ПРИВАТНЕ АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО
«ВИЩИЙ НАВЧАЛЬНИЙ ЗАКЛАД
«МІЖРЕГІОНАЛЬНА АКАДЕМІЯ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ»
Навчально-науковий інститут управління, економіки та бізнесу
Кафедра публічного адміністрування

«Допущено до захисту»
Завідувач кафедри
_____
І.А.Семенець-Орлова
«____»_____2026 р.

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на здобуття другого (магістерського) рівня вищої освіти

на тему:

«ІНСТРУМЕНТИ РЕАЛІЗАЦІЇ СТРАТЕГІЇ СТАЛОГО РОЗВИТКУ ТЕРИТОРІАЛЬНОЇ ГРОМАДИ»

Виконав: студент групи
ТУ-4-24-М1ПУА(2.0здс)
спеціальності 281 «Публічне управління та адміністрування»
Степаненко Євген Анатолійович
Керівник: PhD, доцент Кузьменко Г.А.

Київ – 2026

АНОТАЦІЯ

Степаненко Євген Анатолійович. «Інструменти реалізації стратегії сталого розвитку територіальної громади».

Дипломна робота на здобуття рівня вищої освіти «магістр» із спеціальності «Публічне управління та адміністрування» - Міжрегіональна Академія управління персоналом – Київ. 2026

В кваліфікаційній роботі визначено теоретичні засади дослідження інструментів реалізації стратегії сталого розвитку територіальної громади. Проаналізовано сучасний стан стратегічного планування та практики реалізації стратегій розвитку територіальних громад в Україні. Запропоновано напрями удосконалення інструментів реалізації стратегії сталого розвитку територіальної громади.

Ключові слова: сталий розвиток територіальної громади, стратегічне планування, інструменти реалізації стратегії, місцеве самоврядування, розвиток територій.

SUMMARY

Stepanenko Yevhen. “Tools for implementing a sustainable development strategy for local communities”.

Thesis for a master's degree in Public Management and Administration - Interregional Academy of Personnel Management - Kyiv. 2026

The thesis defines the theoretical foundations for researching tools for implementing sustainable development strategies in local communities. It analyzes the current state of strategic planning and the practice of implementing strategies for the development of territorial communities in Ukraine. It proposes directions for improving the tools for implementing the sustainable development strategy of the territorial community.

Keywords: sustainable development of the territorial community, strategic planning, tools for implementing the strategy, local self-government, territorial development.

ЗМІСТ

ВСТУП 4
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ДОСЛІДЖЕННЯ СТРАТЕГІЇ СТАЛОГО РОЗВИТКУ ТЕРИТОРІАЛЬНОЇ ГРОМАДИ 9
1.1. Стратегія сталого розвитку територіальної громади як об’єкт публічного управління 9
1.2. Концептуальні підходи та принципи сталого розвитку територій 19
1.3. Нормативно-правове забезпечення стратегічного планування сталого розвитку територіальних громад в Україні 26
Висновки до першого розділу 36
РОЗДІЛ 2. СУЧАСНИЙ СТАН РЕАЛІЗАЦІЇ СТРАТЕГІЇ СТАЛОГО РОЗВИТКУ ТЕРИТОРІАЛЬНОЇ ГРОМАДИ 36
2.1. Соціально-економічна характеристика розвитку територіальної громади 38
2.2. Аналіз чинних інструментів реалізації стратегії сталого розвитку громади . 48
2.3. Проблеми та обмеження впровадження стратегії сталого розвитку на місцевому рівні 55
Висновки до другого розділу 65
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ ІНСТРУМЕНТІВ РЕАЛІЗАЦІЇ СТРАТЕГІЇ СТАЛОГО РОЗВИТКУ ТЕРИТОРІАЛЬНОЇ ГРОМАДИ 68
3.1. Удосконалення організаційно-управлінських інструментів реалізації стратегії сталого розвитку громади 68
3.2. Запровадження інноваційних та партнерських інструментів забезпечення сталого розвитку територіальної громади 79
Висновки до третього розділу 85
ВИСНОВКИ 87
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ 91

ВСТУП

Актуальність теми дослідження зумовлена зростанням ролі людини як найвищої соціальної цінності сучасної держави, що визначає Україну як демократичну та соціально орієнтовану країну. Забезпечення належного рівня добробуту населення виступає одним із пріоритетних напрямів державної політики та важливою умовою стабільного суспільного розвитку. У сучасних умовах трансформації системи публічного управління, реалізації реформи децентралізації, посилення інтеграційних процесів з європейським співтовариством, а також необхідності післявоєнної відбудови держави особливої ваги набуває формування ефективних механізмів сталого розвитку територіальних громад. Саме територіальні громади виступають ключовою ланкою реалізації державної соціально-економічної політики та забезпечення збалансованого розвитку регіонів.

Підвищена увага до розвитку територіальних громад обумовлена необхідністю формування сприятливого середовища для активізації економічної діяльності, зростання рівня соціального забезпечення населення, раціонального використання природно-ресурсного потенціалу та дотримання екологічних стандартів безпеки. У сучасних умовах соціально-економічних перетворень територіальні громади поступово перетворюються на провідних учасників управління локальним розвитком. Це, у свою чергу, зумовлює потребу у розробленні ефективних стратегічних підходів та застосуванні результативних механізмів їх практичної реалізації.

Трансформація системи публічного управління у напрямі стратегічно орієнтованого розвитку територіальних громад обумовлює потребу вдосконалення організаційних, управлінських та фінансово-економічних механізмів реалізації стратегічних програм розвитку. Попри формування в Україні відповідного нормативно-правового підґрунтя стратегічного планування та функціонування місцевого самоврядування, практичний досвід його

впровадження засвідчує наявність низки системних труднощів. До них належать недостатній рівень координації між стратегічними документами різних рівнів управління, обмеженість фінансових і матеріальних ресурсів, а також недостатня залученість громадськості до формування та реалізації управлінських рішень.

У зв'язку з цим актуалізується потреба подальшого розвитку наукових підходів до вдосконалення інструментарію реалізації стратегій сталого розвитку територіальних громад, що має забезпечити підвищення ефективності публічного управління та результативність стратегічного планування територіального розвитку.

Проблематика стратегічного планування територіального розвитку, забезпечення сталого розвитку громад та вдосконалення механізмів публічного управління знайшла відображення у працях провідних українських і зарубіжних науковців. Теоретичні засади стратегічного управління та формування конкурентоспроможності територій ґрунтовно розроблялися у дослідженнях таких зарубіжних учених, як Г. Ансофф, П. Друкер, М. Портер та Г. Керцнер, які сформували концептуальні підходи до стратегічного управління, проєктного менеджменту та розвитку організацій у довгостроковій перспективі.

Вагомий внесок у дослідження питань регіонального розвитку, публічного управління та сталого розвитку територій здійснили українські науковці, серед яких М. Долішній, І. Лукінов, С. Романюк, В. Куйбіда, Л. Мельник, І. Сторонянська, З. Варналій, М. Бутко, О. Попова, С. Саханенко та інші. У їхніх працях розкрито методологічні підходи до формування стратегій розвитку територіальних громад, досліджено механізми регіональної політики, питання інституційного забезпечення місцевого розвитку та підвищення ефективності управління територіальними соціально-економічними системами.

Питання публічного управління процесами розвитку територіальних громад, стратегічного планування місцевого розвитку та інституційного забезпечення діяльності органів місцевого самоврядування детально розглядаються у працях провідних українських дослідників. Значний науковий

внесок у формування сучасних підходів до організації системи місцевого врядування здійснили О. Берданова, В. Куйбіда, О. Оболенський, Н. Нижник, В. Тертичка, І. Коліушко, Ю. Шаров та інші науковці. У їхніх дослідженнях обґрунтовано методологічні засади реформування системи публічного управління, визначено напрями підвищення ефективності функціонування місцевого самоврядування та особливості впровадження стратегічних підходів до управління територіальним розвитком.

Разом із тим сучасні умови децентралізації влади, трансформаційні соціально-економічні процеси та необхідність післявоєнного відновлення територій актуалізують потребу у подальшому розвитку наукових підходів до застосування інноваційних та управлінських інструментів реалізації стратегій сталого розвитку територіальних громад. Це обумовлює необхідність систематизації існуючих управлінських механізмів, удосконалення їх практичного застосування та формування комплексної моделі стратегічного управління місцевим розвитком.

Об’єкт дослідження – система публічного управління розвитком територіальної громади.

Предмет дослідження – інструменти реалізації стратегії сталого розвитку територіальної громади в системі публічного управління.

Мета і завдання дослідження. Мета дослідження – теоретичне обґрунтування, аналіз та розроблення рекомендацій щодо підвищення ефективності застосування інструментів реалізації стратегії сталого розвитку територіальної громади.

Відповідно до поставленої мети визначено такі **завдання** дослідження:

– визначити поняття та сутність стратегії сталого розвитку територіальної громади;

– узагальнити міжнародний досвід стратегічного планування та реалізації політики сталого розвитку територій;

– охарактеризувати соціально-економічний потенціал територіальної громади як основу її сталого розвитку;

– визначити проблеми реалізації стратегій сталого розвитку територіальних громад в Україні;

– розробити напрями удосконалення організаційно-управлінських інструментів реалізації стратегії сталого розвитку територіальної громади;

– запропонувати практичні заходи щодо підвищення ефективності реалізації стратегії сталого розвитку територіальної громади.

Практичне значення отриманих результатів. Практичне значення отриманих результатів полягає в обґрунтуванні теоретичних положень і розробленні конкретних пропозицій щодо підвищення ефективності застосування інструментів реалізації стратегії сталого розвитку територіальної громади. Сукупність запропонованих заходів сприятиме, з одного боку, формуванню ефективної системи координації діяльності органів місцевого самоврядування, суб'єктів господарювання, громадських організацій та інших заінтересованих сторін у процесі реалізації стратегічних цілей розвитку громади через удосконалення організаційного механізму публічного управління, а з іншого – забезпеченню збалансованого соціально-економічного та екологічного розвитку територіальної громади, підвищенню якості публічних послуг та рівня життя населення.

Результати проведеного дослідження можуть застосовуватися органами місцевого самоврядування під час підготовки стратегічних і програмно-цільових документів розвитку територіальних громад, розроблення та реалізації місцевої політики забезпечення сталого розвитку територій. Крім того, отримані наукові напрацювання можуть бути використані у освітньому процесі при підготовці фахівців у сфері публічного управління та адміністрування, а також у системі підвищення кваліфікації посадових осіб місцевого самоврядування.

Методи дослідження. Для досягнення поставленої в роботі мети використовувалися загальнонаукові та спеціальні методи пізнання. Зокрема,

діалектичний і системний методи дозволили дослідити теоретичні засади сталого розвитку територіальних громад, проаналізувати особливості формування та реалізації стратегій розвитку територій, а також здійснити комплексне дослідження системи публічного управління місцевим розвитком.

Порівняльний і формально-логічний методи застосовувалися під час аналізу нормативно-правових актів з метою визначення відповідності законодавства України міжнародним стандартам у сфері стратегічного планування та сталого розвитку територій. Статистичний метод використовувався для аналізу соціально-економічних показників розвитку територіальних громад та оцінювання ефективності реалізації стратегій місцевого розвитку.

Висновки та рекомендації, що містяться в роботі, базуються на положеннях Конституції України, аналізі чинного законодавства у сфері місцевого самоврядування, стратегічного планування та регіонального розвитку, а також практиці його застосування в умовах сучасних соціально-економічних трансформацій.

Емпіричну базу дослідження становлять міжнародно-правові акти, Конституція України, закони України, інші нормативно-правові акти органів державної влади та місцевого самоврядування, офіційні статистичні матеріали та стратегічні документи розвитку територіальних громад.

Структура магістерської роботи. Магістерська робота складається із вступу, трьох розділів, які містять 8 підрозділів, висновків та списку використаних джерел (70 найменування). Повний обсяг – 95 стор.

РОЗДІЛ 1
ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ДОСЛІДЖЕННЯ СТРАТЕГІЇ СТАЛОГО РОЗВИТКУ ТЕРИТОРІАЛЬНОЇ ГРОМАДИ

1.1. Стратегія сталого розвитку територіальної громади як об'єкт публічного управління

Сучасні трансформаційні процеси в Україні, пов'язані з реформою децентралізації, адміністративно-територіальною реформою, європейською інтеграцією та викликами післявоєнного відновлення, зумовлюють необхідність формування нових підходів до управління розвитком територій. У цих умовах територіальна громада виступає базовою одиницею місцевого самоврядування та ключовим суб'єктом соціально-економічного розвитку, що потребує впровадження ефективних механізмів стратегічного управління.

Стратегія сталого розвитку територіальної громади є одним із основних інструментів довгострокового планування її розвитку, який визначає пріоритети, цілі та напрями використання ресурсного потенціалу громади з урахуванням принципів збалансованості економічних, соціальних та екологічних складових розвитку. У сучасній системі публічного управління стратегія розвитку територіальної громади розглядається як комплексний управлінський документ, спрямований на забезпечення підвищення якості життя населення, формування конкурентоспроможної економіки території та збереження природного середовища.

Концепція сталого розвитку сформувалася у світовій управлінській практиці наприкінці XX століття та ґрунтується на необхідності задоволення потреб сучасного суспільства без створення загроз для можливостей майбутніх поколінь реалізовувати власні потреби. У подальшому дана концепція набула вагомого значення у системі державного управління та місцевого самоврядування, що сприяло інтеграції її базових принципів у процеси стратегічного планування територіального розвитку [13; 20]. У межах функціонування територіальних

громад сталий розвиток розглядається як комплексний процес, що передбачає раціональне використання економічного потенціалу територій, модернізацію соціальної інфраструктури, забезпечення екологічної рівноваги та формування активної участі населення у прийнятті управлінських рішень [14; 39].

Як об’єкт публічного управління стратегія сталого розвитку територіальної громади характеризується комплексністю, багаторівневістю та міжсекторною взаємодією. Її реалізація потребує узгодження діяльності органів місцевого самоврядування, державних органів влади, суб’єктів господарювання, громадських організацій та населення. Важливим аспектом стратегічного управління є забезпечення балансу інтересів різних соціальних груп та ефективне використання місцевих ресурсів.

Стратегія сталого розвитку територіальної громади виступає одним із ключових інструментів публічного управління, спрямованим на забезпечення збалансованого соціально-економічного розвитку територій, підтримання соціальної стабільності та ефективного використання ресурсного потенціалу громади у довгостроковій перспективі. В умовах сучасних соціально-економічних трансформацій, децентралізації влади та воєнних викликів її значення істотно зростає, оскільки стратегічне планування дозволяє формувати системне бачення розвитку громади, визначати пріоритетні напрями відновлення інфраструктури, підвищення якості життя населення та створення передумов сталого розвитку територій [13].

У науковій літературі стратегічне планування розвитку територіальних громад розглядається як комплексний управлінський процес, що передбачає визначення стратегічних цілей розвитку, механізмів їх реалізації та формування відповідної інституційної системи управління з урахуванням соціально-економічної специфіки території, ресурсного забезпечення та впливу зовнішнього середовища [14]. У сучасних умовах цей процес інтегрує класичні інструменти регіональної політики із заходами антикризового управління та післявоєнного відновлення територій [13].

Суттєвого значення набуває трансформація стратегій розвитку територіальних громад відповідно до сучасних соціально-економічних і безпекових викликів, серед яких ключовими виступають відновлення об’єктів критичної інфраструктури, інтеграція внутрішньо переміщених осіб у соціально-економічний простір громади, розширення структури місцевої економіки, активізація інвестиційних процесів та розвиток міжнародного міжмуніципального співробітництва [14]. За таких умов стратегія сталого розвитку територіальної громади розглядається не лише як програмний документ довгострокового планування, а як комплексна система управлінських рішень і механізмів координації діяльності суб’єктів місцевого розвитку, спрямованих на підвищення стійкості, конкурентоспроможності та адаптивності територіальних соціально-економічних систем [13].

Міжнародні дослідження у сфері стратегічного планування територіального розвитку формують декілька ключових методологічних напрямів. Реляційний та інституційний підхід розглядає стратегічне планування як процес формування партнерських мереж між органами влади, бізнесом та громадянським суспільством. Даний підхід акцентує увагу на важливості комунікації, міжсекторної взаємодії та здатності місцевих інституцій формувати стратегічне бачення розвитку території [14].

Інший напрям досліджень пов’язаний із оцінюванням ролі інституційної спроможності органів публічного управління. Дослідники підкреслюють, що якість державних та місцевих інституцій виступає визначальним чинником ефективності розроблення та реалізації стратегій розвитку територій, особливо в умовах кризових явищ та структурних трансформацій [13].

Сучасний розвиток стратегічного планування також характеризується активним використанням цифрових технологій та інструментів прогнозування розвитку територій. Застосування аналітики великих масивів даних, цифрового моделювання та сценарного прогнозування дозволяє підвищити обґрунтованість

управлінських рішень, оцінювати альтернативні варіанти розвитку територій та формувати доказову основу стратегічного планування [14].

Важливу роль у формуванні сучасних підходів до стратегічного планування відіграють міжнародні організації, зокрема Організація економічного співробітництва та розвитку та Програма ООН з розвитку населених пунктів, які розробляють рекомендації щодо впровадження принципів багаторівневого управління, міжсекторальної координації та інтеграції стратегій розвитку територій із Цілями сталого розвитку [13].

В українській науковій думці стратегічне планування розвитку територіальних громад розглядається як міждисциплінарний процес, що поєднує економічний, соціальний, просторовий та управлінський аналіз. Вітчизняні дослідники наголошують на необхідності адаптації міжнародного досвіду стратегічного планування до особливостей функціонування територіальних громад України, удосконаленні інституційного забезпечення розроблення стратегій розвитку та підвищенні рівня участі громадськості у прийнятті управлінських рішень [14].

Окрема група досліджень присвячена трансформації стратегічного планування в умовах воєнного стану та післявоєнного відновлення територій. У цих умовах стратегія сталого розвитку територіальної громади передбачає пріоритетизацію заходів відбудови інфраструктури, підвищення соціальної згуртованості населення, залучення міжнародної технічної допомоги та формування нових економічних моделей розвитку громад [13].

Узагальнення сучасних наукових підходів дозволяє визначити стратегічне планування сталого розвитку територіальної громади як комплексний управлінський процес формування довгострокових орієнтирів соціально-економічного розвитку, що базується на узгодженні інтересів органів влади, бізнесу та громадськості. За своєю сутністю стратегія розвитку територіальної громади виступає складним інструментом управління майбутнім станом територіальної соціально-економічної системи, який передбачає системний аналіз

потенціалу громади, визначення стратегічних пріоритетів та розроблення комплексу заходів щодо їх реалізації [14].

Таким чином, стратегія сталого розвитку територіальної громади є важливим об’єктом публічного управління, що забезпечує системне планування місцевого розвитку, узгодження інтересів територіальної громади та формування ефективної моделі управління соціально-економічними процесами на місцевому рівні. Її реалізація сприяє підвищенню конкурентоспроможності територій, покращенню якості життя населення та забезпеченню довгострокового збалансованого розвитку громади.

Систематизуючи принципи реалізації стратегії сталого розвитку територіальної громади, варто зазначити, що вони формують методологічну основу стратегічного управління місцевим розвитком. Саме принципи визначають логіку формування стратегічних документів, забезпечують узгодженість управлінських рішень та сприяють ефективній реалізації стратегічних цілей розвитку територій.

