052,89	13 429,55	-2 623,34	83,7
Донецька обл.	66	16 083,31	13 830,96	-2 252,35	86,0
Харківська обл.	56	25 932,79	23 342,83	-2 589,95	90,0
Київська обл.		20 649,46	22 440,32	1 790,87	108,7
Дніпропетровська обл.	10	39 093,27	45 191,93	6 098,67	115,6
Одеська обл.		21 104,64	24 539,29	3 434,65	116,3
Полтавська обл.		15 517,78	18 313,24	2 795,46	118,0
Сумська обл.	19	8 277,55	9 808,20	1 530,65	118,5
Кіровоградська обл.		7 401,18	8 797,80	1 396,61	118,9
Чернігівська обл.	4	7 839,80	9 364,73	1 524,93	119,5
Черкаська обл.		9 290,36	11 687,68	2 397,32	125,8
Тернопільська обл.		6 048,46	7 636,90	1 588,44	126,3
Рівненська обл.		7 137,46	9 135,94	1 998,49	128,0
Вінницька обл.		11 489,33	14 775,27	3 285,95	128,6
Миколаївська обл.	26	8 763,83	11 465,28	2 701,44	130,8
Івано-Франківська обл.		7 822,76	10 302,71	2 479,95	131,7
Чернівецька обл.		4 324,17	5 789,74	1 465,57	133,9
Хмельницька обл.		8 915,77	11 989,43	3 073,66	134,5
Волинська обл.		6 427,04	8 848,21	2 421,17	137,7
Закарпатська обл.		6 392,36	9 068,80	2 676,44	141,9
Житомирська обл.		8 863,46	12 590,51	3 727,06	142,0
Львівська обл.		20 873,29	29 900,33	9 027,04	143,2

Джерело: складено автором на основі [26]

Виявлено, що у територіях, що знаходяться ближче до активних зон бойових дій, місцеві бюджети відчують значні фінансові труднощі, як це відображено у таблиці 3.4. Надходження до місцевих бюджетів у цих областях показують гіршу динаміку порівняно з областями, розташованими подалі від бойових дій. Податкові пільги, введені законодавчо, такі як зниження плати за землю, екологічного податку та податку на нерухомість, а також масова міграція населення та неможливість провадження господарської діяльності через бойові дії, стали ключовими факторами, які призвели до зниження доходів цих бюджетів.

3.2. Перспективи повоєнного розвитку громад і територій України

В умовах воєнного стану, ініційованого через зовнішню агресію, стає особливо актуальним питання забезпечення стабільності та виживання територіальних громад. Це стосується не тільки тих, що опинилися в зоні безпосередніх бойових дій, окупації чи оточення, але й тих, що перебувають на відносно спокійних територіях України. Всеохоплюючі виклики, спричинені війною, підкреслили важливість усіх рівнів управління в обороні держави та підтримці її суверенітету, водночас підтвердивши критичну необхідність координації та взаємодії між ними. Територіальні громади відіграють ключову роль у забезпеченні базових потреб життєдіяльності громадян, їх соціального захисту та підтримки, особливо для вразливих верств населення і внутрішньо переміщених осіб. Адміністративна реформа, що привела до децентралізації влади і стартувала у 2021 році, визнана однією з найуспішніших ініціатив у сфері державного управління України. Це дозволило місцевим органам самоврядування ефективніше організовувати територіальну оборону, забезпечувати надання необхідних послуг, а керівники громад стали лідерами, здатними ефективно діяти у складних умовах.

Велика шкода, завдана війною територіям, вказує на необхідність ретельного планування відновлення після завершення конфлікту, з наголосом на створенні нових можливостей для прискореного розвитку, оптимізації просторової структури економіки та врахуванні інтересів різних типів громад.

Важливо також врахувати, що активність бойових дій сприяла формуванню нової типології територій, що поділяються не лише за географічними або економічними ознаками, але й за ступенем безпеки та відстанню від осередків конфлікту. Це вимагає адаптації стратегій розвитку громад, щоб вони відповідали новим реаліям і забезпечували довгострокову стабільність і прогрес [15].

Для повоєнного періоду оптимальним варіантом стане класифікація територій залежно від ступеня зруйнованості та геополітичної ситуації. Запропоновано три основні типи територій: зруйновані, прифронтові та безпечні.

Зруйновані території, які включають міста такі як Лисичанськ, Маріуполь, Волноваха, де інфраструктура понесла значні пошкодження через активні бойові дії та окупацію.

Прифронтові території, наприклад, Київ, Одеса, Миколаїв, які відчували наслідки бойових дій через нетривалу окупацію чи близькість до лінії фронту, але загалом зберегли свою інфраструктуру.

Безпечні території, такі як Львів, Ужгород, Чернівці, віддалені від основних бойових зон, з мінімальними або відсутніми руйнуваннями, які тепер будуть відігравати ключову роль у відновленні економіки.

Ці категорії різняться не тільки за рівнем зруйнованості, але й за демографічними показниками, такими як кількість загиблих, травмованих, переміщених осіб, а також за економічними показниками, включно зі стабільністю роботи підприємств і кількістю переміщених або новостворених бізнесів. Безпечні території стануть опорою для генерації доходів у бюджети всіх рівнів та активізації економічного відновлення держави. Одним із напрямів управління розвитком територій у повоєнний період має стати перегляд та удосконалення складу територіальних громад. В першу чергу це стосуватиметься

територій, що були тимчасово окуповані (зруйновані та прифронтові). Може виявитися, що лише об'єднання громад здатне забезпечити подальше ефективне управління територіями.

Виходячи з запропонованої типології територій, післявоєнний розвиток громад забезпечуватимуть інвестиції, що суттєво відрізнятимуться за напрямками, обсягами та джерелами. Різна податкова та економічна політика по відношенню до територій по-різному стимулюватимуть їх розвиток. Так, для громад, розташованих на безпечних територіях, відразу після закінчення війни може виявитися доцільним тимчасово передати адміністрування місцевих податків. Варто передбачати надання суттєвих преференцій та збільшення державної фінансової підтримки територіям, які постраждали внаслідок активних бойових дій, потребують масштабної відбудови та відновлення. Перерозподіл державних коштів постраждалим регіонам за рахунок інших територій стане одним із принципів фінансової політики. Удосконалена типологія територій та громад передбачатиме також різні підходи до місцевого самоуправління і фінансової політики [15].

У зв'язку з воєнними діями, територіальні громади, які постраждали, стикаються з необхідністю розробки комплексних програм відновлення. Програми слід розробляти з урахуванням громадської думки і погоджувати з обласними адміністраціями, при цьому спрощуючи процедури їх прийняття. Основна мета таких програм — визначення ключових напрямків розвитку і врахування унікальних особливостей та викликів кожної території.

На державному рівні критично важливим є створення удосконалених механізмів для регулювання соціально-економічного розвитку територій, зокрема через реструктуризацію економіки з урахуванням екологічних і геополітичних факторів. Розробка нової стратегії регіонального розвитку, яка б замінила чинну до 2027 року, є нагальною. Нова стратегія має враховувати європейські стандарти та норми, оскільки Україна прагне інтегруватися в Європейський Союз.

Значні руйнування та демографічні зміни, спричинені війною, роблять неможливим відновлення деяких територій без введення потужних фіскальних

стимулів та інвестицій. Ці стимули можуть включати звільнення від податку на прибуток для нових підприємств, зниження ПДВ для нового обладнання, місцеві пільги з податку на нерухомість та зниження земельного податку.

