

УДК 352+332.1

[https://doi.org/10.32689/2617-2224-2024-2\(39\)-1](https://doi.org/10.32689/2617-2224-2024-2(39)-1)

Бурик Мирослав Мирославович,

кандидат наук з державного управління, докторант кафедри публічного управління та адміністрування Прикарпатського національного університету імені В. Стефаника, e-mail: mir23.lviv@gmail.com; <https://orcid.org/0000-0001-8939-1324>

Buryk Myroslav Myroslavovych,

Ph.D. in Public Administration, Doctoral Student at the Department of Public Management and Administration of the Vasyl Stefanyk Precarpathian National University, e-mail: mir23.lviv@gmail.com; <https://orcid.org/0000-0001-8939-1324>



Джегур Геннадій Васильович,

кандидат економічних наук, асистент кафедри публічного управління, адміністрування та міжнародної економіки Білоцерківського національного аграрного університету; доцент кафедри публічного адміністрування, ПрАТ «ВНЗ «Міжрегіональна Академія управління персоналом», 03039, м. Київ, вул. Фрометівська, 2, e-mail: dzhegur1979@gmail.com; <https://orcid.org/0000-0001-5955-3687>

Dzhegur Gennadii Vasylovych,

Candidate of Economic Sciences, Assistant at the Department of Public Management, Administration and International Economy, Bila Tserkva National Agrarian University; Associate Professor at the Department of Public Administration, Interregional Academy of Personnel Management, 03039, Kyiv, 2, Frometivska Str., e-mail: dzhegur1979@gmail.com; <https://orcid.org/0000-0001-5955-3687>



СТРАТЕГІЯ РОЗВИТКУ ТЕРИТОРІАЛЬНОЇ ГРОМАДИ: ПОЗИТИВНІ ПРИКЛАДИ ФОРМУВАННЯ І РЕАЛІЗАЦІЇ

Анотація. Мета – розглянути стратегічне планування як ключовий інструмент для соціально-економічного розвитку територіальних громад.

Методологія та дослідницький задум включали детальний аналіз та опис ключових елементів стратегічного плану, які містять визначені цілі, методи їх досягнення, розробку та реалізацію завдань, а також необхідні ресурси та заходи для їх виконання. Наголошено, що основна мета стратегічного планування полягає у розробці довгострокових планів для всебічного розвитку терито-

рій, встановленні цілей сталого розвитку та виборі ефективних стратегій, відповідних компетенціям місцевого самоврядування.

Науковою новизною у публікації є реалізований авторський підхід до аналізу важливості адаптації стратегічного планування до мінливих умов економічного середовища. Акцент робиться на те, як глобальні та місцеві економічні трансформації, включаючи коливання від зростання до стагнації та спаду, впливають на розвиток інструментів стратегічного планування. Автори статті проводять структурний аналіз існуючих стратегій розвитку, включаючи оцінку різних документів стратегічного планування, аналіз законодавчих положень, що регламентують стратегічне планування, а також чисельні характеристики стратегій соціально-економічного розвитку. Змістовний аналіз дозволяє детально оцінити якість основних структурних компонентів стратегій, а також проводить порівняльний аналіз цих елементів. **Висновки.** Запропоновано критерії для змістовного аналізу, які охоплюють широкий спектр аспектів, включаючи стратегічний аналіз, визначення конкурентних переваг, роль у державі, формулювання основних стратегічних цілей, визначення сценаріїв розвитку, оцінку ризиків, просторовий розвиток, ресурсне забезпечення та цільові показники. Основний внесок статті полягає у розробці комплексної методології для регулювання та оцінки ефективності реалізації регіональних стратегій соціально-економічного розвитку, яка може бути використана як методологічна база для розробки, реалізації та моніторингу ефективності діяльності регіональних систем господарювання.

Ключові слова: територіальна громада, стратегія розвитку, структурний аналіз, бізнес-середовище, місцеві органи влади, децентралізація.

TERRITORIAL COMMUNITY DEVELOPMENT STRATEGY: POSITIVE EXAMPLES OF FORMATION AND IMPLEMENTATION

Abstract. The goal is to consider strategic planning as a key tool for the socio-economic development of territorial communities.

The methodology and research design included a detailed analysis and description of the key elements of the strategic plan, which include defined goals, methods of achieving them, development and implementation of tasks, as well as the necessary resources and measures for their implementation. It was emphasized that the main purpose of strategic planning is to develop long-term plans for the comprehensive development of territories, to establish sustainable development goals and to choose effective strategies corresponding to the competences of local self-government.

The scientific novelty of the publication is the implemented author's approach to the analysis of the importance of adapting strategic planning to the changing conditions of the economic environment. Emphasis is placed on how global and local economic transformations, including swings from growth to stagnation and decline, influence the development of strategic planning tools. The authors of the article conduct a structural analysis of existing development strategies, including an assessment of various strategic planning documents, an analysis of legislative provisions regulating strategic planning, as well as numerical characteristics of socio-economic development strategies. Content analysis allows for a detailed assessment of the quality of the main structural components of strategies, and also conducts a comparative analysis of these elements.

Conclusions. Criteria for meaningful analysis are proposed, which cover a wide range of aspects, including strategic analysis, determination of competitive advantages, role in the state, formulation of main strategic goals, definition of development scenarios, risk assessment, spatial development, resource provision and target indicators. The main contribution of the article is the development of a comprehensive methodology for regulating and evaluating the effectiveness of the implementation of regional socio-economic development strategies, which can be used as a methodological base for the development, implementation and monitoring of the effectiveness of regional economic systems.