Одним із ключових принципів стратегічного планування є принцип цілеспрямованості, який передбачає визначення довгострокових орієнтирів розвитку територіальної громади відповідно до потреб населення, державної регіональної політики та глобальних тенденцій розвитку [15]. Реалізація цього принципу забезпечує концентрацію ресурсів громади на досягненні стратегічних пріоритетів та формування єдиного бачення розвитку території.

Не менш важливим є принцип комплексності, відповідно до якого стратегія сталого розвитку повинна охоплювати економічну, соціальну, екологічну та інституційну складові розвитку громади [16, с. 142]. Комплексний підхід дозволяє враховувати взаємозв’язки між різними сферами життєдіяльності територіальної громади, що сприяє формуванню збалансованої моделі розвитку територій.

Важливе значення має принцип участі або партисипативності, який забезпечує залучення широкого кола заінтересованих сторін до процесу стратегічного планування. Як зазначає О. Бабінська, участь громадськості, бізнесу

та експертного середовища сприяє підвищенню легітимності стратегічних рішень та формує суспільну підтримку реалізації стратегій розвитку територіальних громад [17, с. 89]. Реалізація цього принципу сприяє формуванню партнерських моделей управління та підвищенню відповідальності всіх учасників розвитку громади.

Принцип субсидіарності передбачає чітке розмежування повноважень між рівнями державної влади та органами місцевого самоврядування, надаючи пріоритет територіальним громадам у прийнятті управлінських рішень щодо місцевого розвитку [13, с. 171]. Його реалізація забезпечує підвищення автономії територіальних громад, ефективніше використання місцевих ресурсів та посилення відповідальності органів місцевого самоврядування за результати розвитку території.

В умовах сучасних соціально-економічних трансформацій особливої актуальності набуває принцип адаптивності, який передбачає гнучке реагування стратегій розвитку територіальних громад на виклики глобалізації, цифровізації, кліматичних змін та соціально-економічних криз [18]. Адаптивність стратегічного планування дозволяє громадам оперативно коригувати стратегічні пріоритети та інструменти їх реалізації відповідно до змін зовнішнього середовища.

Таким чином, сучасне стратегічне планування розвитку територіальних громад розглядається не лише як управлінський інструмент, але й як своєрідний соціальний контракт, що забезпечує узгодження інтересів органів влади, бізнесу та громадянського суспільства з метою формування довгострокових конкурентних переваг територій [14; 22].

З метою узагальнення особливостей реалізації принципів стратегічного планування доцільно провести порівняльний аналіз їх застосування в Україні та міжнародній практиці (табл. 1.1).

Таблиця 1.1

Порівняльна характеристика принципів стратегічного планування розвитку територіальних громад в Україні та міжнародній практиці

Принцип	Український підхід	Міжнародний підхід
Цілеспрямованість	Орієнтація на досягнення державних та регіональних цілей розвитку	Формування стратегічного бачення розвитку з урахуванням глобальної конкурентоспроможності та інноваційних викликів
Комплексність	Поєднання економічних, соціальних та інституційних напрямів розвитку в межах єдиної стратегії	Інтеграція стратегій сталого розвитку, «зеленого переходу», цифрової трансформації та соціальної інклюзії
Субсидіарність	Розмежування повноважень між державними органами та місцевим самоврядуванням	Реалізація принципу багаторівневого управління (multi-level governance)
Участь (партисипативність)	Залучення громадськості, бізнесу та наукового середовища до формування стратегій	Активне залучення стейкхолдерів через партнерські моделі «public–private–people partnership»
Адаптивність	Гнучкість стратегій відповідно до внутрішніх соціально-економічних змін	Орієнтація на інновації, цифровізацію та глобальні тренди розвитку
Ресурсна реалістичність	Формування стратегій на основі аналізу місцевого ресурсного потенціалу	Використання механізмів міжнародного фінансування, грантових програм та фондів розвитку

Джерело: систематизовано автором на основі наукових досліджень [18; 22; 23; 24].

Порівняльний аналіз свідчить, що українська модель стратегічного планування розвитку територіальних громад значною мірою орієнтована на оцінювання ресурсних можливостей та вирішення внутрішніх соціально-економічних проблем територій. Водночас міжнародна практика акцентує увагу на інноваційності, глобальній конкурентоспроможності, екологічній безпеці та інтеграції територій у світові соціально-економічні процеси. Поєднання національних та міжнародних підходів дозволяє формувати ефективні моделі стратегічного планування розвитку територіальних громад та підвищувати результативність реалізації стратегій сталого розвитку.

Здійснення стратегічного планування сталого розвитку територіальних громад потребує застосування системного підходу, який передбачає розгляд кожної громади як цілісної соціально-економічної та екологічної системи. Територіальна громада функціонує в межах визначеного простору, має складну структуру внутрішніх взаємозв’язків та перебуває під впливом зовнішніх факторів

розвитку. Водночас громада виступає складовою єдиного соціально-еколого-економічного простору регіону та держави загалом, що обумовлює необхідність узгодження її стратегічних пріоритетів із загальнонаціональними цілями розвитку.

З огляду на зазначене стратегічне планування розвитку територіальної громади повинно базуватися на системі показників, що забезпечує комплексну оцінку попереднього досвіду розвитку території, аналіз її сучасного соціально-економічного стану та прогнозування перспектив подальшого розвитку. Така оцінка дозволяє визначати ресурсний потенціал громади, формувати стратегічні цілі розвитку та обирати найбільш ефективні управлінські рішення з урахуванням співвідношення витрат, ресурсів і очікуваних результатів.

Сучасні воєнні виклики суттєво трансформували роль стратегічного планування в Україні. Воно поступово перетворюється на інструмент не лише регіонального розвитку, а й відновлення територіальної цілісності держави та зміцнення національної безпеки. Стратегічне планування дозволяє поєднувати короткострокові заходи кризового реагування з довгостроковими цілями модернізації економіки, просторового розвитку територій та європейської інтеграції, що створює основу для повоєнного відновлення держави та забезпечення сталого розвитку територіальних громад [19].

Станом на сучасний етап розвитку системи публічного управління стратегічне планування територіальних громад в Україні характеризується низкою специфічних ознак, що сформувалися під впливом внутрішніх і зовнішніх соціально-економічних процесів. До них належать мультискалярність і багаторівневе управління, децентралізація влади, ризик-орієнтованість стратегій розвитку, використання цифрових технологій, методологічна уніфікація стратегічного планування, інституційні трансформації та розвиток партнерських форм управління.

Багаторівневий характер стратегічного планування розвитку територій передбачає створення ієрархічно узгодженої системи стратегічних документів, що

охоплює державний, регіональний і місцевий рівні управління. Запровадження такого підходу сприяє гармонізації стратегічних орієнтирів розвитку та інструментів їх реалізації в межах різних рівнів публічного управління, підвищує результативність використання фінансових, інвестиційних і ресурсних можливостей, а також формує передумови для комплексного та збалансованого розвитку територій. Разом із тим ефективне функціонування багаторівневої системи стратегічного планування потребує налагодження дієвих механізмів координації між органами державної влади, органами місцевого самоврядування, суб'єктами господарювання та громадськістю, що забезпечує узгодженість управлінських рішень і підвищує ефективність реалізації стратегічних програм розвитку.

Децентралізація влади виступає важливим чинником активізації стратегічного планування на рівні територіальних громад. Передача повноважень і фінансових ресурсів органам місцевого самоврядування підвищила їх відповідальність за розвиток територій та стимулювала формування власних стратегічних пріоритетів розвитку громад. Разом із тим розширення повноважень громад обумовило необхідність підвищення їх управлінської спроможності, розвитку кадрового потенціалу та впровадження сучасних методів стратегічного управління.

Важливою складовою сучасного стратегічного планування розвитку територіальних громад стала ризик-орієнтованість управлінських рішень, що обумовлена наслідками воєнних дій, руйнуванням інфраструктури та економічними втратами територій. У сучасних умовах стратегічні документи розвитку територіальних громад поєднують завдання довгострокового розвитку з планами відновлення територій [43; 44], підвищення їх стійкості та адаптації до зовнішніх загроз. Це передбачає проведення оцінки ризиків, визначення пріоритетних напрямів відбудови територій та формування механізмів мобілізації ресурсів для їх реалізації.

Розвиток інформаційних технологій сприяв підвищенню технологічності стратегічного планування. Використання геоінформаційних систем, електронних реєстрів, цифрових платформ та аналітичних інструментів дозволяє здійснювати більш точну діагностику соціально-економічного стану територій, забезпечує прозорість процесу прийняття управлінських рішень та підвищує ефективність моніторингу реалізації стратегій розвитку територіальних громад.

Методологічна уніфікація стратегічного планування розвитку територій спрямована на формування єдиних підходів до розроблення стратегічних документів із можливістю їх адаптації до особливостей розвитку окремих територій. Врахування специфіки урбанізованих центрів, периферійних територій, прифронтових регіонів та територій, що перебувають у процесі відновлення, дозволяє формувати більш ефективні та реалістичні стратегії розвитку територіальних громад.

Суттєвих змін зазнала інституційна та нормативно-правова база стратегічного планування розвитку територій. Формування правових механізмів державного стратегічного планування, удосконалення процедур прогнозування, моніторингу та оцінювання реалізації стратегічних документів сприяють підвищенню відповідальності органів публічної влади за досягнення стратегічних цілей розвитку територій.

Вагоме місце у сучасній системі стратегічного планування територіального розвитку займає формування партнерських моделей управління. Реалізація стратегічних пріоритетів сталого розвитку територіальних громад потребує налагодження ефективної співпраці між органами державної влади, структурами місцевого самоврядування, підприємницьким сектором, міжнародними інституціями та інститутами громадянського суспільства. Використання інструментів державно-приватного партнерства, а також залучення ресурсів міжнародної технічної підтримки сприяє активізації інвестиційної діяльності, реалізації інфраструктурних і соціально-економічних проєктів та підвищенню результативності процесів відновлення територій [20].

Таким чином, сучасна система стратегічного планування розвитку територіальних громад України формується як комплексний, ієрархічно структурований та адаптивний управлінський процес, який інтегрує діяльність органів публічного управління, застосування цифрових технологій та інструментів підвищення стійкості територій до воєнних, економічних і соціальних ризиків. Результативність реалізації стратегій сталого розвитку значною мірою визначається рівнем інституційної спроможності органів місцевого самоврядування, якістю підготовки стратегічних документів, наявністю достовірної аналітичної інформації та рівнем залучення населення до процесів формування й реалізації управлінських рішень.

1.2. Концептуальні підходи та принципи сталого розвитку територій

Концепція сталого розвитку виступає фундаментальною теоретико-методологічною основою сучасної державної політики у сфері територіального розвитку та публічного управління. Її становлення обумовлене усвідомленням вичерпності природних ресурсів, поглибленням соціально-економічних дисбалансів і необхідністю формування стабільної моделі довгострокового суспільного розвитку. У міжнародній практиці сталий розвиток трактується як процес забезпечення потреб нинішнього покоління за умови збереження можливостей задоволення потреб майбутніх поколінь, що формує основу відповідального управління ресурсним потенціалом територій.

У межах системи публічного управління розвиток територій на засадах сталості розглядається як комплексний багатовекторний процес, який передбачає гармонійне поєднання економічної результативності, соціальної орієнтованості та екологічної рівноваги. Відповідно до концептуальних положень Організації Об’єднаних Націй, досягнення сталого розвитку можливе лише за умов інтегрованої реалізації трьох взаємозалежних складових — економічної, соціальної та екологічної. Їх узгоджене впровадження має здійснюватися на всіх

рівнях управління, включаючи локальний рівень функціонування територіальних громад [21].

У сучасних наукових дослідженнях сформовано декілька методологічних підходів до інтерпретації сутності сталого розвитку територій. Одним із провідних є економічно спрямований підхід, у межах якого сталий розвиток розглядається як процес забезпечення стабільної економічної динаміки територій, зміцнення їх конкурентних позицій, стимулювання підприємницької активності та раціонального використання ресурсного потенціалу територіальних громад [22]. Реалізація такого підходу передбачає застосування ефективної інвестиційної політики, модернізацію інфраструктури та формування сприятливого середовища для розвитку місцевого бізнесу.

Значного поширення набув соціально спрямований підхід, у центрі якого перебуває людина як ключовий суб’єкт і головна цінність територіального розвитку. Відповідно до цього підходу сталий розвиток передбачає забезпечення належного рівня життя населення, доступності якісних публічних послуг, скорочення соціальної диференціації, розвиток людського потенціалу та посилення соціальної консолідації територіальних громад [23]. У цьому контексті стратегічний розвиток територій розглядається як механізм досягнення соціальної стабільності та зміцнення довіри населення до інститутів публічної влади.

Вагоме значення у сучасній теорії та практиці територіального розвитку має еколого спрямований підхід, який акцентує увагу на необхідності збереження природного середовища та забезпечення збалансованого використання природних ресурсів. У межах цього підходу сталий розвиток територій трактується як діяльність, спрямована на мінімізацію негативних екологічних наслідків господарської діяльності та формування екологічно безпечного середовища проживання населення [24]. Практична реалізація еколого орієнтованого підходу передбачає впровадження принципів «зеленої» економіки, розвиток енергоефективних технологій, удосконалення систем управління відходами та адаптацію територій до впливу кліматичних змін.

У системі сучасного публічного управління дедалі більшого значення набуває інтегрований підхід до розвитку територій, який передбачає комплексне поєднання економічних, соціальних та екологічних складових у межах єдиної стратегічної моделі розвитку [25]. Застосування такого підходу забезпечує формування збалансованої політики територіального розвитку, що враховує взаємозалежність соціально-економічних процесів, ресурсного забезпечення та екологічної безпеки. Саме інтегрований підхід виступає методологічною основою стратегій сталого розвитку територіальних громад, оскільки дозволяє враховувати складність управління місцевими соціально-економічними системами та забезпечує узгодженість стратегічних пріоритетів розвитку.

Водночас концепція сталого розвитку територій нерозривно пов’язана з принципами багаторівневого врядування, відповідно до яких формування та реалізація політики розвитку здійснюється на державному, регіональному та місцевому рівнях із чітким розподілом функцій і управлінської відповідальності [26]. У межах такої системи територіальні громади виступають центральними суб’єктами реалізації стратегічних завдань сталого розвитку, оскільки саме на локальному рівні приймаються управлінські рішення, спрямовані на забезпечення соціально-економічного зростання та підвищення якості життя населення.

Вагомим фактором формування сучасних концептуальних засад сталого розвитку є орієнтація на Цілі сталого розвитку Організації Об’єднаних Націй, які визначають глобальні напрями соціального, економічного та екологічного прогресу до 2030 року [27]. Їх імплементація у стратегічне планування розвитку територіальних громад України сприяє гармонізації місцевих стратегій із міжнародними стандартами розвитку, впровадженню європейських практик публічного управління та підвищенню ефективності реалізації політики сталого розвитку на місцевому рівні.

Реалізація концепції сталого розвитку територій ґрунтується на дотриманні системи принципів, що визначають зміст і напрями стратегічного управління. До базових принципів належать принцип збалансованості, довгострокової орієнтації,

інтегрованості, партнерства, прозорості та підзвітності [28]. Дотримання цих принципів забезпечує ефективність стратегічного планування та реалізації стратегій сталого розвитку територіальних громад.

Систематизуючи принципи реалізації стратегій сталого розвитку територій, доцільно виокремити дві основні групи принципів: загальні та спеціальні. Такий підхід дозволяє враховувати як міжнародні та національні стандарти стратегічного планування, так і специфіку розвитку окремих територіальних громад. З метою узагальнення теоретико-методологічних підходів до реалізації стратегій сталого розвитку територій та систематизації принципів стратегічного планування доцільно згрупувати їх за характером застосування. У науковій літературі принципи стратегічного планування розвитку територій поділяються на загальні, що відображають універсальні вимоги до стратегічного управління та відповідають міжнародним і національним стандартам, і спеціальні, які враховують соціально-економічну, просторову та безпекову специфіку розвитку конкретних територіальних громад. Узагальнена система принципів реалізації стратегій сталого розвитку територій подана на рис. 1.1.



Рис. 1.1. Формування принципів реалізації стратегій сталого розвитку територій

Джерело: систематизовано автором на основі наукових досліджень [14; 20; 21; 22; 23; 24; 25; 26].

Як видно з рис. 1.1, загальні принципи стратегічного планування сталого розвитку територій формують базову методологічну основу стратегічного управління та є обов’язковими для застосування на всіх рівнях публічного управління. Вони забезпечують комплексність, реалістичність, ефективність і довгострокову орієнтацію стратегічних рішень.

Водночас спеціальні принципи реалізації стратегій сталого розвитку територій відображають індивідуальні особливості функціонування територіальних громад і спрямовані на врахування локального ресурсного потенціалу, рівня соціально-економічного розвитку, ризиків воєнного часу, а

також потреб відновлення та підвищення стійкості територій. Поєднання загальних і спеціальних принципів у процесі стратегічного планування дозволяє забезпечити адаптивність стратегій розвитку та підвищити ефективність їх реалізації.

До загальних принципів належать ті принципи, що застосовуються незалежно від рівня управління та типу території. Вони формують базову методологічну основу стратегічного планування сталого розвитку та відповідають міжнародним і національним стандартам територіального управління. Серед них особливе значення мають принцип комплексності, який передбачає інтеграцію економічної, соціальної, екологічної та інституційної складових розвитку територій; принцип реалістичності, що ґрунтується на об'єктивній оцінці ресурсного потенціалу територіальних громад; принцип ефективності, який орієнтує управлінські рішення на досягнення максимально можливих результатів за оптимального використання ресурсів; а також принцип довгострокової орієнтації, що забезпечує стратегічну спрямованість розвитку територій.

Спеціальні принципи реалізації стратегій сталого розвитку територій формуються з урахуванням індивідуальних особливостей розвитку конкретних територіальних громад. Вони спрямовані на забезпечення адаптивності стратегічного планування до специфічних соціально-економічних умов функціонування територій, наявного ресурсного потенціалу, демографічної структури населення та рівня економічного розвитку. До таких принципів належить принцип територіальної диференціації, що передбачає врахування унікальних характеристик розвитку кожної громади; принцип локальної ресурсної орієнтації, який забезпечує ефективне використання природних, фінансових і людських ресурсів території; принцип стійкості, що передбачає здатність територіальних громад протистояти кризовим явищам та швидко адаптуватися до змін зовнішнього середовища; принцип безпекової орієнтації, який набуває особливої актуальності в умовах воєнних викликів та необхідності відновлення територій.

Методологічні засади формування стратегій сталого розвитку територій у сучасній науковій літературі розглядаються як комплекс взаємопов’язаних концептуальних підходів, принципів, методів та інструментів, спрямованих на забезпечення довгострокового збалансованого розвитку територіальних громад. Така методологія ґрунтується на поєднанні економічних, соціальних та екологічних орієнтирів розвитку територій і забезпечує інтеграцію стратегічних цілей державної регіональної політики з практичними механізмами їх реалізації на місцевому рівні. Її застосування сприяє формуванню гнучких управлінських рішень, здатних адаптуватися до змін соціально-економічного середовища та сучасних викликів розвитку територій.