Також, для підтримки місцевого бізнесу, зокрема мікробізнесу та малого та середнього підприємництва, що базується на місцевих ресурсах, потрібно вжити заходів для їх розвитку, які включають фінансову підтримку та спрощення регуляторного навантаження. Органи місцевого самоврядування зосереджують зусилля на створенні сприятливих умов для інвестицій, підтримці підприємництва, сприянні зайнятості місцевих мешканців, а також забезпеченні житлом внутрішньо переміщених осіб. Ці дії вимагають ефективної співпраці з міжнародними донорами, громадськими організаціями, сільгоспвиробниками та місцевими спільнотами.

Багато міжнародних організацій і асоціацій активно допомагають громадам у їх відновленні. Наприклад, Асоціація міст України створила мережу для співпраці та синергії між громадами, дозволяючи їм вести діалог із урядом щодо бюджетних питань, регуляції, комунальних платежів та інших питань. Громади можуть також залучати міжнародні донорські організації, обмінюватися досвідом, отримувати гуманітарну допомогу і укладати угоди з зарубіжними муніципалітетами та міжнародними організаціями.

Платформа Cities4Cities, Конгрес місцевих і регіональних влад Ради Європи, Європейський альянс міст і регіонів за відбудову України, Фонд відновлення зруйнованої енергетичної інфраструктури — усі ці організації підкреслюють важливість ролі місцевих громад у процесах відновлення країни.

В Україні також було створено кілька спеціалізованих фондів для підтримки малого та середнього бізнесу, армії, відновлення економіки, гуманітарної допомоги, а також для погашення державного боргу і відновлення інфраструктури. Планується створення окремого фонду для відновлення країни, і очікується значна підтримка від країн-партнерів і міжнародних фінансових організацій, таких як Світовий банк, Міжнародний валютний фонд, Європейський інвестиційний банк, Європейський банк реконструкції та розвитку тощо.

3.3. Стратегія розвитку Лубенської територіальної громади на 2024-2027 роки

Стратегія розвитку Лубенської територіальної громади на 2024-2027 роки була створена відповідно до законів України «Про місцеве самоврядування в Україні», «Про засади державної регіональної політики», «Про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо засад державної регіональної політики та політики відновлення регіонів і територій» та «Про стратегічну екологічну оцінку». Також було враховано Методичні рекомендації щодо порядку розроблення, затвердження, реалізації, проведення моніторингу та оцінювання реалізації стратегій розвитку територіальних громад, затверджені наказом Міністерства розвитку громад та територій України.

Стратегія гармонізується із Цілями сталого розвитку ООН, а також відповідає пріоритетам Державної стратегії регіонального розвитку на 2021-2027 роки та Стратегії розвитку Полтавської області. Розробка Стратегії була прозорою, з можливістю участі громадськості, що дозволило врахувати потреби бізнесу та місцевих мешканців, підкріплено анкетуванням у 2023 році.

Запланований інерційний сценарій передбачає підтримання існуючих соціально-економічних показників при стабільних умовах. Неприятлива економічна ситуація не завадить громаді забезпечити належний рівень життя своїм мешканцям, включаючи внутрішньо переміщених осіб, завдяки використанню своїх сильних сторін. Стратегія передбачає також обмежене впровадження проектів для покращення інфраструктури за рахунок місцевих і регіональних розвиткових програм, але реалізація деяких заходів буде обмежена через особливості роботи державних структур під час воєнного стану.

Відповідно до оптимістичного сценарію розвитку Лубенської територіальної громади, можливе втілення стратегічних цілей досягається за умови стабільного внутрішнього і зовнішнього середовища, включаючи закінчення військових конфліктів і відновлення територіальної цілісності

України. Очікується, що економічне зростання в країні стимулюватиме розвиток місцевого бізнесу та покращить інвестиційний клімат у громаді.

Підвищення рівня доходів населення та збільшення можливостей для підприємництва сприятимуть залученню інвестицій, які в свою чергу дозволять реалізувати проекти з покращення інфраструктури. Також передбачається активізація міжнародної підтримки та використання грантів, що забезпечать додаткове фінансування для важливих регіональних проєктів.

Оптимістичний сценарій також залежить від впровадження реформ, які поліпшать бізнес-середовище, забезпечать стійкість економіки громади та підвищення якості життя мешканців. Важливою умовою реалізації цього сценарію є створення сприятливих умов для розвитку всіх сфер діяльності громади.

Ключовим аспектом є також розбудова соціальної сфери та покращення надання послуг громадянам, зокрема через модернізацію медичних та освітніх установ. Використання інноваційних технологій та залучення висококваліфікованих фахівців сприятиме ефективному управлінню ресурсами громади та забезпеченню її сталого розвитку.

Таким чином, реалізація оптимістичного сценарію вимагатиме скоординованих зусиль усіх зацікавлених сторін, зокрема місцевої влади, бізнесу, громадськості та міжнародних партнерів, щоб забезпечити динамічний і збалансований розвиток Лубенської територіальної громади (див. SWOT-аналіз у Додатку А).

Песимістичний сценарій розвитку Лубенської територіальної громади передбачає погіршення соціально-економічного стану під впливом зовнішніх та внутрішніх викликів, включаючи триваючу військову активність, збільшення бюджетних витрат на оборону, продовження інфляції, залежність курсу гривні від міжнародної допомоги, уповільнення євроінтеграції, економічний спад і зростання тінізації економіки. Також враховується скорочення або припинення державних витрат на розвиток та соціально-економічні проєкти через бюджетні обмеження.

У такому сценарії громада стикатиметься з численними труднощами, які перешкоджатимуть реалізації розвиткових проектів. Слабкі сторони громади стануть особливо вразливими до впливу негативних факторів, а стратегічні ініціативи будуть здійсненні лише в умовах значного погіршення соціально-економічних і політичних умов. Вірогідність реалізації песимістичного сценарію є низькою, відповідно до оцінок дослідження соціально-економічного стану громади та висновків SWOT-аналізу, отриманих від експертів, представників органів місцевого самоврядування, бізнесу та мешканців громади.

Водночас, стратегічне бачення Лубенської територіальної громади на 2024-2027 роки, що було розроблено згідно з чинним законодавством та методичними рекомендаціями, спрямоване на те, щоб створити умови для ділового співробітництва, комфортного проживання та відкритості для нових можливостей. Громада прагне до економічної самодостатності, збереження індустріальних та аграрних традицій, розвитку нових прогресивних напрямків, створення якісних та безпечних умов життя для мешканців і гостей, а також до відкритості для нових ідей та ініціатив.

Для реалізації стратегічного бачення розвитку Лубенської територіальної громади було визначено три ключові стратегічні цілі, що спрямовані на розвиток всіх аспектів громадського життя. Перша ціль полягає в тому, щоб створити умови для розвитку бізнесу, забезпечуючи підтримку та розвиток приватних ініціатив. Друга ціль націлена на покращення умов проживання, забезпечення комфорту та безпеки мешканців громади. Третя ціль визначає напрямок громади на відкритість і доступність, що має на меті створення умов для вільного та активного залучення громадян до життя територіальної громади.

Для досягнення цих цілей було розроблено комплекс оперативних завдань, які охоплюють соціально-економічні аспекти та специфіку кожного населеного пункту громади. Результати опитувань мешканців та бізнесу, а також SWOT-аналіз, проведений в громаді, підтверджують необхідність акценту на промисловому розвитку, залученні інвестицій та підвищенні рівня місцевих послуг.

