

**ХМЕЛЬНИЦЬКА ОБЛАСНА РАДА
ХМЕЛЬНИЦЬКИЙ УНІВЕРСИТЕТ УПРАВЛІННЯ ТА ПРАВА
ІМЕНІ ЛЕОНІДА ЮЗЬКОВА**

**ФАКУЛЬТЕТ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ
Кафедра публічного управління та адміністрування**

БАКАЛАВРСЬКА РОБОТА

на тему: *«Стратегічне планування соціально-економічного розвитку територіальних громад»*

Виконав: студент 5 курсу за спеціальністю 281 Публічне управління та адміністрування заочної форми навчання

Денис БІЛОУС

Керівник: деканеса факультету управління та економіки, доцентка кафедри публічного управління та адміністрування, к.е.н., доцентка

Тетяна ТЕРЕЩЕНКО

Рецензент:

АНОТАЦІЯ

Білоус Д. - Стратегічне планування соціально-економічного розвитку територіальних громад.

Бакалаврська робота на здобуття освітнього ступеня бакалавра за спеціальністю 281 Публічне управління та адміністрування.

Основна увага в магістерській роботі присвячена обґрунтуванню теоретичних засад та розробці практичних рекомендацій щодо розвитку організаційно-правового механізму публічного управління охороною здоров'я в Україні в умовах воєнного стану.

Стратегічне планування соціально-економічного розвитку територіальних громад є важливим інструментом забезпечення стабільного та збалансованого розвитку на місцевому рівні. У процесі стратегічного планування визначаються пріоритети розвитку, ресурси, необхідні для їх досягнення, а також шляхи реалізації поставлених цілей. Це дозволяє громадам ефективно використовувати свої потенціали, вирішувати соціально-економічні проблеми та покращувати якість життя мешканців. Стратегічне планування включає аналіз поточного стану економіки, соціальної інфраструктури, екології, а також прогнозування розвитку на найближчі роки. Ключовими елементами є залучення місцевих жителів до процесу планування, співпраця з державними та приватними інституціями, а також створення механізмів моніторингу та оцінки реалізації стратегії. Розробка та впровадження стратегій розвитку сприяє сталому економічному зростанню, покращенню соціальної інфраструктури та створенню сприятливого середовища для бізнесу та інвестицій.

Ключові терміни: територіальна громада, розвиток, соціально-економічний розвиток, план, стратегія, стратегічне планування.

SUMMARY

Bilous D. - Strategic planning of socio-economic development of territorial communities.

Bachelor's thesis for the degree of bachelor in specialty 281 Public management and administration.

The main focus of the master's thesis is devoted to the substantiation of theoretical foundations and the development of practical recommendations for the development of the organizational and legal mechanism of public health management in Ukraine under martial law.

Strategic planning of socio-economic development of territorial communities is an important tool for ensuring stable and balanced development at the local level. In the process of strategic planning, development priorities, resources necessary for their achievement, as well as ways to implement the set goals are determined. This allows communities to effectively use their potential, solve socio-economic problems and improve the quality of life of residents. Strategic planning includes an analysis of the current state of the economy, social infrastructure, ecology, as well as forecasting development for the coming years. Key elements are the involvement of local residents in the planning process, cooperation with public and private institutions, as well as the creation of mechanisms for monitoring and evaluating the implementation of the strategy. The development and implementation of development strategies contributes to sustainable economic growth, improving social infrastructure and creating a favorable environment for business and investment.

Key terms: territorial community, development, socio-economic development, plan, strategy, strategic planning.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	5
Розділ 1. Теоретичні засади стратегічного планування розвитку територіальних громад.....	8
1.1. Поняття стратегічного планування та його роль у розвитку територіальних громад.....	8
1.2. Принципи і моделі стратегічного планування.....	13
РОЗДІЛ 2. СУЧАСНИЙ СТАН СТРАТЕГІЧНОГО ПЛАНУВАННЯ СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНОГО РОЗВИТКУ В ЯРМОЛИНЕЦЬКІЙ СЕЛИЩНІЙ РАДІ.....	19
2.1. Аналіз основних тенденцій соціально-економічного розвитку Ярмолинецької селищної територіальної громади.....	19
2.2. Оцінка стратегічного планування соціально-економічного розвитку Ярмолинецької селищної ради.....	27
РОЗДІЛ 3. ПЕРСПЕКТИВИ СТРАТЕГІЧНОГО ПЛАНУВАННЯ РОЗВИТКУ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД.....	36
3.1. Імплементация зарубіжного досвіду стратегічного планування соціально-економічного розвитку територіальних громад в Україні.....	36
3.2. Удосконалення механізму стратегічного розвитку території.....	44
ВИСНОВКИ	53
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	56

ВСТУП

Актуальність теми. Стратегічне планування соціально-економічного розвитку територіальних громад є важливим інструментом для забезпечення стійкого розвитку, економічного зростання та покращення якості життя мешканців. У сучасних умовах децентралізації, коли громади отримують більше повноважень та відповідальності, ефективне планування стає ключовим фактором у розв'язанні локальних проблем та реалізації потенціалу територій. Стратегічне планування дозволяє громадам визначити пріоритети розвитку, оптимально використати наявні ресурси та залучити зовнішні інвестиції.

Актуальність стратегічного планування зумовлена глобальними викликами, такими як економічна нестабільність, демографічні зміни та вплив кліматичних катастроф, які значною мірою впливають на місцевий розвиток. Крім того, впровадження нових технологій і зростання конкуренції між громадами за інвестиції вимагають системного підходу до розвитку територій. Завдяки стратегічному плануванню громади отримують можливість не лише вирішувати нагальні проблеми, але й формувати довгострокові перспективи, що забезпечують їхню конкурентоспроможність у динамічному середовищі

Питаннями дослідження проблем стратегічного планування соціально-економічного розвитку територіальних громад займалися такі вітчизняні вчені як: Бурик З. М. [13], Гончар Л.В. [14], Яровий К.О. [14], Бабаян Д.П. [14], Довженко В. А. [18], Войтенко А. Б. [18], Плотнікова М. Ф. [18], Ковбасюк Ю.В. [16], Пастух, К. [29], Рубцов В. П. [31], Ткачук А. [8], Хогуляк О. [37], Шестаковська Т.Л. [38] та ін.

Мета і завдання дослідження. Метою бакалаврської роботи є обґрунтування теоретичних підходів і розробка практичних рекомендацій щодо стратегічного планування соціально-економічного розвитку територіальних громад.

Відповідно до мети визначені завдання дослідження:

- з'ясувати поняття стратегічного планування та його роль у розвитку територіальних громад;
- узагальнити принципи і моделі стратегічного планування;
- навести аналіз основних тенденцій соціально-економічного розвитку Ярмолинецької селищної територіальної громади;
- визначити стратегічне планування соціально-економічного розвитку Ярмолинецької селищної ради;
- виконати удосконалення механізму стратегічного розвитку території.

Об'єкт дослідження бакалаврської роботи – процеси соціально-економічного розвитку територіальних громад у контексті децентралізації та глобальних викликів.

Предметом дослідження є теоретичні, методичні та практичні аспекти стратегічного планування соціально-економічного розвитку територіальних громад.

Методи дослідження. Методичною та теоретичною основою роботи є загальнонаукові та спеціальні методи. Із загальнонаукових використано такі методи: діалектичний (при розгляді теоретичних та концептуальних підходів до управління маркетинговою діяльністю); дедукції (при побудові структури роботи та вивченні предмета дослідження); абстрактно-логічний та синтезу (при уточненні трактувань категоріального апарату теми роботи); аналізу (при аналізі здійснення управління маркетинговою діяльністю та індукції).

Практична значущість полягає у розробці рекомендацій для стратегічного планування соціально-економічного розвитку територіальних громад, які можуть бути використані місцевими органами влади для підвищення ефективності управління та забезпечення сталого розвитку.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ СТРАТЕГІЧНОГО ПЛАНУВАННЯ РОЗВИТКУ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД

1.1. Поняття стратегічного планування та його роль у розвитку територіальних громад

Стратегічне планування є ключовим інструментом ефективного управління територіальними громадами, спрямованого на забезпечення їхнього сталого розвитку. Це систематичний процес визначення довгострокових цілей, пріоритетів і шляхів розвитку громади з урахуванням її унікальних ресурсів, потреб населення та викликів зовнішнього середовища. Завдяки стратегічному підходу громади можуть уникнути хаотичного розвитку та сконцентрувати зусилля на найважливіших напрямках, які сприяють підвищенню якості життя мешканців.

Ефективність стратегічного планування зумовлюється його інтегрованістю з іншими управлінськими процесами та участю широкого кола зацікавлених сторін. Участь громадян, бізнесу, органів місцевого самоврядування та експертів забезпечує більш точне визначення потреб громади та формування реалістичних, але амбітних планів розвитку. Таким чином, стратегічне планування стає основою для реалізації проєктів, залучення інвестицій та зміцнення конкурентоспроможності території.

У червні 2020 року в Україні відбулася трансформація існуючих об'єднаних територіальних громад (ОТГ), у результаті якої були створені нові територіальні громади по всій країні. Відтоді всі громади отримали однакові повноваження, що зробило використання терміна «об'єднана» недоречним. Збалансований соціально-економічний розвиток став ключовим показником ефективності управління процесами на рівні громад, що підтверджує поступальний розвиток суспільства.

Зарубіжний і вітчизняний досвід демонструє, що визначення пріоритетів розвитку певної території залежить від успішної реалізації стратегій. Сучасні підходи до стратегічного планування розвитку територій

базуються на принципах стратегічного мислення. Саме стратегування розглядається як комплексний процес, що охоплює прогнозування, планування, координацію та контроль реалізації запланованих заходів. Такий підхід дозволяє громадам ефективно використовувати свої ресурси, досягати поставлених цілей та реагувати на виклики сучасності [37, с. 125].

У табл. 1.1 розглянемо трактування сутності стратегічного планування вітчизняними науковцями.

Таблиця 1.1. Трактування сутності стратегічного планування вітчизняними науковцями

Автор	Визначення
Шестаковська Т.Л. [38]	він ґрунтується на візії майбутнього, яка не лише створює образ того, що має бути досягнуто, але й забезпечує необхідну адаптивність для змін упродовж часу та у відповідь на нові виклики
Хохуляк О. [37]	Є складним об'єктом, який повинен мати здатність до реалізації певних завдань у досягненні сталого розвитку при зміні внутрішніх та зовнішніх умов.
Савчук С. В. [32]	передбачає визначення чітких орієнтирів діяльності органів влади різних рівнів з метою задоволення суспільних потреб, оптимальне використання обмежених фінансових, матеріальних та трудових ресурсів, обов'язкове узгодження інтересів усіх зацікавлених суспільних груп при формулюванні основних цілей
Бурик, З. [12]	визначається як вид управління, при якому функціонування окремої території, що зорієнтований на цільові вимоги, швидко адаптується до зовнішнього середовища, добирає засоби для підвищення конкурентоспроможності території, що в результаті забезпечує стабільний розвиток у довгостроковій перспективі

Примітка. Систематизовано автором.

Аналізуючи трактування сутності стратегічного планування вітчизняними науковцями, можна зробити висновок, що стратегічне планування — це складний, багатогранний процес, який включає в себе визначення майбутніх орієнтирів та цілей розвитку на різних рівнях управління, з урахуванням внутрішніх та зовнішніх факторів, а також потреби в адаптації до змін. Стратегічне планування охоплює не лише побудову візії майбутнього, але й передбачає мобільність і здатність реагувати на нові виклики. Воно має за мету забезпечення сталого розвитку території при ефективному використанні обмежених ресурсів, узгодженні

інтересів усіх зацікавлених сторін та досягненні конкурентоспроможності у довгостроковій перспективі.

Таким чином, власне визначення стратегічного планування можна сформулювати так:

Стратегічне планування — це процес розробки та реалізації довгострокових цілей і стратегій розвитку на різних рівнях управління, який базується на аналізі поточного стану та прогнозуванні майбутніх змін. Він передбачає адаптивність до зовнішніх та внутрішніх умов, забезпечення сталого розвитку території шляхом оптимального використання ресурсів, узгодження інтересів різних соціальних груп та забезпечення конкурентоспроможності у довгостроковій перспективі.

Підхід територіальних громад до стратегій сталого розвитку та мотивації в публічному управлінні має бути інклюзивним, орієнтованим на результат і враховувати специфіку локальних умов та потреб. Основна ідея полягає в тому, що успішність сталого розвитку на місцевому рівні забезпечується активною участю громади, підтримкою ініціатив "знизу вгору" та раціональним використанням наявних ресурсів. Залучення місцевого населення до планування і реалізації стратегій сталого розвитку є ключовим фактором їхньої ефективності. Посилення ролі громадян і місцевих організацій сприяє мобілізації ресурсів, розвитку інноваційних підходів і вирішенню актуальних проблем.

Для досягнення успіху підхід територіальних громад має бути комплексним і враховувати всі аспекти сталого розвитку: економічний, соціальний і екологічний. Ці три складові повинні бути збалансовані та інтегровані у стратегічному плануванні, формуючи цілісний підхід до розвитку. Водночас важливо забезпечити гнучкість стратегій, щоб вони могли адаптуватися до змін у зовнішньому середовищі та враховувати специфіку конкретної громади [38].