Реалізація концептуальних підходів до сталого розвитку територій передбачає використання системного, програмно-цільового, сценарного та проєктного підходів до управління розвитком територіальних громад. Використання зазначених підходів дозволяє забезпечити комплексність стратегічного планування, узгодження інтересів органів публічної влади, бізнесу та громадськості, а також створює передумови для ефективної реалізації стратегій сталого розвитку територій.

Методологічним і нормативним підґрунтям стратегічного планування сталого розвитку територіальних громад в Україні є Методичні рекомендації щодо організації процесу розроблення, погодження, реалізації, моніторингу та оцінювання результативності стратегій розвитку територіальних громад [29].

Вказаний документ формує системну модель підготовки стратегічних документів місцевого розвитку, встановлює єдині стандарти стратегічного планування та забезпечує узгодженість управлінських процедур на рівні територіальних громад. Його застосування сприяє впорядкуванню процесу формування стратегічних цілей розвитку територій, підвищенню якості стратегічного менеджменту та ефективності реалізації місцевої політики сталого розвитку.

Методологічні засади стратегічного планування розвитку територій, закріплені в зазначених рекомендаціях, базуються на концепції сталого розвитку, що передбачає досягнення збалансованості між економічним зростанням територій, забезпеченням соціальної справедливості та збереженням екологічної безпеки. Реалізація таких підходів дозволяє формувати комплексні стратегії розвитку територіальних громад, орієнтовані на підвищення якості життя населення, раціональне використання природних ресурсів та забезпечення довгострокової стійкості територіального розвитку.

Отже, концептуальні підходи до забезпечення сталого розвитку територій виступають методологічним фундаментом формування системи стратегічного управління розвитком територіальних громад. Їх інтеграція у практику публічного управління сприяє реалізації комплексної та узгодженої політики територіального розвитку, орієнтованої на довгострокову перспективу. Використання зазначених підходів забезпечує створення умов для підвищення рівня та якості життя населення, раціонального використання природно-ресурсного потенціалу, збереження екологічної рівноваги та посилення соціально-економічної стійкості територіальних громад.

1.3. Нормативно-правове забезпечення стратегічного планування сталого розвитку територіальних громад в Україні

Результативне впровадження стратегій сталого розвитку територіальних громад потребує сформованого та дієвого нормативно-правового підґрунтя, яке визначає правові засади стратегічного планування, регламентує компетенцію суб’єктів публічного управління та забезпечує координацію стратегічних рішень між різними рівнями влади. В умовах поглиблення процесів децентралізації та модернізації системи місцевого самоврядування нормативно-правова база стратегічного планування територіального розвитку в Україні зазнала істотних

змін, спрямованих на розширення управлінської автономії територіальних громад та посилення їх ролі у формуванні політики місцевого розвитку.

Нормативно-правове забезпечення стратегічного планування сталого розвитку територіальних громад характеризується багаторівневою структурою. Його фундамент становлять конституційні норми та базові законодавчі акти, які формують інституційні засади функціонування системи публічного управління територіальним розвитком. До зазначеного рівня належать положення Конституції України та законодавство у сфері місцевого самоврядування, що визначають принципи територіальної організації держави, гарантують самостійність територіальних громад та встановлюють механізми розмежування повноважень між органами державної влади і місцевого самоврядування.

Другий рівень нормативного забезпечення представлений спеціалізованими законами, що регулюють окремі аспекти розвитку територій, зокрема у сфері державної регіональної політики, просторового планування, співробітництва та добровільного об’єднання територіальних громад. Саме ці нормативні акти визначають інструменти, процедури та механізми реалізації стратегічного планування, забезпечуючи практичне впровадження принципів сталого розвитку на місцевому та регіональному рівнях.

Третій рівень нормативно-правового забезпечення формують стратегічні документи державного рівня, зокрема Державна стратегія регіонального розвитку на відповідний період, яка визначає загальнонаціональні орієнтири, пріоритети та цільові напрями розвитку територій. Такі документи забезпечують узгодженість стратегій розвитку територіальних громад із регіональними та державними політиками, а також інтеграцію принципів сталого розвитку у систему публічного управління.

Водночас у період дії воєнного стану та реалізації завдань післявоєнного відновлення практична реалізація нормативно-правового забезпечення стратегічного планування територіального розвитку супроводжується низкою системних викликів. Серед них доцільно виокремити дві ключові групи проблем.

Перша група пов’язана з необхідністю подальшого вдосконалення та систематизації законодавчої бази, що передбачає усунення дублювання окремих нормативних положень, гармонізацію стратегічних документів різних рівнів управління та формування чітких механізмів фінансового забезпечення реалізації регіональних і місцевих пріоритетів розвитку. Друга група має переважно практичний, імплементаційний характер і проявляється в обмеженій інституційній спроможності органів місцевого самоврядування, нестачі довгострокових фінансових ресурсів, а також у відсутності інтегрованих інформаційно-аналітичних систем для стратегічного планування та моніторингу виконання стратегічних програм розвитку.

За таких умов особливого значення набуває розвиток методичного супроводу реалізації законодавства у сфері стратегічного планування територіального розвитку. Важливими напрямами вдосконалення виступають запровадження прозорих процедур моніторингу та оцінювання результативності реалізації стратегій, формування ефективних механізмів контролю використання ресурсів, а також створення фінансових стимулів для реалізації міжрівневих угод і комплексних програм розвитку територій.

Загалом нормативно-правова система стратегічного планування розвитку територіальних громад в Україні формується з урахуванням національних особливостей функціонування системи публічного управління та адаптації до міжнародних стандартів правового регулювання. Вона забезпечує визначення компетенції органів державної влади та місцевого самоврядування, регламентує процедури просторового планування, а також створює правові механізми залучення заінтересованих сторін до процесів формування та реалізації політики територіального розвитку.

Фундаментальну роль у цій системі відіграє Конституція України, яка закріплює базові засади державного устрою, принципи децентралізації влади та гарантії місцевого самоврядування. Конституційні положення визначають основні принципи територіального розвитку, розмежування повноважень між

державою та територіальними громадами, що має визначальне значення для формування регіональної політики та стратегічного просторового планування [1].

Розвиток територіальних громад на законодавчому рівні забезпечується також через норми Закону України «Про місцеве самоврядування в Україні», який встановлює правовий статус органів місцевого самоврядування, їхні повноваження у сфері планування місцевого розвитку, управління майном і ресурсами, а також механізми бюджетної самостійності та відповідальності перед територіальною громадою. Цей закон формує нормативний каркас для розроблення і реалізації місцевих стратегій та програм розвитку, визначає організаційні та фінансові засади діяльності органів місцевого самоврядування як ключових суб'єктів реалізації політики сталого розвитку територій [31].

Формування та реалізація державної політики територіального розвитку здійснюється на основі комплексної нормативно-правової системи, що визначає інституційні засади управління просторовим розвитком країни. Важливе місце у цій системі займають спеціалізовані законодавчі акти, спрямовані на регулювання процесів регіонального розвитку. Серед них провідну роль відіграє Закон України «Про засади державної регіональної політики», який визначає стратегічні орієнтири, принципи та механізми реалізації державної політики у сфері розвитку територій.

Зазначений нормативний акт формує правові основи розроблення та впровадження стратегічних документів регіонального розвитку, визначає інструментарій державного впливу на просторовий розвиток та встановлює механізми координації діяльності органів влади різних рівнів. Закон передбачає формування системи стратегічного планування територіального розвитку, що базується на узгодженні державних стратегій із програмами соціально-економічного розвитку країни, регіональними стратегіями та стратегічними документами територіальних громад. Такий підхід сприяє забезпеченню цілісності державної політики розвитку територій, підвищує ефективність

використання ресурсів і створює передумови для збалансованого соціально-економічного розвитку регіонів.

Зазначений закон формує понятійно-категорійну базу державної регіональної політики, визначає її стратегічні цілі, принципи та інструменти реалізації. Він передбачає механізми визначення територіальних пріоритетів розвитку, підтримки депресивних територій, а також правові засади координації діяльності центральних і регіональних органів влади. Прийняття цього нормативного акта стало важливим етапом у формуванні системного підходу до забезпечення збалансованого територіального розвитку та створення правової основи для розроблення Державної стратегії регіонального розвитку. Водночас практична реалізація положень закону потребувала деталізації через прийняття підзаконних актів і програм реалізації державної регіональної політики [32].

Суттєву роль у формуванні нормативно-правової бази стратегічного планування розвитку територій відіграє Закон України «Про державне прогнозування та розроблення програм економічного і соціального розвитку України». Цей нормативний акт визначає правові засади підготовки прогнозних, програмних і стратегічних документів на різних рівнях управління — загальнодержавному, регіональному та місцевому.

Норми закону закріплюють принципи довгострокового прогнозування, програмно-цільового підходу до управління розвитком, а також регламентують формування системи державних і місцевих програм соціально-економічного розвитку. Важливим аспектом є встановлення методичних вимог до розроблення цільових програм, які мають враховувати особливості ресурсного забезпечення територій, їх економічну структуру, демографічну ситуацію та інші фактори територіальної специфіки [33]. Таким чином, зазначений закон створює інституційно-методичну основу для інтеграції прогнозування та стратегічного планування в систему публічного управління розвитком територій.

Важливу роль у формуванні стратегічних засад територіального розвитку відіграють нормативні документи стратегічного характеру. До ключових із них

належить Державна стратегія регіонального розвитку на 2021–2027 роки, затверджена постановою Кабінету Міністрів України № 695 від 05 серпня 2020 року. Зазначений документ визначає основні напрями та пріоритети державної регіональної політики на середньострокову перспективу, виступає методологічною основою для розроблення галузевих і регіональних програм розвитку, а також формує систему моніторингу та оцінювання результативності реалізації стратегічних цілей територіального розвитку [34].

Однією з ключових характеристик Державної стратегії регіонального розвитку є її узгодженість із міжнародними орієнтирами соціально-економічного розвитку, зокрема із Цілями сталого розвитку Організації Об'єднаних Націй до 2030 року. Така інтеграція сприяє гармонізації національної політики територіального розвитку з міжнародними стандартами забезпечення економічної, соціальної та екологічної збалансованості. Разом із тим, повномасштабна військова агресія проти України істотно трансформувала умови реалізації стратегічних документів регіонального розвитку, що зумовило необхідність їх перегляду та адаптації до сучасних безпекових, соціально-економічних і відновлювальних викликів.

У зв'язку з цим було прийнято постанову Кабінету Міністрів України від 13 серпня 2024 року № 940 «Про внесення змін до Державної стратегії регіонального розвитку на 2021–2027 роки», яка уточнює пріоритети державної політики територіального розвитку, посилює орієнтацію на відновлення зруйнованої інфраструктури, забезпечення безпеки територій та соціальну підтримку вразливих категорій населення. Оновлена редакція Стратегії передбачає інтеграцію завдань післявоєнного відновлення територій, реінтеграції постраждалих регіонів та формування механізмів забезпечення соціальної згуртованості населення.

Водночас зазначений нормативний акт демонструє відповідність сучасним принципам стратегічного планування розвитку територій, зокрема визначенню стратегічних і оперативних цілей розвитку, встановленню інституційної

відповідальності суб’єктів реалізації державної регіональної політики та визначенню часових параметрів реалізації стратегічних завдань. Орієнтація на відновлення інфраструктури та врахування безпекового компоненту відповідають актуальним потребам розвитку держави та територіальних громад.

Разом із тим ефективність реалізації Державної стратегії регіонального розвитку значною мірою залежить від стабільності соціально-економічної ситуації в країні, удосконалення механізмів фінансування регіональних програм розвитку, підвищення інституційної спроможності регіонів і територіальних громад, а також створення прозорої системи моніторингу та оцінювання реалізації стратегічних документів розвитку територій [35].

Особливе значення в системі стратегічного планування сталого розвитку територіальних громад відіграє законодавство у сфері об’єднання та співробітництва громад. До ключових нормативних актів належать Закони України «Про добровільне об’єднання територіальних громад» та «Про співробітництво територіальних громад» [36; 46]. Зазначені законодавчі акти сформували правову основу територіальної консолідації громад і запровадили різні форми міжмуніципального співробітництва, що стало важливим інструментом реалізації політики децентралізації.

Впровадження зазначених законів сприяло підвищенню фінансової та управлінської спроможності територіальних громад, розширенню їх ресурсної бази та створенню передумов для реалізації масштабних інфраструктурних і соціально-економічних проєктів розвитку. Практичний досвід реалізації реформи децентралізації свідчить про суттєві позитивні результати, зокрема покращення якості публічних послуг, модернізацію інфраструктури та підвищення інвестиційної привабливості територій. Водночас результати реформи мають нерівномірний характер у різних регіонах, що обумовлено відмінностями у ресурсному потенціалі громад, рівні їх інституційної спроможності та соціально-економічних умовах розвитку.

Станом на сучасний етап розвитку системи публічного управління в Україні нормативно-правове забезпечення стратегічного планування сталого розвитку територій характеризується наявністю низки проблем. Насамперед спостерігається фрагментарність правового регулювання, що проявляється у значній кількості законодавчих і підзаконних актів, методичних рекомендацій та роз'яснень центральних органів виконавчої влади. Часті зміни організаційної структури державного управління, реорганізація міністерств і перерозподіл функцій між відомствами спричиняють виникнення нормативних колізій, дублювання повноважень та правову невизначеність у сфері територіального розвитку. Особливо гостро ці проблеми проявляються у сфері просторового планування, погодження проєктів відбудови та координації міжрівневих програм розвитку територій [37].

Суттєвим недоліком сучасної системи нормативно-правового регулювання є недостатня інтеграція стратегічних документів із бюджетним процесом і програмами соціально-економічного розвитку територій. Незважаючи на наявність державних стратегій розвитку, їх стратегічні орієнтири не завжди трансформуються у конкретні програмні заходи із визначеними фінансовими та часовими параметрами. У результаті стратегічні документи часто залишаються декларативними та не забезпечуються достатнім фінансовим ресурсом для реалізації пріоритетних проєктів розвитку територій [38].

Воєнні дії на території України суттєво ускладнили процес стратегічного планування розвитку територій та загострили проблему правового регулювання процесів відновлення територій, що постраждали від бойових дій. Масштабні руйнування житлового фонду, інфраструктури, значні демографічні зміни та трансформація адміністративно-територіальної структури держави створюють нові виклики для нормативно-правового забезпечення територіального розвитку. Чинне законодавство не завжди містить чіткі механізми оперативного та прозорого відновлення територій, визначення пріоритетів реконструкції, реалізації механізмів державної підтримки та залучення приватних інвестицій.

Відсутність комплексних правових механізмів регулювання відбудови територій часто призводить до затримок у реалізації інвестиційних проєктів і підвищує ризики неефективного використання ресурсів [39].

Додаткові проблеми виникають у сфері правового регулювання земельних відносин і містобудівної діяльності. Сучасна нормативна база не повною мірою враховує вимоги післявоєнного відновлення територій, що проявляється у відсутності чітких процедур оперативного вирішення питань землекористування у зонах відбудови, недостатній інтеграції генеральних планів територій із регіональними стратегіями розвитку та неврегульованості питань поєднання швидкої реконструкції територій із збереженням екологічних і культурних стандартів [39].

Важливим стримуючим фактором реалізації нормативно-правових актів є обмеженість фінансового та інституційного забезпечення стратегічного планування розвитку територій. Воєнний стан спричинив перерозподіл бюджетних ресурсів на потреби оборони держави, що призвело до скорочення фінансування програм розвитку територій. Крім того, нестабільність економічної ситуації ускладнює доступ територіальних громад до інвестиційних і кредитних ресурсів. У цих умовах міжнародні організації підкреслюють необхідність розвитку механізмів співфінансування та фінансового стимулювання реалізації проєктів територіального розвитку [40].

Військові ризики також негативно впливають на інвестиційну привабливість територій, що обумовлено недостатнім рівнем правових гарантій захисту інвестицій, невизначеністю процедур державної підтримки бізнесу та необхідністю гармонізації національного законодавства з європейськими стандартами територіального розвитку [41].

Окремою проблемою нормативно-правового забезпечення стратегічного планування є недостатній розвиток систем моніторингу, оцінювання та інформаційного забезпечення реалізації стратегій розвитку територій. В умовах воєнного стану ускладнюється доступ до достовірної інформації щодо стану

територій, пошкодження інфраструктури та можливостей їх відновлення. Недостатня інтеграція інформаційних систем і геоінформаційних баз даних ускладнює процес стратегічного планування та знижує ефективність контролю за реалізацією програм розвитку територій.

Суттєвою проблемою залишається недостатня кадрова та методична спроможність органів місцевого самоврядування щодо реалізації нормативно-правових актів у сфері стратегічного планування. Частина територіальних громад не має достатнього експертного потенціалу для розроблення стратегій розвитку, підготовки проєктної документації та управління інвестиційними проєктами. Недостатній рівень методичного супроводу з боку центральних органів влади обмежує ефективність впровадження стратегічних документів на місцевому рівні.

Важливим фактором нормативно-правового регулювання територіального розвитку є трансформація адміністративно-територіального устрою держави. Проведена реформа децентралізації та подальші зміни, спричинені воєнними діями, зумовлюють необхідність перегляду меж територіальних громад, їх юрисдикції та повноважень. Відсутність чітко визначених правових процедур у цій сфері може спричиняти конфлікти повноважень та ускладнювати реалізацію програм розвитку територій [42].

Ефективність нормативно-правового забезпечення стратегічного планування розвитку територій значною мірою залежить від узгодженості механізмів стратегічного планування на різних рівнях публічного управління. На державному рівні стратегічні документи формують загальні орієнтири розвитку територій, тоді як на регіональному та місцевому рівнях здійснюється їх адаптація до специфіки територіальних громад через розроблення місцевих стратегій, програм і механізмів фінансового забезпечення розвитку територій.

Узагальнюючи стан нормативно-правового забезпечення стратегічного планування розвитку територій в Україні, можна констатувати достатній рівень його нормативного напрацювання, однак наявність значних проблем у практичній реалізації стратегічних документів. Подальший розвиток нормативно-правової

системи має бути спрямований на забезпечення єдності процедур стратегічного планування, удосконалення механізмів фінансування територіального розвитку, розвиток систем моніторингу реалізації стратегій та розширення участі громадськості у процесах територіального управління [53].

Висновки до першого розділу

На основі проведеного дослідження теоретико-методологічних засад стратегічного планування сталого розвитку територіальних громад встановлено, що стратегія сталого розвитку виступає комплексним інструментом публічного управління, спрямованим на визначення довгострокових орієнтирів соціально-економічного, екологічного та просторового розвитку територій. Її реалізація забезпечує узгодження управлінських рішень, сприяє ефективному використанню ресурсного потенціалу територіальних громад та формуванню стабільних локальних соціально-економічних систем.

Доведено, що стратегічне планування розвитку територіальних громад виконує не лише прогностичну функцію, а й виступає механізмом координації інтересів органів державної влади, місцевого самоврядування, бізнесу та громадянського суспільства. Його методологічну основу формують принципи системності, комплексності, довгостроковості, субсидіарності, партнерства та адаптивності, які забезпечують узгодженість стратегічних рішень та підвищують ефективність управління розвитком територій.