Особлива увага в стратегії приділяється модернізації системи охорони здоров'я відповідно до стандартів Європейського Союзу, розвитку освіти, що відповідає сучасним вимогам і потребам громади, а також поліпшенню житлово-комунальної інфраструктури, яка є важливою складовою повсякденного життя громадян. Всі ці заходи спрямовані на створення стабільного та комфортного середовища для життя і роботи мешканців Лубенської територіальної громади.

Забезпечення успішного впровадження стратегічного плану розвитку Лубенської територіальної громади залежить від розвитку високоякісної інфраструктури, яка є ключем до підвищення конкурентоспроможності та економічної безпеки регіону. Важливим аспектом є розвинута транспортна інфраструктура, яка сприяє економічному зростанню, зміцненню малого і середнього бізнесу, залученню інвестицій та розвитку туризму.

Лубенська громада прагне стати комфортною для проживання, що передбачає ефективні заходи щодо модернізації житлово-комунального господарства і вдосконалення інфраструктури. Підтримка молодіжних ініціатив і активізація громадської участі є суттєвими для забезпечення розвитку та добробуту громади.

Важливою складовою стратегії є моніторинг, що включає облік, збір, аналіз і узагальнення інформації для відстеження динаміки і змін у громаді, що допомагає забезпечувати відповідність досягнутих результатів запланованим цілям. Цей процес передбачає регулярне порівняння базових і фактичних значень показників та виконання превентивних функцій для попередження можливих негативних наслідків.

Також важливим є аналіз потенційних ризиків, що можуть негативно вплинути на виконання Стратегії, зокрема організаційних, політичних, фінансових ризиків. Робоча група відповідальна за визначення способів їх попередження та мінімізації негативного впливу, що включає прийняття управлінських рішень на основі даних моніторингу і аналізу.

ВИСНОВКИ

У кваліфікаційній бакалаврській роботі здійснено дослідження механізмів управління соціально-економічним розвитком територіальних громад. На основі проведеного дослідження сформульовано наступні висновки:

1. Досліджено сутність механізму управління соціально-економічного розвитку територіальних громад. Механізм управління соціально-економічним розвитком територіальних громад є складною, багатокomпонентною системою, спрямованою на забезпечення стабільного і довгострокового зростання місцевих територій. Ця система включає три ключові етапи: планування, реалізацію та моніторинг заходів.

На першому етапі, стратегічне планування, формуються довгострокові цілі та пріоритети розвитку громади. Це процес, що вимагає глибокого аналізу соціально-економічного стану громади, оцінки наявних ресурсів та потенціалу, а також врахування думок і потреб місцевого населення. Залучення громадян до прийняття рішень є критично важливим, оскільки це не лише сприяє формуванню більш реалістичних та ефективних програм розвитку, але й підвищує довіру до місцевої влади.

На другому етапі, реалізації, відбувається втілення запланованих заходів. Це включає як організаційні аспекти, так і забезпечення необхідного фінансування, координацію між різними рівнями влади та активну співпрацю з громадськістю. Важливо, щоб місцева влада мала чіткі інструменти та методи для ефективного виконання запланованих заходів, а також можливість адаптувати їх у разі зміни зовнішніх умов.

Третій етап, моніторинг і оцінка, передбачає постійний контроль за виконанням програм і проєктів, аналіз результатів та внесення необхідних коректив. Це дозволяє не лише оцінювати ефективність реалізованих заходів, але й забезпечує прозорість процесу управління, що є важливим для побудови довіри між владою та громадою.

2. Проаналізовано нормативно-правову базу засад формування стратегії розвитку територіальних громад. Нормативно-правова база України значно підтримує процеси децентралізації та розвитку територіальних громад. Закони та постанови, зокрема Закон України "Про засади державної регіональної політики", створюють правові рамки для формування стратегій розвитку громад, що є основою для системного підходу до управління розвитком територій.

Даний закон забезпечує необхідні інструменти та методичні рекомендації для розробки та реалізації стратегічних планів. Однак, незважаючи на значні досягнення у цій сфері, існує потреба в подальшій уніфікації та удосконаленні законодавства для більш ефективного застосування. Наприклад, важливо забезпечити чіткіший механізм координації між різними рівнями влади, а також спростити процедури залучення інвестицій та фінансування місцевих проектів.

Постійне вдосконалення нормативно-правової бази є необхідним для адаптації до нових викликів та умов, зокрема в умовах післявоєнного відновлення України. Це включає створення нових законодавчих ініціатив, які б забезпечили більш гнучкі та ефективні механізми управління соціально-економічним розвитком територіальних громад.

Таким чином, механізм управління соціально-економічним розвитком територіальних громад є комплексною системою, що потребує системного підходу, ефективного стратегічного планування та постійного вдосконалення нормативно-правової бази. Це дозволить забезпечити стабільний розвиток територій, підвищення якості життя населення та створення сприятливих умов для економічного зростання.

3. Проаналізовано світовий досвід управління розвитком територіальних громад, який наочно демонструє, що децентралізація та розширення повноважень місцевих органів влади є ключовими факторами, які сприяють ефективному управлінню розвитком територій. Ці процеси дозволяють громадам самостійно визначати свої потреби, планувати розвиток та реалізовувати проекти, що відповідають їхнім специфічним умовам і можливостям.

Європейські країни стали піонерами у впровадженні моделей децентралізованого управління, які сприяють ефективному розвитку територіальних громад. Наприклад, у Швеції та Данії місцеві органи влади мають значні повноваження у питаннях бюджетування, соціальної політики та інфраструктури. Це забезпечує швидке і ефективне реагування на місцеві потреби та проблеми. Успіх цих країн значною мірою обумовлений активною участю громадян у процесі прийняття рішень. Регулярні громадські обговорення, відкриті зустрічі з місцевою владою та електронні платформи для голосування дозволяють жителям бути активними учасниками у формуванні політики розвитку своїх громад.

Сучасні технології відіграють важливу роль у підвищенні ефективності управління розвитком територій. Впровадження систем електронного урядування, використання геоінформаційних систем для моніторингу стану інфраструктури та соціально-економічних показників, а також застосування інноваційних методів аналізу даних дозволяють швидко та ефективно приймати управлінські рішення. Наприклад, у Німеччині активно використовуються платформи для моніторингу екологічного стану територій, що дозволяє оперативно реагувати на проблеми та забезпечувати сталий розвиток.

4. Практика управління на основі показників соціально-економічного розвитку в Україні

В Україні аналіз соціально-економічних показників територіальних громад виявив суттєву нерівномірність розвитку між регіонами. Це обумовлено як історичними, так і економічними факторами, а також різним рівнем інституційної спроможності місцевих органів влади. Відсутність єдиних стандартів та підходів до планування розвитку громад призводить до значних відмінностей у їхньому соціально-економічному стані.

Для ефективного розвитку територіальних громад необхідний диференційований підхід до формування стратегій. Кожна громада має унікальні особливості та ресурси, які необхідно враховувати при розробці планів розвитку. Важливою складовою успішного управління є впровадження інноваційних

підходів та використання сучасних інформаційних технологій. Наприклад, створення інтерактивних карт розвитку територій, використання систем електронного документообігу та автоматизація процесів управління дозволяють підвищити ефективність роботи місцевих органів влади.

Україна має великий потенціал для впровадження сучасних технологій у процеси управління територіальними громадами. Використання платформ для електронного урядування може суттєво спростити процеси бюджетування, планування та реалізації проектів. Крім того, застосування аналітичних інструментів для обробки великих даних дозволить краще розуміти потреби громадян та ефективніше використовувати наявні ресурси.