У табл. 1.2 проаналізуємо основні функції стратегічного планування.

Таблиця 1.2. Тракткування сутності стратегічного планування вітчизняними науковцями

Функція	Мета	Завдання
Функція моніторингу та підтримки управлінських рішень	Забезпечити місцеві органи влади актуальною і точною аналітичною інформацією для прийняття ефективних управлінських рішень.	Створення системи збору, обробки та аналізу даних про соціально-економічний стан громади. Постійне відстеження динаміки ключових показників, таких як зайнятість, доходи, екологічний стан та демографія.
Функція координації стратегічного планування	Забезпечити узгодженість стратегічних планів на різних рівнях – державному, регіональному та місцевому	Узгодження пріоритетів місцевих стратегій з національними та регіональними цілями розвитку. Гармонізація міжсекторного планування для уникнення дублювання чи конфлікту інтересів.
Функція аналізу внутрішніх і зовнішніх умов	Провести глибокий аналіз контексту розвитку громади з урахуванням її унікальних особливостей та впливу зовнішніх факторів.	Оцінка сильних і слабких сторін громади (SWOT-аналіз). Аналіз макроекономічних умов, регіональних трендів і глобальних змін, які можуть впливати на розвиток громади.
Функція вивчення перспектив розвитку галузей економіки	Визначити пріоритетні галузі, що можуть стати драйверами розвитку громади.	Аналіз поточного стану ключових галузей економіки в громаді. Оцінка їхнього потенціалу для створення нових робочих місць, збільшення доходів і підвищення якості життя.

Джерело: складено на основі [37].

Стратегічне планування є одним з ключових інструментів управління розвитком територіальних громад. Воно полягає в систематичному процесі визначення довгострокових цілей, пріоритетів і шляхів розвитку, з урахуванням внутрішніх і зовнішніх чинників, доступних ресурсів та можливостей. Завдяки стратегічному плануванню, громади можуть не тільки визначати свій напрямок розвитку, а й забезпечувати ефективно використання ресурсів, підвищувати якість життя своїх мешканців, а також стійко адаптуватися до змінюваних соціально-економічних та екологічних умов.

У контексті розвитку територіальних громад стратегічне планування відіграє важливу роль, оскільки дозволяє здійснювати довгострокове прогнозування, оцінювати поточний стан громади та спрогнозувати її розвиток на кілька років уперед. Завдяки цьому процесу громадські органи місцевого самоврядування отримують чітке уявлення про свої сильні та слабкі сторони, можливості та загрози, що дозволяє їм приймати обґрунтовані рішення. Важливою складовою стратегічного планування є забезпечення взаємодії та залучення всіх учасників процесу: органів влади, місцевих громад, бізнесу, громадських організацій. Такий інклюзивний підхід допомагає не тільки врахувати інтереси різних сторін, а й сприяє формуванню спільної відповідальності за розвиток громади [37, с. 125].

Стратегічне планування сприяє сталому розвитку громади, тобто розвитку, який задовольняє потреби сучасних поколінь, не ставлячи під загрозу можливості майбутніх поколінь. Це включає економічний розвиток, поліпшення соціальних умов життя, захист навколишнього середовища та культурної спадщини. Правильне стратегічне планування допомагає громадам адаптуватися до змін, ефективно реагувати на виклики та використовувати можливості для досягнення сталого розвитку в умовах невизначеності.

Стратегічне планування є важливим інструментом, який забезпечує системний підхід до розвитку територіальних громад. Воно допомагає визначити пріоритети, ефективно використовувати ресурси та враховувати інтереси всіх учасників процесу. Успішна реалізація стратегії сприяє залученню інвестицій, створенню нових робочих місць та покращенню інфраструктури громади. Водночас, це механізм посилення громадської участі, прозорості та відповідальності у прийнятті рішень. У підсумку, стратегічне планування є основою для сталого розвитку та процвітання територіальних громад у сучасних умовах.

1.2. Принципи і моделі стратегічного планування

Принципи та моделі стратегічного планування є основою для побудови ефективної стратегії розвитку організацій, громад чи територій. Принципи відображають базові цінності та підходи, які слід враховувати під час планування, такі як орієнтація на результат, комплексність, реалістичність і гнучкість. Моделі, своєю чергою, представляють структуровані підходи до процесу стратегічного планування, що дозволяють адаптувати цей процес до специфічних умов і потреб. Розуміння цих аспектів є ключовим для створення стратегій, які здатні реагувати на сучасні виклики та забезпечувати довготривалий розвиток.

У практиці стратегічного планування найпоширенішими є класична модель, модель сценарного планування, ресурсно-орієнтована модель, а також модель збалансованих показників. Кожна з них має свої переваги й обмеження, що визначаються контекстом її застосування. Наприклад, класична модель підходить для стабільних умов, тоді як сценарне планування дозволяє враховувати невизначеність. Вибір відповідних принципів і моделі є вирішальним для досягнення успіху у впровадженні стратегічних ініціатив [13, с. 205].

Базовим нормативно-правовим актом, який визначає ключові правові, економічні, соціальні, екологічні, гуманітарні та організаційні засади державної регіональної політики як складової внутрішньої політики України, є Закон України «Про засади державної регіональної політики». Цей закон встановлює, що розроблення документів державної регіональної політики здійснюється із застосуванням територіально-орієнтованого та безпекового підходів, що враховують функціональні особливості різних типів територій.

Особливу увагу закон приділяє відновленню регіонів та територій, які постраждали внаслідок військової агресії російської федерації проти України. Також він передбачає створення механізмів підтримки розвитку територій, що потребують пріоритетного втручання з боку держави. Ці

положення спрямовані на забезпечення сталого розвитку та безпеки кожного регіону країни.

У контексті забезпечення сталого розвитку регіонів стратегічне планування повинно реалізовуватися з дотриманням кількох принципів, які є основою для виконання поставлених завдань (рис. 1.1).

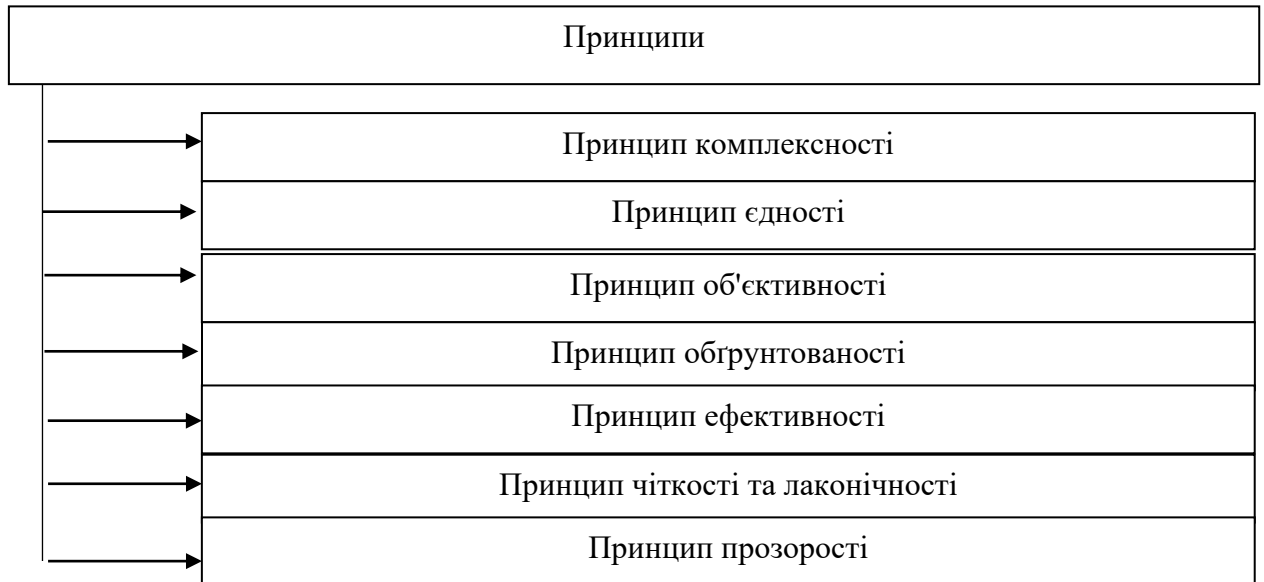


Рис. 1.1. Принципи стратегічного планування

Джерело: складено на основі [32]

1. Принцип комплексності — стратегічне планування має охоплювати всі аспекти функціонування регіону, враховуючи основні тенденції його розвитку, наявні ресурси, фінансовий потенціал і резерви. Це забезпечує всебічний підхід до розвитку і дозволяє врахувати всі ключові фактори, що можуть вплинути на стратегію.

2. Принцип єдності — для успішної реалізації стратегії має бути єдиний підхід до розробки стратегічного плану, який забезпечується єдиною правовою базою. Це дозволяє гарантувати узгодженість і злагоджену роботу всіх учасників процесу.

3. Принцип об'єктивності — стратегія повинна формуватися на основі об'єктивних даних і реального досвіду, без впливу суб'єктивних факторів. Важливо, щоб інформація, на якій ґрунтуються рішення, була достовірною і точною.

4. Принцип обґрунтованості — пропозиції щодо стратегічного бачення розвитку повинні бути науково обґрунтованими. Визначення показників результативності стратегії є ключовим для оцінки ефективності її реалізації.

5. Принцип ефективності — стратегічне планування повинно передбачати використання мінімальних фінансових ресурсів для досягнення максимальної результативності. Усі заходи повинні бути орієнтовані на визначені пріоритети розвитку регіону, що забезпечить сталий розвиток при обмежених ресурсах.

6. Принцип чіткості та лаконічності — місія та стратегічні цілі повинні бути визначені ясно та зрозуміло, що сприяє ефективному комунікуванню з усіма зацікавленими сторонами.

7. Принцип прозорості — процес розробки стратегії має бути максимально відкритим для громадськості, щоб забезпечити публічний доступ до інформації про вибір пріоритетних проектів і сценаріїв розвитку. Це гарантує довіру до стратегічного процесу та залучення широкої підтримки з боку населення [32, с. 839].

В Україні за останні 5–7 років сформувався значний досвід у сфері стратегічного планування розвитку територіальних громад. Починаючи з 2015–2016 років, коли були створені перші об'єднані територіальні громади, багато з них розробили та затвердили власні стратегії розвитку. Цей процес базувався на чинному правовому регулюванні регіонального стратегічного планування, практичному досвіді у цій сфері, а також на методичній підтримці міжнародних програм і проектів технічної допомоги.

Зі змінами до Закону України «Про засади державної регіональної політики», ухваленими у 2022 році, було запроваджено чітку трирівневу систему стратегічного планування (на рівнях держави, регіону та громади). Відповідно до цього, усі територіальні громади отримали завдання розробляти власні стратегії розвитку. Для впорядкування підходів до цього процесу Міністерство розвитку громад, територій та експерти з

регіонального розвитку в кінці 2022 року затвердили Наказ № 265 від 21 грудня 2022 року. Цим документом визначено методичні рекомендації щодо створення, затвердження, реалізації, моніторингу та оцінювання стратегій розвитку територіальних громад.

Наказ № 265 від 21 грудня 2022 року, виданий Міністерством розвитку громад, територій України, є важливим нормативним документом, який регламентує підходи до стратегічного планування розвитку територіальних громад. Цим наказом затверджено Методичні рекомендації щодо розроблення, затвердження, реалізації, моніторингу та оцінювання стратегій розвитку територіальних громад. Він спрямований на стандартизацію та впорядкування процесів стратегічного управління на місцевому рівні. Основні положення документа:

1. Розроблення стратегії. Методичні рекомендації містять алгоритм формування стратегій, починаючи з аналізу поточного стану громади, визначення її сильних і слабких сторін, можливостей і загроз (SWOT-аналізу) до розробки стратегічних цілей та пріоритетів.

2. Затвердження стратегії. Рекомендації передбачають чіткі процедури розгляду і затвердження стратегічного документа в органах місцевого самоврядування, що сприяє прозорості та участі громадськості.

3. Реалізація стратегії. У документі деталізовано кроки щодо імплементації стратегічних завдань через план дій, який включає конкретні проєкти, їхні терміни, відповідальних осіб та джерела фінансування.

4. Моніторинг та оцінювання. Особливу увагу приділено створенню системи моніторингу, яка дозволяє оцінювати ефективність виконання стратегії. У рекомендаціях наведено індикатори для оцінки успішності реалізації поставлених цілей.

5. Адаптація до локальних умов. Документ наголошує на необхідності врахування місцевої специфіки, включаючи економічні, соціальні та екологічні особливості, а також виклики, пов'язані з відновленням територій після військових дій.