Аналіз нормативно-правового забезпечення стратегічного планування показав, що в Україні сформовано законодавчу та методичну основу управління розвитком територіальних громад, яка включає конституційні положення, законодавство у сфері місцевого самоврядування та державної регіональної політики, а також систему державних стратегічних документів. Водночас сучасна практика реалізації стратегічного планування свідчить про наявність проблем, пов’язаних із недостатньою узгодженістю стратегічних документів, обмеженістю

ресурсного забезпечення громад та недостатнім розвитком систем моніторингу реалізації стратегій.

Встановлено, що повномасштабна війна суттєво трансформувала умови стратегічного розвитку територій, посилила потребу у відновленні інфраструктури, стабілізації соціально-економічних процесів та підвищенні безпекової складової стратегічного управління. У цих умовах стратегічне планування набуває функцій інструменту відновлення територіальних громад, управління ризиками та забезпечення стійкості місцевого розвитку.

Таким чином, подальше вдосконалення системи стратегічного планування сталого розвитку територіальних громад має здійснюватися з урахуванням сучасних викликів децентралізації, цифрової трансформації публічного управління, післявоєнного відновлення територій та інтеграції України до європейського соціально-економічного простору. Реалізація зазначених напрямів сприятиме підвищенню інституційної спроможності територіальних громад та забезпеченню їх сталого розвитку в довгостроковій перспективі.

Водночас результати проведеного дослідження підтверджують, що ефективність реалізації стратегій сталого розвитку територіальних громад значною мірою залежить від рівня інтеграції стратегічного планування з бюджетною політикою, використання сучасних цифрових інструментів управління, розвитку міжсекторального партнерства та активної участі громадськості у процесах формування та реалізації стратегічних рішень. Саме комплексне поєднання інституційних, управлінських, фінансово-економічних та інноваційних інструментів здатне забезпечити формування конкурентоспроможних, соціально згуртованих і стійких до зовнішніх викликів територіальних громад України.

РОЗДІЛ 2
СУЧАСНИЙ СТАН РЕАЛІЗАЦІЇ СТРАТЕГІЇ СТАЛОГО РОЗВИТКУ ТЕРИТОРІАЛЬНОЇ ГРОМАДИ

2.1. Соціально-економічна характеристика розвитку територіальної громади

Ефективність реалізації стратегії сталого розвитку територіальної громади значною мірою залежить від комплексного аналізу її соціально-економічного потенціалу, ресурсної бази та тенденцій розвитку. Саме соціально-економічна характеристика громади дозволяє визначити рівень її конкурентоспроможності, виявити ключові проблеми функціонування територіальної системи, а також обґрунтувати напрями стратегічного розвитку.

У сучасних умовах децентралізації влади територіальні громади виступають основними суб’єктами місцевого розвитку, що забезпечують реалізацію публічної політики на локальному рівні. Реформа місцевого самоврядування сприяла розширенню повноважень громад у сфері управління фінансовими ресурсами, планування соціально-економічного розвитку, формування місцевих стратегій та реалізації інвестиційних проєктів. Водночас підвищення ролі територіальних громад супроводжується зростанням відповідальності за забезпечення сталого розвитку територій, ефективне використання ресурсного потенціалу та підвищення якості життя населення.

Соціально-економічний розвиток територіальної громади визначається сукупністю демографічних, економічних, фінансових, інфраструктурних та соціальних показників, що характеризують рівень функціонування територіальної системи. Комплексна оцінка цих показників дозволяє визначити сильні та слабкі сторони розвитку громади, виявити потенційні можливості її зростання та сформувати підґрунтя для розроблення ефективних управлінських рішень.

Особливого значення аналіз соціально-економічного розвитку територіальних громад набуває в умовах воєнного стану, що спричинив суттєві

трансформації у функціонуванні місцевих економічних систем. Руйнування інфраструктури, переміщення населення, зміна структури зайнятості та обмеження фінансових ресурсів впливають на можливості реалізації стратегічних програм розвитку територій. У таких умовах стратегічне управління розвитком громад повинно базуватися на об’єктивній оцінці їх ресурсного потенціалу та адаптації стратегій розвитку до нових соціально-економічних викликів.

Соціально-економічний розвиток територіальних громад України формується під впливом комплексу природно-ресурсних, демографічних, економічних та інституційних чинників. Для аналізу особливостей розвитку територіальних громад доцільно використати приклад Харківської області, яка наочно відображає вплив процесів децентралізації, регіональної трансформації та воєнних викликів на функціонування місцевих соціально-економічних систем.

Харківська область є однією з найбільших адміністративно-територіальних одиниць України та розташована у східній частині держави. Загальна площа області становить близько 31,4 тис. км². Географічне положення регіону визначає його прикордонний характер, значний транзитний потенціал та водночас підвищену чутливість до безпекових загроз. Східне розташування області обумовлює її роль як важливого промислового, логістичного та науково-освітнього центру України, що безпосередньо впливає на соціально-економічний розвиток територіальних громад.



Рис. 2.1. Географічне розташування Харківської області в структурі території України

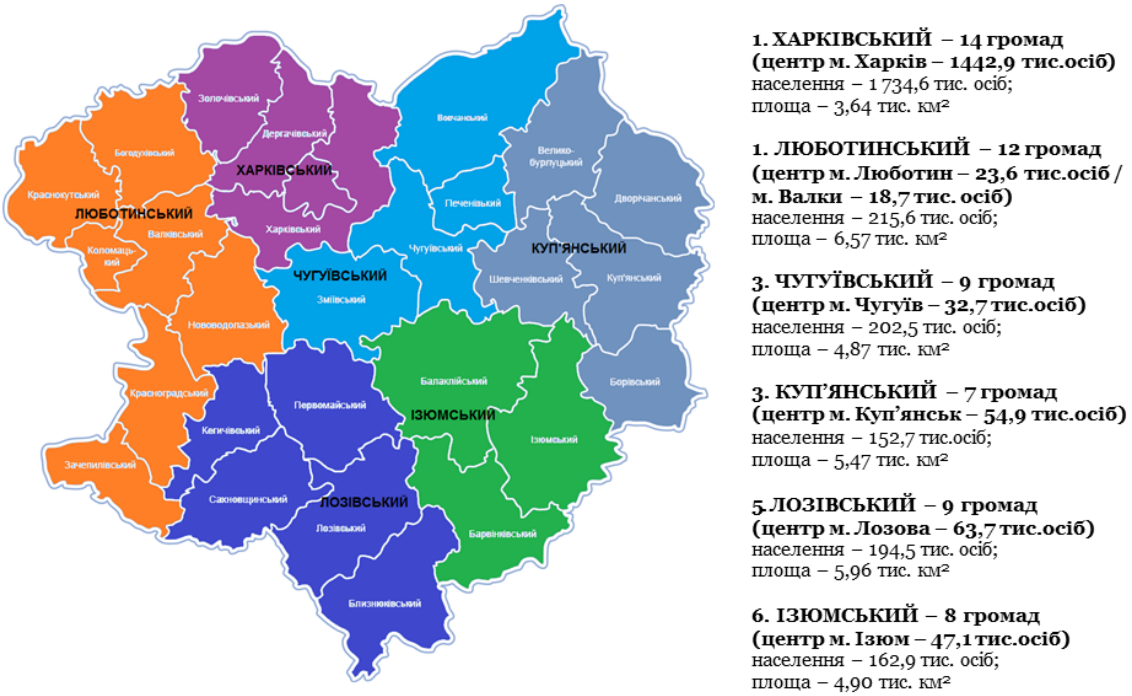
Джерело: опрацьовано автором на основі відкритих картографічних даних.

Природно-ресурсний потенціал Харківської області формується особливостями рельєфу, кліматичних умов та ґрунтового покриву. Територія області розташована в межах Придніпровської низовини та характеризується переважно рівнинним, хвилястим рельєфом. Близько 75 % території належить до басейну річки Дон, тоді як близько 25 % — до басейну Дніпра, що створює сприятливі умови для розвитку сільського господарства, водогосподарської діяльності та промисловості. Клімат області є помірно континентальним, однак сучасні кліматичні зміни проявляються у зростанні посушливості та тривалості сухих періодів. Ґрунтовий покрив представлений переважно типовими чорноземами (39,44 %) та сірими ґрунтами (34,56 %), що формує значний аграрний потенціал регіону [44].

Демографічна ситуація є важливою складовою соціально-економічного розвитку територіальних громад. Станом на початок 2022 року чисельність населення Харківської області становила близько 2,6 млн осіб, причому значна частина населення була зосереджена в міських населених пунктах. Основним центром соціально-економічної активності регіону виступало місто Харків, яке формує ядро Харківської агломерації. Густота населення області складала 83,84 особи на км², що перевищувало середній показник по Україні [45].

У передвоєнний період Харківська область, як і більшість регіонів України, характеризувалася негативними демографічними тенденціями, зокрема скороченням чисельності населення, зниженням рівня народжуваності, перевищенням смертності над народжуваністю та активізацією міграційних процесів [46]. Ці тенденції стали одним із чинників необхідності реформування системи територіального управління та оптимізації адміністративно-територіального устрою.

Важливим етапом трансформації системи управління розвитком територіальних громад стало проведення реформи децентралізації. У 2020 році відповідно до Постанови Верховної Ради України № 3650 «Про утворення та ліквідацію районів» в Харківській області було здійснено укрупнення районів та формування нової мережі територіальних громад. У результаті кількість районів скоротилася з 27 до 7, а кількість територіальних громад становила 56 одиниць [47].



1. ХАРКІВСЬКИЙ – 14 громад
(центр м. Харків – 1442,9 тис.осіб)
населення – 1 734,6 тис. осіб;
площа – 3,64 тис. км²

1. ЛЮБОТИНСЬКИЙ – 12 громад
(центр м. Люботин – 23,6 тис.осіб / м. Валки – 18,7 тис. осіб)
населення – 215,6 тис. осіб;
площа – 6,57 тис. км²

3. ЧУГУЇВСЬКИЙ – 9 громад
(центр м. Чугуїв – 32,7 тис.осіб)
населення – 202,5 тис. осіб;
площа – 4,87 тис. км²

3. КУП'ЯНСЬКИЙ – 7 громад
(центр м. Куп'янськ – 54,9 тис.осіб)
населення – 152,7 тис.осіб;
площа – 5,47 тис. км²

5. ЛОЗІВСЬКИЙ – 9 громад
(центр м. Лозова – 63,7 тис.осіб)
населення – 194,5 тис. осіб;
площа – 5,96 тис. км²

6. ІЗЮМСЬКИЙ – 8 громад
(центр м. Ізюм – 47,1 тис.осіб)
населення – 162,9 тис. осіб;
площа – 4,90 тис. км²

Рис. 2.2. Адміністративно-територіальний устрій Харківської області після реформи децентралізації

Джерело: за даними Головного управління статистики у Харківській області.

Адміністративно-територіальна реформа децентралізації, результати якої відображені на рис. 2.2, була спрямована на оптимізацію системи територіального управління, укрупнення адміністративних одиниць та підвищення їх фінансової й управлінської спроможності. Формування нових районів створило передумови для більш ефективного розподілу ресурсів, удосконалення системи надання публічних послуг та посилення координації між органами державної влади й місцевого самоврядування. Водночас зміни адміністративно-територіального

устрою стали важливим етапом формування сучасної моделі управління територіальним розвитком, орієнтованої на забезпечення сталого розвитку територіальних громад, підвищення їх інституційної спроможності та конкурентоспроможності в умовах соціально-економічних трансформацій.

У межах адміністративно-територіальної реформи було сформовано сім новоутворених районів: Богодухівський, Берестинський, Ізюмський, Куп'янський, Лозівський, Харківський та Чугуївський [48]. Метою укрупнення районів було забезпечення більш рівномірного розподілу населення та ресурсів, а також підвищення ефективності управління територіальними громадами.

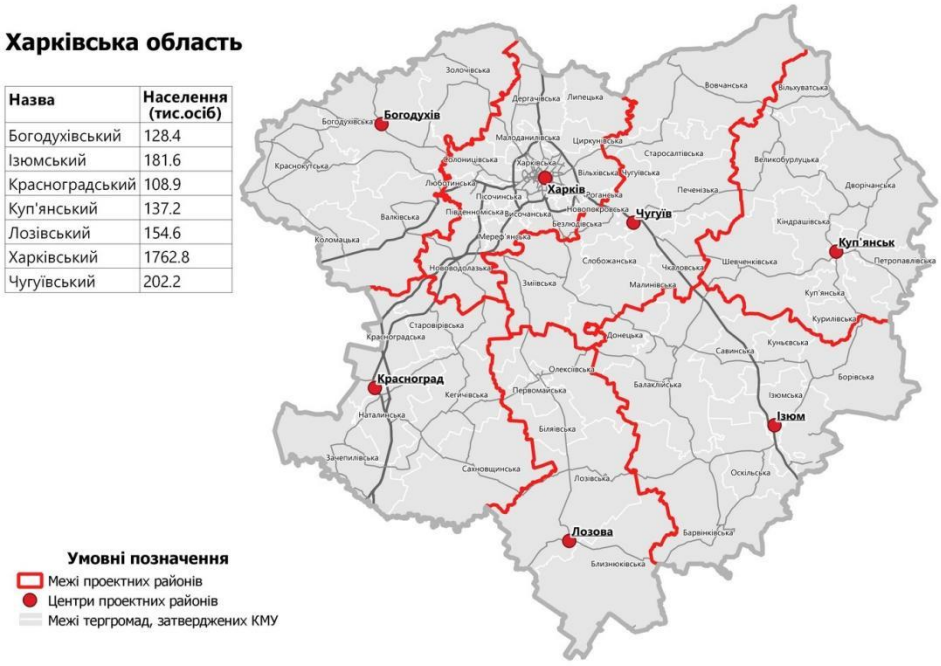


Рис. 2.3. Розподіл територіальних громад Харківської області за новоутвореними районами

Джерело: опрацьовано автором за даними Головного управління статистики Харківської області.

Аналіз просторового розподілу територіальних громад показує, що найбільша їх концентрація спостерігається у Харківському районі, де зосереджено

близько 27 % усіх територіальних громад області. Така концентрація пояснюється високим рівнем урбанізації та довготривалою економічною концентрацією в межах Харківської агломерації. Водночас інші райони області характеризуються відносно рівномірним розподілом територіальних громад, що створює передумови для збалансованого територіального розвитку.

Таким чином, соціально-економічна характеристика розвитку територіальних громад Харківської області відображає загальнонаціональні тенденції розвитку територій України в умовах децентралізації та воєнних викликів. Поєднання значного природно-ресурсного потенціалу, високого рівня урбанізації та складних демографічних і безпекових процесів визначає необхідність застосування системного підходу до стратегічного управління розвитком територіальних громад і формування адаптивних стратегій їх сталого розвитку.

Проблемним аспектом проведення адміністративно-територіальної реформи стало формування нових районів без повного врахування вже існуючої інфраструктурної мережі, зокрема транспортної. Це призвело до ускладнення комунікаційних зв’язків між окремими територіальними громадами та адміністративними центрами новоутворених районів, що певною мірою вплинуло на ефективність управління територіями та доступність публічних послуг для населення.

Оцінюючи результати проведених змін та особливості територіального розміщення населення Харківської області відповідно до нової адміністративної структури, на основі проведених розрахунків (табл. 2.1) можна констатувати, що станом на початок 2022 року спостерігалася значна концентрація населення області в обласному центрі — місті Харкові — та прилеглих приміських територіях.

Таблиця 2.1

Структура населення Харківської області за територіальними районами після адміністративної реформи станом на 2022 рік

Райони	Тис. осіб	Територіальні громади, од.	В % до загального числа жителів області
Богодухівський	122,3	5	4,71
Ізюмський	178,6	8	6,62
Берестинський	107,5	6	4,00
Куп'янський	130,1	8	5,01
Лозівський	147,4	5	5,67
Харківський	1729	15	66,53
Чугуївський	194,2	9	7,47
Всього по області	2599	56	100,00

Джерело: розраховано автором за даними Головного управління статистики Харківської області.

Аналіз представлених даних свідчить про значну територіальну диференціацію розселення населення області. Територія Харківського району характеризується найвищим рівнем економічної активності, розвиненістю соціальної інфраструктури, більш високим рівнем заробітної плати та доступністю освітніх і культурних ресурсів. Саме ці фактори зумовили високу привабливість території для проживання населення. У результаті на Харківський район припадає 66,53 % загальної чисельності населення області.

Інші райони області характеризуються відносно рівномірним розподілом населення. Найбільша чисельність жителів серед них спостерігається у Чугуївському районі — 7,47 % населення області, тоді як найменша частка населення зосереджена у Берестинському районі — близько 4 % жителів області.

Особливості розвитку територіальних громад, розташованих поза межами Харківської агломерації, проявляються у більш швидких темпах скорочення чисельності населення, зниженні інвестиційної привабливості територій та послабленні економічної активності. Віддаленість від обласного центру, обмежений розвиток транспортної інфраструктури та зменшення можливостей працевлаштування стали одними з ключових чинників демографічного скорочення населення окремих територіальних громад Харківської області.

Після проведення адміністративно-територіальної реформи райони Харківської області були сформовані за принципом приблизної рівності

територіальних площ. Аналіз структурного розподілу території, представлений на рис. 2.3, свідчить, що площа новоутворених районів коливається в межах від 8 до 19 % загальної площі регіону. Такий підхід до адміністративного поділу враховував історично сформовані кордони територіальних громад та орієнтувався на відносну рівномірність розподілу територій.

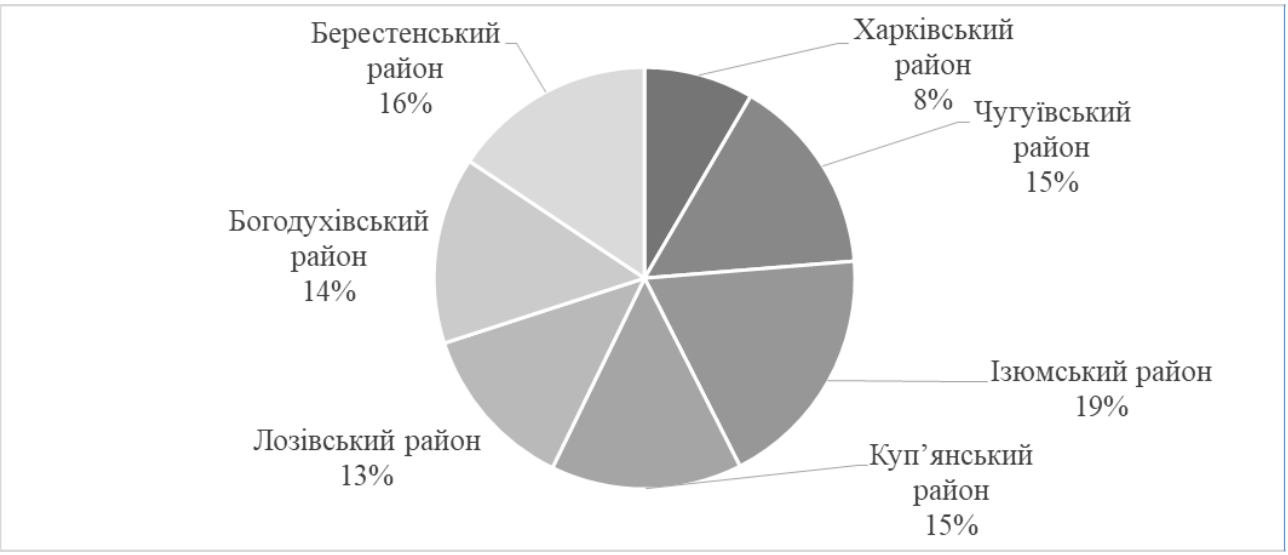


Рис. 2.3. Площа Харківської області за новоутвореними у 2020 році районами

Джерело: опрацьовано автором за даними Головного управління статистики Харківської області.