Таким чином, вивчення світового досвіду та впровадження інноваційних підходів до управління є ключовими чинниками для забезпечення сталого розвитку територіальних громад в Україні. Децентралізація та активна участь громадян у процесах прийняття рішень, а також застосування сучасних технологій, сприятимуть ефективному управлінню та підвищенню якості життя населення.

5. Обґрунтовано перспективи повоєнного розвитку громад і територій України. Повоєнний розвиток громад і територій України є складним і багатогранним процесом, який вимагає особливої уваги до відновлення інфраструктури, підтримки економічної активності та забезпечення соціальних послуг. Війна завдала значних руйнувань містам і селам, призвела до численних втрат серед населення та знищення важливих об'єктів інфраструктури. Відновлення цих територій потребує комплексного підходу, спрямованого на забезпечення сталого розвитку та підвищення якості життя населення.

Одним із першочергових завдань повоєнного розвитку є відновлення інфраструктури. Це включає відбудову житлових будинків, лікарень, шкіл, доріг та інших об'єктів, які були зруйновані або пошкоджені під час бойових дій. Важливо забезпечити швидке та ефективне відновлення, використовуючи сучасні технології та матеріали, які забезпечать довговічність і надійність нових будівель. Особливу увагу слід приділяти розвитку транспортної інфраструктури, що

сприятиме покращенню зв'язку між різними регіонами та підвищенню економічної активності.

Підтримка економічної активності є не менш важливим аспектом повоєнного розвитку. Війна призвела до значних втрат у промисловості, сільському господарстві та інших секторах економіки. Відновлення економіки потребує залучення інвестицій, створення нових робочих місць та підтримки малого і середнього бізнесу. Держава повинна створити сприятливі умови для підприємництва, забезпечити доступ до фінансових ресурсів та підтримати інноваційні проекти. Важливо також розвивати нові сектори економіки, такі як інформаційні технології, зелена енергетика та туризм, що сприятиме диверсифікації економіки та зменшенню залежності від традиційних галузей.

Забезпечення соціальних послуг є ключовим елементом повоєнного розвитку громад. Війна завдала значної шкоди соціальній інфраструктурі, що вплинуло на доступність та якість медичних, освітніх та соціальних послуг. Відновлення цих послуг є необхідним для забезпечення базових потреб населення та підтримки соціальної стабільності. Важливо розробити програми соціальної підтримки для постраждалих від війни, забезпечити доступ до якісної медичної допомоги та освітніх послуг, а також створити умови для соціальної інтеграції внутрішньо переміщених осіб.

Стратегії повоєнного розвитку повинні включати заходи з інклюзивного розвитку, що забезпечують залучення всіх груп населення до процесів відбудови та розвитку. Це означає, що всі громадяни, незалежно від їхнього соціального статусу, віку, статі чи етнічного походження, повинні мати можливість брати активну участь у відновленні своїх громад. Інклюзивний розвиток сприяє соціальній єдності, зменшує нерівність та підвищує рівень довіри між громадянами та владою.

Залучення громадян до процесу прийняття рішень є важливим аспектом інклюзивного розвитку. Це можна здійснити через проведення громадських слухань, консультацій, створення громадських рад та інших механізмів участі. Важливо забезпечити прозорість та підзвітність процесу відбудови, що сприятиме

зміцненню довіри між громадянами та місцевою владою. Крім того, варто розвивати партнерство між владою, бізнесом та громадськими організаціями для реалізації спільних проектів з відновлення та розвитку територій.

Отже, перспективи повоєнного розвитку громад і територій України полягають у відновленні інфраструктури, підтримці економічної активності, забезпеченні соціальних послуг та впровадженні інклюзивного підходу до розвитку. Це дозволить створити сприятливі умови для сталого розвитку, підвищення якості життя населення та забезпечення соціальної стабільності в постконфліктний період.

Таким чином, проведені дослідження дозволили визначити основні аспекти та перспективи управління соціально-економічним розвитком територіальних громад в Україні, що можуть бути використані для удосконалення існуючих механізмів та розробки нових стратегій розвитку в умовах повоєнного відновлення.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Про місцеве самоврядування. Закон України від 21.05.1997 № 280/97-ВР URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/280/97-%D0%B2%D1%80#> (дата звернення 20.03.2024 р.)
2. Про статут депутатів місцевих рад.. Закон України від 11.07.2002 № 93-IV. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/93-15/print> (дата звернення 20.03.2024 р.)
3. Про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо планування та використання земель Закон України від 17.06.2020 року №711-IX URL: «<https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/711-20> (дата звернення 20.03.2024 р.)
4. Про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо засад державної регіональної політики та політики відновлення регіонів і територій. Закон України від 09.07. 2022 року №2389-IX URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2389-20> (дата звернення 20.03.2024 р.)
5. Порядок формування Концепції інтегрованого розвитку території територіальної громади. Затверджений Наказом Міністерства розвитку громад та територій України 22.09. 2022 року №172 URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z1421-22> (дата звернення 20.03.2024 р.)
6. Баланюк І, Іваночко Б.. Інвестиційне забезпечення соціально-економічного розвитку територіальних громад. *Аграрна економіка*. 2023. Т. 16, № 1-2. С. 91-98.
7. Богуш л.г. Економічні проблеми сталого розвитку національної економіки. *Економічний вісник НТУУ «Київський політехнічний інститут»*. 2022. №24. С. 19-24.
8. Борденюк В. Децентралізація державної влади і місцеве самоврядування: поняття, суть та форми (види). *Право України*. 2005. № 1. С. 21–25.

9. Бориславський Л. Всеукраїнський форум учених правознавців «Новітній конституційний процес в Україні: питання децентралізації влади». *Право. Вісник. Додаток до журналу "Право України"*. К.: Ін Юре, 2015. С. 68–72.
10. Децентралізація в Україні: законодавчі новації та суспільні сподівання К.: Інститут законодавства Верховної Ради України, 2015. 413 с.
11. Шевченко О. В., Романова В. В., Жаліло Я. А. Децентралізація і формування політики регіонального розвитку в Україні : наук. Доп.; за наук. Ред. Д-ра екон. Наук– Київ : НІСД, 2020. – 153 с.
12. Європейська Хартія місцевого самоврядування (ETS No. 122), URL: <https://www.coe.int/en/web/conventions/full-list/-/conventions/treaty/122> (дата звернення 20.03.2024 р.)
13. Жовнірчик Я., Мельник В.М. Зарубіжний досвід і вітчизняні традиції інноваційного розвитку територіальних громад органами місцевого самоврядування. *Інвестиції: практика та досвід*. 2015. № 9. С.92-97
14. Іванова С.О. Роль місцевого самоврядування у розвитку територіальних громад: український контекст. *Вісник Київського національного університету*. 2019. Вип. 4. С. 12-18.
15. Ільїна М.В., Шпильова Ю.Б. Перспективи повоєнного розвитку громад і територій України. *Ефективна економіка*. 2023. № 5. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2023_5_5. (дата звернення 20.05.2024 р.)
16. Керецман Н.І. Концептуальні засади вдосконалення механізму управління територіальними громадами на основі інтегрованого розвитку. *Регіональна економіка*. 2023. № 2. С. 41-49.
17. Коваленко Н.О. Інституційно-функціональний аналіз виконавчих органів місцевих рад. *Теорія та практика державного управління*. 2019. Вип. 3. С. 156-163.
18. Кожина А. В. Публічне управління інклюзивним місцевим розвитком: теорія, методологія, практика : моногр. Кам'янець-Подільський: ТОВ «Друкарня «Рута», 2020. 452 с.