Цей документ є важливим кроком у впровадженні системного підходу до стратегічного планування на рівні територіальних громад. Він забезпечує уніфікацію підходів до розробки стратегій, сприяє підвищенню якості управлінських процесів та дозволяє громадам адаптувати свої плани розвитку відповідно до сучасних викликів. Це також створює умови для ефективного використання державних ресурсів і залучення міжнародної технічної

Процес стратегічного планування сталого розвитку територіальних громад включає виконання ряду взаємопов'язаних функцій і завдань. Одним із ключових елементів є створення системи моніторингу та підтримки управлінських рішень, яка забезпечує органи місцевого самоврядування необхідною аналітичною інформацією для прийняття ефективних рішень.

Важливим аспектом також є узгодженість між державним і місцевим стратегічним плануванням. Це передбачає глибокий аналіз внутрішніх і зовнішніх факторів, дисбалансів і потенціалу розвитку країни, регіонів та громад. Особливу увагу приділяється вивченню умов і перспектив розвитку окремих галузей економіки, що дозволяє забезпечити цілісність та ефективність управління на всіх рівнях [37, с. 125].

Етапи підготовки стратегії розвитку територіальної громади можна описати наступним чином:

1. Підготовчий етап. На цьому етапі здійснюється інформування населення громади про ініціативу розробки стратегії, залучення його до процесу підготовки та формулювання пропозицій. Окрім того, приймається рішення радою громади про створення комітету або робочої групи для стратегічного планування розвитку громади.

2. Аналіз соціально-економічного та екологічного стану громади. На цьому етапі проводиться оцінка поточного стану громади, включаючи аналіз соціальних, економічних та екологічних характеристик. Збираються дані про демографічну ситуацію, ринок праці, економічний стан, наявні ресурси, культурну спадщину та географічні переваги. Окрім цього,

проводяться опитування громадської думки щодо актуальних проблем та напрямів розвитку громади, а також здійснюється SWOT-аналіз.

3. Розробка стратегії. У рамках цього етапу робочою групою формуються бачення, місія та стратегічні напрями розвитку громади. Для кожного напрямку визначаються стратегічні та оперативні цілі, завдання, а також індикатори для оцінки досягнення цих цілей.

4. Затвердження стратегії. На цьому етапі ухвалюється кінцева версія стратегії та плану дій для її реалізації.

5. Моніторинг та оцінка ефективності. Під час реалізації стратегії здійснюється постійний моніторинг і оцінка ефективності впроваджених програм, проектів та завдань, що дозволяє коригувати заходи та стратегію в разі необхідності [29, с. 195].

Принципи стратегічного планування забезпечують структурований і науково обґрунтований підхід до розробки стратегій. Вони допомагають орієнтуватися на досягнення конкретних результатів і адаптуватися до змін у зовнішньому середовищі. Різноманітність моделей дозволяє обрати оптимальний підхід для кожного окремого випадку. Використання цих інструментів сприяє підвищенню ефективності управлінських рішень та розвитку громад чи організацій. У результаті стратегічне планування стає потужним засобом досягнення сталого успіху в умовах динамічного світу.

РОЗДІЛ 2

СУЧАСНИЙ СТАН СТРАТЕГІЧНОГО ПЛАНУВАННЯ СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНОГО РОЗВИТКУ В ЯРМОЛИНЕЦЬКІЙ СЕЛИЩНІЙ РАДІ

2.1 Аналіз основних тенденцій соціально-економічного розвитку Ярмолинецької селищної територіальної громади

Ярмолинецька селищна територіальна громада є важливим адміністративним і економічним центром у регіоні, який динамічно розвивається в умовах адміністративно-територіальної реформи України. Актуальність аналізу соціально-економічного розвитку громади зумовлена необхідністю визначення ключових тенденцій, можливостей і викликів для формування ефективної стратегії розвитку, що сприятиме підвищенню добробуту її мешканців. У цьому контексті особливу увагу слід приділити таким аспектам, як демографічні зміни, стан місцевої економіки, рівень зайнятості, інфраструктура та соціальні послуги.

Мета дослідження полягає у визначенні основних тенденцій розвитку громади, аналізі її сильних та слабких сторін, а також у формуванні рекомендацій для забезпечення сталого соціально-економічного зростання. У процесі дослідження використовувались статистичні дані, нормативно-правові документи, а також методи порівняльного та системного аналізу. Результати роботи спрямовані на підтримку прийняття управлінських рішень, які враховують специфіку розвитку громади [40].

Ярмолинецька селищна територіальна громада — адміністративно-територіальна одиниця в Україні, розташована в Хмельницькому районі Хмельницької області. Громада утворена в рамках адміністративно-територіальної реформи, що передбачає децентралізацію влади для підвищення ефективності місцевого самоврядування. Адміністративним центром громади є селище міського типу Ярмолинці.

Загальні характеристики:

Площа громади: 546,89 км², що робить її однією з найбільших за територією у регіоні.

Населення: 19 609 осіб, що забезпечує помірну густоту заселення та сприяє збалансованому розвитку інфраструктури.

Громада включає не лише адміністративний центр, а й численні села та селища, які утворюють багатогалузевий соціально-економічний комплекс. Основу економіки громади складають агропромисловий сектор, торгівля та невеликі підприємства, орієнтовані на обслуговування місцевого населення.

Територія громади має значний природний потенціал: родючі ґрунти, лісові масиви та водні ресурси. Це створює передумови для розвитку сільського господарства, екотуризму та рекреаційної діяльності.

Громада активно розвиває свою інфраструктуру. У межах громади функціонують заклади освіти, охорони здоров'я, культури та соціального захисту. Приділяється увага модернізації дорожньої мережі, комунальних підприємств та цифровізації адміністративних послуг.

Ярмолинецька селищна територіальна громада є прикладом успішної інтеграції населених пунктів із метою досягнення сталого розвитку та підвищення якості життя її мешканців.

У табл. 2.1 наведено керівництво громади Ярмолинецької селищної територіальної громади.

Таблиця 2.1. Керівництво громади Ярмолинецької селищної територіальної громади

Посада	Ім'я
Заступник селищного голови з питань діяльності виконавчих органів ради	Головко Денис Анатолійович
Заступник селищного голови з питань діяльності виконавчих органів ради	Березовський Іван Іванович
Секретар селищної ради	Садлій Алла Іванівна
Керуючий справами (секретар) виконавчого комітету селищної ради	Стахова Юлія Євгенівна

Примітка складено автором.

У табл. 2.2 виконаємо аналіз дохідної частини бюджету селищної громади у 2023-2024 рр.

Таблиця 2.2. Аналіз дохідної частини бюджету Ярмолинецької селищної територіальної громади у 2023-2024 рр., тис. грн.

Показник	2023 р.	2024 р.	Абс. в-я ¹	В-я у %
Доходи, в т.ч.	474201	213495	-260706	-54,98
Податкові надходження	413161	135666	-277496	-67,16
Неподаткові надходження	1154,8	7454,6	6299,8	545,53
Офіційні трансферти	59884,6	70374,2	10489,6	17,52

Аналіз дохідної частини бюджету Ярмолинецької селищної територіальної громади у 2023-2024 роках вказує на значне зниження загальних доходів. У 2024 році загальний дохід склав 213495 тис. грн, що на 260706 тис. грн (або на 54,98%) менше, ніж у 2023 році, де дохід був значно вищим (474201 тис. грн). Це зниження є суттєвим і вказує на потенційні труднощі у фінансуванні місцевих програм та забезпеченні стабільності громади (рис. 2.1).

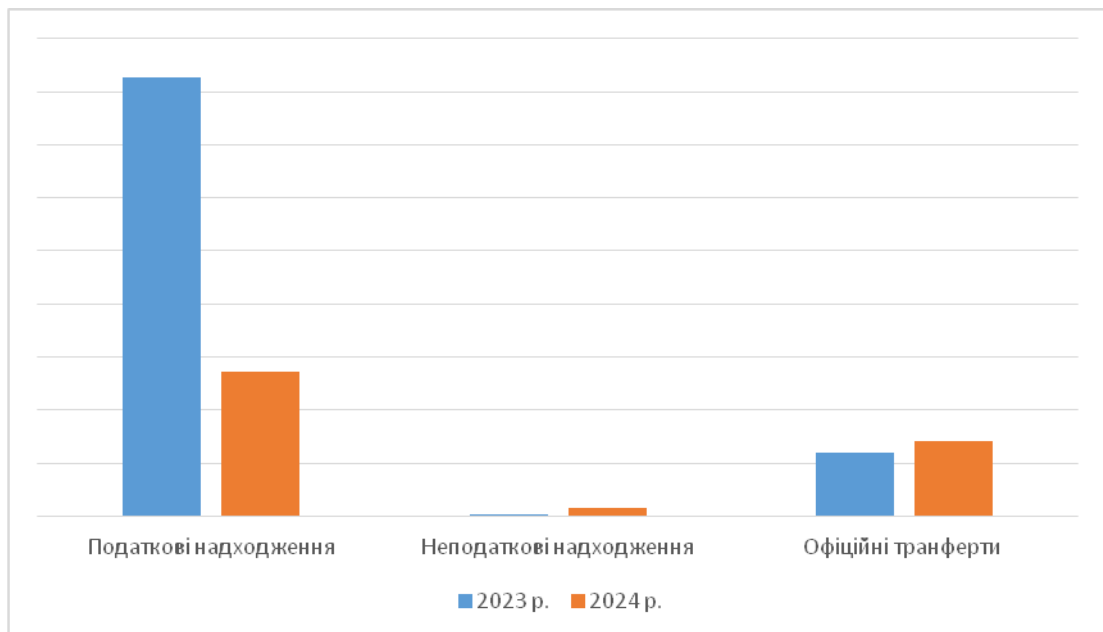


Рис. 2.1. Графік зміни дохідної частини бюджету Ярмолинецької селищної територіальної громади у 2023-2024 рр

Джерело: [40].

Податкові надходження за 2024 рік зменшились на 277496 тис. грн або на 67,16%, з 413161 тис. грн у 2023 році до 135666 тис. грн у 2024 році. Це свідчить про серйозний спад у надходженнях від податків, що може бути наслідком економічної нестабільності, викликані різними факторами,

¹ Написати повністю ці дивні скорочення

зокрема воєнними діями та їх економічними наслідками для бізнесу та населення громади. Такий різкий спад податкових надходжень ускладнює фінансування місцевих ініціатив та розвиток соціальних програм.

Однак, на фоні зменшення податкових надходжень, неподаткові надходження значно зросли. Вони збільшились на 6299,8 тис. грн, або на 545,53%, з 1154,8 тис. грн у 2023 році до 7454,6 тис. грн у 2024 році. Це свідчить про ефективну роботу у залученні додаткових джерел фінансування, які не пов'язані безпосередньо з податками, таких як збори та штрафи. Крім того, офіційні трансферти збільшились на 10489,6 тис. грн (17,52%), з 59884,6 тис. грн у 2023 році до 70374,2 тис. грн у 2024 році, що свідчить про підтримку з боку держави. Загалом, хоча доходи від податків знизились, завдяки збільшенню неподаткових надходжень та трансфертів бюджет громади зміг отримати певні компенсаторні надходження.

У табл. 2.3 виконаємо аналіз видаткової частини бюджету селищної громади у 2023-2024 рр.

Таблиця 2.3. Аналіз видаткової частини бюджету Ярмолинецької селищної територіальної громади у 2023-2024 рр., тис. грн.

Показник	2023 р.	2024 р.	Абс. в-я	В-я у %
Видатки, в т.ч.	404069	213495	-190575	-47,16
Ярмолинецька селищна рада	99112,7	137438	38325,7	38,67
Відділ освіти Ярмолинецької селищної ради	151340	1368,9	-149972	-99,10
Відділ з питань соціальної політики Ярмолинецької селищної ради	129898	55202,2	-74696,1	-57,50
Відділ культури, туризму та релігії Ярмолинецької селищної ради	17247,3	12602,5	-4644,8	-26,93
Фінансовий відділ Ярмолинецької селищної ради	6470,4	6882,5	412,1	6,37

Джерело: [40].

Аналіз видаткової частини бюджету Ярмолинецької селищної територіальної громади за 2023-2024 роки демонструє значне скорочення загальних видатків. У 2024 році загальний обсяг видатків становить 213495 тис. грн, що на 190575 тис. грн (або на 47,16%) менше, ніж у 2023 році, коли видатки склали 404069 тис. грн. Це зниження вказує на необхідність скорочення фінансування деяких програм та організацій, що може бути

обумовлено зменшенням доходів бюджету, а також обмеженими фінансовими ресурсами через економічні труднощі, спричинені зовнішніми факторами (рис. 2.2).