Key words: territorial community, development strategy, structural analysis, business environment, local authorities, decentralization.

Постановка проблеми. У сучасних умовах господарювання, що відрізняються високим ступенем ризику, невизначеності, динамічності та мінливості факторів макро-, мезо- та мікросередовища управління економічними системами особливу актуальність набуває визначення та

розробка спільних векторів економічного розвитку для світових, національних та регіональних економічних систем. Актуальність дослідження полягає в зростаючій потребі сучасних територіальних громад у ефективному стратегічному плануванні. У контексті глобалізації та змін у світовій економіці, а також з огляду на внутрішні соціально-економічні виклики, які стоять перед місцевим самоврядуванням, важливо розуміти, як ефективно формувати та реалізовувати стратегії розвитку, що враховують унікальні потреби та потенціал кожної території (Стратегія розвитку Всеукраїнської Асоціації об'єднаних територіальних громад до 2028 року). Ця стаття набуває актуальності також через потребу в аналізі та синтезі позитивного досвіду формування та реалізації стратегій розвитку на місцевому рівні. Вивчення успішних прикладів дозволяє виявити ключові фактори успіху, виклики та можливі шляхи їх подолання, що є надзвичайно важливим для планування подальшої діяльності та адаптації до змінюваних умов.

В умовах децентралізації та зростання ролі місцевих громад у вирішенні ключових питань свого розвитку, такий аналіз стає необхідним інструментом для підвищення ефективності управління та впровадження інноваційних підходів в регіональному розвитку. Також актуальність цього дослідження підтверджується потребою в обміні знаннями та кращими практиками між громадами, що допоможе їм розвиватися більш гармонійно та стійко.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Тема державного управління соціально-економічним розвитком територіальних громад є предметом уваги і відображена в наукових роботах: Небрат В. (Небрат, 2023), Потапенко В. (Потапенко, 2023).

Дослідження інноваційного розвитку територіальних громад, зокрема питань стимулювання і підтримки інноваційної діяльності в регіональних економічних системах, заснованих на державно-приватному партнерстві, були широко представлені у наукових працях відомих дослідників, як: Бриль М., Врублевський О., Данчева О., Сейтосманов А., Чубаров Е. (Чубаров, 2018), Харченко Т., Гасюк Р. (Гасюк, 2022). В роботах Мартинович М., Плуталов С. (Мартинович, Плуталов, 2022), Пилипів Н., П'ятничук І., Сологуб С. (Мартинович, Плуталов, 2022) зазначено, що при визначенні і виборі стратегії регіонального розвитку необхідно врахувати ряд питань, таких як створення мотивації у місцевої влади для поліпшення якості життя та

підвищення конкурентоспроможності територіальних громад, а також розширення партнерства між владою і бізнесом. Однак, незважаючи на велику кількість теоретичних і практичних досліджень, наразі не існує єдиної методології для стратегічного планування економічного розвитку територіальних громад у контексті національних проектів, яка б враховувала досягнення у галузі управління та специфіку регіональних економічних систем.

Мета статті. Мета дослідження статті полягає в аналізі та вивченні ефективних підходів до стратегічного планування та управління розвитком територіальних громад. Це включає розробку глибокого розуміння ключових факторів, які сприяють успішному формуванню та втіленню стратегій розвитку на місцевому рівні. Завдання дослідження включають:

- аналіз викликів та перешкод, з якими можуть зіткнутися громади під час формування та реалізації стратегій розвитку.

- вивчення позитивних прикладів стратегічного планування на регіональному рівні, щоб визначити найбільш дієві методики та підходи.

- оцінка впливу реалізованих стратегій на соціально-економічний розвиток територіальних громад.

- розробка рекомендацій щодо оптимізації та підвищення ефективності процесів стратегічного планування в контексті територіальних громад.

- пропозиції щодо інтеграції стратегій розвитку територіальних громад з національними та регіональними стратегічними цілями.

Зазначене дослідження спрямоване на забезпечення практичної користі для місцевих органів влади, планувальників урбаністичної політики та інших зацікавлених сторін у процесі розробки та втілення стратегій розвитку територіальних громад.

Виклад основного матеріалу дослідження. Стратегічний план регіонального розвитку є керівним документом, який об'єднує детальний опис таких ключових елементів розвитку територіальної громади, як встановлені цілі, методи досягнення цих цілей, формулювання та реалізація завдань, а також необхідні ресурси та заходи для їх виконання. Стратегічне планування включає розробку довгострокових планів для соціально-економічного розвитку територій, встановлення цілей для сталого розвитку та вибір дієвих стратегій, відповідних повноваженням місцевого самоврядування. Цей процес ґрунтується на аналізі зовнішнього та внутрішнього економічного середовища, має на меті

використання сильних сторін територіальної громади та зменшення його слабких сторін. Значний вплив на актуальність вдосконалення методів стратегічного планування має висока змінність економічного середовища. В останні десятиліття, інститут стратегічного планування еволюціонував у макроекономічних умовах, які драматично змінювались, від економічного зростання до стагнації та спаду. Розвиток інструментів стратегічного планування був переосмислений під впливом світової економічної кризи, формуючи «нову реальність» у світовій економіці (Небрат, 2023, с. 78).