19. Корчинська О.О. Управління соціально-економічним розвитком об'єднаних територіальних громад. *Проблеми економіки та управління*. 2019. Вип. 4 . С. 81-88.
20. Костенко А.М. Адміністративно-територіальна реформа в Україні за оцінками депутатів місцевих рад. *Регіональні студії*. 2019. № 18. С. 20-26.
21. Кравченко В.В., Лебідь Т.І. Теоретичні та прикладні аспекти розвитку статусу депутатів місцевих рад. *Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету. Серія : Юриспруденція*. 2021. Вип. 51. С. 30-36.
22. Круглашов А., Ткач Ю. Еволюція моделі виборів місцевих Рад в Україні. *Історико-політичні проблеми сучасного світу*. 2022. Т. 46. С. 119-132.
23. Крусян А. Всеукраїнський форум учених правознавців “Новітній конституційний процес в Україні: питання децентралізації влади”. *Право. Вісник. Додаток до журналу “Право України”*. К.: Ін Юре, 2015. С.46–49.
24. Литвиненко В.В. Сучасні тенденції управління розвитком територій в умовах децентралізації. *Економіка і підприємництво*. 2019. № 7. С. 45-50.
25. Лола В. Самоосвіта як складова підвищення інтегральної компетентності депутатів місцевих рад. *Аспекти публічного управління*. 2020. Т. 8, № 6. С. 140-150.
26. Мацюк І. Аналіз можливостей інклюзивного розвитку територіальних громад в умовах воєнного стану. *Економічний часопис Волинського національного університету імені Лесі Українки*. 2023. № 1. С. 19-27.
27. Мельник О.В., Козлов О.І. Моделі стратегічного планування розвитку громад. *Наукові записки Університету «Україна»*. Серія «Економіка». 2020. Вип. 14. С. 65-72.
28. Місцеві програми територіальних громад: проблеми нормативно-правового забезпечення URL: https://lb.ua/blog/observatory_democracy/480269_ (дата звернення 20.04.2024 р.)
29. Нестеренко М.П., Кравчук В.А. Реалізація механізмів публічно-приватного партнерства у розвитку громад. *Економічні проблеми*. 2021. № 5. С. 101-107.

30. Нові підходи розвитку сільських територій в умовах децентралізації та змін у державній регіональній політиці. Інститут громадянського суспільства. Київ: ІГС. URL: <https://www.csi.org.ua/publications/novi-pidhody-rozvytku-silskyh-terytorij-v-umovah-detsentralizatsiyi-ta-zmin-u-derzhavnij-regionalnij-politytsi/> (дата звернення 20.04.2024 р.)
31. Нормативно-правове забезпечення розробки стратегій громад: колізії та проблеми URL: https://lb.ua/blog/observatory_democracy/483923_ (дата звернення 20.05.2024 р.)
32. Офіційний сайт Міністерства економіки України URL: <https://www.me.gov.ua> (дата звернення 20.03.2024 р.)
33. Офіційний сайт Лубенської міської ради URL: <https://lubnyrada.gov.ua/> (дата звернення 20.04.2024 р.)
34. Офіційний сайт Головного управління статистики у Полтавській області URL: <https://www.pl.ukrstat.gov.ua/> (дата звернення 22.02.2024 р.)
35. Офіційний сайт Полтавської обласної ради URL: <https://oblrada-pl.gov.ua> (дата звернення 20.04.2024 р.)
36. Павліха Н. В., Цимбалюк І. О. Науковий базис формування теорії інклюзивного розвитку регіону. *Економічний часопис Східноєвропейського національного університету імені Лесі Українки*: журнал. Луцьк: Вежа-Друк, 2020. № 3 (23). С. 136–142.
37. Петренко Л. П., Ковальчук Н. Я. Інноваційні механізми фінансування проектів розвитку громад. *Економіка і суспільство*. 2020. № 11. С. 250-256.
38. Похиленко Н.М. Нормативно-правове забезпечення планування розвитку територіальних громад. *Економіка та управління АПК*. 2023. № 1. С. 132-144
39. Рущенко Р.С. Теоретичні засади децентралізації в реформуванні місцевого самоврядування. Державне управління: удосконалення та розвиток. 2019. № 10. URL: http://du.nauka.com.ua/_2019_10 (дата звернення 20.04.2024 р.)

40. Сасенко П.О. Теоретичні засади формування стратегії розвитку об'єднаної територіальної громади. Науковий вісник Мукачівського державного університету 2016. Вип. 7. С. 594-598.

41. Серьогін С.М., Шпекторенко І.В. Структура інтегральної компетентності депутатів місцевих рад України. Публічне адміністрування: теорія та практика. 2019. Вип. 1. URL; http://nbuv.gov.ua/UJRN/Patp_2019_1_18 (дата звернення 20.04.2024 р.)

42. Сидорчук Р.В. Децентралізація в Україні: ефекти для регіонального розвитку. Український соціум. 2021. № 2(67). С. 34-41.

43. Стратегія розвитку Лубенської територіальної громади на 2024-2027 роки URL: <https://lubnyrada.gov.ua/> (дата звернення 20.04.2024 р.)

44. Тарасенко В.О. Стратегії розвитку малих міст в умовах децентралізації. Містобудування та територіальне планування. 2022. Вип. 73. С. 128-135.

45. Федоров М.Ю., Черниш О.М. Виклики та перспективи розвитку сільських територій України. Географія та туризм. 2021. № 4. С. 44-50.

46. Хитько М.М., Кулик А.В. Стратегічне планування розвитку територіальних громад в умовах євроінтеграції. Державне управління: удосконалення та розвиток. – 2023. - № 11. –

URL:http://nbuv.gov.ua/UJRN/Duur_2023_11_22. (дата звернення 20.04.2024 р.)

47. Хоменко А.П. Екологічний аспект розвитку територіальних громад. Наукові записки Тернопільського національного університету. 2019. Вип. 2. С. 67-74.

48. Цимбалюк І. О. Інклюзивний розвиток регіону в умовах фінансової децентралізації: теорія, методологія, практика. Луцьк: Вежа-Друк, 2019. 340 с.

49. Чуй О.В. Оцінка ефективності програм розвитку громад на регіональному рівні. Науковий вісник Харківського національного університету імені В. Н. Каразіна. Серія «Економіка». 2020. Вип. 40. С. 92-99.

50. Шевченко І.В., Гордієнко О.П. Роль громадських ініціатив у сталому розвитку територій. Міжнародний науковий журнал «Економіка та суспільство». 2021. № 2. С. 88-95.