Разом із тим адміністративна реформа мала низку проблемних аспектів. Одним із найбільш дискусійних наслідків стало формальне вирівнювання чисельності населення районів без належного врахування сформованої інфраструктурної мережі, зокрема транспортної системи. Це призвело до ускладнення доступу населення до адміністративних послуг, соціальної інфраструктури, а також створило додаткові управлінські труднощі для органів місцевої влади. Приблизна рівність площ районів не забезпечила рівномірного розвитку комунікаційної інфраструктури та якості публічних послуг.

Суттєві відмінності у розвитку районів області підтверджуються аналізом щільності населення, результати якого наведені в табл. 2.2. Рівень заселеності

територій суттєво різниться залежно від історичних, економічних та інфраструктурних умов розвитку окремих адміністративних одиниць.

Таблиця 2.2

Розподіл щільності населення в Харківській області
за районами станом на 2022 рік

Райони	**Тис. осіб**	**Площа, км²**	**На 1 км², осіб**
Богодухівський	122,3	4510,30	27,12
Ізюмський	178,6	5910,20	30,22
Берестинський	107,5	4912,80	21,88
Куп'янський	130,1	4618,10	28,17
Лозівський	147,4	4025,90	36,61
Харківський	1729	2644,30	653,86
Чугуївський	194,2	4807,00	40,40
Всього по області	2599	31428,60	82,70

Джерело: опрацьовано автором за даними Головного управління статистики Харківської області.

Аналіз наведених показників свідчить про значну територіальну диференціацію розвитку регіону. Найвищий рівень щільності населення спостерігається у Харківському районі — 653,86 особи на км², що пояснюється концентрацією населення в обласному центрі та прилеглих приміських територіях. Водночас найнижча щільність населення зафіксована у Берестинському районі — 21,88 особи на км², що свідчить про його складну соціально-економічну ситуацію та обмежений інвестиційний потенціал.

Таким чином, суттєві відмінності в щільності населення та просторовому розміщенні територіальних громад обумовлюють необхідність застосування диференційованого підходу до стратегічного планування розвитку окремих територій. Реалізація стратегій територіального розвитку Харківської області повинна базуватися на комплексному аналізі соціально-економічних показників,

постійному моніторингу результативності управлінських рішень та врахуванні пріоритетів державної регіональної політики.

Стратегічне планування розвитку територій виступає важливою складовою системи регіонального управління та спрямоване на забезпечення соціально-економічної єдності територій, захист інтересів населення, підтримання суспільних цінностей та дотримання державних соціальних стандартів. Основними завданнями формування ефективної стратегії розвитку територій Харківської області є створення умов для збалансованого розвитку всіх адміністративних одиниць регіону, підвищення їх економічної конкурентоспроможності, забезпечення соціального добробуту населення та мінімізація ризиків функціонування територій [49].

Повномасштабна війна суттєво змінила пріоритети стратегічного планування розвитку територій Харківської області. Основними завданнями стали забезпечення безпеки населення, стабілізація соціально-економічних процесів, розроблення адаптивних стратегій розвитку територій з урахуванням воєнних ризиків та формування ефективних механізмів відновлення економічної, соціальної та екологічної систем регіону. У цих умовах стратегічне планування виступає ключовим інструментом захисту інтересів територіальних громад та забезпечення їх довгострокового розвитку [50].

Проведений аналіз соціально-економічної характеристики розвитку територіальних громад дозволяє зробити висновок, що сучасний стан їх функціонування визначається значною територіальною диференціацією ресурсного потенціалу, демографічної структури, рівня економічної активності та доступності соціальної інфраструктури. Дослідження показало, що розвиток територій в Україні характеризується нерівномірністю просторового розміщення населення та господарської діяльності, що формує суттєві диспропорції між урбанізованими центрами та периферійними громадами.

В умовах воєнного стану стратегічне планування розвитку територіальних громад набуває особливого значення, трансформуючись у інструмент

забезпечення стійкості територій, відновлення інфраструктури, збереження людського потенціалу та формування передумов для післявоєнного відродження країни. Таким чином, формування ефективних стратегій розвитку територіальних громад повинно враховувати не лише внутрішні ресурси територій, але й ризики зовнішнього середовища, що визначає необхідність удосконалення інструментів стратегічного управління розвитком територій.

2.2. Аналіз чинних інструментів реалізації стратегії сталого розвитку громади

Одним із ключових інструментів реалізації стратегії сталого розвитку територіальної громади є система економічного моніторингу, яка забезпечує оцінювання результативності управлінських рішень та своєчасне коригування стратегічних пріоритетів. Економічна складова такого моніторингу спрямована на аналіз динаміки розвитку промислового виробництва, малого і середнього підприємництва, інвестиційної активності, зайнятості населення та інноваційного потенціалу територій.

У сучасних умовах саме економічні інструменти реалізації стратегії сталого розвитку виконують подвійну функцію: з одного боку, вони забезпечують підтримання базової економічної стійкості територіальних громад, а з іншого — створюють передумови для відновлення та довгострокового розвитку. Для Харківської області, як регіону з високим рівнем воєнних ризиків, пріоритетом реалізації економічної складової стратегії стало збереження функціонування господарських систем на рівні громад та підтримка кризових територій.

Оцінювання економічної результативності реалізації стратегії здійснюється на основі системи цільових індикаторів, що відображають стан та динаміку ключових параметрів розвитку. Орієнтовні економічні індикатори реалізації стратегічних цілей сталого розвитку територій Харківської області на 2025 рік узагальнено в таблиці 2.3.

Таблиця 2.3

Система ключових економічних індикаторів оцінювання ефективності реалізації стратегії сталого розвитку територіальних громад (на прикладі Харківської області)

Напрям оцінювання	**Показник результативності**	**Орієнтовний стратегічний орієнтир (2025 р.)**	**Управлінське значення показника**
Розвиток промислового сектору	Обсяг виробленої та реалізованої промислової продукції	не менше 220 млрд грн	Характеризує економічну активність регіону та рівень виробничої стабільності
Стан ринку праці	Рівень безробіття населення за міжнародною методологією	не вище 8 %	Відображає соціально-економічну стабільність та ефективність політики зайнятості
Підприємницька активність громади	Загальна кількість суб'єктів малого та середнього підприємництва	понад 130 тис. підприємств	Свідчить про рівень розвитку локальної економіки та бізнес-середовища
Інвестиційна привабливість територій	Обсяг залучених капітальних інвестицій	не менше 40 млрд грн	Визначає рівень довіри інвесторів та потенціал економічного зростання
Динаміка економічного відновлення	Індекс промислового виробництва відносно попереднього року	не нижче 103 %	Відображає темпи відновлення економіки та адаптивність виробничих систем

Джерело: узагальнено та систематизовано автором на основі аналітичних матеріалів регіональних органів влади та статистичних даних.

Використання зазначених індикаторів дозволяє здійснювати регулярний контроль за досягненням стратегічних цілей та виявляти відхилення від запланованих орієнтирів. Водночас ефективність економічного моніторингу як інструменту реалізації стратегії залежить не лише від кількісних показників, а й від поєднання їх з якісними оцінками та аналітично-прогностичними методами.

Саме інтегрований підхід забезпечує адаптивність стратегічного управління розвитком громад в умовах нестабільного зовнішнього середовища.

Економічні результати реалізації стратегій розвитку територіальних громад Харківської області станом на 2025 рік демонструють суперечливий характер впливу воєнних дій. З одного боку, зафіксовано суттєві втрати виробничого потенціалу, скорочення інвестиційних потоків та уповільнення реалізації довгострокових програм розвитку. З іншого боку, виявлено формування нових векторів адаптивного розвитку, зокрема посилення орієнтації на внутрішній ринок, диверсифікацію економічної діяльності та зростання ролі територіальних громад у процесах економічного відновлення.

Військова агресія росії проти України суттєво ускладнила реалізацію економічних інструментів стратегій сталого розвитку територіальних громад, оскільки значна частина інфраструктури зазнала руйнувань, обсяги інвестицій скоротилися, доступ до зовнішніх ринків був обмежений, а трудові ресурси зазнали значних територіальних переміщень [51]. У зв’язку з цим подальше вдосконалення інструментів реалізації стратегії сталого розвитку громад потребує переорієнтації на відновлювальні процеси, підвищення стійкості місцевої економіки та посилення ролі публічного управління у формуванні сприятливого середовища для розвитку територій.

Соціальна складова реалізації стратегій сталого розвитку територіальних громад охоплює систему інструментів, спрямованих на забезпечення якості життя населення, збереження людського потенціалу та підтримку соціальної стійкості територій. У фокусі соціального моніторингу перебувають сфери освіти, охорони здоров’я, соціального захисту, зайнятості, житлового забезпечення та демографічних процесів, які в умовах воєнного стану зазнали найбільшого деструктивного впливу.

Реалізація соціальних інструментів стратегії розвитку громад у Харківській області здійснюється в умовах багатофакторної кризи, спричиненої бойовими діями, масовими міграційними процесами, руйнуванням інфраструктури та

зростанням соціальних ризиків. У зв’язку з цим моніторинг соціальної складової має не лише оцінювальний, а й управлінсько-коригувальний характер, оскільки його результати безпосередньо впливають на пріоритети стратегічних рішень органів місцевого самоврядування.

Ключовим завданням соціальної складової моніторингу є оцінювання доступності базових соціальних послуг для населення територіальних громад та збереження соціального добробуту в умовах воєнного стану. Орієнтовні цільові соціальні індикатори реалізації стратегій сталого розвитку Харківської області наведено в таблиці 2.4.

Таблиця 2.4

Система соціальних індикаторів оцінювання ефективності реалізації стратегії сталого розвитку територіальних громад Харківської області

Напрям соціального розвитку	**Показник оцінювання**	**Орієнтовний стратегічний орієнтир (2025 р.)**	**Управлінське значення індикатора**
Доходи населення та зайнятість	Середній рівень оплати праці	не нижче 18 тис. грн	Характеризує рівень економічної спроможності населення та соціальної стабільності
Соціальна безпека	Частка населення з доходами нижче межі бідності	не більше 20 %	Відображає ефективність соціальної політики та системи підтримки вразливих груп
Доступ до освіти	Охоплення дітей дошкільною та загальною середньою освітою	не менше 95 %	Свідчить про стійкість освітньої інфраструктури та інвестиції в людський капітал
Охорона здоров’я	Забезпеченість лікарями первинної медичної допомоги	не менше 5 лікарів на 10 тис. осіб	Показує доступність медичних послуг і спроможність системи охорони здоров’я
Демографічна динаміка	Темп природного скорочення населення	не гірше –3 осіб на 1000 населення	Дає змогу оцінити ризики депопуляції та міграційного відтоку

Джерело: узагальнено та адаптовано автором на основі інформаційних матеріалів Харківської обласної військової адміністрації.

Результати моніторингу соціальної складової реалізації стратегій розвитку територіальних громад Харківської області у 2025 році засвідчують складний і багатовимірний характер впливу воєнних дій на соціальну сферу регіону. До ключових тенденцій належать активізація внутрішньої та зовнішньої міграції, зростання навантаження на систему соціального захисту, нестабільність ринку праці та погіршення доступу до базових соціальних послуг, особливо у прифронтових громадах.

Водночас важливо відзначити високий рівень соціальної згуртованості населення та зростання ролі громадянського суспільства, волонтерських і місцевих ініціатив, що стали суттєвим чинником підтримки життєздатності територіальних громад. Саме ці елементи соціального капіталу виконують компенсаторну функцію в умовах обмежених ресурсів і постійних ризиків.

Отримані результати моніторингу свідчать про необхідність адаптивного управління соціальним розвитком громад, перегляду системи стратегічних індикаторів та посилення адресності соціальної політики. У цілому соціальна складова реалізації стратегій сталого розвитку територій Харківської області в умовах війни характеризується поєднанням кризових явищ і елементів стійкості, що зумовлює потребу у комплексному підході до стратегічного планування, який інтегрує гуманітарні, відновлювальні та довгострокові соціально-економічні цілі.

Інфраструктурні інструменти реалізації стратегій сталого розвитку територіальних громад охоплюють функціонування транспортної системи, енергетичного комплексу, житлово-комунального господарства та цифрової інфраструктури. Саме ці елементи формують матеріальну основу життєдіяльності населення та забезпечують економічну активність територій.

Аналіз результатів моніторингу реалізації стратегій розвитку територіальних громад Харківської області засвідчує значну вразливість інфраструктури регіону в умовах воєнних дій. Системні пошкодження енергетичних об’єктів, транспортних мереж і соціальної інфраструктури ускладнили функціонування громад, стримали реалізацію інвестиційних та

відновлювальних проєктів і зумовили необхідність впровадження резервних механізмів забезпечення життєдіяльності населення.

Ключові інфраструктурні орієнтири реалізації стратегій розвитку територій наведено в таблиці 2.5.

Таблиця 2.5

Показники оцінювання ефективності інфраструктурних інструментів реалізації стратегії сталого розвитку громад

Напрям інфраструктурного розвитку	**Індикатор оцінювання**	**Стратегічний орієнтир**	**Управлінське значення**
Транспортна інфраструктура	Частка автомобільних доріг, що відповідають нормативним вимогам	не менше 65 %	Визначає доступність територій та мобільність населення
Цифрова трансформація	Частка домогосподарств із доступом до широкосмугового інтернету	не менше 92 %	Характеризує рівень цифрової інтеграції громади
Енергетична ефективність	Втрати теплової енергії у мережах централізованого теплопостачання	не більше 12 %	Свідчить про ефективність використання ресурсів
Житлова інфраструктура	Забезпеченість населення житловою площею	не менше 25 м² на особу	Відображає рівень житлової безпеки населення

Джерело: систематизовано та адаптовано автором на основі матеріалів Харківської обласної військової адміністрації.

Результати моніторингу інфраструктурної складової демонструють поєднання позитивної динаміки відновлювальних процесів із системними обмеженнями, пов’язаними з воєнними ризиками, нестабільністю фінансування та сезонністю відновлювальних робіт. Використання цифрових платформ і механізмів громадського контролю підвищує прозорість реалізації інфраструктурних проєктів, проте потребує подальшого вдосконалення системи інтегрованих індикаторів стійкості територій.

Основними напрямами розвитку інфраструктури громад визначено модернізацію транспортної мережі, підвищення енергоефективності та розширення цифрового покриття.

Важливим напрямом реалізації стратегій сталого розвитку територій є просторове планування та відновлення пошкоджених об’єктів інфраструктури. Просторово-містобудівна політика забезпечує раціональне використання земельних ресурсів, оптимізацію територіального розвитку та формування безпечного середовища проживання населення.

Оцінка результативності просторових інструментів реалізації стратегій розвитку територій здійснюється на основі показників, представлених у таблиці 2.6.

Таблиця 2.6

Індикатори оцінювання ефективності просторового планування та відновлення територій

Напрям територіального розвитку	**Індикатор**	**Орієнтовний рівень досягнення**	**Аналітичне значення**
Відновлення інфраструктури	Частка реалізованих програм реконструкції пошкоджених об’єктів	не менше 70 %	Відображає темпи післявоєнного відновлення територій
Раціональне використання земель	Рівень освоєння земель відповідно до містобудівної документації	не менше 85 %	Характеризує ефективність просторового планування

Джерело: узагальнено автором на основі регіональних стратегічних документів

Просторові інструменти реалізації стратегій розвитку громад спрямовані насамперед на відновлення житлової, виробничої та соціальної інфраструктури, а також на формування умов сталого землекористування.

Екологічні інструменти реалізації стратегій сталого розвитку спрямовані на збереження природних ресурсів, мінімізацію негативного впливу господарської діяльності та забезпечення екологічної безпеки населення.

Воєнні дії спричинили значні екологічні ризики, серед яких забруднення атмосферного повітря, деградація ґрунтів, погіршення якості водних ресурсів, зростання обсягів техногенних відходів та скорочення біорізноманіття. Підвищення концентрації забруднюючих речовин пов'язане з руйнуванням промислових об'єктів, пожежами та використанням військової техніки.

Оцінювання екологічних інструментів реалізації стратегій розвитку територій здійснюється за допомогою показників, наведених у таблиці 2.7.

Таблиця 2.7

Напрям екологічної політики	**Індикатор**	**Орієнтовне значення**	**Значення для стратегічного управління**
Охорона атмосферного повітря	Обсяг викидів забруднюючих речовин	не більше 270 тис. тонн	Відображає рівень екологічного навантаження
Екологічна безпека територій	Частка територій із підвищеним екологічним ризиком	не більше 10 %	Свідчить про ефективність екологічного контролю
Збереження природних ресурсів	Площа природоохоронних територій	не менше 190 тис. га	Характеризує рівень природоохоронної діяльності

Джерело: систематизовано автором за матеріалами регіональних програм розвитку

Результати моніторингу підтверджують необхідність впровадження програм екологічної реабілітації територій, ліквідації наслідків техногенних аварій та адаптації громад до екологічних загроз.

Ефективність реалізації стратегій сталого розвитку значною мірою залежить від якості системи місцевого самоврядування, рівня прозорості управлінських процесів та участі громадськості у прийнятті рішень.

Моніторинг управлінської складової реалізації стратегій розвитку територіальних громад Харківської області здійснюється за допомогою індикаторів, представлених у таблиці 2.8.

Таблиця 2.8

Індикатори оцінювання ефективності управлінських інструментів реалізації стратегій розвитку громад

Напрям управління	Індикатор	Орієнтовний рівень	Значення показника
Прозорість діяльності органів влади	Індекс відкритості місцевого самоврядування	не менше 65 балів	Відображає рівень підзвітності органів влади
Громадська участь	Частка населення, залученого до прийняття управлінських рішень	не менше 50 %	Свідчить про розвиток демократії участі
Цифрове врядування	Частка адміністративних послуг, що надаються онлайн	не менше 80 %	Характеризує рівень цифровізації управління

Джерело: узагальнено автором за даними регіональних стратегічних документів

Результати моніторингу управлінських інструментів свідчать про дефіцит спеціалізованих кадрів у сфері відновлення територій, проєктного менеджменту та міжнародної співпраці. Водночас перспективними напрямами розвитку визначено впровадження електронного врядування, розширення механізмів громадської участі та підвищення інституційної спроможності органів місцевого самоврядування.

Забезпечення ефективної системи моніторингу стратегій розвитку територій потребує уніфікації системи індикаторів, інтеграції адміністративних реєстрів та використання геоінформаційних технологій. Моніторинг має функціонувати як елемент циклу адаптивного управління, що передбачає використання отриманих результатів для коригування стратегічних документів [55].

В умовах воєнного стану стратегічне управління розвитком територіальних громад набуває багаторівневого характеру та поєднує вирішення поточних кризових завдань із формуванням довгострокових пріоритетів розвитку територій. Реалізація стратегій розвитку громад повинна базуватися на ефективному використанні внутрішніх ресурсів і залученні міжнародної підтримки, що дозволяє забезпечити відновлення територій та підвищення якості життя населення.