У зв'язку з цією невизначеністю економічних умов, важливість збільшення гнучкості управлінського процесу, особливо в аспектах ефектив-

ності бюджетних витрат та оптимізації системи управління територією, стає більш вираженою. В цьому контексті виникає потреба у деталізації теоретичних та методологічних підходів, а також визначенні обмежень при реалізації стратегічного планування на рівні територіальної громади.

Структурний аналіз відображає чисельні характеристики регіонального стратегічного планування з погляду історії. Він охоплює оцінку двох типів документів стратегічного планування за визначеними критеріями. Один з таких документів – це закон, який регламентує стратегічне планування у регіоні. Елементи структурного аналізу включають в себе наявність закону, дату його прийняття, кількість змін, внесених у нього, та особливості змі-

Таблиця 1

Запропоновані критерії змістовного аналізу стратегій соціально-економічного розвитку територіальних громад України та оцінки їх якості (Македон, Ільченко, 2021)

Елемент стратегії	Теоретичні основи включення елемента у стратегії	Критерії
Стратегічний аналіз соціально-економічного розвитку території	Школа позиціонування; функціонально-галузевий підхід до формування стратегії	– Наявність аналізу; – Повнота аналізу з набору сфер; – Закріплення ступеня досягнутих результатів минулого періоду.
Виявлення конкурентних переваг	Теорія галузевих ринків; школа дизайну у стратегічному менеджменті	– Наявність та метод виявлення конкурентних переваг (SWOT-аналіз чи інший метод); – Дотримання методики аналізу (послідовності та логічного зв'язку етапів аналізу, ранжирування факторів та взаємозв'язків між факторами); – Відображення специфіки території в аналізі.
Роль у державі	Теорія нового державного управління	– Наявність аналізу економічних відносин із сусідніми регіонами (територіями); – Відображення ролі територіальної громади.
Основні стратегічні цілі, пріоритети та місія	Школа позиціонування	– Наявність генеральної мети соціально-економічного розвитку; – Наявність зрозумілої ієрархії цілей, пріоритетів та місії; – Взаємозв'язок пріоритетів та цілі з аналогічними на рівні територіальних громад.
Визначення сценарію розвитку	Основи макроекономічного прогнозування	– Існування кількох варіантів розвитку; – Кількість сценаріїв, їх сутність; – Вибір цільового сценарію
Ризики реалізації стратегії	Теорія управління ризиками	– Наявність аналізу ризиків; – Зміст розділу аналізу ризиків
Просторовий розвиток території	Теорія територіальних кластерів; Економіко-географічний підхід до розробки стратегії	– Зміст розділу про просторовий розвиток територіальної громади; – Згадка про створення агломерацій; – Згадка про кластерну політику.
Ресурсне забезпечення реалізації стратегії	Теоретичні засади фінансових ресурсів у корпоративних фінансах; Ресурсний підхід до розробки стратегії	– Наявність згадки про ресурсне забезпечення опису фінансових ресурсів для реалізації стратегії; – Аналіз фінансових ресурсів для реалізації стратегії.
Цільові показники	Програмно-цільовий принцип управління	– Набір показників для забезпечення можливості моніторингу реалізації документа – Зв'язок цільових показників з генеральною метою та галузевими пріоритетами розвитку.
Маркетинговий розвиток територіальної громади	Школа позиціонування; Маркетинговий підхід до розробки стратегії	– Наявність згадки про необхідність маркетингового розвитку територіальної громади, позиціонування та створення її бренду; – Наявність пріоритетів, завдань, механізмів у галузі маркетингового розвитку територіальної громади.

сту законодавчих положень. Крім того, аналіз враховує чисельні характеристики ключових елементів стратегій соціально-економічного розвитку територіальних громад України, включаючи оцінку соціально-економічного розвитку, SWOT-аналіз територіальної громади, цілі, сценарії розвитку, розділ про просторовий розвиток із зазначенням агломерацій та кластерів, важливих для розвитку території, фінансові ресурси для втілення стратегії та цільові індикатори (Ткачук, Третяк, 2024).

Змістовний аналіз відображає суть і якість основних структурних компонентів стратегії, а також проводить порівняльний аналіз цих елементів між собою (табл. 1).

У процесі структурного аналізу стратегій було здійснено їх оцінювання та ранжування на основі наявності в них ключових структурних компонентів, а також оцінено якість окремих елементів цих документів. Рейтинг стратегій за структурними елементами охоплює такі складові: аналіз соціально-економічного розвитку, SWOT-аналіз територіальної громади, цілі, сценарії, розділ про просторовий розвиток, зокрема врахування агломерацій та кластерів, фінансові ресурси для втілення стратегії, а також цільові індикатори. Кожен елемент стратегічного пла-

нування деталізується за певними параметрами, які оцінюються експертами за п'ятибальною шкалою (Харченко, Гасюк, 2022).

Переваги цієї методики включають орієнтацію на практику, зрозумілість викладу результатів, універсальність застосування, увагу до оцінювання процесу стратегічного планування та можливість її використання на будь-якому етапі планування та реалізації стратегії. Однак, до недоліків варто віднести високі витрати (як фінансові, так і часові), суб'єктивізм експертних оцінок, складності в зборі інформації, складність оцінювальної процедури та необхідність залучення або підготовки висококваліфікованих експертів (Бородіна, 2022).