51. Шемшученко Ю. Всеукраїнський форум учених правознавців “Новітній конституційний процес в Україні: питання децентралізації влади”. Право. Вісник. Додаток до журналу “Право України”. К.: Видавничий Дім Ін Юре, 2015. С. 22–25

ДОДАТКИ

Додаток А

SWOT-аналіз діяльності Лубенської територіальної громади

Сильні сторони	Слабкі сторони
Вигідне географічне розташування (в центральній частині України, на перетині автомобільних шляхів, наявність залізничної станції) Сприятливі погодно-кліматичні умови для проживання та розвитку сільського господарства Наявність покладів розвіданих корисних копалин місцевого значення (суглинки) Переважну кількість земель сільськогосподарського призначення становлять ґрунти чорноземного типу Багатогалузевий господарський комплекс Ключова позиція провідної галузі промисловості – переробної (харчова, машинобудівна, фармацевтична промисловість) Щорічне нарощення обсягів виробництва та реалізації підприємствами переробної галузі Розвиток малого та середнього підприємництва (у сфері торгівлі та побуту) Високий показник кількості суб'єктів господарювання на одиницю населення Розгалужена фінансово-кредитна система (банківські та небанківські установи) Наявність ВНЗ різних рівнів акредитації та закладу професійної освіти для підготовки висококваліфікованих кадрів Здійснення значних капіталовкладень окремими суб'єктами господарювання у модернізацію виробництв у машинобудуванні, харчовій та деревообробній промисловості Розширення ринків збуту підприємств за межі України Щорічне збільшення доходів до місцевого бюджету за рахунок податкових та неподаткових надходжень Розвиток партисипативного бюджетування, залучення громадськості до урядування Співпраця з міжнародними фінансовими організаціями (Nefco, GIZ, UNDP, U-Lead,	Відтік та від'ємна міграція працездатного населення, у тому числі молоді Поступове скорочення чисельності населення та його старіння, збільшення частки населення непрацездатного віку Дисбаланс у попиті та пропозиції робочої сили Відсутність механізмів мотивації молоді до роботи у бюджетних закладах, установах тплатоспроможність населення Зношеність виробничих фондів підприємств та застарілі технології, висока затратність та низька ефективність значної кількості промислових виробництв Недостатність інвестицій у високотехнологічні виробництва Висока залежність економіки громади від енергетичних ресурсів Не у повній мірі використання природноресурсного потенціалу Зниження родючості ґрунтів через недотримання сівозмін внаслідок моногалузевості сільського господарства та значної концентрації земель у великих агропромислових підприємствах Недостатній рівень співпраці між бізнесом і владою, низька зацікавленість бізнесу у суспільному житті громади Незначна кількість незадіяних приміщень комунальної форми власності, придатних для ведення бізнесу Відсутність комплексного пВідсутність комплексного плану просторового розвитку території громади та актуальної аерофотозйомки Наявність проблеми доступності приміщень для осіб з інвалідністю Недостатні обсяги бюджетних можливостей на видатки розвитку (будівництво, реконструкцію, капітальний ремонт доріг, тротуарів, велосипедних доріжок, житлового фонду, об'єктів соціальної

USAID) Ефективне залучення коштів з державного бюджету (ДФРР, субвенції, державні програми) Наявність вільних земельних ділянок для розвитку бізнесу (в т.ч. для створення індустріального парку) Наустріального парку) Наявність містобудівного кадастру Розвинена інфраструктура енерго-, водо-, газо-, теплопостачання Зацікавленість керівництва громади у розвитку системи управління відходами, розбудова системи поводження з ТПВ (сортування) Широка мережа закладів первинної медичної допомоги Можливість проведення клінічних лабораторних досліджень власним силами медичних закладів громади Інформатизація закладів охорони здоров'я, впровадження електронного документообігу Запровадження механізму фінансової мотивації медичного персоналу з використанням принципів диференціації заробітної плати Забезпечення безкоштовними ліками пільгових категорій населення Постійне підвищення кваліфікації медичного персоналу Наявність опорних шкіл у громаді Функціонування ЗДО та ЗЗСО в умовах війни Високий рейтинг закладів освіти у громаді та області Наявність історичних об'єктів та пам'яток культурної спадщини (у т. ч. національного значення) Значний культурний потенціал, наявність досвіду проведення культурно-мистецьких заходів Збереження бібліотечної сфери Наявність динамічної та гнучкої системи надання соціальних послуг та кваліфікований кадровий потенціал Надання послуги «Соціальне таксі» Цифровізація роботи з багатодітними сім'ями (ведення електронної бази обліку багатодітних родин) Збільшення кількості дітей та багатодітних сімей	інфраструктури тощо) Мала питома вага місцевих податків і зборів в бюджеті територіальної громади Зношеність інженерних мереж у житловокомунальному господарстві Недостатнє охоплення території громади послугами з вивезення ТПВ Низький відсоток проведених капітальних ремонтів дорожнього покриття Недостатнє забезпечення спеціалізованою технікою комунальних підприємств громади Низька якість послуг пасажирських перевезень Потреба у капітальнихПотреба у капітальних ремонтах та покращенні матеріально-технічної баз ремонтів та покращенні м закладів освіти, охорони здоров'я, культури Дефіцит фінансування освітньої, медичної, культурної галузей та низька автономність у розпорядженні коштами Професійне вигорання медичних, педагогічних, соціальних працівників Значний відсоток осіб пенсійного та передпенсійного віку серед медперсоналу Зниження доступності пацієнтів до сімейних лікарів через низьку якість доріг у громаді Недостатньо тісна співпраця із закладами охорони здоров'я інших рівнів Застаріла туристична інфраструктура, яка не відповідає європейським стандартам Недостатні навички працівників культури у сфері PR та публічних виступів Обмежений доступ до соціальних послуг віддалених сільських населених пунктів Відсутність молодіжної ради у громаді Потреба у реконструкції головної спортивної споруди міста «Стадіон Центральний» Наявність негативних реакцій громадськості на дії або рішення місцевої влади Неспроможність громадськості до об'єднання задля вирішення масштабних питань життєдіяльності громади Відсутність впізнаваності громади за її межами
---	--

Створення Google-карти наявних спортивних споруд громади Участь спортсменів громади у збірних командах області та України Значна кількість свідомих громадян та активних громадських організацій Наявність у громадськості різноманітних поглядів та підходів до вирішення проблем	
Можливості	Загрози
Вигідне стратегічне положення для міжмуніципального та міжрегіонального співробітництва Використання можливостей державної підтримки підприємництва та аграрного сектору Розвиток підприємництва у сфері переробки сільгосппродукції Участь у міжнародних проєктах та програмах, залучення додаткових коштів за рахунок активізації інвестиційної діяльності Виникнення нових економічних можливостей завдяки створенню взаємозв'язків з європейськими країнами Розвиток міжмуніципального співробітництва Розвиток бізнесу на базі незавантажених виробничих потужностей та адмінприміщень Залучення кваліфікованого персоналу за рахунок зростання рівня середньої заробітної плати на підприємствах різних форм власності Посилення співпраці влади, бізнесу та громади Покращення якості освітніх, медикосоціальних послуг населенню як міської, так і сільських територій, шляхом збільшення державної підтримки для освітніх та медичних закладів громади Енергетична трансформація суспільства, розвиток відновлювальної та нетрадиційної енергетики Розширення переліку платних медичних послуг Розвиток медичного страхування Скорочення рівня захворюваності на НІЗ завдяки активізації роз'яснювальної роботи та профілактичних заходів Діджиталізація галузі освіти, охорони здоров'я, культури Використання історично-культурного та	Продовження воєнного стану та імовірність ескалації воєнних дій і подальших пошкоджень інфраструктури Нестабільне функціонування енергосистеми держави, енергетична криза Стрімка зміна кон'юнктури ринків, дефіцит матеріалів та комплектуючих Втрата ринків збуту через порушення логістичних шляхів у зв'язку з воєнними діями Геополітична та економічна невизначеність у країні Погіршення умов для ведення бізнесу Втрати кваліфікованої робочої сили через воєнні дії та міграцію, скорочення кількості трудових ресурсів та збільшення соціального навантаження на одного працюючого скорочення державного фінансування національних програм з підтримки розвитку регіонів Втрати місцевого бюджету через надання податкових пільг Відтік молоді, що є загрозою перетворення громади у депресивну територію з «бюджетом проїдання» Посилення конкуренції між громадами за інвестиції, ресурси Скорочення реальних доходів населення, погіршення добробуту Високий ризик вкладення коштів у реальний сектор економіки Існування тіньового сектору економіки Погіршення екологічної та техногенної безпеки, погіршення стану довкілля внаслідок продовження політики незбалансованого природокористування Нестабільність природно-кліматичних умов, що може призвести до змін у сільському господарстві Занепад житлово-комунального господарства через обмеженість бюджетного фінансування