Таким чином, сучасна система інструментів реалізації стратегій сталого розвитку територіальних громад Харківської області характеризується багатокомпонентністю, міжгалузевою інтегрованістю та адаптивністю до

викликів воєнного часу. Подальше підвищення її ефективності потребує удосконалення механізмів фінансування, цифровізації управління, розвитку партнерських форм співпраці та впровадження інноваційних підходів до відновлення територій.

2.3. Проблеми та обмеження впровадження стратегії сталого розвитку на місцевому рівні

Реалізація стратегій сталого розвитку територіальних громад в Україні є складним багаторівневим процесом [41; 44], що залежить від ефективності державної політики, інституційної спроможності органів місцевого самоврядування, фінансових ресурсів та рівня залучення громадськості. Незважаючи на формування нормативно-правової бази стратегічного планування та проведення адміністративно-територіальної реформи, практичне впровадження стратегій розвитку громад супроводжується низкою системних проблем і обмежень, що стримують сталий соціально-економічний розвиток територій.

Використання системи індикаторів моніторингу реалізації стратегій сталого розвитку територій Харківської області, що узгоджується з положеннями Державної стратегії регіонального розвитку України на 2021–2027 роки та регіональними програмними документами, демонструє наявність суттєвих проблем і обмежень її практичного застосування на місцевому рівні. Особливої складності процес реалізації стратегічних орієнтирів набуває в умовах воєнного стану, що обумовлює необхідність адаптації системи управління розвитком територій до кризових факторів.

Незважаючи на сформовану систему індикаторів оцінювання стратегічних завдань, практика їх застосування свідчить про низку інституційних, ресурсних та організаційних бар’єрів. Однією з ключових проблем є обмеженість можливостей органів місцевого самоврядування здійснювати регулярний та достовірний моніторинг стратегічних показників. Воєнні дії спричинили часткову втрату

статистичної інформації, руйнування інфраструктури збору даних, а також порушення логістики між територіальними громадами, що значно ускладнює оцінювання результатів реалізації стратегій розвитку.

Важливим обмеженням впровадження стратегічного управління виступає недостатня інтеграція індикаторів безпеки та гуманітарної стабільності в традиційну систему оцінювання територіального розвитку. Сучасні виклики потребують трансформації стратегічного планування, де поряд із соціально-економічними показниками необхідно враховувати рівень захищеності населення, стан критичної інфраструктури, темпи відновлення пошкоджених об’єктів та здатність громад забезпечувати базові потреби населення.

Ще одним суттєвим обмеженням є нестабільність демографічної ситуації та масштабні внутрішні міграційні процеси. Переміщення населення, евакуація мешканців із зон бойових дій і зміна трудового потенціалу територій ускладнюють застосування традиційних індикаторів зайнятості, соціального забезпечення та економічної активності. Це знижує об’єктивність стратегічного прогнозування та потребує розроблення адаптивних підходів до оцінювання розвитку громад.

Фінансові обмеження також істотно впливають на ефективність впровадження стратегій сталого розвитку. Значна частина бюджетних ресурсів спрямовується на оборонні потреби та ліквідацію наслідків руйнувань, що обмежує можливості фінансування довгострокових стратегічних проєктів розвитку територій. Водночас нестабільність інвестиційного середовища, зниження ділової активності та підвищені ризики для бізнесу ускладнюють залучення приватного капіталу до реалізації програм відновлення.

Суттєвою проблемою залишається також недостатній рівень інституційної спроможності місцевих органів влади. Воєнний стан спричинив дефіцит кваліфікованих кадрів, зокрема у сферах стратегічного планування, проєктного менеджменту та міжнародного партнерства. Висока плинність персоналу та

обмежені можливості професійного навчання негативно впливають на якість підготовки та реалізації стратегічних документів розвитку громад.

Крім того, реалізація стратегій сталого розвитку територій стримується недостатнім рівнем цифровізації управлінських процесів та інтеграції інформаційних систем. Відсутність єдиних електронних платформ моніторингу стратегічних показників ускладнює координацію між державними, регіональними та місцевими органами влади, що знижує ефективність прийняття управлінських рішень.

Значною проблемою залишається також обмежений рівень залучення громадськості та місцевого бізнесу до реалізації стратегій розвитку. У кризових умовах участь стейкхолдерів часто зосереджується на вирішенні гуманітарних питань, що зменшує їхню активність у стратегічному плануванні довгострокового розвитку територій.

Для узагальнення ключових проблем та обмежень упровадження стратегії сталого розвитку територіальних громад Харківської області в умовах воєнного стану доцільно систематизувати їх за основними напрямами управлінської діяльності. Це дозволяє виявити критичні «вузькі місця» реалізації стратегічних документів на місцевому рівні та визначити чинники, що стримують досягнення запланованих цілей розвитку.

Таблиця 2.9

Основні проблеми та обмеження впровадження стратегії сталого розвитку територіальних громад Харківської області

№	**Сфера впровадження**	**Сутність проблеми**	**Прояв на місцевому рівні**	**Наслідки для стратегічного розвитку**
1	Безпекова	Постійні бойові дії та загроза обстрілів	Руйнування інфраструктури, обмежений доступ до окремих територій	Зміщення фокусу зі сталого розвитку на виживання та відновлення
2	Інституційна	Недостатня спроможність органів місцевого самоврядування	Дефіцит кадрів, перевантаження адміністрацій кризовими завданнями	Низька якість реалізації стратегічних заходів

3	Фінансова	Обмеженість бюджетних ресурсів	Перерозподіл коштів на оборонні та гуманітарні потреби	Відтермінування або згортання стратегічних проєктів

Продовження табл. 2.9

4	Демографічна	Масова міграція та депопуляція	Скорочення трудового потенціалу, зміна структури населення	Зниження ефективності соціально-економічних програм
5	Інформаційна	Втрата або фрагментація статистичних даних	Неможливість повного моніторингу індикаторів	Ускладнення оцінки результативності стратегій
6	Нормативно-правова	Невідповідність довоєнних стратегій воєнним реаліям	Потреба постійного коригування стратегічних документів	Зниження прогнозованості розвитку
7	Інфраструктурна	Руйнування критичної інфраструктури	Перебої з транспортом, енергопостачанням, зв’язком	Обмеження інвестиційної привабливості громад
8	Економічна	Спад ділової активності	Закриття підприємств, зниження зайнятості	Уповільнення економічного відновлення
9	Управлінська	Недостатня цифровізація управління	Відсутність єдиних платформ моніторингу	Повільне прийняття управлінських рішень
10	Соціальна	Зростання потреб у соціальному захисті	Перевантаження соціальної інфраструктури	Зміщення стратегічних пріоритетів у короткострокову площину

Джерело: систематизовано автором на основі матеріалів регіональних стратегій розвитку, аналітичних звітів та наукових досліджень

Наведена систематизація проблем та обмежень упровадження стратегії сталого розвитку територіальних громад Харківської області свідчить про багатофакторний характер перешкод стратегічного управління на місцевому рівні в умовах воєнного стану. Найбільш критичними залишаються безпекові, фінансові та інституційні обмеження, які зумовлюють переорієнтацію місцевої політики з довгострокових цілей сталого розвитку на вирішення нагальних кризових завдань.

Водночас наявність цих проблем не нівелює стратегічне планування як інструмент публічного управління, а навпаки — підкреслює необхідність його

адаптації до умов невизначеності, посилення гнучкості стратегій та інтеграції безпекових і відновлювальних компонентів у систему сталого розвитку територій.

Отже, впровадження стратегії сталого розвитку територіальних громад Харківської області на місцевому рівні супроводжується комплексом проблем, серед яких домінують безпекові ризики, фінансові обмеження, демографічні трансформації, кадровий дефіцит та інформаційна фрагментованість систем управління. Подолання зазначених обмежень потребує вдосконалення механізмів стратегічного моніторингу, підвищення інституційної спроможності громад, розвитку цифрових інструментів управління та розширення партнерства між державними органами, бізнесом і громадянським суспільством.

Оцінюючи стан стратегічного планування сталого розвитку територіальних громад Харківської області, слід відзначити суттєві інституційні обмеження, що стримують ефективне впровадження стратегій на місцевому рівні. Станом на 2025 рік в області функціонує 56 територіальних громад, що відповідає офіційним даним порталу децентралізації. Водночас аналіз наявності та актуальності стратегічних документів розвитку свідчить про низьку щільність чинних локальних стратегій.

За результатами огляду офіційних вебресурсів громад та відкритих аналітичних матеріалів, у 26 громадах відсутні затверджені стратегії розвитку, ще у 19 громадах наявні стратегії, ухвалені до 2022 року, які формувалися в довоєнному соціально-економічному контексті та не враховують реалії повномасштабної війни. Таким чином, лише близько 11 територіальних громад Харківської області мали відносно актуальні стратегічні документи, що можна вважати критично недостатнім показником для регіону з високим рівнем безпекових та соціально-економічних ризиків.

Отже, понад 40 % територіальних громад області на початок 2025 року або не мали стратегій розвитку взагалі, або користувалися застарілими документами, що втратили практичну цінність в умовах воєнного та післявоєнного відновлення. Така ситуація формує істотне обмеження для реалізації скоординованої

регіональної політики сталого розвитку та ускладнює інтеграцію локальних планів із цілями Державної стратегії регіонального розвитку України.

Ключовою причиною низької стратегічної активності громад Харківської області є тривале перебування значної частини територій у зоні бойових дій, тимчасової окупації або безпосередньої воєнної загрози. За даними профільних асоціацій органів місцевого самоврядування та Мінреінтеграції, більшість громад області функціонували в умовах обмеженого доступу до ресурсів, втрати кадрового потенціалу та необхідності концентрації управлінських зусиль на кризовому реагуванні, а не на довгостроковому плануванні [67; 70].

Узагальнені характеристики стану територіальних громад Харківської області наведено в табл. 2.10, що дозволяє простежити взаємозв'язок між безпековим статусом територій та можливістю розроблення й реалізації стратегій сталого розвитку. Слід зауважити, що оцінка ґрунтується на відкритих джерелах, зокрема офіційних сайтах громад, публікаціях регіональних аналітичних центрів та повідомленнях органів влади, що зумовлює потенційну неповноту даних щодо окремих громад, які не забезпечують належної публічності управлінських рішень.

Таблиця 2.10

Основні проблеми впровадження стратегій сталого розвитку територіальних громад Харківської області

№	Проблема	Прояв проблеми	Основні причини	Наслідки для розвитку громад
1	Недостатня наявність актуальних стратегій розвитку	Значна частина громад не має стратегій або використовує застарілі документи	Воєнні дії, обмежені управлінські ресурси, відсутність системного методичного супроводу	Нескоординованість розвитку територій, слабка інтеграція з регіональною політикою
2	Безпекові ризики функціонування громад	Значна кількість громад перебуває в зоні бойових дій або під загрозою обстрілів	Руйнування інфраструктури, мінування територій, нестабільність соціально-економічного середовища	Перехід управління до кризового реагування замість стратегічного розвитку

Продовження табл. 2.10

3	Обмежена інституційна спроможність органів місцевого самоврядування	Нестача фахівців у сфері стратегічного планування та проєктного менеджменту	Міграція кадрів, мобілізація населення, недостатній рівень підготовки управлінців	Зниження якості стратегічних документів та ускладнення їх реалізації
4	Недостатність фінансового забезпечення реалізації стратегій	Обмежені бюджети громад, залежність від державних і донорських коштів	Воєнні витрати держави, скорочення інвестиційної активності	Неможливість реалізації стратегічних проєктів розвитку
5	Фрагментарність координації між рівнями управління	Відсутність узгодженості між місцевими, регіональними та державними стратегіями	Недосконалі механізми міжрівневого планування та моніторингу	Дублювання програм, неефективне використання ресурсів
6	Недостатній рівень цифровізації управлінських процесів	Обмежене використання електронних платформ стратегічного моніторингу	Недостатність технічної інфраструктури та цифрових компетенцій	Зниження прозорості управління та оперативності прийняття рішень
7	Демографічні та соціальні виклики	Скорочення населення, внутрішня міграція, зростання соціальної вразливості населення	Воєнні дії, економічна нестабільність, руйнування житлової інфраструктури	Зменшення трудового потенціалу та уповільнення соціально-економічного розвитку
8	Екологічні ризики та руйнування природного середовища	Забруднення територій, деградація земель, зростання екологічних загроз	Наслідки бойових дій, пошкодження промислових об’єктів, мінування територій	Погіршення якості життя населення та збільшення витрат на відновлення

Джерело: узагальнено автором на основі аналітичних матеріалів органів місцевого самоврядування, відкритих статистичних даних та наукових досліджень.

Разом із тим на рівні області здійснювалися заходи з оновлення Стратегії розвитку Харківської області на 2021–2027 роки та її гармонізації з Державною стратегією регіонального розвитку, що створює нормативні передумови для

актуалізації локальних стратегій. Проте на практиці процес оновлення стратегій територіальних громад має фрагментарний характер і залежить від безпекової ситуації, управлінської спроможності та доступності ресурсів конкретної громади.

Окремі приклади громад (зокрема Оскільська, Люботинська, Наталинська), які у 2022–2024 роках ініціювали або завершили оновлення стратегічних документів, підтверджують можливість реалізації стратегічного планування за відносно стабільних умов. Водночас відсутність єдиного централізованого реєстру стратегій розвитку територіальних громад ускладнює системну оцінку стану стратегічного планування в області та знижує керованість процесів сталого розвитку на місцевому рівні.

Таким чином, основними проблемами впровадження стратегії сталого розвитку територіальних громад Харківської області є безпекові ризики, дефіцит актуальних стратегічних документів, обмежена інституційна спроможність органів місцевого самоврядування та фрагментарність процесів стратегічного планування. Подолання зазначених обмежень потребує гнучкої адаптації стратегій до умов воєнного часу, методичної підтримки громад та посилення координації між регіональним і місцевим рівнями управління.

Висновки до другого розділу

Проведене дослідження соціально-економічного розвитку територіальних громад Харківської області дозволило встановити, що реалізація стратегії сталого розвитку в регіоні відбувається в умовах значного впливу воєнних дій, що суттєво трансформує традиційні механізми стратегічного планування та управління розвитком територій. Харківська область характеризується високим рівнем урбанізації, значною концентрацією економічного потенціалу в обласному центрі та нерівномірністю розвитку територіальних громад, що впливає на ефективність реалізації стратегічних документів.

Аналіз чинних інструментів реалізації стратегії сталого розвитку громад Харківської області засвідчив, що система стратегічного управління регіоном має комплексний характер та охоплює економічні, соціальні, інфраструктурні, екологічні й управлінські складові. Економічні інструменти спрямовані на відновлення виробничого потенціалу громад, підтримку малого та середнього бізнесу, залучення інвестицій та стимулювання інноваційної діяльності. Соціальні інструменти забезпечують підтримку населення, відновлення соціальної інфраструктури, розвиток освіти та системи охорони здоров'я. Інфраструктурні інструменти спрямовані на модернізацію транспортної та енергетичної системи, розвиток цифрової інфраструктури та житлового фонду. Екологічні інструменти забезпечують відновлення природного середовища територій, що зазнали руйнувань унаслідок бойових дій. Управлінські інструменти передбачають розвиток електронного врядування, підвищення прозорості діяльності органів місцевого самоврядування та розширення участі громадськості у процесах стратегічного управління.

Разом із тим дослідження виявило значні проблеми впровадження стратегій сталого розвитку територіальних громад Харківської області. Встановлено, що станом на 2025 рік лише незначна частина громад має актуальні стратегічні документи, тоді як значна кількість територій або не розробила власні стратегії розвитку, або використовує документи, що втратили актуальність унаслідок воєнних змін. Основними обмежувальними чинниками залишаються бойові дії, руйнування інфраструктури, скорочення фінансових ресурсів, кадровий дефіцит органів місцевого самоврядування та нерівномірність соціально-економічного розвитку територій області.

Встановлено, що значна частина територіальних громад Харківської області перебуває у зоні бойових дій або постраждала від тимчасової окупації, що суттєво ускладнює процеси стратегічного планування та реалізації програм розвитку. У таких умовах стратегія розвитку громад набуває не лише довгострокового, а й антикризового характеру, орієнтуючись на забезпечення безпеки населення,

відновлення соціально-економічного потенціалу територій та формування умов для післявоєнної реконструкції регіону.

Таким чином, реалізація стратегій сталого розвитку територіальних громад Харківської області характеризується поєднанням процесів відновлення територій із довгостроковим стратегічним плануванням.

РОЗДІЛ 3
НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ ІНСТРУМЕНТІВ РЕАЛІЗАЦІЇ СТРАТЕГІЇ СТАЛОГО РОЗВИТКУ ТЕРИТОРІАЛЬНОЇ ГРОМАДИ

3.1. Удосконалення організаційно-управлінських інструментів реалізації стратегії сталого розвитку громади

Орієнтація стратегічного розвитку територіальних громад України на інноваційну модель управління здійснюється відповідно до сучасних європейських принципів місцевого самоврядування, закріплених у положеннях Європейської хартії місцевого самоврядування. Зазначений документ визначає базові засади функціонування муніципального управління, зокрема забезпечення політичної, адміністративної та фінансової автономії територіальних громад. У сучасних умовах децентралізації ці положення формують інституційну основу для впровадження інноваційних підходів до стратегічного управління сталим розвитком територій.

Світовий досвід управління розвитком територій демонструє, що ключовою характеристикою сталого розвитку є активна участь населення у процесах управління громадою, формування стратегічних пріоритетів та оцінювання результативності діяльності органів влади. У цьому контексті інноваційний розвиток територіальної громади передбачає трансформацію традиційних управлінських моделей у сучасні інтегровані системи публічного управління, орієнтовані на підвищення ефективності використання ресурсного потенціалу громади та забезпечення комплексного соціально-економічного й екологічного розвитку.

Формування сучасної системи стратегічного управління розвитком територіальних громад має бути спрямоване на досягнення позитивних структурних змін у соціальній сфері, економіці та екологічному середовищі.

Водночас одним із ключових завдань публічного управління виступає забезпечення сталого зростання рівня життя населення, підвищення доступності соціальних послуг та формування конкурентоспроможної місцевої економіки.

Сучасні виклики розвитку територій України, зокрема наслідки воєнної агресії, зумовлюють необхідність підвищення адаптивності системи місцевого управління. Територіальні громади повинні забезпечувати не лише реалізацію довгострокових стратегічних цілей розвитку, але й оперативне реагування на кризові та безпекові виклики. Це обумовлює потребу інтеграції програмно-цільового управління з механізмами антикризового менеджменту та ризик-орієнтованого планування розвитку територій.

Запровадження інноваційних підходів до управління розвитком територіальних громад передбачає налагодження довгострокової та ефективної співпраці між органами місцевого самоврядування, суб’єктами підприємницької діяльності та представниками громадянського суспільства. Така взаємодія забезпечує підвищення обґрунтованості управлінських рішень, створює додаткові можливості для залучення інвестиційних ресурсів та сприяє активізації місцевого підприємництва. Важливим елементом партнерської моделі управління виступає прозорість діяльності органів влади, а також формування дієвих інструментів громадського контролю за процесом реалізації стратегічних програм територіального розвитку.

Посилення ролі місцевого самоврядування в умовах децентралізації сприяє зростанню значення громадської участі у стратегічному плануванні розвитку територій. Ефективне залучення мешканців до процесів формування стратегічних документів розвитку територіальної громади виступає не лише інструментом демократизації управління, а й чинником підвищення якості управлінських рішень. У зв’язку з цим все більшого поширення набувають інноваційні механізми громадської участі, що базуються на використанні цифрових технологій, партисипативних методів управління та соціальних інновацій.