Оцінка здійснюється за такими напрямками: оцінка потреби, оцінка процесу розробки, оцінка результативності, оцінка ефективності та оцінка впливу на соціально-економічний розвиток територіальної громади. Модельна схема структури оцінки регіональної програми соціально-економічного розвитку представлена в таблиці 2. За аналогічною схемою рекомендується проводити оцінку стратегії розвитку територіальної громади як специфічного типу регіональної програми.

Під час втілення стратегії розробки програм

Таблиця 2

Модельна схема структури оцінки регіональної програми соціально-економічного розвитку (Македон, Чабаненко, 2022)

Можливі питання оцінки	Параметри оцінки	Критерії оцінки (успіху програми)	Засоби вимірювання (індикатори оцінки)
Виконання програми	Виконання програмних заходів: дотримання плану робіт, якість виконання	Умови, за яких можна вважати всі заплановані у програмі дії виконаними.	– визначення індикаторів; – джерело інформації; – метод отримання інформації; – періодичність; – точка відліку; – цільове значення; – одиниця виміру.
Результативність програми	Досягнення поставлених у програмі завдань.	Умови, за яких програму можна вважати завершеною, а завдання – виконаними:	– визначення індикаторів; – джерело інформації; – метод отримання інформації; – періодичність; – точка відліку; – цільове значення; – одиниця виміру.
Ефективність програми	Співвідношення результатів програми з ресурсами, витраченими під час її реалізації («вартість результатів»)	Умови, за яких співвідношення ресурсів та витрат можна вважати виправданим та економічно вигідним	– визначення індикаторів; – джерело інформації; – метод отримання інформації; – періодичність; – точка відліку; – цільове значення; – одиниця виміру.
Вплив програми на соціально-економічний розвиток територіальної громади	Позитивний/негативний вплив програми на розвиток територіальної громади	Умови, за яких можна вважати, що мети програми досягнуто, соціально-економічна ситуація покращилася під впливом програми	– визначення індикаторів; – джерело інформації; – метод отримання інформації; – періодичність; – точка відліку; – цільове значення; – одиниця виміру.

та проектів необхідно адаптувати групу стратегічного планування так, аби вона могла ефективно керувати виконанням стратегічних проектів (рис. 1).

Стратегічна консультативна рада відіграватиме ключову роль у внесенні пропозицій від бізнес-середовища, формуванні рекомендацій з ключових питань розвитку, розробці програм, оптимізації субпрограм та проектів, а також у підтримці моніторингу і впровадження стратегії економічного розвитку. Члени цієї ради можуть також брати безпосередню участь у комісіях, які займаються стратегічними напрямками.

Місцеві органи влади відіграють важливу роль у втіленні стратегічних напрямів розвитку територіальної громади у рамках своїх відповідальностей, визначених нормативно-правовими документами.

Запропонований механізм управління базується на таких принципах (Kharchenko, 2023):

1) Субсидіарність, яка передбачає максимальне наближення управлінських рішень до місцевих спільнот, забезпечуючи особисту участь громадян у стратегічному рішенні щодо розвитку територіальної громади.

2) Партнерство, що гарантує рівність учасників стратегічного планування у визначенні та реалізації спільних цілей, сприяючи синергетичному ефекту їхніх зусиль.

3) Орієнтація на потреби членів місцевої спільноти, забезпечуючи рівність інтересів усіх суб'єктів стратегічного планування.

4) Самоорганізація, яка ґрунтується на ініціативах спільнот, здатних захищати місцеві інтереси.

5) Підтримка місцевих ініціатив, з орієнтацією на цілі, форми та методи управління на місцевому рівні.

6) Узгодженість програм, забезпечуючи взаємозв'язок між стратегічними та оперативними програмами на місцевому та регіональному рівнях.

7) Розвиток громадянського суспільства, з акцентом на залучення місцевих громад до управління на стратегічному рівні.

Розроблена система включає наступні стратегічні напрямки взаємодії між учасниками регіонального співробітництва:

– активне залучення зацікавлених сторін до створення та втілення стратегій регіонального та місцевого розвитку через організацію публічних слухань, проведення спільних конференцій, розвиток ініціатив у законотворчій сфері, територіальне громадське самоврядування та інші форми самоорганізації громадянського суспільства;

– забезпечення участі зацікавлених сторін у створенні та втіленні стратегій регіонального та місцевого розвитку шляхом розширення кола учасників груп стратегічного планування.

Впровадження цього механізму принесе наступні результати:

– покращення керованості процесом стратегічного планування місцевого розвитку на основі принципів спільного управління;

– узгодження інтересів територіальної громади та місцевих спільнот;

– поєднання цілей оперативного управління зі стратегічними цілями соціально-економічного розвитку;