туристичного потенціалу громади (етнографічного, зеленого туризму тощо) Брендинг громади Збільшення зацікавленості людей у питаннях, що стосуються розвитку громади, та більш ефективна участь громадськості у прийнятті рішень Підвищення порозуміння між громадськістю, владою та різними соціальними групами населення	Дороговартісність інноваційних методів діагностики та лікування Пасивність громадян щодо власного здоров'я, зростання кількості інфекційних та неінфекційних захворювань Невизначеність ціноутворення медичних послуг і гарантованого обсягу медичної допомоги на національному рівні Низька престижність педагогічної праці, деструктивні психологічні впливи на учасників освітнього процесу Згортання міжнародних донорських проєктів, спрямованих на підтримку соціальної сфери Відчуття безпорадності та відчуженості серед громадян, виникнення непорозумінь, конфліктів у суспільстві та втрата довіри
---	---

Джерело: складено автором на основі [33]

Додаток Б

Структура стратегічних, операційних цілей та завдань

Стратегічна ціль А. Громада, дружна до бізнесу	
Оперативні цілі	Завдання
А 1. Потужний промисловий комплекс громади	А 1.1. Збереження темпів і обсягів виробничої діяльності промислових підприємств територіальної громади
	А 1.2. Використання трудового потенціалу громади, створення нових робочих місць
	А 1.3. Розширення та модернізація виробництва
	А 1.4. Розширення ринків збуту та популяризація місцевого товаровиробника
А 2. Інвестиційно активна громада	А 2.1. Формування позитивного інвестиційного іміджу Лубенської територіальної громади
	А 2.2. Розширення співпраці з міжнародними фінансовими організаціями
	А 2.3. Активізація роботи по підготовці програм та проєктів розвитку громади
	А 2.4. Створення умов для залучення інвестицій у розвиток громади
А 3. Сталий розвиток підприємництва	А 3.1. Розширення доступу малого і середнього бізнесу до фінансових ресурсів
	А 3.2. Створення умов для спрощення організації та ведення бізнесу у громаді
	А 3.3. Розвиток інфраструктури підтримки підприємництва
А 4. Ефективний аграрний сектор громади	А 4.1. Сприяння розвитку перспективних напрямів переробної промисловості та АПК
	А 4.2. Забезпечення доступу аграріїв до грантових та фінансово-кредитних ресурсів
	А 4.3. Сприяння реалізації заходів державної підтримки сільгоспвиробників
Стратегічна ціль Б. Громада, комфортна для проживання	
Операційні цілі	Завдання
Б 1. Розвиток житлово-комунального господарства та інфраструктури	Б 1.1. Сприяння наданню якісних комунальних послуг мешканцям громади
	Б 1.2. Розвиток дорожньої інфраструктури та благоустрою
	Б 1.3. Покращення екологічної безпеки
	Б 1.4. Підвищення ефективності управління енергетичними ресурсами
Б 2. Збереження та зміцнення здоров'я населення	Б 2.1. Покращення надання медичної допомоги
	Б 2.2. Підвищення конкурентоспроможності закладів охорони здоров'я
	Б 2.3. Розширення переліку законтракованих пакетів медичних гарантій

	Б 2.4. Підвищення рівня профілактики захворювань
	Б 2.5. Сприяння розвитку фізичної культури і спорту
Б 3. Створення сучасного освітнього простору громади	Б 3.1. Створення умов для надання якісних та безпечних освітніх послуг у громаді, у т.ч. для дітей з особливими освітніми потребами
	Б 3.2. Зміцнення навчальної матеріально-технічної бази закладів освіти
	Б 3.3. Підтримка роботи з обдарованими і талановитими дітьми та молоддю, створення умов для їх розвитку
	Б 3.4. Створення умов для здобуття професійної, фахової та вищої освіти
Б 4. Сталий розвиток культури та ефективна реалізація туристичного потенціалу	Б 4.1. Розвиток закладів культури
	Б 4.2. Створення умов для культурного розвитку і творчого самовираження, задоволення творчих, інтелектуальних та духовних потреб людей
	Б 4.3. Збереження історико-культурної спадщини
	Б 4.4. Підтримка та розширення наявної туристичної пропозиції
Стратегічна ціль В. Громада, відкрита для людей	
Операційні цілі	Завдання
В 1. Адаптована система соціального захисту	В 1.1. Формування системи надання соціальних послуг відповідно до потреб громади
	В 1.2. Розширення переліку соціальних послуг у громаді
	В 1.3. Підвищення рівня соціальної підтримки ветеранів війни, створення робочих місць для ветеранів війни
	В 1.4. Інтеграція ВПО до життя в новій громаді
	В 1.5. Запобігання домашньому насильству та/або насильству за ознакою статі
В 2. Безпечна та доступна громада	В 2.1. Забезпечення розвитку системи цивільного захисту населення, у т.ч. на засадах добровільності
	В 2.2. Забезпечення пожежної безпеки у населених пунктах громади
	В 2.3. Створення безпечних та комфортних умов для життєдіяльності та відпочинку населення Лубенської територіальної громади
	В 2.4. Мінімізація ризиків, пов'язаних із загрозами військового характеру для населення та господарства громади
В 3. Підтримка молодіжних ініціатив у громаді	В 3.1. Створення умов для розвитку молодіжного середовища
	В 3.2. Долучення молоді до активностей у громаді
В 4. Активізація участі громадськості у житті	В 4.1. Забезпечення доступу громадськості до достовірної та актуальної інформації про різні аспекти життя громади
	В 4.2. Створення механізмів та інструментів для залучення громадськості до процесу прийняття рішень

громади	В 4.3. Навчання та розвиток громадськості
	В 4.4. Мотивація, заохочення та визнання активної участі громадян у житті громади
В 5. Вдосконалення системи цифрової інфраструктури	В 5.1. Розвиток електронної комунікаційної та інформаційної інфраструктури
	В 5.2. Підвищення рівня цифрових навичок

Джерело: складено автором на основі [33]