Одним із ключових напрямів удосконалення організаційно-управлінських інструментів реалізації стратегії сталого розвитку громади виступає цифровізація комунікаційних процесів стратегічного управління. Використання сучасних інформаційно-комунікаційних технологій дозволяє забезпечити відкритість, прозорість та оперативність управлінських процесів. Зокрема, органи місцевого самоврядування активно впроваджують електронні платформи громадської участі, системи електронних консультацій, онлайн-опитування населення, електронні петиції та цифрові інструменти голосування.



Рис. 3.1. Цифровізація процесів стратегічного управління розвитком територіальної громади

Джерело: розроблено автором на основі узагальнення наукових підходів та практики цифрового врядування

Аналіз представленої моделі цифровізації стратегічного управління розвитком територіальних громад свідчить, що впровадження інтелектуальних

цифрових інструментів дозволяє інтегрувати позицію широкого кола зацікавлених сторін у процес стратегічного планування. Це сприяє підвищенню рівня довіри населення до місцевих органів влади та забезпечує оперативність прийняття управлінських рішень.

Цифрова трансформація стратегічного управління розвитком територій забезпечує впровадження сучасних інформаційно-комунікаційних технологій на всіх стадіях стратегічного циклу – починаючи з аналітичного обґрунтування пріоритетних напрямів розвитку та завершуючи контролем і оцінюванням результатів реалізації стратегічних програм. Використання цифрових сервісів і платформ сприяє налагодженню ефективної комунікації між органами публічної влади, бізнесом, науковою спільнотою та громадськістю, що створює сприятливі умови для підвищення якості управлінських рішень і результативності впровадження стратегій сталого розвитку територіальних громад.

Удосконалення організаційно-управлінського забезпечення реалізації стратегій сталого розвитку територіальних громад має базуватися на інтеграції інноваційних управлінських підходів, цифровізації адміністративних процесів, розвитку партнерської взаємодії та розширенні участі громадян у процесах стратегічного планування. Використання комплексної моделі управління сприятиме зміцненню інституційної спроможності органів місцевого самоврядування, підвищенню ефективності реалізації стратегічних програм та формуванню умов для довгострокового збалансованого розвитку територіальних громад.

Ефективна реалізація стратегій сталого розвитку територіальних громад значною мірою залежить від рівня розвитку організаційно-управлінських інструментів, які забезпечують узгодження стратегічних цілей із практичними механізмами їх досягнення. В умовах воєнного стану та післявоєнного відновлення України удосконалення управлінських інструментів набуває особливого значення, оскільки територіальні громади стикаються з новими викликами, пов’язаними з руйнуванням інфраструктури, демографічними

змінами, обмеженістю фінансових ресурсів та необхідністю адаптації до кризових умов розвитку.

Сучасні підходи до публічного управління територіальним розвитком передбачають використання системної моделі формування організаційно-управлінських механізмів реалізації стратегій сталого розвитку, яка базується на принципах комплексності, інтегрованості управлінських процесів, партнерської взаємодії та адаптивності управління до змін зовнішнього середовища [37]. У цьому контексті організаційно-управлінські інструменти розглядаються як сукупність управлінських методів, процедур, організаційних форм та технологій, що забезпечують узгоджену діяльність органів місцевого самоврядування, державних інституцій, суб’єктів господарювання та громадянського суспільства з метою досягнення збалансованого розвитку територій.

Дослідження практики реалізації стратегій розвитку територіальних громад Харківської області свідчить, що одним із головних стримувальних факторів ефективного стратегічного управління залишається недостатній рівень інституційної спроможності органів місцевого самоврядування. Це проявляється у розпорошеності процесів стратегічного планування, слабкій координації між структурними підрозділами місцевих органів влади, дефіциті кваліфікованих кадрових ресурсів, а також недостатньому використанні сучасних цифрових технологій управління. Зазначені обставини обумовлюють необхідність модернізації організаційної моделі управління розвитком територіальних громад та впровадження ефективніших управлінських механізмів.

Ключовим напрямом модернізації організаційно-управлінських інструментів реалізації стратегії сталого розвитку є побудова інтегрованої моделі стратегічного управління територіальним розвитком громади. Така модель повинна базуватися на чіткому функціональному розмежуванні повноважень між структурними підрозділами органів місцевого самоврядування, а також передбачати створення спеціалізованих структурних одиниць або тимчасових

робочих груп, відповідальних за стратегічне планування, координацію реалізації стратегічних програм та здійснення моніторингу їх виконання.

З метою систематизації напрямів удосконалення організаційно-управлінських інструментів реалізації стратегії сталого розвитку територіальної громади доцільно представити їх у вигляді узагальненої структурно-логічної схеми, яка відображає взаємозв'язок ключових управлінських компонентів та очікуваний результат їх застосування.



Рис. 3.2. Система удосконалення організаційно-управлінських інструментів реалізації стратегії сталого розвитку територіальної громади
Джерело: розроблено автором

Представлена на рис. 3.2 система удосконалення організаційно-управлінських інструментів реалізації стратегії сталого розвитку територіальної громади демонструє комплексний підхід до побудови сучасної моделі публічного управління на місцевому рівні. Вона охоплює інституційне, програмно-цільове, кадрове, цифрове та партнерське забезпечення стратегічного розвитку громади.

Запропонована модель ґрунтується на принципах багаторівневого врядування, узгодженості місцевих стратегічних документів із державними та регіональними пріоритетами розвитку, а також на принципах адаптивності управління. Особливу роль у системі відіграють цифрові інструменти управління та механізми зворотного зв’язку, що дозволяють оперативно коригувати управлінські рішення відповідно до змін зовнішнього середовища.

Для більш детального обґрунтування запропонованих напрямів удосконалення організаційно-управлінських інструментів доцільно узагальнити їх зміст, управлінську спрямованість та очікувані результати у вигляді аналітичної таблиці.

Таблиця 3.1

Напрями удосконалення організаційно-управлінських інструментів реалізації стратегії сталого розвитку громади

Напрям удосконалення	**Зміст заходів**	**Очікуваний управлінський ефект**
Інституційне удосконалення системи управління	Формування спеціалізованих підрозділів стратегічного планування, створення координаційних рад, посилення міжвідомчої взаємодії	Підвищення узгодженості управлінських рішень та ефективності стратегічного планування
Впровадження програмно-цільового управління	Узгодження стратегічних документів із бюджетним плануванням, застосування проєктного підходу, формування системи результативних індикаторів	Раціональне використання ресурсів громади та підвищення результативності стратегічних програм
Розвиток цифрових інструментів управління	Запровадження електронного врядування, створення цифрових систем моніторингу, використання відкритих інформаційних платформ	Підвищення прозорості діяльності органів влади та оперативності прийняття управлінських рішень

Продовження табл. 3.1

Розвиток партнерських механізмів	Розширення державно-приватного партнерства, залучення громадськості, розвиток міжнародного співробітництва	Залучення додаткових фінансових та інвестиційних ресурсів розвитку громади
Підвищення кадрового потенціалу	Проведення системного навчання посадових осіб, розвиток компетенцій у сфері стратегічного планування та управління проєктами	Посилення інституційної спроможності органів місцевого самоврядування
Впровадження адаптивного стратегічного управління	Запровадження систем моніторингу реалізації стратегій, використання ризик-менеджменту та сценарного планування	Забезпечення гнучкості управління розвитком територіальної громади

Джерело: сформовано автором

Наведені в табл. 3.1 напрями удосконалення організаційно-управлінських інструментів свідчать, що реалізація стратегії сталого розвитку територіальної громади потребує комплексного поєднання інституційних, управлінських, фінансових та цифрових механізмів. Особливе значення має інтеграція стратегічного планування з бюджетним процесом, що відповідає концепції результативного та відповідального публічного управління.

Використання програмно-цільового підходу, розширення партнерських форм взаємодії та зміцнення кадрового потенціалу органів місцевого самоврядування створюють передумови для підвищення стабільності управлінських процесів навіть за умов підвищеної соціально-економічної нестабільності. Запропоновані напрями модернізації управлінських інструментів відповідають стратегічним орієнтирам державної регіональної політики України та сприяють підвищенню результативності впровадження стратегій сталого розвитку територіальних громад.

Водночас важливою складовою вдосконалення організаційно-управлінських механізмів виступає формування ефективної системи міжсекторальної взаємодії. Реалізація стратегічних програм розвитку територіальних громад потребує системного залучення представників підприємницького сектору, громадських інституцій, науково-освітнього середовища та міжнародних донорських організацій до процесів стратегічного планування та реалізації програм розвитку. Розвиток партнерських мереж

забезпечує концентрацію фінансових, інтелектуальних і технологічних ресурсів територій, сприяє впровадженню інноваційних управлінських практик та підвищує рівень соціальної відповідальності суб'єктів господарювання щодо розвитку територіальних громад [56].

За сучасних трансформаційних процесів ключового значення набуває цифрова трансформація управлінської діяльності як дієвий механізм підвищення результативності впровадження стратегій розвитку територіальних громад. Інтеграція інструментів електронного врядування, спеціалізованих цифрових платформ стратегічного планування, аналітичних систем моніторингу виконання програм та відкритих інформаційних сервісів забезпечує підвищення прозорості діяльності органів місцевого самоврядування, скорочення часових витрат на прийняття управлінських рішень і розширення можливостей громадського контролю за реалізацією стратегічних пріоритетів [54]. Цифровізація управління сприяє формуванню якісно нового рівня взаємодії між владою, громадянами та бізнесом, що підсилює інституційну спроможність територіальних громад.

Важливою складовою модернізації організаційно-управлінських механізмів виступає системне зміцнення кадрового потенціалу органів місцевого самоврядування. Реалізація стратегій сталого розвитку потребує фахівців, які володіють компетентностями у сфері стратегічного та просторового планування, проєктного менеджменту, управління грантовими програмами та міжнародною технічною допомогою, а також цифровими інструментами публічного управління. Формування професійної управлінської еліти можливе через запровадження системи безперервного професійного розвитку, участь у міжнародних освітніх ініціативах, стажуваннях і програмах обміну досвідом, а також через розширення співпраці органів місцевого самоврядування з науковими та освітніми установами.

Самостійним напрямом удосконалення управлінських інструментів є впровадження принципів адаптивного управління територіальним розвитком. Йдеться про побудову гнучкої системи стратегічного планування, яка передбачає

постійний моніторинг реалізації стратегій, оцінювання досягнення цільових індикаторів, оперативне коригування програм розвитку та врахування змін соціально-економічного і безпекового середовища. Застосування адаптивних механізмів дозволяє підвищити стійкість управлінських процесів, мінімізувати ризики та забезпечити довгострокову стабільність розвитку територіальних громад в умовах невизначеності.

Додатковим інноваційним напрямом удосконалення організаційно-управлінських інструментів реалізації стратегії сталого розвитку територіальних громад виступає впровадження методів дизайн-мислення та фасилітаційних технологій у процес стратегічного планування. Застосування таких методичних підходів, як World Café, публічні стратегічні сесії (public brainstorming), картування ресурсного потенціалу громади (community mapping) та сценарне моделювання розвитку територій (scenario planning), сприяє формуванню колективного бачення стратегічних пріоритетів розвитку громади. Використання фасилітаційних методик забезпечує підвищення якості комунікації між органами місцевого самоврядування, представниками бізнесу та громадянського суспільства, а також дозволяє залучати мешканців до процесів ухвалення стратегічних рішень на засадах партнерства та відкритості управління.

Важливим складником інноваційного стратегічного управління розвитком громад виступає формування системи соціальних інновацій, що базуються на міжсекторальній взаємодії органів місцевого самоврядування, неурядових організацій, освітніх і наукових установ та приватного сектору економіки. Розвиток таких партнерських мереж сприяє мобілізації інтелектуального, організаційного та фінансового потенціалу громади, забезпечує обмін досвідом і впровадження новітніх управлінських практик. У результаті застосування інструментів дизайн-мислення та соціальних інновацій підвищується інституційна спроможність територіальних громад до саморозвитку, адаптації до кризових викликів і ефективної реалізації стратегічних програм сталого розвитку [37].

Таким чином, удосконалення організаційно-управлінських інструментів реалізації стратегій сталого розвитку територіальних громад має здійснюватися на основі комплексного підходу, що передбачає розвиток інституційної спроможності органів місцевого самоврядування, впровадження сучасних управлінських технологій, розвиток міжсекторального партнерства, цифровізацію управлінських процесів та підвищення професійної компетентності управлінського персоналу. Запропоновані напрями можуть бути використані як методична основа для оновлення або розроблення стратегій розвитку територіальних громад Харківської області

3.2. Запровадження інноваційних та партнерських інструментів забезпечення сталого розвитку територіальної громади

Сучасний етап трансформації системи публічного управління територіальними громадами характеризується зростанням потреби у впровадженні інноваційних підходів та розвитку партнерських форм реалізації стратегій сталого розвитку. Процеси децентралізації державного управління, поступове входження України до європейського управлінського простору, а також виклики, спричинені воєнною агресією, зумовлюють перегляд традиційних моделей управління територіальним розвитком. За таких умов територіальні громади змушені переходити до використання сучасних управлінських інструментів, орієнтованих на активізацію внутрішніх ресурсів місцевого розвитку, ефективне залучення інвестиційних та донорських ресурсів і підвищення результативності управлінських рішень.

Інноваційні механізми реалізації сталого розвитку територіальних громад передбачають використання сучасних управлінських технологій, орієнтованих на підвищення ефективності стратегічного планування та управління розвитком територій. До таких інструментів належать цифровізація управлінських процесів, розвиток соціальних інновацій, застосування проєктного підходу до реалізації стратегічних завдань, використання сучасних методів стратегічного аналізу та

прогнозування соціально-економічних процесів. Їх інтеграція у систему місцевого управління сприяє формуванню гнучкої моделі управління розвитком громади, яка забезпечує здатність оперативно адаптуватися до змін зовнішнього середовища та підтримувати довгострокову стабільність територіального розвитку.

Важливе місце серед інноваційних інструментів посідає цифрова трансформація управлінських процесів територіальних громад. Запровадження електронного врядування, використання цифрових платформ стратегічного планування, а також впровадження інформаційно-аналітичних систем моніторингу територіального розвитку створюють умови для підвищення відкритості діяльності органів місцевого самоврядування та покращення якості управлінських рішень. Використання цифрових технологій забезпечує налагодження ефективної комунікації між органами влади, бізнесом та громадськістю, сприяє формуванню інтегрованого інформаційного середовища управління розвитком територій, підвищує прозорість бюджетного процесу та посилює контроль за реалізацією стратегічних програм місцевого розвитку.

Вагомим інноваційним напрямом модернізації управління розвитком територіальних громад є впровадження проєктно-орієнтованої моделі реалізації стратегічних програм. Використання інструментів проєктного менеджменту дозволяє систематизувати виконання стратегічних завдань, встановлювати чіткі часові межі реалізації заходів, оптимізувати використання фінансових та організаційних ресурсів і забезпечувати досягнення визначених результатів розвитку громади. Особливої актуальності набуває застосування міжнародних стандартів управління проєктами, що створює передумови для ефективної інтеграції територіальних громад у міжнародні програми співробітництва, сприяє залученню грантових коштів, технічної допомоги та інвестиційних ресурсів для реалізації стратегічних ініціатив.

Не менш важливим інструментом забезпечення сталого розвитку територіальних громад виступає формування системи міжсекторальної взаємодії.

Партнерські моделі управління ґрунтуються на координації діяльності органів місцевого самоврядування, представників бізнес-середовища, громадських організацій, науково-освітніх установ і міжнародних інституцій. Розвиток таких партнерств сприяє консолідації фінансових, інвестиційних та інтелектуальних ресурсів територіального розвитку, стимулює впровадження інноваційних управлінських рішень та підвищує соціальну відповідальність суб'єктів господарювання у процесі реалізації стратегічних програм розвитку територій.

У сучасних соціально-економічних умовах особливої ваги набуває розвиток механізмів державно-приватного партнерства як одного з ключових інструментів реалізації стратегічних ініціатив територіальних громад. Використання моделей взаємодії між державним і приватним секторами сприяє оновленню та модернізації інфраструктурних об'єктів, удосконаленню систем житлово-комунального господарства, впровадженню енергоощадних технологій та реалізації суспільно значущих проєктів розвитку територій. Залучення підприємницького сектору до виконання стратегічних завдань громад дозволяє підвищити результативність використання ресурсного потенціалу та стимулює запровадження сучасних управлінських практик.

Водночас важливою складовою сталого розвитку територіальних громад виступає формування системи міжнародного співробітництва. У сучасних умовах українські громади активно інтегруються у міжнародний простір шляхом участі у грантових програмах, залучення ресурсів міжнародних фінансових установ та реалізації донорських проєктів розвитку. Міжнародна взаємодія сприяє трансферу передових управлінських технологій, підвищенню кваліфікаційного рівня представників органів місцевого самоврядування та впровадженню інноваційних моделей управління розвитком територій.

Важливим напрямом підвищення ефективності стратегічного управління розвитком територіальних громад є також впровадження механізмів соціального партнерства та розширення громадської участі. Активне залучення мешканців до процесів підготовки та реалізації стратегічних документів розвитку територій

сприяє підвищенню якості управлінських рішень, зміцненню довіри населення до органів публічної влади та формуванню стабільного соціального середовища громади.

З метою узагальнення інноваційних і партнерських механізмів забезпечення сталого розвитку територіальної громади доцільно представити їх у формі структурно-логічної моделі. Використання такого підходу дає змогу комплексно відобразити взаємозалежність управлінських, цифрових, проєктно-орієнтованих і партнерських складових розвитку громади, а також визначити їх функціональне значення у формуванні інтегрованої системи стратегічного управління територіальним розвитком. Особливої актуальності така систематизація набуває в умовах воєнних ризиків та процесів післявоєнного відновлення територій Харківської області, що потребують застосування комплексних і адаптивних управлінських рішень (рис. 3.3).



Рис. 3.3. Інноваційні та партнерські інструменти забезпечення сталого розвитку територіальної громади

Джерело: розроблено автором.

Запропонована схема демонструє системний характер використання інноваційних та партнерських механізмів розвитку територіальних громад. Її особливістю є інтеграція цифрових управлінських технологій, проєктного менеджменту та міжсекторальної взаємодії, що дозволяє забезпечити адаптивність управління розвитком території в умовах воєнних викликів та післявоєнного відновлення.

Використання партисипативних методів управління, громадських консультацій, бюджетів участі та соціального діалогу створює передумови для підвищення якості стратегічного планування розвитку територій.

Для забезпечення комплексного аналізу напрямів впровадження інноваційних та партнерських інструментів розвитку територіальної громади доцільно систематизувати їх відповідно до функціонального призначення та управлінського впливу. Узагальнення інструментів дозволяє визначити їх роль у процесах стратегічного розвитку громад, зокрема в умовах воєнного стану та відновлення територій Харківської області.