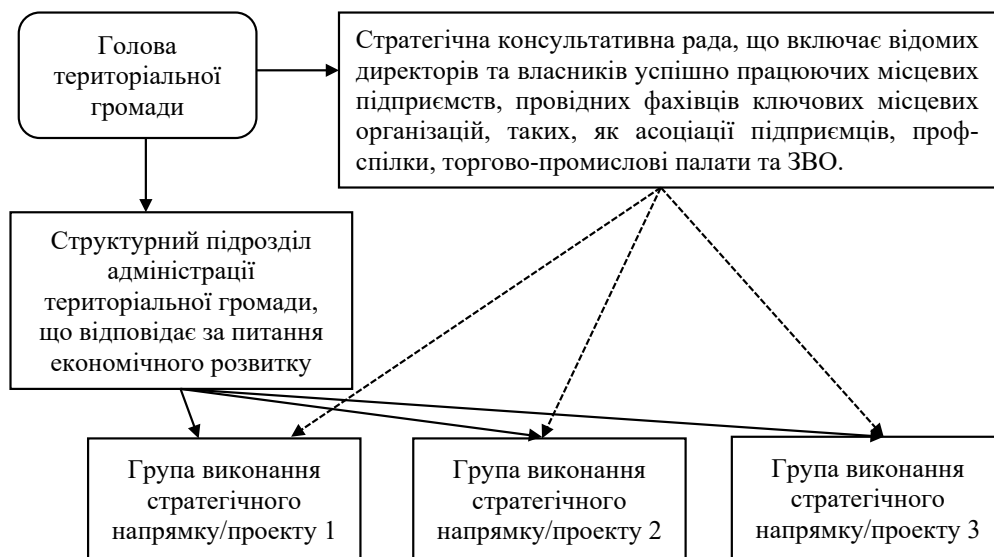


Рис. 1. Модельна координаційна структура для впровадження стратегії розвитку територіальної громади (створено авторами)

– збільшення ролі місцевих спільнот у стратегічному управлінні на місцевому рівні;

– координація дій учасників, задіяних у політиці економічного розвитку територіальної громади;

– залучення додаткових зовнішніх ресурсів для соціально-економічного розвитку.

Ключовим результатом реалізації цього організаційно-управлінського механізму стане забезпечення автономності та узгодженості стратегій місцевого розвитку. Отже, характерними рисами інституціоналізації регіональних стратегій на мезо-рівні управління є:

– важливість розробки інституційної моделі регіонального розвитку, яка б враховувала унікальні особливості кожного територіальної громади;

– необхідність модернізації інституційної системи з урахуванням існуючих неформальних інститутів у регіоні та їх подальшою інтеграцією з формальними інститутами;

– відсутність універсальної інституціональної системи, яка б підходила всім регіонам однаково;

– наголос на міжгалузевій координації у регіональному розвитку, а не на конкретних секторах економіки;

– інтеграція політики територіальної громади та стратегій розвитку у загальнонаціональну стратегію;

– визначення конкретних програм та процедур для інститутів регіонального розвитку, що вимагають злагоджених зусиль урядових органів на всіх рівнях для чіткого визначення їх функцій, обов'язків, повноважень та відповідальності, в тому числі згідно із законодавством;

– пріоритетність створення та підтримки конкурентних переваг територіальної громади, їх посилення та розвиток, з акцентом на економічні механізми підтримки регіонального розвитку;

– роль людського фактора – керівників, які приймають рішення та реалізують програми та проекти регіонального розвитку, підкреслюючи потребу в дослідженні та удосконаленні процедур оцінки та розвитку людського капіталу територіальної громади. В цілому, інституційне забезпечення впровадження регіональних



Рис. 2. Інституційне забезпечення реалізації регіональних стратегій (складено авторами)

стратегій можна представити у вигляді схеми, показаної на рис. 2.

Ефективність стратегічного управління розвитком територіальної громади значною мірою залежить від рівня розвитку людського капіталу та інноваційної активності, які є ключовими для стратегічних змін на рівні регіонального управління економікою. Вклад людського капіталу в стратегію регіонального економічного розвитку полягає у використанні наявних знань, умінь та компетенцій у сферах планування, прогнозування та управління територіальним розвитком. Важливим є аналіз тенденцій на ринку праці територіальної громади як невід'ємної частини стратегічного планування регіонального економічного розвитку, який відображає стан людського капіталу та його потенціал для підвищення ефективності територіальних громад. Це також стосується і сфери інновацій, адже в інноваційній економіці конкурентоспроможність регіональних систем залежить від якості, швидкості та ефективності інноваційних процесів, які сприяють соціально-економічному розвитку територій.

Цифрові перетворення в економіці сприяють відкриттю нових можливостей для державного та суспільного розвитку, знаходженню нових джерел економічного зростання України та її територіальних громад. Однак, цифрова трансформація також збільшує ризики та загрози для існуючих бізнес-моделей, поточних операцій та стратегічних ініціатив у соціально-економічному розвитку територіальних громад (Хохуляк, 2023). Перехід до цифрової економіки вносить зміни в взаємодії всіх суб'єктів господарської діяльності. Використання інструментів цифрової економіки, таких як великі дані, блокчейн, цифрові комп'ютерні технології, автоматизація обробки інформації, відкриває нові перспективи. З огляду на ключові аспекти розвитку цифровізації економіки, особливу увагу привертають цифрові платформи на рівні територіальної громади, які, будучи різноманітними, утворюють однорідні сегменти єдиної інституції – цифрових платформ, інтегрованих у економічну систему територіальної громади. До них відносять (Мартинович, Плуталов, 2022):

– технологічну систему, яка сприяє розбудові цифрової інфраструктури для взаємодії процесів та інституцій у певних галузях економіки;

– бізнес-модель, підсилена сучасними інформаційними технологіями, що сприяє створенню доданої вартості та підвищенню співпраці між господарюючими суб'єктами;

– підприємство реального сектора економіки, відповідальне за встановлення взаємовигідних відносин між виробниками та споживачами через відкриту та прозору систему взаємодії у цифровому середовищі;

– єдину інформаційну систему для взаємодії стейкхолдерів на різних рівнях.