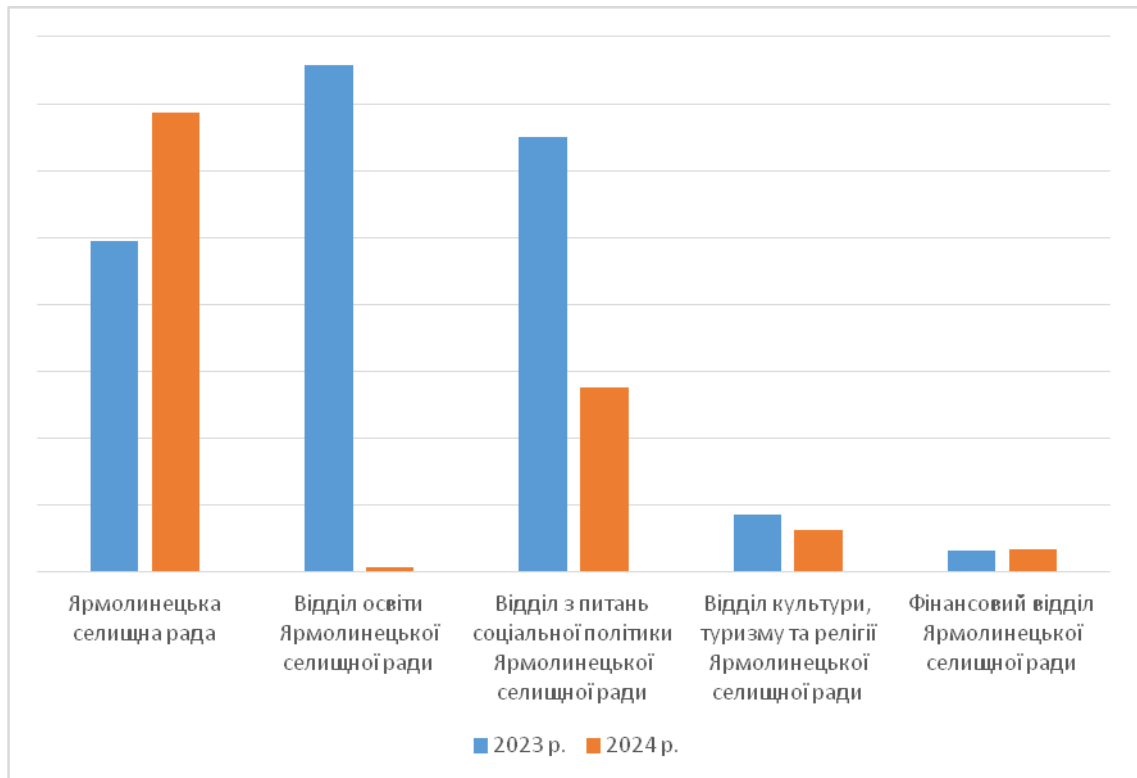


Рис. 2.2. Графік зміни видаткової частини бюджету Ярмолинецької селищної територіальної громади у 2023-2024 рр
Джерело: [40].

Видатки на Ярмолинецьку селищну раду збільшились на 38325,7 тис. грн, або на 38,67%, з 99112,7 тис. грн у 2023 році до 137438 тис. грн у 2024 році. Це свідчить про підвищену потребу в фінансуванні адміністративних заходів та діяльності органів місцевого самоврядування в умовах зміненої економічної ситуації. Збільшення видатків на селищну раду може бути спричинене необхідністю забезпечення стабільної роботи органів влади, зокрема в умовах воєнного стану та кризових ситуацій.

З іншого боку, значне зниження видатків на відділ освіти Ярмолинецької селищної ради, яке склало 149972 тис. грн або 99,10%, з 151340 тис. грн у 2023 році до 1368,9 тис. грн у 2024 році, є тривожним сигналом. Це свідчить про серйозні труднощі в фінансуванні освітніх

програм та заходів, що може бути наслідком скорочення державних трансфертів або змін у пріоритетах місцевого бюджету. Також зменшення фінансування відділу з питань соціальної політики на 74696,1 тис. грн (або 57,50%) вказує на обмеження соціальних програм, що може мати негативний вплив на соціальний захист населення громади. Водночас, деяке збільшення видатків на фінансовий відділ на 412,1 тис. грн (6,37%) свідчить про необхідність фінансових ресурсів для підтримки управлінської діяльності.

У табл. 2.4 наведено SWOT-аналізу сильних та слабих сторін Ярмолинецької громади.

Таблиця 2.4. SWOT-аналіз сильних та слабих сторін Ярмолинецької громади

Показник	Сильні сторони	Слабкі сторони
Інфраструктура	Розвинена інфраструктура в смт Ярмолинці та селах громади.	Недостатня розвиненість інфраструктури в віддалених селах.
Економіка	Наявність сильних економічних гравців (підприємств, фермерських господарств, лісового господарства).	Відсутність достатніх інвестицій та розвитку бізнесу в деяких сферах.
Управління та адміністрування	Активна робота органів місцевої влади для покращення соціально-економічного розвитку громади.	Перевантаження адміністрації та недостатньо ефективне управління в деяких сферах.
Соціальна сфера	Розвинута система соціальних послуг для населення (освіта, медицина, соціальний захист).	Обмежений доступ до послуг у віддалених населених пунктах громади.

Джерело: [40].

SWOT-аналіз сильних та слабких сторін Ярмолинецької громади дозволяє детально оцінити її поточну ситуацію з різних аспектів, зокрема інфраструктури, економіки, управління та соціальної сфери.

Сильною стороною є розвинена інфраструктура у центральній частині громади — смт Ярмолинці та в селах громади. Ці території мають хороші транспортні комунікації, доступ до базових послуг, таких як вода, газ, електрика, а також підключення до інтернету та інших сучасних комунікацій. Це сприяє розвитку бізнесу та покращує якість життя мешканців. Проте слабкою стороною є недостатня розвиненість інфраструктури в віддалених селах. Деякі населені пункти громади стикаються з проблемами доступу до

базових послуг, таких як транспортні шляхи, водопостачання та інтернет-зв'язок. Це обмежує можливості для розвитку бізнесу та підвищення життєвого рівня в цих регіонах.

Ярмолинецька громада має сильних економічних гравців, таких як підприємства, фермерські господарства та лісове господарство. Це позитивно впливає на економічну стабільність громади, забезпечує робочі місця, надходження до бюджету та сприяє розвитку різних галузей. Однак, слабкою стороною є відсутність достатніх інвестицій та розвитку бізнесу в деяких сферах. Це може бути пов'язано з недостатньо ефективною політикою залучення інвесторів, відсутністю стимулів для малого та середнього бізнесу, а також відсутністю належної підтримки нових ініціатив. Це обмежує потенціал економічного зростання та створення нових робочих місць.

Активна робота органів місцевої влади є сильною стороною Ярмолинецької громади. Органи місцевого самоврядування активно працюють над покращенням соціально-економічного розвитку, залученням коштів, реалізацією програм та підтримкою інфраструктурних проєктів. Однак, перевантаження адміністрації та недостатньо ефективного управління в деяких сферах є слабкою стороною. Часто недостатня кількість спеціалістів, а також обмежені фінансові та людські ресурси можуть призводити до затримок у реалізації важливих проєктів або неефективного управління існуючими ресурсами, що ускладнює вирішення нагальних проблем громади.

Розвинута система соціальних послуг для населення є однією з сильних сторін громади. Доступність медичних, освітніх та соціальних послуг забезпечує належний рівень життя для мешканців громади, що особливо важливо в умовах соціальної нестабільності. Проте, обмежений доступ до послуг у віддалених населених пунктах громади є слабкою стороною. У віддалених селах часто спостерігається дефіцит медичних установ, шкіл або соціальних служб, що ускладнює доступ місцевих жителів до базових послуг. Це може призводити до нерівномірного розвитку та погіршення якості життя в цих районах.

У табл. 2.5 наведено SWOT-аналізу можливостей та загроз сторін Ярмолинецької громади.

Таблиця 2.5. SWOT-аналізу можливостей та загроз Ярмолинецької громади

Можливості	Загрози
Розвиток інфраструктури та комунікацій для залучення інвестицій.	Вплив війни на економічну ситуацію та безпеку громади.
Розширення соціальних послуг та програм підтримки населення.	Погіршення екологічної ситуації та відсутність ресурсів для сталого розвитку громади.
Залучення грантів і державних субвенцій для розвитку громади.	Дефіцит кваліфікованих кадрів та молоді для розвитку місцевого бізнесу та інфраструктури.
Підвищення активності громади через волонтерські організації.	Зниження рівня доходів населення та малий рівень платоспроможності через економічну нестабільність.

Джерело: [40].

Одна з головних можливостей для Ярмолинецької громади — це розвиток інфраструктури та поліпшення комунікацій. Залучення інвестицій може значно покращити економічну ситуацію громади. Покращення транспортної доступності, модернізація інфраструктури, забезпечення енергоефективності та цифрових технологій створить умови для розвитку бізнесу та збільшення надходжень до бюджету. Це також стимулюватиме розвиток нових підприємств, підвищуючи рівень зайнятості населення і покращуючи якість життя.

Розширення соціальних послуг є важливою можливістю для Ярмолинецької громади, особливо в умовах соціальних викликів та нестабільності. Реалізація програм соціальної підтримки, зокрема для ветеранів війни, багатодітних сімей, людей з обмеженими можливостями, допоможе підвищити рівень соціального захисту громадян. Це не лише покращить соціальну стабільність, а й сприятиме зміцненню громади як єдиного соціального простору.

Можливість залучення грантів і державних субвенцій відкриває нові перспективи для розвитку Ярмолинецької громади. Це дозволяє фінансувати інфраструктурні проекти, розвиток освіти, охорони здоров'я, культурної

спадщини та інші важливі напрямки. Програми державної підтримки та міжнародні гранти можуть стати важливими джерелами для реалізації стратегічних ініціатив громади, що сприятиме її сталому розвитку.

Активізація волонтерської діяльності може стати важливим фактором для зміцнення соціальної згуртованості та розвитку громади. Волонтерські організації вже відіграють значну роль у наданні допомоги військовим, внутрішньо переміщеним особам і постраждалим від війни. Це може стати основою для організації місцевих ініціатив, спрямованих на підтримку соціальних та інфраструктурних проектів, що підвищить рівень громадської активності.

Одна з найбільших загроз для Ярмолинецької громади — це наслідки війни. Війна безпосередньо впливає на економічну ситуацію, спричиняючи зниження доходів, знищення інфраструктури, втрату бізнесів, що можуть спричинити значну економічну нестабільність у громаді. Також війна створює загрози для безпеки громади, що ставить під загрозу нормальне функціонування органів влади, надання соціальних послуг та проведення будівельно-ремонтних робіт.

Погіршення екологічної ситуації може стати серйозною загрозою для розвитку громади. Проблеми забруднення повітря, води та ґрунтів можуть негативно впливати на здоров'я місцевих жителів, спричиняти втрату родючості земель та зниження якості життя. Відсутність достатніх ресурсів для сталого розвитку громади, таких як енергоефективність, альтернативні джерела енергії та управління відходами, може значно гальмувати розвиток інфраструктури та економіки.

Однією з серйозних загроз є брак кваліфікованих кадрів та молоді, готових працювати в місцевому бізнесі та інфраструктурі. Це обмежує можливості для розвитку малих та середніх підприємств, створення нових робочих місць і модернізації інфраструктури громади. Молодь може не бути зацікавлена залишатись у громаді через відсутність перспектив

працевлаштування або професійного розвитку, що загрожує подальшим демографічним та економічним викликам.

Зниження рівня доходів населення та малий рівень платоспроможності через економічну нестабільність: Економічна нестабільність може спричинити зниження рівня доходів місцевих мешканців, що, в свою чергу, веде до зниження платоспроможності. Це може обмежити споживчий попит, знизити рівень інвестицій у бізнес і перешкоджати розвитку підприємництва. Складна економічна ситуація також зменшує бюджетні надходження, що ускладнює фінансування соціальних послуг та інфраструктурних проєктів.

Аналіз соціально-економічного розвитку Ярмолинецької громади свідчить про наявність як позитивних тенденцій, так і певних проблемних аспектів. Основними сильними сторонами є зручне географічне розташування, розвинена аграрна база та потенціал для розвитку туризму. Водночас громада стикається із демографічними викликами, недостатнім фінансуванням інфраструктурних проєктів та обмеженими можливостями для інвестицій.

2.2 Оцінка стратегічного планування соціально-економічного розвитку Ярмолинецької селищної ради

Стратегічне планування соціально-економічного розвитку є важливим інструментом управління територіальними громадами, який дозволяє забезпечити раціональне використання ресурсів, підвищити конкурентоспроможність та створити умови для сталого розвитку. Ярмолинецька селищна рада, як частина сучасного адміністративного устрою, стикається з необхідністю вирішення низки питань, пов'язаних із покращенням інфраструктури, залученням інвестицій та зміцненням людського капіталу. Оцінка стратегічного планування в контексті соціально-економічного розвитку дозволяє визначити ефективність реалізації місцевих програм та виявити ключові аспекти, які потребують вдосконалення.

Рішенням сесії Ярмолинецької селищної ради від 17 грудня 2024 року №47 затверджено бюджет громади на 2025 рік.

Дохідна частина бюджету сформована на основі основних прогнозних макропоказників соціально-економічного розвитку громади та з урахуванням норм чинного бюджетного й податкового законодавства. Загальна сума доходів бюджету становить 211327,1 тис. грн, з яких 54645,0 тис. грн — міжбюджетні трансферти, а 156682,1 тис. грн — власні податкові та неподаткові надходження. Основним джерелом наповнення бюджету є податок і збір на доходи фізичних осіб, який становить 84164,8 тис. грн (53,7% від загальної дохідної частини). Місцеві податки та збори забезпечують 48577,1 тис. грн, що становить 31,0% доходів бюджету.