Таблиця 3.2

Класифікація інноваційних та партнерських інструментів сталого розвитку територіальної громади (на прикладі Харківської області)

Група інструментів	**Основний зміст**	**Практичне застосування у Харківській області**	**Очікуваний ефект**
Цифрові управлінські інструменти	Впровадження електронного врядування, інформаційних платформ, цифрових систем моніторингу	Використання електронних сервісів, цифрових платформ управління відновленням інфраструктури	Підвищення прозорості управління та оперативності прийняття рішень
Проєктно-орієнтовані інструменти	Реалізація стратегічних програм через систему проєктного менеджменту	Залучення міжнародних грантів на відбудову інфраструктури,	Раціональне використання ресурсів та підвищення

		розвиток соціальних програм	ефективності стратегічних програм
Державно-приватне партнерство	Реалізація інфраструктурних та інноваційних проєктів із залученням бізнесу	Відновлення енергетичної та транспортної інфраструктури регіону	Розширення інвестиційних можливостей громади
Міжнародне партнерство	Участь у програмах міжнародної технічної допомоги	Співпраця з міжнародними організаціями щодо відновлення територій Харківщини	Підвищення інституційної спроможності та фінансової підтримки розвитку
Соціальні інновації	Використання партисипативних механізмів управління	Реалізація громадських ініціатив, бюджетів участі, волонтерських програм	Підвищення соціальної згуртованості громади
Міжмуніципальне співробітництво	Спільне використання ресурсів громад	Спільні проєкти територіальних громад Харківської області	Оптимізація ресурсів та розвиток регіональної кооперації

Джерело: сформовано автором.

Аналіз представлених інструментів свідчить, що найбільш перспективними для Харківської області виступають цифрові управлінські технології, міжнародне партнерство та державно-приватні механізми розвитку. В умовах воєнного часу саме ці інструменти забезпечують мобілізацію фінансових ресурсів, підвищують ефективність управління відбудовою інфраструктури та сприяють формуванню адаптивної системи стратегічного управління розвитком територіальних громад.

Умови воєнного стану суттєво підвищують значення інноваційних та партнерських інструментів забезпечення сталого розвитку територіальних громад. Руйнування інфраструктури, переміщення населення, обмеженість фінансових ресурсів та необхідність швидкого відновлення територій обумовлюють потребу впровадження адаптивних управлінських рішень. Застосування інноваційних підходів управління дозволяє забезпечити стійкість функціонування територіальних громад, підвищити їх інституційну спроможність та створити передумови для відновлення соціально-економічного потенціалу територій.

Для територіальних громад Харківської області впровадження інноваційних управлінських рішень набуває стратегічного характеру з огляду на необхідність ліквідації наслідків воєнних руйнувань, відновлення економічної активності та формування безпечного середовища життєдіяльності населення. У сучасних умовах ключовими векторами модернізації системи місцевого управління виступають цифрова трансформація управлінських процесів, застосування проєктно-орієнтованого підходу, розвиток соціальних інновацій, а також розбудова ефективної системи партнерської взаємодії між органами влади, бізнес-середовищем і громадянським суспільством.

Вагомого значення для забезпечення сталого розвитку громад Харківщини набувають механізми міжнародного співробітництва та державно-приватного партнерства. Саме ці інструменти створюють можливості для мобілізації додаткових фінансових і інвестиційних ресурсів, впровадження сучасних управлінських практик та реалізації інфраструктурних і соціально значущих проєктів відновлення територій.

Отже, системне поєднання інноваційних і партнерських механізмів формує основу сучасної моделі стратегічного управління територіальними громадами Харківської області. Такий підхід сприяє зміцненню їх інституційної спроможності, підвищенню ефективності управлінських процесів та забезпеченню довгострокової соціально-економічної стабільності регіону в умовах післявоєнної трансформації.

Висновки до третього розділу

У результаті дослідження напрямів удосконалення інструментів реалізації стратегії сталого розвитку територіальної громади встановлено, що сучасні умови функціонування територіальних громад, зокрема в Харківській області, потребують комплексної трансформації організаційно-управлінських механізмів стратегічного розвитку. Реалізація стратегій сталого розвитку громади повинна

ґрунтуватися на інтеграції інноваційних управлінських технологій, розвитку партнерських моделей взаємодії та цифровізації управлінських процесів.

Дослідження показало, що одним із ключових напрямів підвищення ефективності стратегічного управління є формування інтегрованої системи організаційно-управлінських інструментів, яка передбачає чітку координацію діяльності органів місцевого самоврядування, узгодження стратегічного планування з бюджетними та програмними механізмами розвитку, а також підвищення інституційної спроможності управлінських структур. Запровадження програмно-цільового управління дозволяє забезпечити результативність використання ресурсів територіальної громади, підвищити прозорість управлінських рішень та посилити орієнтацію місцевої політики на досягнення конкретних соціально-економічних результатів.

Важливим елементом модернізації стратегічного управління розвитком територіальних громад виступає цифровізація управлінських процесів. Використання електронного врядування, цифрових платформ стратегічного планування, систем моніторингу реалізації стратегічних програм та інструментів громадської участі сприяє підвищенню відкритості діяльності органів влади, забезпечує оперативність управлінських рішень і створює передумови для формування ефективної комунікації між владою, бізнесом та громадськістю.

Доведено, що інноваційні та партнерські інструменти розвитку територіальних громад відіграють ключову роль у забезпеченні сталого розвитку Харківської області в умовах воєнного стану та післявоєнного відновлення. Розвиток державно-приватного партнерства, міжмуніципального співробітництва, залучення міжнародної технічної допомоги та формування кластерних моделей економічного розвитку створюють можливості мобілізації додаткових ресурсів для відбудови інфраструктури, підтримки підприємництва та підвищення конкурентоспроможності територіальних громад.

Разом з тим дослідження засвідчило, що ефективність реалізації стратегій сталого розвитку територіальних громад Харківської області значною мірою

залежить від рівня кадрового забезпечення органів місцевого самоврядування, розвитку аналітичної спроможності управлінських структур та впровадження адаптивного стратегічного управління.

Таким чином, удосконалення інструментів реалізації стратегії сталого розвитку територіальної громади повинно здійснюватися на основі комплексного підходу, що поєднує інституційні, інноваційні, партнерські та цифрові механізми управління. Реалізація запропонованих напрямів сприятиме підвищенню ефективності стратегічного управління розвитком територіальних громад Харківської області, створенню умов для їх соціально-економічної стабільності, відновлення та довгострокового сталого розвитку.

ВИСНОВКИ

Проведене дослідження інструментів реалізації стратегії сталого розвитку територіальної громади дозволяє стверджувати, що стратегічне управління територіальним розвитком виступає ключовим елементом сучасної системи публічного врядування. У сучасних умовах трансформації державної регіональної політики, процесів децентралізації та воєнних викликів стратегічне планування стає основою забезпечення соціально-економічної стабільності територій, раціонального використання ресурсного потенціалу та формування довгострокових передумов сталого розвитку громад.

Стратегія сталого розвитку територіальної громади визначається як комплексний управлінський механізм, спрямований на досягнення збалансованості економічних, соціальних та екологічних процесів розвитку території. Вона забезпечує формування системного бачення перспектив розвитку громади, узгодження інтересів держави, регіону та місцевого рівня управління, а також створює організаційно-економічні передумови підвищення якості життя

населення. В умовах воєнного стану стратегічне планування виконує не лише функцію прогнозування майбутнього розвитку територій, але й виступає інструментом забезпечення стійкості громад, відновлення зруйнованої інфраструктури та стабілізації соціально-економічних процесів.

Дослідження сучасного стану реалізації стратегій сталого розвитку територіальних громад Харківської області підтвердило, що регіон функціонує в умовах значних структурних трансформацій, спричинених наслідками воєнних дій. Руйнування інфраструктури, демографічні зміни, переміщення трудових ресурсів та скорочення інвестиційної активності формують нові виклики для територіального управління. Водночас встановлено, що значна частина територіальних громад області не має актуальних стратегічних документів або потребує їх адаптації до умов воєнного та післявоєнного розвитку, що виступає суттєвим інституційним обмеженням ефективного управління розвитком територій.

Особливістю сучасного стратегічного планування розвитку територіальних громад є орієнтація на інтегроване управління, яке базується на партнерській взаємодії органів місцевого самоврядування, бізнес-структур, громадських організацій, наукових установ та міжнародних партнерів. Такий підхід сприяє формуванню відкритої системи управління, підвищує рівень легітимності стратегічних рішень та забезпечує залучення додаткових фінансових, інвестиційних і інтелектуальних ресурсів розвитку територій.

Воєнні події 2022 року суттєво трансформували підходи до формування стратегій розвитку територіальних громад Харківської області. Стратегічні документи набули більш адаптивного характеру та були переорієнтовані на забезпечення безпеки населення, стабілізацію економічної діяльності, підтримку соціальної сфери та формування передумов відновлення територій. Стратегічне управління в умовах війни передбачає необхідність формування гнучких сценаріїв розвитку, впровадження ризик-орієнтованого планування та використання

адаптивних управлінських механізмів, що дозволяють своєчасно реагувати на зміни зовнішнього середовища.

Важливою особливістю стратегічного розвитку територіальних громад Харківської області виступає поєднання використання внутрішнього ресурсного потенціалу громад із можливостями залучення зовнішніх ресурсів, зокрема міжнародної технічної допомоги, інвестиційних програм відновлення та державно-приватного партнерства. Стратегія розвитку громади в умовах воєнного стану виступає інструментом захисту інтересів населення, забезпечення ефективної діяльності органів місцевого самоврядування та формування передумов довгострокового відновлення територій.

Підвищення ефективності реалізації стратегій сталого розвитку територіальних громад потребує удосконалення організаційно-управлінських інструментів стратегічного управління. Особливого значення набуває формування інтегрованої системи управління розвитком територій, яка передбачає впровадження програмно-цільового підходу, розвиток систем моніторингу реалізації стратегічних програм, цифровізацію управлінських процесів, розвиток кадрового потенціалу органів місцевого самоврядування та формування партнерських механізмів територіального розвитку.

Сучасні процеси глобалізації, урбанізації та цифрової трансформації формують комплексний характер просторового розвитку територій, який охоплює економічні, соціальні, екологічні та управлінські складові. Світова практика свідчить, що ефективна політика територіального розвитку базується на принципах збалансованості, інноваційності, поліцентричності та інтегрованості управління, що дозволяє забезпечити гармонійне поєднання інтересів держави, регіонів та місцевих громад.

Отримані результати дослідження підтверджують, що реалізація стратегії сталого розвитку територіальної громади можлива лише за умови комплексного використання організаційних, економічних, соціальних, цифрових та партнерських інструментів управління територіальним розвитком. Запропоновані

напрями удосконалення інструментів реалізації стратегій розвитку територіальних громад можуть бути використані в діяльності органів місцевого самоврядування Харківської області при формуванні та реалізації стратегічних документів розвитку громад, що сприятиме підвищенню їх інституційної спроможності та забезпеченню сталого соціально-економічного розвитку територій.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Конституція України : Закон України від 28.06.1996 №254к/96-ВР. URL: https://zakon.rada.gov.ua

2. Про місцеве самоврядування в Україні : Закон України від 21.05.1997 №280/97-ВР. URL: https://zakon.rada.gov.ua

3. Про добровільне об’єднання територіальних громад : Закон України від 05.02.2015 №157-VIII. URL: https://zakon.rada.gov.ua

4. Про засади державної регіональної політики : Закон України від 05.02.2015 №156-VIII. URL: https://zakon.rada.gov.ua

5. Про стратегічну екологічну оцінку : Закон України від 20.03.2018 №2354-VIII. URL: https://zakon.rada.gov.ua

6. Про державне прогнозування та розроблення програм економічного і соціального розвитку України : Закон України від 23.03.2000 №1602-III. URL: https://zakon.rada.gov.ua

7. Про стимулювання розвитку регіонів : Закон України від 08.09.2005 №2850-IV. URL: https://zakon.rada.gov.ua

8. Аналітичний звіт щодо реалізації реформи децентралізації в Україні. Київ : Мінрегіон, 2023. 186 с.

9. Аналітичний звіт щодо стану територіальних громад Харківської області. Харківська ОВА, 2025.

10. Бакуменко В.Д. Публічне управління та адміністрування : навч. посіб. Київ : Інтерсервіс, 2020. 384 с.

11. Бутко М.П. Регіональна економіка : підручник. Київ : Центр учбової літератури, 2021. 320 с.

12. Варналій З.С. Регіональна політика України : навч. посіб. Київ : Знання, 2020. 368 с.

13. Воронкова В.Г. Управління регіональним розвитком : монографія. Запоріжжя : ЗНУ, 2021. 312 с.

14. Герасимчук З.В. Управління розвитком територій : монографія. Київ : КНЕУ, 2020. 402 с.

15. Гринько Т.В. Стратегічне управління соціально-економічним розвитком територій : монографія. Дніпро : ДНУ, 2020. 296 с.

16. Державна служба статистики України. URL: https://ukrstat.gov.ua

17. Державна стратегія регіонального розвитку України на 2021–2027 роки : Постанова КМУ від 05.08.2020 №695. URL: https://zakon.rada.gov.ua

18. Державно-приватне партнерство у розвитку територій : монографія / за ред. В.Г. Федоренка. Київ : Алерта, 2020. 432 с.

19. Долішній М.І. Регіональна політика України : монографія. Львів : ІРД НАН України, 2019. 516 с.

20. Європейська хартія місцевого самоврядування від 15.10.1985. Ратифікована Законом України від 15.07.1997 №452/97-ВР. URL: https://zakon.rada.gov.ua

21. Жук П.В. Сталий розвиток територій : навч. посіб. Львів : ЛНУ ім. І. Франка, 2021. 280 с.

22. Звіти щодо соціально-економічного розвитку Харківської області за 2022–2025 роки. Харківська ОВА, 2025.

23. Інноваційний розвиток територіальних громад : монографія. Київ : Центр учбової літератури, 2023. 298 с.

24. Концепція реформування місцевого самоврядування та територіальної організації влади в Україні : Розпорядження КМУ від 01.04.2014 №333-р.

25. Кравченко С.О. Регіональне управління сталим розвитком : навч. посіб. Харків : ХНУМГ, 2021. 278 с.

26. Кресіна І.О. Місцеве самоврядування в Україні: сучасні виклики та перспективи розвитку : монографія. Київ : Юридична думка, 2021. 364 с.

27. Куйбіда В.С. Публічне управління та адміністрування : підручник. Київ : НАДУ, 2020. 564 с.

28. Лаврик О.Л. Інституційне забезпечення розвитку територіальних громад : монографія. Київ : НАДУ, 2022. 310 с.

29. Лукінов І.І. Стратегічне управління розвитком територій : монографія. Київ : НІСД, 2021. 350 с.

30. Марчук О.О. Сталий розвиток регіонів України : монографія. Київ : КНЕУ, 2020. 328 с.

31. Мельник Л.Г. Основи сталого розвитку : підручник. Суми : Університетська книга, 2021. 560 с.

32. Методика формування спроможних територіальних громад : Постанова Кабінету Міністрів України від 08.04.2015 №214.

33. Методичні рекомендації щодо формування стратегій розвитку територіальних громад. Мінрегіон України, 2021.

34. Монастирський Г.Л. Управління розвитком територіальних громад : навч. посіб. Тернопіль : ТНЕУ, 2021. 304 с.

35. Національна економічна стратегія України до 2030 року : Постанова КМУ від 03.03.2021 №179.

36. Новікова О.Ф. Соціальна політика та регіональний розвиток : монографія. Київ : НАН України, 2020. 312 с.

37. Підмогильний М.В. Місцеве самоврядування в Україні : навч. посіб. Київ : Юрінком Інтер, 2019. 336 с.

38. План заходів з реалізації Державної стратегії регіонального розвитку на 2021–2023 роки : Постанова КМУ від 29.09.2021 №1003.

39. План заходів з реалізації Стратегії розвитку Харківської області. Харківська ОВА, 2024.

40. Плотніков О.В. Регіональна економіка : підручник. Київ : КНЕУ, 2022. 412 с.

41. Попова О.Л. Розвиток територіальних громад : монографія. Київ : Інститут економіки НАН України, 2021. 284 с.

42. Портал «Децентралізація». URL: https://decentralization.gov.ua

43. Про державні цільові програми : Закон України від 18.03.2004 №1621-IV. URL: https://zakon.rada.gov.ua

44. Про національну безпеку України : Закон України від 21.06.2018 №2469-VIII. URL: https://zakon.rada.gov.ua

45. Про співробітництво територіальних громад : Закон України від 17.06.2014 №1508-VII. URL: https://zakon.rada.gov.ua

46. Рибак В.А. Управління інноваційним розвитком територій : монографія. Київ : Центр учбової літератури, 2022. 292 с.

47. Романюк С.А. Регіональна політика України : підручник. Київ : НАДУ, 2020. 384 с.

48. Садовенко А.П. Сталий розвиток суспільства : навч. посіб. Київ : Видавництво Європейського університету, 2020. 392 с.

49. Саханенко С.О. Публічне управління територіальним розвитком : монографія. Одеса : ОРІДУ НАДУ, 2021. 298 с.

50. Семенченко А.І. Стратегічне планування розвитку територій : навч. посіб. Київ : НАДУ, 2020. 420 с.

51. Смирнов Є.В. Регіональна економіка та управління : підручник. Київ : КНЕУ, 2021. 370 с.

52. Соціально-економічний розвиток регіонів України : монографія. Київ : НАН України, 2022. 402 с.

53. Стеченко Д.М. Розміщення продуктивних сил і регіоналістика : підручник. Київ : Вікар, 2021. 368 с.

54. Сторонянська І.З. Розвиток територіальних громад : монографія. Львів : ІРД НАН України, 2022. 452 с.

55. Стратегічне планування територіального розвитку : навч. посіб. / за ред. В.С. Куйбіди. Київ : НАДУ, 2021. 408 с.

56. Стратегія розвитку Харківської області на 2021–2027 роки. Харківська ОДА, 2021.

57. Тарасенко Т.М. Управління розвитком регіонів : навч. посіб. Київ : КНЕУ, 2020. 318 с.

58. Територіальний розвиток України в умовах децентралізації : монографія / за ред. Сторонянської І.З. Львів : ІРД НАН України, 2020. 412 с.

59. Управління проектами регіонального розвитку : навч. посіб. / за ред. А.І. Семенченка. Київ : НАДУ, 2021. 350 с.

60. Управління розвитком територіальних громад : монографія. Київ : КНЕУ, 2021. 386 с.

61. Федоренко В.Г. Регіональна економіка : підручник. Київ : Алерта, 2021. 512 с.

62. Чернюк Л.Г. Просторовий розвиток економіки : монографія. Київ : КНЕУ, 2020. 398 с.

63. Шевченко О.О. Публічне управління регіональним розвитком : навч. посіб. Київ : НАДУ, 2022. 344 с.

64. Юрій С.М. Місцеве самоврядування в Україні : підручник. Київ : Знання, 2021. 460 с.

65. Porter M.E. Competitive Advantage of Nations. New York : Free Press, 1998. 896 p.

66. Kerzner H. Project Management : A Systems Approach. Hoboken : Wiley, 2022. 848 p.

67. Drucker P. Management Challenges for the 21st Century. New York : HarperBusiness, 2007. 224 p.

68. Ansoff H. Strategic Management. London : Palgrave Macmillan, 2007. 251 p.

69. OECD. Regional Development Policy and Planning. Paris : OECD Publishing, 2022. 312 p.

70. United Nations. Transforming our World: The 2030 Agenda for Sustainable Development. New York : UN Publishing, 2015. 41 p.