Формування та вдосконалення інститутів розвитку грає важливу роль у реалізації національної стратегії на рівні територіальної громади. Ці інститути сприяють створенню та поширенню інновацій не лише у межах своєї території, але й за її межами, збільшуючи мультиплікативні та синергетичні ефекти від співпраці з іншими мезо- та мікроекономічними системами в галузі інновацій. Прикладами таких інститутів на мезорівні можуть бути територіальні фонди розвитку, широко поширені в країнах Європейського Союзу, включаючи Європейський структурний фонд, Європейський фонд об'єднання, територіальні фонди розвитку тощо. Основним завданням цих інститутів є створення умов для фінансування інфраструктурних проектів з соціально-економічним та екологічним значенням, розробка системи фінансового управління на рівні територіальної громади (Потапенко, 2023). Кошти з фонду розвитку виділяються відповідно до правил і норм, встановлених у єдиному програмному документі, ключовими розділами якого є:

1) Стратегія територіальної громади, включаючи аналіз сильних і слабких сторін, можливостей та ризиків;

2) Пріоритети регіонального розвитку;

3) Система управління, включаючи механізми координації та моніторингу;

4) Фінансовий план та оцінка економічної та соціальної ефективності програм.

У ролі позитивних прикладів розвитку територіальних громад ми можемо навести інститути інноваційної інфраструктури: технопарки, технополіси та бізнес-інкубатори, які відіграють важливу роль у розвитку цифровізації на рівні територіальної громади (Бриль, 2018):

UNIT.City у м. Києві, перший інноваційний парк в Україні, відкритий у 2017 році. Це приватна платформа з об'єднаною інфраструктурою та інноваційною екосистемою для ІТ і технологічних компаній. Парк займає 25 гектарів і включає бізнес-кампуси, житловий комплекс, освітні установи, R&D-центри, лабораторії VR і AR, виробничі потужності для 3D-друку та інші.

Інноваційний парк «Промприлад. Реновація» у м. Івано-Франківську, створений на базі місцевого заводу з площею понад 36 тис. м². Парк

включає 16 бізнесових, освітніх і культурних проєктів, а також планує розміщення лабораторій, офісів, виставкових і розважальних центрів.

LvivTech.City у м. Львів, розташований на території колишньої промзони, включає офіси, житлову частину, коворкінг, креативний простір та інші об'єкти, збудовані за «зеленими» стандартами.

«Екополіс ХТЗ» у м. Харкові – великий бізнес-парк високих технологій, що планує включити індустріальний парк, IT-кластер, медичний центр, дослідницькі та освітні центри, логістичний комплекс та торговий кластер.

Інноваційно-технологічний парк у м. Вінниця – «Кристал», зосереджений на розвитку високотехнологічних і креативних індустрій у регіоні.

E40 Industrial Park у Київській області, з площею 200 тисяч квадратних метрів.

Таким чином, реалізація регіональних стратегій передбачає створення системи інститутів, які вбудовані у єдину методологію управління національним та регіональним розвитком. Це включає врахування регіональних особливостей, структури економіки, регіональної інфраструктури, нарощування конкурентних переваг територіальної громади та розробку управлінських процедур та програм для зменшення негативних аспектів регіонального розвитку.

Висновки. Дослідження розкриває ключові елементи успішного стратегічного планування, включаючи визначення мети, розробку методів досягнення цілей, формулювання і реалізацію завдань, а також мобілізацію необхідних ресурсів і заходів. Визначено, що в умовах змінюваного економічного середовища і глобальних викликів, стратегічне планування має бути достатньо гнучким, щоб адаптуватися до змін і водночас забезпечувати стабільний розвиток. Ефективне стратегічне планування вимагає всебічного аналізу як зовнішнього середовища, так і внутрішніх потенціалів та ресурсів територіальної громади.

Визначено, що ефективність стратегічного планування залежить від інтеграції різних аспектів управління, включаючи фінансове планування, управління ризиками, соціально-економічний аналіз та маркетинговий розвиток. Стратегічне планування має бути інклюзивним, враховувати інтереси всіх зацікавлених сторін, зокрема місцевої спільноти та бізнесу.

Доведено, що необхідно гармонізувати довгострокові стратегічні цілі з короткостроковими оперативними завданнями для забезпечення ефективності реалізації стратегії. Використання

комплексної системи оцінювання, яка включає попередню, проміжну та кінцеву оцінку стратегій, дозволяє точно виміряти їх ефективність і вплив на розвиток території. У підсумку, дослідження підкреслює значимість стратегічного планування як важливого інструменту для гармонійного розвитку територіальних громад, з акцентом на інтеграцію різних підходів, адаптивність до змін умов та використання новітніх технологій і інновацій.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ: —