Видаткова частина бюджету громади також становить 211327,1 тис. грн і розрахована з урахуванням мінімальної заробітної плати на 2025 рік у розмірі 8000 грн та I тарифного розряду — 3195 грн. Найбільшу частину видатків займає заробітна плата з нарахуваннями — 162067,4 тис. грн (76,7% загального обсягу). Видатки на енергоносії складають 24934,2 тис. грн (11,8%), а фінансування харчування дітей у закладах дошкільної освіти та учнів шкіл передбачено на суму 3950,0 тис. грн. Заробітна плата працівникам бюджетної сфери забезпечена в повному обсязі відповідно до потреби.

Фінансування оплати праці педагогічних працівників здійснюється за рахунок освітньої субвенції з державного бюджету. Уряд затвердив розподіл субвенції на період січня–серпня 2025 року, а подальше фінансування (вересень–грудень 2025 року) буде визначено після оновлення даних про кількість учнів у системі АІКОМ.

Фінансування програм у бюджеті громади на 2025 рік заплановано на суму 22395,7 тис. грн, зокрема:

програми в галузі охорони здоров'я — 9222,7 тис. грн,

освіти — 4382,8 тис. грн,

житлово-комунального господарства — 5417,7 тис. грн,

соціального захисту — 1593,6 тис. грн.

Цей бюджет забезпечує стійке фінансування основних сфер життєдіяльності громади та сприяє досягненню її соціально-економічних пріоритетів.

Україна вже другий рік перебуває в умовах воєнного стану, спричиненого повномасштабним вторгненням російської федерації. Цей надзвичайний період ставить перед громадами нові виклики, які потребують швидкого реагування та ефективного управління. Ярмолинецька селищна територіальна громада не лише долає труднощі сьогодення, але й робить вагомий внесок у досягнення перемоги України. Робота Ярмолинецької селищної ради спрямована на забезпечення стабільної життєдіяльності громади, подолання наслідків війни, надання необхідних соціальних послуг та створення основ для майбутнього розвитку після перемоги.

У 2023 році громада активно працювала над розробкою Стратегії розвитку до 2027 року, що є дорожньою картою для відновлення та поступового зростання. У рамках цієї роботи було проведено опитування серед суб'єктів підприємництва громади для визначення ключових проблем і перспектив. Основними факторами, що сприяють веденню бізнесу в Ярмолинцях, є наявність споживачів та доступ до кваліфікованої робочої сили. Більше половини опитаних підприємств висловили готовність інвестувати в розширення виробництва, проте основними стримуючими чинниками залишаються безпекова ситуація, енергетична нестабільність та брак фахівців окремих професій.

Попри виклики, господарський комплекс громади продовжує функціонувати стабільно. Підприємства забезпечують виробництво продукції, товарів та послуг, зайнятість населення, а також стабільні надходження до місцевого бюджету.

Бюджетоутворюючі суб'єкти господарювання, які продовжують діяльність навіть у воєнний час:

- Лісове господарство: філія «Ярмолинецьке лісове господарство» ДСГП «Ліси України».

- Сільське господарство: СТОВ «Хорост Плюс», ПОП «Колос», СВК «Поляна», ПОП «Куява», СФГ «Оріана», СФГ «Мрія», ДП ДГ «Шарівка».
- Промисловість: ТОВ «Ярмолинецький консервний завод», ТОВ «Маяк – Євроінвест», ТОВ «Ансевіан», ТОВ «Хмельницька енергетична компанія».
- Енергетика: ТОВ «Екотехнік Ярмолинці».
- Переробка та торгівля: ТОВ «Торговий дім «Бойчак».

Кожне з цих підприємств робить свій внесок у підтримку громади, збереження економічної стабільності та забезпечення базових потреб мешканців у складний період. Громада демонструє згуртованість та готовність до вирішення нагальних проблем, створюючи умови для стабільного розвитку навіть за умов війни.

Ярмолинецька громада планує активізувати співпрацю з підприємствами, залучати інвестиції, розвивати енергетичну незалежність та посилювати соціальну підтримку населення. Після перемоги, громада має намір зосередитися на модернізації інфраструктури, створенні нових робочих місць і реалізації програм, спрямованих на підвищення добробуту мешканців.

Ярмолинецька селищна рада активно працює над підвищенням рівня легальної зайнятості населення та запобіганням порушень трудового законодавства. Регулярно проводяться засідання робочої групи зі сприяння легалізації трудових відносин та детінізації заробітної плати. Особлива увага приділяється питанням своєчасності виплати заробітної плати, дотримання мінімальних стандартів оплати праці та належного виконання податкових зобов'язань.

У період з січня по листопад 2023 року на обліку в Ярмолинецькому відділі Хмельницької районної філії центру зайнятості перебувало 196 безробітних осіб. Працевлаштування знайшли 103 особи, з них 66 безробітних, включаючи 3 осіб, які отримали роботу на новостворених місцях із компенсацією єдиного соціального внеску.

За підтримки служби зайнятості професійну підготовку та перепідготовку пройшли 10 осіб, а до тимчасових робіт залучено 13 безробітних. Профорієнтаційними послугами скористалося 187 мешканців громади, що сприяло їх адаптації до сучасних вимог ринку праці.

Проте ринок праці стикається з дисбалансом: кількість вакансій, які надходять від роботодавців, перевищує кількість осіб, що шукають роботу, але багато вакансій не відповідають кваліфікації або очікуванням претендентів.

У 2023 році громада долучилася до реалізації державної грантової програми «Робота», яка спрямована на створення нових бізнесів, розширення малого та середнього підприємництва та набуття нових навичок для кар'єрного зростання. Програмою скористався 1 суб'єкт господарювання, що стало важливим кроком до активізації підприємницької діяльності в громаді.

З метою залучення інвесторів та покращення бізнес-клімату було розроблено інвестиційний паспорт Ярмолинецької громади у рамках ініціативи «Громада, дружня до бізнесу». Документ містить ключову інформацію про економічний потенціал громади, інвестиційні можливості та ресурси. Інвестиційний паспорт розміщено на офіційному сайті Ярмолинецької селищної ради для ознайомлення потенційних інвесторів.

У 2023 році Ярмолинецька селищна територіальна громада активно реалізовувала заходи, спрямовані на забезпечення захисту населення та територій від надзвичайних ситуацій, а також підтримання правопорядку і громадської безпеки.

У рамках виконання Програми захисту населення і територій від надзвичайних ситуацій техногенного та природного характеру, затвердженої рішенням селищної ради від 12 січня 2021 року №3, у період із січня по листопад 2023 року з бюджету громади було виділено 393,1 тис. грн на встановлення систем оповіщення. З них:

- 117,4 тис. грн спрямовано на реалізацію заходів у смт Ярмолинці,

- 275,7 тис. грн — у селах громади.

Також використано 350 тис. грн на поліпшення умов діяльності місцевого підрозділу ДСНС, що сприяло підвищенню рівня пожежної та техногенної безпеки на території громади.

Фінансування заходів у межах Програми забезпечення охорони прав і свобод людини, профілактики злочинності та підтримання публічної безпеки і порядку, затвердженої рішенням селищної ради від 26 січня 2021 року №20, склало 3007,7 тис. грн за звітний період. Усі виділені кошти були повністю освоєні.

Реалізація зазначених програм сприяла посиленню техногенної безпеки, підвищенню ефективності реагування на надзвичайні ситуації, а також забезпеченню стабільного громадського порядку в громаді. Пріоритетними залишаються подальше вдосконалення системи оповіщення, оснащення аварійно-рятувальних підрозділів та підтримка правоохоронних органів у забезпеченні безпеки мешканців громади.

У 2023 році Ярмолинецька селищна територіальна громада активно долучалася до підтримки Збройних сил України та відновлення постраждалих територій, сприяючи підвищенню обороноздатності країни та наданню гуманітарної допомоги.

Фінансування Програми підтримки Хмельницького ОТЦК та СП, шостого відділу Хмельницького РТЦК та СП, Збройних сил України на 2022-2025 роки, затвердженої рішенням Ярмолинецької селищної ради від 10 червня 2022 року №1, склало 76013,2 тис. грн у січні-листопаді 2023 року, з яких 68573,2 тис. грн було освоєно. Кошти були спрямовані на підвищення обороноздатності країни через закупівлю запчастин, ремонт пошкодженої техніки, комп'ютерного обладнання та спеціалізованого технічного оснащення. Крім того, фінансування було направлено на капітальні ремонти приміщень і облаштування захисних споруд, що є важливою складовою для забезпечення безпеки військовослужбовців та інших держструктур.

Згідно з рішенням сесії Ярмолинецької селищної ради від 14 липня 2023 року №19 «Про внесення змін до бюджету Ярмолинецької селищної територіальної громади на 2023 рік», було виділено 10000,0 тис. грн на проведення будівельно-ремонтних робіт, придбання будівельних матеріалів та інших необхідних засобів для відновлення об'єктів житлового призначення в Високопільській селищній територіальній громаді Херсонської області, яка постраждала внаслідок російської воєнної агресії. Ці кошти стали важливим внеском у підтримку територій, що постраждали від війни, і сприяли відновленню житлових умов для місцевих мешканців.

Жителі Ярмолинецької громади активно підтримують військовослужбовців та жителів постраждалих територій, організовуючи збір гуманітарних вантажів та здійснюючи грошові перекази для потреб армії та відновлення регіонів, що постраждали від агресії. Особливу роль у цій діяльності відіграють місцеві волонтерські організації, такі як волонтерський центр ПЦУ в смт Ярмолинці та благодійні організації «Волонтер Ярмолинеччини» і «Вільна країна». Ці організації активно працюють на підтримку як Збройних сил України, так і мирного населення, що потребує допомоги в умовах війни.

Оцінка стратегічного планування соціально-економічного розвитку Ярмолинецької селищної ради виявила комплексний підхід до управління громадою. Основними досягненнями є покращення інфраструктури та створення умов для розвитку бізнесу. Однак, наявні проблеми, зокрема недостатній рівень фінансування та слабка інтеграція громади в регіональні й національні економічні процеси, потребують вирішення. Для покращення ефективності стратегічного планування необхідно вдосконалити механізми залучення інвестицій, посилити співпрацю з громадськістю та підвищити прозорість управлінських рішень. Реалізація цих заходів сприятиме сталому розвитку громади та підвищенню добробуту її мешканців.

РОЗДІЛ 3

ПЕРСПЕКТИВИ СТРАТЕГІЧНОГО ПЛАНУВАННЯ РОЗВИТКУ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД

3.1 Імплементация зарубіжного досвіду стратегічного планування соціально-економічного розвитку територіальних громад в Україні

Стратегічне планування соціально-економічного розвитку є ключовим елементом успішного управління територіальними громадами, спрямованого на досягнення сталого зростання та покращення якості життя населення. У світовій практиці напрацьовано багато ефективних підходів до стратегічного планування, які враховують особливості місцевого самоврядування, механізми залучення громадськості, інтеграцію ресурсів та інновацій. Використання цього досвіду в Україні стає надзвичайно актуальним у контексті децентралізації, що створює нові можливості для самостійного планування і реалізації програм розвитку громад.

Кожна країна стикається з територіальними диспропорціями, оскільки різні регіони мають різні можливості для розвитку та відрізняються соціальною й культурною специфікою. Завдання держави полягає у забезпеченні рівних умов для громадян, наданні високоякісних суспільних послуг та збереженні єдності національного простору, незважаючи на ці регіональні відмінності. Подолання соціально-економічних нерівностей та створення умов для сталого розвитку кожної території є важливою умовою для національної єдності і стабільності [14].

У Державній стратегії регіонального розвитку на 2021-2027 роки акцент зроблено на комплексному територіальному підході, який є основою реалізації державної політики в цій сфері. Цей підхід враховує, що кожен регіон має свої унікальні характеристики, зокрема, соціально-економічні, екологічні та просторові особливості. Важливою метою є адаптація національної стратегії до специфіки різних територій, що дозволяє оптимізувати процеси розвитку на місцевому рівні.

У європейських країнах також існують певні дисбаланси між регіонами. Це є природним явищем, оскільки території, розташовані в прибережних зонах або в великих міських агломераціях, часто мають більш розвинену економіку та більше населення порівняно з гірськими чи сільськими регіонами. Різниця між міським та сільським середовищем є постійною, адже великі міста генерують значно більше доданої вартості, що сприяє їхньому економічному зростанню.

У великих країнах існують території, де населення належить до етнічних меншин або відрізняється за мовними, релігійними чи іншими ознаками від більшості. Такі відмінності можуть спричиняти напругу між регіонами або навіть між окремими територіями та центральною владою. В умовах, коли існує ризик відокремлення національних меншин, що може загрожувати стабільності держави, європейські уряди розробляють стратегії регіонального розвитку, спрямовані на перетворення таких відмінностей на можливість для зростання і розвитку. Це передбачає забезпечення національної єдності та регіонального розвитку шляхом акцентування на конкурентних перевагах різних регіонів і стимулювання їхнього розвитку через конкуренцію за ресурси та можливість [23, с. 12].