Стратегії цілі Лубенської територіальної громади

СТРАТЕГІЧНА ЦІЛЬ А. ГРОМАДА, ДРУЖНЯ ДО БІЗНЕСУ	
Оперативна ціль А 1. Потужний промисловий комплекс громади	
Завдання	Потенційно можливі сфери реалізації проєктів
А 1.1. Збереження темпів і обсягів виробничої діяльності промислових підприємств територіальної громади	розширення видів промислової продукції та її асортименту; впровадження та реалізація інноваційних видів продукції; забезпечення якості продукції у відповідності з міжнародними стандартами; забезпечення сучасних методів управління виробництвом; розширення переліку експортованої продукції; забезпечення комплексного підходу до контролю процесів виробництва протягом усього «життєвого циклу» продукції
А 1.2. Використання трудового потенціалу громади, створення нових робочих місць	забезпечення підбору висококваліфікованого персоналу; налагодження партнерських зв'язків з місцевими вищими навчальними закладами; залучення внутрішньо переміщених осіб до виробничої діяльності; співпраця зі службою зайнятості в частині професійного навчання, підготовки та перепідготовки безробітних відповідно до потреб ринку праці; використання електронних сервісів та інформаційних ресурсів служби зайнятості під час підбору персоналу; використання державних інструментів стимулювання роботодавців
А 1.3. Розширення та модернізація виробництв	здійснення капітальних вкладень у розширення виробництв; застосування нових технологічних процесів;
	використання можливостей державної підтримки виробників; впровадження енергоефективних технологій виробництва
А 1.4. Розширення ринків збуту та популяризація місцевого товаровиробника	- участь у міжнародних виставках та виставках державного значення; підтримання взаємовигідних та довгострокових відносин з постачальниками і споживачами; - зміцнення позицій на ринках України, Азії та Західної Європи; співпраця з міжнародними організаціями з метою розширення ринків збуту; активізація зовнішньоекономічної діяльності; використання онлайн та офлайн каналів комунікації для збільшення кількості замовлень
Оперативна ціль А 2. Інвестиційно активна громада	
Завдання	Потенційно можливі сфери реалізації проєктів

А 2.1. Формування позитивного інвестиційного іміджу Лубенської територіальної громади	розроблення та щорічна актуалізація інвестиційного паспорту громади; висвітлення питань інвестиційної діяльності на офіційному сайті міської ради та у соцмережах; розроблення презентаційних матеріалів щодо актуальних інвестиційних проєктів; створення цифрових, сувенірних та поліграфічних продуктів
А 2.2. Розширення співпраці з міжнародними фінансовими організаціями	реалізація інфраструктурних та інших проєктів із залученням грантових та кредитних коштів МФО; розвиток міжнародного та міжрегіонального співробітництва; участь у міжнародних інвестиційних, економічних заходах усіх рівнів; представлення потенціалу регіону на міжнародних заходах на території України та за кордоном
А 2.3. Активізація роботи по підготовці програм та проєктів розвитку громади	здійснення систематичного моніторингу пропозицій грантодавців і участь у конкурсах згідно із заявленими умовами; підготовка програм і проєктів із залученням коштів державного бюджету та коштів МФО; методичний та інформаційний супровід реалізації проєктів-переможців конкурсів усіх рівнів; забезпечення активної взаємодії з діючими та потенційними учасниками інвестиційного процесу
А 2.4. Створення умов для залучення інвестицій у розвиток громади	надання суб'єктам господарювання методичної, технічної та фінансової допомоги у сфері залучення інвестицій; супроводження процесу створення та функціонування індустріальних парків; створення можливостей для забезпечення реалізації громадських ініціатив у громаді; актуалізація реєстру вільних нежитлових приміщень, земельних ділянок комунальної власності територіальної громади, що можуть бути використані для реалізації інвестиційних проєктів шляхом надання їх в оренду чи придбання потенційними інвесторами на конкурсних засадах; актуалізація реєстру вільних виробничих площ промислових підприємств приватної форми власності, що потребують залучення інвестицій; формування портфелю інвестиційних пропозицій
Оперативна ціль А 3. Сталий розвиток підприємництва	
Завдання	Потенційно можливі сфери реалізації проєктів

А 3.1. Розширення доступу малого і середнього бізнесу до фінансових ресурсів	поширення інформації про актуальні грантові конкурси, проекти, програми для бізнесу та роз'яснення умов участі у них; надання інформаційної підтримки та практичної допомоги суб'єктам господарювання щодо можливості отримання фінансових ресурсів та грантів; стимулювання роботодавців до створення нових робочих місць шляхом компенсації єдиного внеску при працевлаштуванні безробітних; поширення інформації та надання практичної допомоги роботодавцям у отриманні державних компенсаційних виплат (компенсація ЄСВ, за працевлаштування ВПО тощо); сприяння у наданні мікрогрантів на створення або розвиток власного бізнесу; сприяння участі суб'єктів господарювання у Державній програмі «Доступні кредити 5-7-9 %», урядовому проєкті «ЄРобота» тощо
А 3.2. Створення умов для спрощення організації та ведення бізнесу у громаді	проведення навчальних семінарів для суб'єктів малого і середнього підприємництва щодо вдосконалення навиків ведення бізнесу, змін у законодавстві з питань розвитку підприємництва тощо; створення стимулюючих умов для розвитку місцевого підприємництва; формування, систематична актуалізація та оприлюднення реєстрів майна та земельних ділянок несільськогосподарського призначення комунальної власності, що пропонується для передачі в оренду; удосконалення механізму вирішення питань, пов'язаних з використанням земельних ділянок; забезпечення найбільш доцільного та ефективного використання земельних ділянок та виробничих площ, залучення додаткових коштів до міського бюджету; забезпечення роботи спрощених механізмів започаткування бізнесу та процедури отримання дозволів і погоджень шляхом звернення до Центру надання адміністративних послуг Лубенської міської ради
А 3.3. Розвиток інфраструктури підтримки підприємництва	сприяння у створенні нових та розвитку діючих об'єктів підтримки підприємництва; забезпечення ефективної діяльності дорадчих органів з питань підприємництва (Координаційної ради з питань розвитку підприємництва, Ради підприємців Лубенської територіальної громади, Ради керівників підприємств, установ організацій Лубенської територіальної громади);
	- використання вітчизняного та міжнародного досвіду у сфері надання підтримки суб'єктам господарювання
Оперативна ціль А 4. Ефективний аграрний сектор громади	
Завдання	Потенційно можливі сфери реалізації проєктів

А 4.1. Сприяння розвитку перспективних напрямів переробної промисловості та агропромислового комплексу	підтримка розвитку інфраструктури зберігання с/гпродукції; сприяння запровадженню нових технологій та обладнання для переробки с/г сировини; сприяння зміцненню матеріально-технічної бази підприємств аграрного та переробного сектору; сприяння кредитуванню фермерських господарств, с/г обслуговуючих кооперативів та ФОПів; підтримка розвитку садівництва та ягідництва; розвиток галузі тваринництва в особистих селянських та фермерських господарствах; розвиток галузі бджільництва у громаді
А 4.2. Забезпечення доступу аграріїв до грантових та фінансово-кредитних ресурсів	налагодження комунікації та дієвої співпраці з фінансово-кредитними установами; поширення інформації у ЗМІ про грантові та кредитні можливості для с/г виробників; організація зустрічей з потенційними отримувачами усіх видів допомог у сфері сільського господарства; надання організаційної та консультативної підтримки по участі аграріїв у конкурсах та програмах усіх рівнів
А 4.3. Сприяння реалізації заходів державної підтримки сільгоспвиробників	систематичне інформування аграріїв про можливості державної підтримки; популяризація можливостей Державного аграрного реєстру (ДАР); популяризація пріоритетних напрямків Програми розвитку та підтримки аграрного комплексу Полтавщини; забезпечення сприятливих умов для виробництва с/г продукції (доступність агрохімічних, меліоративних, ветеринарних та інших послуг); підвищення ефективності виробництва (доступність прогресивних технологій, нової техніки, висококваліфікованих фахівців); підтримка доходів від с/г діяльності (виплата дотацій, компенсацій тощо)

Джерело: складено автором на основі [33]