1. Бородіна О. Базові тренди повоєнної трансформації економіки України: бюджетна децентралізація, індустрія 4.0, регіональний енергоменеджмент. *Journal of Innovations and Sustainability*. 2022. Vol. 6(1). DOI: <https://doi.org/10.51599/is.2022.06.01.04>.
2. Бриль М., Врублевський О., Данчева О., Сеїтосманов А., Чубаров Е. Успішна територіальна громада: будемо разом. Харків: Видавничий будинок Фактор. 2018. 128 с.
3. Відбудова для розвитку: зарубіжний досвід та українські перспективи: міжнародна колективна монографія / [редколегія, голова – д.е.н. В. В. Небрат]; НАН України, ДУ «Ін-т екон. та прогнозув. НАН України». К., 2023. 571 с.
4. Македон В. В., Ільченко Н. О. Кон'юнктура світового ринку IT-послуг в умовах Економіки 4.0. *Ефективна економіка*. 2021. № 1. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=8525>. DOI: 10.32702/2307-2105-2021.1.8
5. Македон В. В., Чабаненко А. В. Факторні складові цифровізації глобальної економіки та макроекономічних систем країн світу. *Ефективна економіка*. 2022. № 1. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=9875>. DOI: 10.32702/2307-2105-2022.1.11
6. Мартинович М., Плуталов С. Сучасні тренди розвитку креативних індустрій та їх вплив на національну економіку. *Проблеми сучасних трансформацій*. Серія: економіка та управління. 2022. № 3. <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2022-3-03-08>
7. Місцеве самоврядування як чинник стійкості тилу : аналіт. доп. / [В. Г. Потапенко, В. О. Баранник, Н. В. Бахур та ін.] ; за ред. В. Г. Потапенка. Київ: НІСД, 2023. 54 с. <https://doi.org/10.53679/NISS-analytrep.2023.02>.
8. Пилипів Н. І., П'ятничук І. Д., Сологуб С. І. Роль стратегії соціально-економічного розвитку ОТГ в контексті зміни підходів до регіонального розвитку в Україні. *Вісник Миколаївського національного аграрний університет*. 2021. URL: <http://dspace.mnau.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/10259/1/53-55.pdf> (дата звернення: 5.01.2024).
9. Семенюк І., Іванченко Г., Веслова Я. Стратегічний розвиток громад в умовах подолання воєнних викликів: проєктний підхід. *Економіка та суспільство*.

2023. (55). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-55-5>
10. Семигуліна І., Ярошенко І., Красносова О., Козирева О. Програмно-проектний підхід до публічного управління просторовим розвитком об'єднаних територіальних громад за їх видами. Фінансово-кредитна діяльність: проєкти теорії та практики. 2022. Т. 6 (47). С. 352–364.
 11. Стратегія розвитку Всеукраїнської Асоціації об'єднаних територіальних громад до 2028 року. URL: https://hromady.org/wp-content/uploads/2023/11/%D0%A1%D1%82%D1%80%D0%B0%D1%82%D0%B5%D0%B3%D1%96%D1%8F-%D0%92%D0%90%D0%9E%D0%A2%D0%93_fin.pdf (дата звернення: 5.01.2024).
 12. Ткачук А., Третяк Ю. Про відновлення та регіональний розвиток після війни. URL: <https://www.csi.org.ua/news/pro-vidnovlennya-ta-regionalnyj-rozvytok-pislya-vijny/> (дата звернення: 09.01.2024).
 13. Харченко Т. О., Гасюк Р. Й. Оцінка результативності стратегічного планування як складової організаційного механізму державного регулювання розвитку територіальних громад. Дніпровський науковий часопис публічного управління, психології, права. 2022. Випуск 4. С. 67–72. DOI <https://doi.org/10.51547/ppp.dp.ua/2022.4.9>
 14. Хохуляк О. Роль стратегічного планування в системі забезпечення сталого розвитку територіальних громад. *Науковий вісник Полісся*. 2023. № 2(25). С. 124–136. [https://doi.org/10.25140/2410-9576-2022-2\(25\)-124-136](https://doi.org/10.25140/2410-9576-2022-2(25)-124-136)
 15. Kharchenko Y. Challenges of the Russian-Ukrainian War for Regional Development Strategy. *Problems of Modern Transformations. Series: Economics and Management*. 2023. (7). <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2023-7-05-02>
 16. Semenets-Orlova, I., Rodchenko, L., Chernenko, I., Druz, O., Rudenko, M., & Poliuliakii, R. Requests for public information in the state Administration in situations of military operations. *Ann. Fac. Der. U. Extremadura*, 2022, 38, 249.

REFERENCES:

1. Borodina, O. (2022). Bazovi trendy povoyennoyi transformatsiyi ekonomiky Ukrainy: byudzhethna detsentralizatsiya, industriya 4.0, rehional'nyy enerhomenedzhment [Basic trends of postwar transformation of Ukraine's economy: industry 4.0, budgetary decentralization, regional energy management]. *Journal of Innovations and Sustainability*, 6(1). Retrieved from: <https://doi.org/10.51599/is.2022.06.01.04> [in Ukrainian].
2. Bryl', M., Vrublevs'kyy, O., Dancheva, O., Seyitomanov, A., Chubarov, E. (2018). Uspishna terytorial'na hromada: buduyemo razom [Successful territorial community: building together]. Kharkiv: Vydavnychyy budynok Faktor. [in Ukrainian].
3. Nebrat, V. V. (2023). Vidbudova dlya rozvytku: zaru-bizhnyy dosvid ta ukrayins'ki perspektyvy: mizh-narodna kolektyvna monohrafiya [Reconstruction for development: foreign experience and Ukrainian perspectives: an international collective monograph]. National Academy of Sciences of Ukraine, Electron, Kyiv. [in Ukrainian].
4. Makedon, V. and Ilchenko, N. (2021). Kon yunktura svitovoho rynku IT-posluch v umovakh Ekonomiky 4.0 [World market of it services in the languages of economy 4.0]. *Efektivna ekonomika*, [Online], vol. 1, available at: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=8525>. Retrieved from: <https://doi.org/10.32702/2307-2105-2021.1.8>. [in Ukrainian].
5. Makedon, V., Chabanenko, A. (2022). Faktorni skladovi tsyfrovizatsiyi hlobal'noyi ekonomiky ta makroekonomichnykh system krayin svitu [Factor components of digitalization of the global economy and macroeconomic systems of countries]. *Efektivna ekonomika*, [Online], vol. 1, available at: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=9875> Retrieved from: <https://doi.org/10.32702/2307-2105-2022.1.11> [in Ukrainian]
6. Potapenko, V. H. (ed.) (2023). Mistseve samovri- aduvannia yak chynnyk stiikosti tylu: analit. dop. [Local self-government as a factor of resilience: analytical report]. Kyiv: NISD. Retrieved from: <https://doi.org/10.53679/NISS-analytrep.2023.02>. [in Ukrainian].
7. Martynovych, N., & Plutalov, S. (2022). Suchasni trendy rozvytku kreatyvnykh industriy ta yikh vplyv na natsional'nu ekonomiku [Current Trends of the Development of Creative Industries and Their Impact on the National Economy]. *Problems of Modern Transformations. Series: Economics and Management*, (3). Retrieved from: <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2022-3-03-08> [in Ukrainian].
8. Pylypiv, N. I., Pyatnychuk, I. D., and Sologub, S. I. (2021). Rol' stratehiyi sotsial'no-ekonomichnoho rozvytku OTH v konteksti zminy pidkhodiv do rehional'noho rozvytku v Ukraini [The role of the strategy of socio-economic development of OTG in the context of changing approaches to regional development in Ukraine]. *Herald. Mykolayiv National Agrarian University*. Retrieved from: dspace.mnau.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/10259/1/53-55.pdf. (Accessed 05 Jan 2024) [in Ukrainian].
9. Semenyuk, I., Ivanchenko, H., & Veslova, YA. (2023). Stratehichnyy rozvytok hromad v umovakh podolannya voyennykh vyklykiv: proyektyny pidkhid [Strategic development of communities in the conditions of overcoming military challenges: a project approach]. *Ekonomika ta suspil'stvo*, (55). Retrieved from: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-55-5> [in Ukrainian].
10. Semyhulina, I., Yaroshenko, I., Krasnosova, O., Kozryeva, O. (2022). Prohramno-proektnyi pidkhid do publichnoho upravlinnia prostorum rozvytkom obiednanykh terytorialnykh hromad za yikh vydamy [Program and project approach to public management of spatial development of united territorial communities by their types. *Financial and credit*

- activity: problems of theory and practice]. *Finansovo-kredytna diialnist: proiulemy teorii ta praktyky – Financial and credit activity: problems of theory and practice*. Vol. 6 (47), 352–364. [in Ukrainian].
11. *Stratehiya rozvytku Vseukrayins'koyi Asotsiatsiyi ob"yednanykh terytorial'nykh hromad do 2028 roku* (2023). Retrieved from: https://hromady.org/wp-content/uploads/2023/11/%D0%A1%D1%82%D1%80%D0%B0%D1%82%D0%B5%D0%B3%D1%96%D1%8F-%D0%92%D0%90%D0%9E%D0%A2%D0%93_fin.pdf (Accessed 05 Jan 2024)
 12. Tkachuk, A., Tretyak, Yu. (2023). *Pro vidnovlennya ta rehional'nyy rozvytok pislya viyny* [On reconstruction and regional development after the war]. Retrieved from: <https://www.csi.org.ua/news/pro-vidnovlennya-ta-regionalnyj-rozvytok-pislya-vijny/> (Accessed 09 Jan 2024). [in Ukrainian].
 13. Kharchenko, T. O., Hasyuk, R. Y. (2022). *Otsinka rezul'tatyvnosti stratehichnoho planuvannya yak skladovoyi orhanizatsiynoho mekhanizmu derzhavnoho rehulyuvannya rozvytku terytorial'nykh hromad* [Evaluation of the effectiveness of strategic planning as a component of the organizational mechanism of state regulation of the development of territorial communities]. *Dniprovs'kyi naukovy chasopys publicnoho upravlinnya, psykholohiyi, prava*, Vol. 4, 67–72. DOI Retrieved from: <https://doi.org/10.51547/ppp.dp.ua/2022.4.9> [in Ukrainian].
 14. Khokhulyak, O. (2023). *Rol' stratehichnoho planuvannya v systemi zabezpechennya staloho rozvytku terytorial'nykh hromad* [The role of strategic planning in the system of ensuring sustainable development of territorial communities]. *Naukovyy visnyk Polissya*, 2(25), 124–136. Retrieved from: [https://doi.org/10.25140/2410-9576-2022-2\(25\)-124-136](https://doi.org/10.25140/2410-9576-2022-2(25)-124-136). [in Ukrainian].
 15. Kharchenko, Y. (2023). *Challenges of the Russian-Ukrainian War for Regional Development Strategy*. *Problems of Modern Transformations. Series: Economics and Management*, (7). Retrieved from: <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2023-7-05-02>
 16. Semenets-Orlova, I., Rodchenko, L., Chernenko, I., Druz, O., Rudenko, M., & Poliuliakii, R. (2022). *Requests for public information in the state Administration in situations of military operations*. *Ann. Fac. Der. U. Extremadura*, 38, 249.