Європейські уряди активно працюють над розвитком своїх регіонів і створенням умов для інтеграції територій у єдиний європейський простір. Це включає як залучення зовнішніх інвестицій, так і оптимізацію внутрішніх ресурсів для досягнення сталого розвитку. Органи місцевого самоврядування, великі муніципалітети і регіональні органи управління в Європі активно працюють над реалізацією таких завдань, підтримуючи економічну та соціальну інтеграцію територій, щоб зменшити різницю між різними частинами країн.

Навіть у великих містах є райони, що значно відрізняються за демографічними показниками, рівнем доходів, злочинності та екологічними умовами. Європейські країни визнають, що ці територіальні відмінності є важливою частиною їх соціально-економічного розвитку, тому активно

працюють над розробкою політик, які сприяють сталому розвитку кожного регіону. Це включає інвестиції у соціальну інфраструктуру, створення робочих місць, покращення екологічних умов та забезпечення рівних можливостей для всіх громадян, незалежно від того, в якому регіоні вони проживають [23].

Міністерство регіонального розвитку Республіки Польща розробило методичні рекомендації для узгодження регіональних стратегій (стратегій воєводств) зі стратегіями національного рівня, враховуючи загальні тенденції розвитку країни. Це дозволяє забезпечити гармонійний розвиток регіонів у рамках загальнодержавної стратегії. Важливими елементами цього процесу є «Стратегічна екологічна оцінка», що дозволяє оцінити вплив стратегій на навколишнє середовище, та «Інформація про результати громадських консультацій», що дає можливість врахувати думку громадськості в процесі планування. Такий підхід забезпечує не тільки цілісність розвитку, але й сприяє збереженню екологічної рівноваги та соціальної підтримки проектів на місцевому рівні.

Закордонний досвід стратегічного планування Польщі демонструє важливість виділення локальних міст у регіональних системах і зростаючу роль цих міст як у національному, так і в регіональному контексті. Міста є важливими центрами розвитку, де зосереджуються основні економічні, соціальні та культурні ресурси. Це зростання ролі міст потребує створення ефективних механізмів для активізації їх потенціалу через міжрегіональне та міжмуніципальне співробітництво. Польща приділяє велику увагу розвитку регіональних адміністративних центрів, що стають основними драйверами економічного та соціального розвитку.

Акт про політику розвитку є основним нормативним документом стратегічного планування в Польщі, що регламентує розробку та реалізацію стратегій розвитку на різних рівнях. Відповідно до цього акта, існують три основні типи стратегій: довгострокова (до 15 років), середньострокова (від 4 до 10 років) та інші стратегії, що дозволяють гнучко реагувати на зміни в

економічній та соціальній ситуації. Фінансування цих стратегій здійснюється через операційні програми, частково фінансовані Європейським Союзом, та національні програми розвитку, що дає можливість залучати різні джерела фінансування та забезпечувати ефективність їх впровадження на місцевому та регіональному рівнях.

У Великобританії Закон про місцеве самоврядування (LGA-2000) значну увагу приділяє стратегічному підходу до управління на місцевому рівні. В документі підкреслюється, що надаючи органам місцевого самоврядування розширені повноваження, закон сприяє розробці стратегій, спрямованих на покращення економічного, соціального та екологічного благополуччя регіонів. Проте важливим є те, що при створенні таких стратегій місцеві органи повинні дотримуватись настанов урядового секретаря та вести постійний діалог із громадськістю, що дозволяє забезпечити прозорість і врахування інтересів населення [22, с. 99].

Франція, як унітарна держава, має складну систему управління, де важливу роль відіграють різні адміністративно-територіальні одиниці, такі як громади, муніципалітети та агломерації. Це створює необхідність гармонізації функціонування таких різноманітних територій в межах єдиної держави. Рішенням цієї проблеми є децентралізація, що дає можливість врахувати специфіку кожної території. Особливо важливим є фінансове забезпечення органів місцевого самоврядування, для чого активно використовуються підходи співпраці між комунами для вирішення спільних завдань, а також об'єднання малих комун в більш великі, що забезпечує фінансову спроможність для виконання обов'язків.

Такий підхід сприяє ефективному управлінню на місцевому рівні, оскільки дозволяє ресурсам бути сконцентрованими для вирішення конкретних проблем, що з'являються на місцях. Завдяки децентралізації органи місцевого самоврядування отримують більшу автономію у прийнятті рішень, що покращує якість надання послуг та розвитку територій, водночас

зберігаючи необхідну співпрацю на рівні держави для забезпечення загального розвитку.

Позитивним прикладом є досвід Фінляндії, де адміністративно-територіальна реформа не здійснюється через виконавчі накази, а базується на економічних стимулах для самостійних рішень органів місцевого самоврядування щодо об'єднання територій. Такий підхід дозволяє місцевим громадам ухвалювати рішення, враховуючи свої конкретні потреби та ресурси. Він ґрунтується на принципах добровільності та раціональності, що дає змогу органам місцевого самоврядування зберігати незалежність і враховувати локальні умови.

Процес організації децентралізованої влади в кожній країні залежить від її історичного контексту, політичної та управлінської культури, економічного становища та соціального досвіду. Тому універсальна модель для всіх країн ЄС є складною, оскільки кожна країна має свої унікальні особливості. Проте загальною тенденцією є зростання адміністративної ролі на місцевому рівні, що дозволяє ефективніше реагувати на потреби населення та сприяє розвитку регіонів. Це особливо актуально для федеративних та регіоналізованих країн, де територіальні одиниці мають більшу автономію у вирішенні внутрішніх організаційних питань.

У Чехії методика залучення громадськості до процесів стратегічного планування полягає в активній участі громадян, які мають прямий інтерес до політики та діяльності уряду. Вони можуть внести свої знання та досвід, що допомагає досягти більш стабільних і стійких результатів. Такий підхід орієнтований на початковий етап розробки стратегії, її реалізацію, а також на залучення громадськості до формування державної політики в цілому. Важливим аспектом є врахування інтересів місцевих жителів на всіх етапах розробки та реалізації стратегії, що забезпечує більш глибоке розуміння потреб громади та підвищує ефективність планування.

У Словаччині підготовка Програми розвитку міста Кошиці на період 2015-2020 (2025) базувалась на широкій участі стейкхолдерів. Це означає, що

до розробки стратегії залучались як внутрішні, так і зовнішні групи учасників, зацікавлених у розвитку міста та здатних внести необхідні ресурси для цього. Процес співпраці був організований через різні канали комунікації, такі як офіційні сайти міста, звернення громадян та індивідуальні консультації з експертами. Такий підхід дозволяє забезпечити більш збалансоване і враховуване планування, що відповідає реальним потребам громади [18, с. 75].

Імплементация зарубіжного досвіду стратегічного планування соціально-економічного розвитку територіальних громад в Україні передбачає адаптацію кращих практик із різних країн з урахуванням специфіки української реальності. Досвід розвинених країн Європи, таких як Польща, Великобританія, Франція, Фінляндія та інших, може стати основою для формування ефективної стратегії розвитку на місцевому рівні. Однак процес адаптації вимагає детального аналізу різниць у економічному, соціальному, політичному та юридичному контекстах, а також наявності відповідної інфраструктури для підтримки таких змін.

1. Адаптація інституційних механізмів та структур управління. Зарубіжні країни мають добре розвинуті інституційні механізми для стратегічного планування, які включають формалізовані процеси співпраці між центральними та місцевими органами влади, а також заохочення активної участі громадськості. В Україні важливим завданням є створення таких механізмів, зокрема через децентралізацію, яка дозволяє громадам отримувати більше автономії у прийнятті рішень. Особливу увагу слід приділити розвитку місцевих адміністрацій та підвищенню їхньої здатності до стратегічного планування, враховуючи місцеві особливості.

В Україні процеси стратегічного планування можуть бути ускладнені недостатнім рівнем професійної підготовки місцевих органів влади, тому необхідно здійснювати постійну підготовку кадрів, запроваджувати інструменти для покращення управлінської ефективності на місцях,

наприклад, за допомогою органів громадської участі, як це роблять у країнах ЄС.

2. Розвиток фінансових механізмів для підтримки стратегічного планування. Фінансування стратегічних планів є критично важливим для їх успішної реалізації. Багато європейських країн активно використовують спільні фонди, зокрема Європейський фонд розвитку регіонів та інші механізми, що сприяють підтримці місцевих ініціатив. Для України важливо налаштувати систему фінансування, яка дозволить громадам залучати інвестиції як на національному, так і на міжнародному рівнях.

В Україні впровадження ефективних механізмів фінансування має на меті забезпечити прозорість у розподілі ресурсів та дозволити громадам користуватися як національними, так і міжнародними фондами. Для цього необхідно вдосконалювати бюджетний процес, запроваджувати ефективні інструменти для залучення інвестицій, створювати умови для співпраці з міжнародними організаціями.

3. Залучення громадськості та інклюзивність у стратегічному плануванні. Однією з особливостей стратегічного планування в європейських країнах є активне залучення громадськості на всіх етапах – від визначення потреб до реалізації проектів. Це дозволяє створювати стратегії, які відповідають реальним потребам місцевих жителів. В Україні цей підхід є новим, тому важливо створити умови для активної участі громадян у процесі стратегічного планування.

Для цього необхідно розвивати інструменти громадських консультацій, створювати платформи для обговорення проектів, проводити соціологічні дослідження щодо потреб місцевих громад. Залучення широких верств населення до процесу формування стратегій дозволяє зробити їх більш орієнтованими на реальні потреби громадян та знижує ризик соціальних конфліктів.

4. Інтеграція екологічних аспектів у стратегічне планування. Врахування екологічних аспектів є важливою складовою частиною

стратегічного планування у багатьох європейських країнах. Наприклад, в Польщі та Франції в стратегії розвитку чітко визначаються екологічні цілі, які сприяють збереженню природних ресурсів та підвищенню якості життя населення. Україна повинна враховувати ці підходи, адже екологічні проблеми, зокрема забруднення повітря, води, зміни клімату, є одними з найважливіших викликів для соціально-економічного розвитку.

Для України імплементація екологічних стандартів у стратегії розвитку громад може бути здійснена через інтеграцію стійких методів розвитку, що включають перехід до зеленої економіки, використання відновлюваних джерел енергії та покращення інфраструктури для управління відходами. Важливо впроваджувати екологічні проекти через фінансові інструменти, такі як «зелені» облігації, сприяючи розвитку сталих місцевих економік.

5. Врахування культурних та соціальних особливостей територій. Розвиток територіальних громад в Україні потребує гнучкого підходу, який враховує місцеві культурні, соціальні та економічні умови. У Європі багато країн мають стратегії, що орієнтовані на збереження культурної спадщини, підтримку локальних традицій і розвиток туристичних можливостей, що є важливим фактором економічного зростання в сільських та малих містах.

Для України, з урахуванням значної кількості етнічних груп та культурних традицій, важливо розвивати стратегії, які сприятимуть інтеграції різних соціальних груп в економічний та культурний розвиток громади. Особливо важливо це для тих територій, які мають особливі потреби у збереженні локальних традицій та культурного спадку.

Однією з ключових вимог ефективної децентралізації є чіткий розподіл повноважень між державними органами та місцевими або регіональними інституціями. Це забезпечує стабільність та ефективність управління. Відповідно до статті 4 Європейської хартії місцевого самоврядування, основні повноваження та функції органів місцевого самоврядування повинні бути визначені Конституцією або спеціальними законами, що дає правову

основу для діяльності місцевих органів і гарантує їхній вплив на місцевий розвиток.

Імплементация зарубіжного досвіду стратегічного планування соціально-економічного розвитку може суттєво посилити ефективність управління територіальними громадами в Україні. Найбільш успішними елементами для запозичення є практики партисипативного планування, розвиток державно-приватного партнерства та довгострокове прогнозування. Важливим аспектом є адаптація зарубіжних моделей до місцевих умов з урахуванням правових, економічних та соціокультурних особливостей України. Інтеграція таких підходів сприятиме підвищенню рівня довіри громадян до місцевої влади та залученню інвестицій. Отже, впровадження передового досвіду стане важливим кроком до сталого розвитку українських територіальних громад.

3.2 Удосконалення механізму стратегічного розвитку території

Удосконалення механізму стратегічного розвитку території є ключовою умовою для забезпечення сталого економічного та соціального зростання громад. У сучасних умовах, коли територіальні громади набувають більшої автономії в управлінні, виникає необхідність розробки ефективних інструментів для формування та реалізації стратегій розвитку. Ці механізми мають забезпечувати комплексний підхід до управління, поєднувати довгострокові плани з реальними ресурсами та сприяти активній участі громади у прийнятті рішень.

У табл. 3.1 наведено основні заходи удосконалення механізму стратегічного розвитку Ярмолинецької селищної ради.

Стратегічне планування з урахуванням громадської думки передбачає активну участь місцевих жителів у процесах планування та прийняття рішень щодо розвитку громади. Важливо забезпечити прозорість і врахування інтересів усіх груп населення. У рамках цього заходу можуть бути

організовані громадські слухання, анкетування, консультації, а також онлайн-платформи для збору пропозицій.

Таблиця 3.1. Заходи удосконалення механізму стратегічного розвитку Ярмолинецької селищної ради

Напрямок	Характеристика
Стратегічне планування з урахуванням громадської думки	Проведення громадських слухань, анкетування та консультацій для визначення пріоритетних напрямків розвитку громади. Наприклад, організація онлайн-платформи для збору пропозицій від місцевих жителів щодо розвитку інфраструктури, екологічних ініціатив, покращення якості послуг.
Розвиток дорожньої інфраструктури	Завершення реконструкції та ремонту доріг, організація ремонтних робіт на місцевих автошляхах, а також забезпечення зручних транспортних сполучень із сусідніми містами та обласним центром.
Створення бізнес-інкубаторів і сприяння розвитку підприємництва	Створення інфраструктури для підтримки малого і середнього бізнесу, надання субсидій та податкових пільг для підприємців
Енергозбереження та відновлювальна енергетика	Впровадження енергоефективних технологій, відновлювальних джерел енергії (сонячні панелі, теплові насоси, біоенергія) для зменшення енергоспоживання та покращення екологічної ситуації.
Інклюзивні соціальні програми	Створення спеціальних програм для підтримки малозабезпечених верств населення, пенсіонерів, людей з інвалідністю.
Активізація волонтерської діяльності:	Створення волонтерських ініціатив для вирішення соціальних та екологічних проблем громади

Джерело: [40].

Етапи реалізації:

Етап 1: Планування і підготовка — створення комісії для розробки стратегії та визначення механізмів залучення громади.

Етап 2: Інформаційна кампанія — розповсюдження інформації серед громадян щодо важливості їхньої участі у плануванні розвитку селища.

Етап 3: Збір пропозицій — організація громадських слухань, опитувань та онлайн-платформи для збору ідей та пропозицій від місцевих жителів.

Етап 4: Аналіз і інтеграція пропозицій — обробка отриманих даних, визначення пріоритетних напрямків розвитку та їх інтеграція в стратегічний план.

Етап 5: Оцінка результатів і коригування — моніторинг результатів та внесення змін на основі відгуків громади.

Модернізація та реконструкція місцевих автошляхів, покращення транспортного сполучення з сусідніми містами та обласним центром. Це забезпечить зручність пересування для мешканців і підвищить інвестиційну привабливість громади.

Етапи реалізації:

Етап 1: Аудит та планування — проведення аналізу стану дорожньої інфраструктури, визначення пріоритетних ділянок для ремонту і реконструкції.

Етап 2: Проектування та затвердження планів — розробка проектно-кошторисної документації для ремонтних робіт, погодження з відповідними органами.

Етап 3: Фінансування — пошук джерел фінансування (бюджетні кошти, гранти, інвестиції).

Етап 4: Ремонтні роботи — виконання робіт з ремонту доріг та організації зручних транспортних сполучень.

Етап 5: Моніторинг і підтримка — регулярний моніторинг стану доріг та своєчасне проведення поточних ремонтів.

3. Створення бізнес-інкубаторів і сприяння розвитку підприємництва включає створення інфраструктури для підтримки малого та середнього бізнесу, надання субсидій і податкових пільг підприємцям. Основним завданням є створення умов для розвитку бізнесу на місцевому рівні та залучення нових інвестицій.

Етапи реалізації:

Етап 1: Оцінка потреб бізнесу — проведення дослідження потреб місцевих підприємців, виявлення бар'єрів для розвитку бізнесу.

Етап 2: Створення бізнес-інкубатора — підготовка приміщень, надання необхідної інфраструктури (офіси, комп'ютери, доступ до Інтернету тощо).

Етап 3: Запуск програм підтримки бізнесу — розробка програм фінансової підтримки, податкових пільг для нових підприємств.

Етап 4: Організація навчання та консультацій — проведення тренінгів і консультацій для підприємців.

Етап 5: Моніторинг результатів і коригування програм — регулярна оцінка ефективності інкубатора, коригування підходів до підтримки бізнесу.

Впровадження енергоефективних технологій та відновлювальних джерел енергії, таких як сонячні панелі, теплові насоси, біоенергія, що допоможе знизити енергоспоживання і покращити екологічну ситуацію в громаді.

Етапи реалізації:

Етап 1: Оцінка енергоспоживання та потреби — аналіз поточного стану енергоспоживання в громаді, визначення потенціалу для використання відновлювальних джерел енергії.

Етап 2: Проектування та планування — розробка проектів щодо впровадження сонячних панелей, теплових насосів тощо.

Етап 3: Залучення фінансування — пошук фінансових ресурсів для реалізації проектів (державні програми, ЄС, приватні інвестори).

Етап 4: Реалізація проектів — встановлення енергоефективних систем, моніторинг їх ефективності.

Етап 5: Навчання та пропаганда — проведення інформаційних кампаній серед громадян щодо енергозбереження.

Створення спеціальних програм для підтримки малозабезпечених верств населення, пенсіонерів, людей з інвалідністю, зокрема в сфері соціальних послуг та доступу до ресурсів.

Етапи реалізації:

Етап 1: Аналіз потреб громади — проведення опитувань та досліджень для визначення найбільш уразливих груп населення.

Етап 2: Розробка програм підтримки — створення програм соціальної допомоги для пенсіонерів, людей з інвалідністю, малозабезпечених.

Етап 3: Впровадження програм — надання безкоштовних соціальних послуг, організація центрів підтримки.

Етап 4: Моніторинг і коригування — оцінка ефективності програм та коригування підходів на основі результатів.

Активізація волонтерської діяльності передбачає створення волонтерських ініціатив для вирішення соціальних, екологічних та інших проблем громади.

Етапи реалізації:

Етап 1: Створення волонтерської платформи — організація центру для координації волонтерських груп і ініціатив.

Етап 2: Набір волонтерів — залучення місцевих жителів до волонтерської діяльності через інформування та заохочення.

Етап 3: Організація волонтерських заходів — проведення заходів з покращення екології, підтримки соціальних ініціатив.

Післявоєнна відбудова територіальних громад України вимагає стратегічного підходу, який враховує не лише фізичне відновлення інфраструктури, але й створення умов для сталого розвитку, економічного зростання та соціальної згуртованості. Удосконалення механізмів стратегічного планування в цьому контексті є ключовим завданням для місцевої влади, громадянського суспільства та міжнародних партнерів [9, с. 14].

Післявоєнна відбудова територіальних громад є складним і багатогранним процесом, що супроводжується численними викликами. Насамперед, громади стикаються з масштабними руйнуваннями інфраструктури та житлового фонду, що включає знищені дороги, мости, комунальні мережі, житлові та громадські будівлі. Це створює значні перешкоди для нормального функціонування населених пунктів, ускладнює повернення людей до своїх домівок і уповільнює соціально-економічний розвиток.

Економічний спад та втрата робочих місць є ще однією серйозною проблемою. Через руйнування підприємств, скорочення підприємницької активності та міграцію населення громади втрачають економічну

стабільність, що призводить до зменшення податкових надходжень і, відповідно, обмежених можливостей для фінансування відновлення. Це ускладнює не лише відбудову, а й створення нових робочих місць, необхідних для економічного пожвавлення.

Важливим викликом є зміни у демографічній структурі, спричинені значним переміщенням населення. Велика кількість внутрішньо переміщених осіб потребує житла, соціальної адаптації та інтеграції у місцеві громади, тоді як значна частина кваліфікованих фахівців виїжджає за кордон у пошуках кращих умов життя. Це спричиняє втрату людського капіталу, що негативно впливає на можливості розвитку громад.

Мінна небезпека та екологічні загрози також становлять серйозну проблему. Значні території залишаються забрудненими вибухонебезпечними предметами, що унеможливує їх використання для сільськогосподарських чи промислових потреб і створює пряму загрозу для життя людей. Крім того, бойові дії призводять до екологічних катастроф, таких як забруднення ґрунтів, водних ресурсів та атмосфери, що потребує значних зусиль для їхньої ліквідації.

Одним із ключових факторів, що ускладнюють відновлення громад, є дефіцит фінансових ресурсів. Місцеві бюджети обмежені, а значна частина фінансування залежить від державної підтримки та міжнародної допомоги. Це змушує громади шукати додаткові джерела фінансування, розробляти ефективні механізми залучення інвестицій та співпрацювати з міжнародними партнерами.

Інституційне зміцнення та управлінська модернізація є важливим напрямом післявоєнного відновлення територіальних громад, адже ефективне управління є запорукою швидкої та якісної відбудови. Першочерговим завданням у цьому процесі є оновлення стратегічних документів громади. Необхідно розробити або скоригувати стратегії розвитку, враховуючи нові виклики, що постали після війни. Це дозволить адаптувати планування до сучасних реалій та забезпечити сталість розвитку.

Важливим аспектом є включення в ці стратегії адаптивних планів ризик-менеджменту, які надаватимуть можливість швидко реагувати на кризові ситуації та змінювати тактику відбудови відповідно до нових обставин. Також варто впроваджувати генеральні плани розвитку територій із використанням сучасних цифрових технологій, що дозволить точніше прогнозувати потреби громади та ефективно розподіляти ресурси.

Ще одним ключовим завданням є розширення повноважень органів місцевого самоврядування. Децентралізація функцій у сфері відбудови та розподілу фінансових ресурсів дасть громадам більше можливостей самостійно приймати рішення щодо реконструкції інфраструктури, розвитку економіки та забезпечення соціального захисту. Для прискорення процесу відбудови важливо розширювати партнерство між громадами, що дозволить реалізовувати спільні проекти та обмінюватися досвідом у подоланні наслідків війни. Крім того, необхідно створювати локальні агенції розвитку, які сприятимуть залученню інвестицій, підтримуватимуть підприємницькі ініціативи та сприятимуть розвитку бізнес-середовища.

Відбудова та розвиток інфраструктури територіальних громад після війни є однією з основних задач для відновлення стабільності та нормального функціонування. Першочерговим завданням є відновлення критичної інфраструктури, зокрема доріг, мостів та комунікацій. Руйнування цих об'єктів завдає значної шкоди, тому їх відновлення є необхідним для відновлення транспортних зв'язків, покращення доступу до послуг та сприяння економічному розвитку. Важливо також використовувати інноваційні технології для відновлення енергетичних та водних мереж, орієнтуючись на енергоефективні рішення, які знижують витрати на енергоресурси та дозволяють зберегти природні ресурси. Крім того, залучення міжнародних інвесторів та програм технічної допомоги може стати важливим джерелом фінансування для реалізації інфраструктурних проєктів, оскільки міжнародні організації можуть надати не лише кошти, а й необхідний досвід для відновлення.

Ще одним важливим напрямом є житлове будівництво та забезпечення житлом внутрішньо переміщених осіб (ВПО). Війна призвела до значних втрат у житловому фонді, тому важливо розробити програми масового будівництва доступного житла для тих, хто втратив свої будинки. Окрім цього, слід відновити або побудувати нові соціальні житлові комплекси для постраждалих громадян, зокрема для ВПО, щоб забезпечити їм стабільне житло в умовах післявоєнної відбудови. Підтримка ініціатив приватного сектору у будівництві житла, а також надання пільгових кредитів на житло можуть значно полегшити доступ до житла для тих, хто потребує допомоги.

Удосконалення механізму стратегічного розвитку території вимагає комплексного підходу, який враховує потреби та ресурси громади. Важливим кроком є впровадження інноваційних технологій для аналізу та прогнозування розвитку, а також забезпечення прозорості управління. Залучення громадян до процесу прийняття рішень сприятиме підвищенню ефективності реалізації стратегій. Особливу увагу слід приділити створенню умов для розвитку бізнесу та залучення інвестицій. Таким чином, модернізація існуючих механізмів стане основою для сталого розвитку територій і підвищення якості життя їх мешканців.

ВИСНОВКИ

Бакалаврська робота присвячена важливій науковій проблемі, пов'язаній зі стратегічним плануванням соціально-економічного розвитку територіальної громади. Основні висновки та узагальнення полягають у такому.

1. Стратегічне планування є важливим інструментом, який забезпечує системний підхід до розвитку територіальних громад. Воно допомагає визначити пріоритети, ефективно використовувати ресурси та враховувати інтереси всіх учасників процесу. Успішна реалізація стратегії сприяє залученню інвестицій, створенню нових робочих місць та покращенню інфраструктури громади. Водночас, це механізм посилення громадської участі, прозорості та відповідальності у прийнятті рішень. У підсумку, стратегічне планування є основою для сталого розвитку та процвітання територіальних громад у сучасних умовах

2. Принципи і моделі стратегічного планування забезпечують структурований і науково обґрунтований підхід до розробки стратегій. Вони допомагають орієнтуватися на досягнення конкретних результатів і адаптуватися до змін у зовнішньому середовищі. Різноманітність моделей дозволяє обрати оптимальний підхід для кожного окремого випадку. Використання цих інструментів сприяє підвищенню ефективності управлінських рішень та розвитку громад чи організацій. У результаті стратегічне планування стає потужним засобом досягнення сталого успіху в умовах динамічного світу.

3. Ярмолинецька селищна територіальна громада є важливим адміністративним і економічним центром у регіоні, який динамічно розвивається в умовах адміністративно-територіальної реформи України. Актуальність аналізу соціально-економічного розвитку громади зумовлена необхідністю визначення ключових тенденцій, можливостей і викликів для формування ефективної стратегії розвитку, що сприятиме підвищенню добробуту її мешканців. У цьому контексті особливу увагу слід приділити

таким аспектам, як демографічні зміни, стан місцевої економіки, рівень зайнятості, інфраструктура та соціальні послуги.

4. Аналіз соціально-економічного розвитку Ярмолинецької громади свідчить про наявність як позитивних тенденцій, так і певних проблемних аспектів. Основними сильними сторонами є зручне географічне розташування, розвинена аграрна база та потенціал для розвитку туризму. Водночас громада стикається із демографічними викликами, недостатнім фінансуванням інфраструктурних проєктів та обмеженими можливостями для інвестицій.

5. Оцінка стратегічного планування соціально-економічного розвитку Ярмолинецької селищної ради виявила значення комплексного підходу до управління громадою. Основними досягненнями є покращення інфраструктури та створення умов для розвитку бізнесу. Однак, наявні проблеми, зокрема недостатній рівень фінансування та слабка інтеграція громади в регіональні й національні економічні процеси, потребують вирішення. Для покращення ефективності стратегічного планування необхідно вдосконалити механізми залучення інвестицій, посилити співпрацю з громадськістю та підвищити прозорість управлінських рішень. Реалізація цих заходів сприятиме сталому розвитку громади та підвищенню добробуту її мешканців.

6. Імплементация зарубіжного досвіду стратегічного планування соціально-економічного розвитку може суттєво посилити ефективність управління територіальними громадами в Україні. Найбільш успішними елементами для запозичення є практики партисипативного планування, розвиток державно-приватного партнерства та довгострокове прогнозування. Важливим аспектом є адаптація зарубіжних моделей до місцевих умов з урахуванням правових, економічних та соціокультурних особливостей України. Інтеграція таких підходів сприятиме підвищенню рівня довіри громадян до місцевої влади та залученню інвестицій. Отже, впровадження

передового досвіду стане важливим кроком до сталого розвитку українських територіальних громад.

7. Удосконалення механізму стратегічного розвитку території вимагає комплексного підходу, який враховує потреби та ресурси громади. Важливим кроком є впровадження інноваційних технологій для аналізу та прогнозування розвитку, а також забезпечення прозорості управління. Залучення громадян до процесу прийняття рішень сприятиме підвищенню ефективності реалізації стратегій. Особливу увагу слід приділити створенню умов для розвитку бізнесу та залучення інвестицій. Таким чином, модернізація існуючих механізмів стане основою для сталого розвитку територій і підвищення якості життя їх мешканців.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Конституція України. Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/254%D0%BA/96-%D0%B2%D1%80>.
2. Закон України «Про засади державної регіональної політики» . URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/156-19#Text>.
3. Постанова КМУ від 04.08.23 р. № 816 Деякі питання розроблення регіональних стратегій розвитку і планів заходів з їх реалізації та проведення моніторингу реалізації зазначених стратегій і планів заходів». URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/816-2023-%D0%BF#Text>.
4. Про введення воєнного стану в Україні: Указ Президента України від 24 лютого 2022 р. № 64. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/64/2022/card5#Links>
5. Наказ № 265 від 21.12.22 «Про затвердження Методичних рекомендацій щодо порядку розроблення, затвердження, реалізації, проведення моніторингу та оцінювання реалізації стратегій розвитку територіальних громад». URL: <http://surl.li/yqrtp1>.
6. Про затвердження Державної стратегії регіонального розвитку на 2021– 2027 роки : постанова Кабінету Міністрів України від 5 серп. 2020 р. № 695. Офіц. вісн. України. 2020.
7. Берданова О., Вакуленко В. Стратегічне планування місцевого розвитку: практичний посібник. Швейцарсько-український проект «Підтримка децентралізації в Україні К. : ТОВ «Софія-А». 2012. 88 с.
8. Берданова О.В., Вакуленко В.М., Валентюк І.В., Ткачук А.Ф. Стратегічне планування розвитку об'єднаної територіальної громади: навч. посіб. Київ: НАДУ, 2017. 121 с.
9. Білоус Я. Ю. Стратегічне планування розвитку територіальних громад: підходи та етапи. Вісник Східноукраїнського національного університету імені Володимира Даля. 2017. № 2. С. 14-18. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/VISUNU_2017_2_4.

10. Бриль М. Стратегія – основа становлення та розвитку ОТГ. Місцеве самоврядування. 2018. № 5. URL: <https://i.factor.ua/ukr/journals/ms/2018/may/issue-5/article-36538.html>
11. Бурик З. М. Державне регулювання сталого розвитку України: теорія та практика : монографія. Львів : Простір, 2017. 384 с.
12. Бурик, З. Стратегічне планування розвитку територій, як інструмент управління. *Публічне урядування*, 2020. (5 (25), 53-62. URL: [https://doi.org/10.32689/2617-2224-2020-5\(25\)-53-62](https://doi.org/10.32689/2617-2224-2020-5(25)-53-62).
13. Бурик, М. М., & Джегур, Г. В. Стратегія розвитку територіальної громади: позитивні приклади формування і реалізації *Публічне урядування*, (2 (39), 2024. С. 6-16. URL: . [https://doi.org/10.32689/2617-2224-2024-2\(39\)-1](https://doi.org/10.32689/2617-2224-2024-2(39)-1).
14. Гончар Л.В., Яровий К.О., Бабаян Д.П. Європейський досвід стратегічного планування розвитку територіальних громад. економічна політика регіонального розвитку і місцеве самоврядування, 2023. URL: <https://journals.indexcopernicus.com/api/file/viewByFileId/2039822>.
15. Дегтярєва І.О., Кройтор В.А., Деміхов О.І., Загrevський О.П. Теоретичні засади формування моделі інтегрованого відновлення та розвитку територіальних громад. Вісник післядипломної освіти». Серія «Управління та адміністрування». Вип. 25 (54) 2023. С. 110–133. URL : http://umo.edu.ua/images/content/nashi_vydanya/visnyk_PO/25_54_2023/Social/Bulletin_25_54_Social_and_behavioral_sciences_Dehtiarova_Kroytor_Demikhov_Za_grevskiyi.pdf
16. Державне управління : підручник : у 2 т. / Нац. акад. держ. упр. при Президентові України ; ред. кол. : Ю. В. Ковбасюк (голова), К. О. Ващенко (заст. голови), Ю. П. Сурмін (заст. голови) [та ін.]. К. ; Дніпропетровськ : НАДУ, 2012. Т. 1. 564 с.
17. Дзвінчук Д.І. Державне управління : Курс лекцій. Івано-Франківськ : Місто НВ, 2012. 501 с.
18. Довженко В. А., Войтенко А. Б., Плотнікова М. Ф. Використання європейського досвіду партисипативного управління в стратегічному

плануванні розвитку територіальних громад. Державне управління : удосконалення та розвиток. 2020. № 12. URL: <http://www.dy.nayka.com.ua/?op=1&z=1957>.

19. Євмешкіна О. Л. Теоретико-методологічні засади модернізації системи державного стратегічного планування в Україні : монографія. Київ : УкрСІЧ, 2017. 394 с.

20. Качний О.С. Стратегічне планування як один із найсучасніших методів державного управління регіональним соціально-економічним розвитком. Державне управління: удосконалення та розвиток. 2018. № 2. URL: <http://www.dy.nayka.com.ua/?op=1&z=1182>.

21. Керецман Н.І. Стратегічні пріоритети соціально-економічного розвитку територіальних громад регіону. Регіональна економіка 2023, №3. URL: https://re.gov.ua/re202303/re202303_028_KeretsmanNI,PityulychMM,PopadynetsNM.pdf

22. Ківалов С.В., Біла-Тіунова Л.Р. Публічна служба в Україні: Підручник. Одеса: Фенікс, 2009. 688 с.

23. Корнійчук І. О. Стратегічне планування соціально-економічного розвитку територіальної громади (на прикладі Меджибізької селищної ради, смт. Меджибіж, Хмельницький район, Хмельницька область) : дипломна робота бакалавра : 281 Публічне управління та адміністрування; Хмельниц. нац. ун-т. Хмельницький, 2024. 44 с.

24. Круп'як Л.Б. Організація діяльності державного службовця: Навч. посібник. Тернопіль: Крок. 2015. 243 с.

25. Мінняйленко І.В. Стратегічне планування в системі управління розвитком регіону. *Економіка і регіон*. 2011. № 30. С. 162–165.

26. Невмержицька С. М., Цалко Т. Р., Бреус С. В., Бондаренко С. М. Стратегічне планування розвитку територій. *Державне управління: удосконалення та розвиток*. 2021. № 3. URL: <http://www.dy.nayka.com.ua/?op=1&z=199>.

27. Олексюк Г. В., Куйбіда В. С., Лисяк Н. М., Попадинець Н. М. Організація планування розвитку територій у контексті децентралізації державного управління: поєднання інтегрованих, просторових та економічних підходів. *Економіка України*. 2021. № 11. С. 23-38. URL: <https://doi.org/10.15407/economyukr.2021.11.023>.
28. Олексюк Г. В., Хром'як Й. Я., Попадинець Н. М. Маркетингова стратегія як інструмент реалізації стратегічного плану розвитку територіальних громад. *Економіка України*. 2022. № 7. С. 67-88. URL: <https://doi.org/10.15407/economyukr.2022.07.067>.
29. Пастух К. Стратегічне планування розвитку територіальних громад . *Науковий вісник: Державне управління*, 1(1(7)), 2021. С. 195–215. [https://doi.org/10.32689/2618-0065-2021-1\(7\)-195-21](https://doi.org/10.32689/2618-0065-2021-1(7)-195-21).
30. Посібник для керівників державної служби / [Ю. Лихач (кер. авт. колективу), М. Канавець, Р. Попов, А. Малюга, Н. Шамрай, С. Гербеда, А. Мацокін, Н. Чермошенцева, С. Селіванов, Н. Щербак, В. Дівак, Г. Третяченко, Ю. Єрченко, М. Постолюк, О. Бутенко, Л. Михалик; за заг. ред. Н. Алюшиної]. К.: ТОВ «ВІСТКА». 422 с.
31. Рубцов В. П. Державне управління та державні установи: Навч. посіб. для дистанційного; За ред. дАра соціол. наук, проф. Ю. П. Сурміна К.: Університет «Україна», 2008. 440 с.
32. Савчук С. В. Особливості стратегічного планування в умовах бюджетної децентралізації. *Економіка та суспільство*. 2021. № 7. С. 838-843.
33. Семенюк І., Іванченко Г., Веслова Я. Стратегічний розвиток громад в умовах подолання воєнних викликів: проєктний підхід. *Економіка та суспільство*. 2023. (55). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-55-5>.
34. Серьогін С.М. Управління стратегічним розвитком об'єднаних територіальних громад: інноваційні підходи та інструменти. Д. : ДРІДУ НАДУ, 2016. 276 с.
35. Сментина Н. В., Фіалковська А. А. Стратегічне планування місцевого розвитку: навч. посіб. К.: ФОП Гуляєва В.М., 2019. 244 с

36. Ткачук А., Кашевський В., Мавко П. Стратегічне планування у громаді (навчальний модуль). К. : ІКЦ «Легальний статус», 2016. 96 с
37. Хошуляк О. Роль стратегічного планування в системі забезпечення сталого розвитку територіальних громад. *Науковий вісник Полісся*, 2023. (2 (25), 124–136. URL: [https://doi.org/10.25140/2410-9576-2022-2\(25\)-124-136](https://doi.org/10.25140/2410-9576-2022-2(25)-124-136)).
38. Шестаковська Т.Л. Стратегії сталого розвитку та мотивація в публічному управлінні: підхід територіальних громад. Електронний журнал «Державне управління: удосконалення та розвиток», 2023. URL: <http://doi.org/10.32702/2307-2156.2023.11.8>.
39. Щербак Н.В. Стратегічне планування в системі державного управління. Державне управління та місцеве самоврядування. 2020. Вип. 3(46). С. 52–60.
40. Сайт Ярмолинецької громади. URL: <https://yarmolynetska-gromada.gov.ua/>

Виконав:

студент 5 курсу за спеціальністю
281 Публічне управління та
адміністрування заочної форми
навчання

« ____ » _____ 2025 р.

Підпис

Денис БІЛОУС

Ініціали, прізвище

Науковий керівник:

доцентка кафедри, к.е.н., доцентка

« ____ » _____ 2025 р.

Підпис

**Тетяна
ТЕРЕЩЕНКО**

Ініціали, прізвище

Робота допущена до захисту:

завідувач кафедри публічного
управління та адміністрування,
доктор наук з державного
управління, професор

« ____ » _____ 2025 р.

Підпис

**Едуард
ЩЕПАНСЬКИЙ**

Ініціали, прізвище