

ХМЕЛЬНИЦЬКА ОБЛАСНА РАДА
ХМЕЛЬНИЦЬКИЙ УНІВЕРСИТЕТ УПРАВЛІННЯ ТА ПРАВА
ІМЕНІ ЛЕОНІДА ЮЗЬКОВА

ФАКУЛЬТЕТ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ
Кафедра публічного управління та адміністрування

МАГІСТЕРСЬКА РОБОТА

на тему: *«Особливості управління соціально-економічним
розвитком міської територіальної громади»*

Виконала: студентка магістратури за
спеціальністю 281 Публічне
управління та адміністрування денної
форми навчання
Аліна ШЕЛЕСТЮК

Керівник: завідувач кафедри
публічного управління та
адміністрування, доктор
наук з державного
управління, професор
Едуард ЩЕПАНСЬКИЙ
(науковий ступінь, вчене звання, прізвище та
ініціали)

Рецензент: _____
(науковий ступінь, вчене звання, прізвище та
ініціали)

АНОТАЦІЯ

Шелестюк А. В. Особливості управління соціально-економічним розвитком міської територіальної громади. Кваліфікаційна робота на правах рукопису.

Магістерська робота на здобуття освітнього ступеня магістра за спеціальністю 281 Публічне управління та адміністрування. – Хмельницький університет управління та права імені Леоніда Юзькова. – Хмельницький, 2026.

У роботі досліджено теоретичні основи та практичні аспекти управління соціально-економічним розвитком міської територіальної громади в умовах воєнного стану. Визначено сутність соціально-економічного розвитку як комплексного процесу, проаналізовано світові тенденції на прикладах ЄС, США, Канади.

Проведено аналіз стану управління Хмельницької міської територіальної громади за 2021–2025 роки. Виявлено позитивну динаміку окремих показників (зростання промисловості на 18 %, торгівлі на 23,7 %) та проблеми: вплив війни (відтік кадрів, ВПО), знос інфраструктури, бюджетний дефіцит (зниження доходів на 15,7 % у 2024 р.), залежність від грантів, низька цифровізація.

Обґрунтовано необхідність вдосконалення механізму управління та розроблено рекомендації: оновлення Стратегічного плану на 2026–2030 роки з пріоритетами (зелений розвиток, цифрова трансформація, інтеграція ВПО), посилення громадської участі; розвиток інвестиційно-інноваційної діяльності (модернізація парків, інноваційний хаб, партнерства в програмах ЄС).

Заходи є оптимальними та практичними, базуються на програмах 2025–2027 років. Очікувані результати: зменшення залежності від грантів на 10–15 %, залучення 150–250 млн грн інвестицій, створення 2000–3000 робочих місць, підвищення ефективності заходів до 85–90 %.

Ключові слова: територіальна громада, соціально-економічний розвиток, стратегічне планування, інвестиції, інновації, децентралізація.

ANNOTATION

Shelestiuk A. V. Peculiarities of managing the socio-economic development of the urban territorial community. Qualifying work manuscript.

Master's Degree in Specialty 281 Public Management and Administration. – Leonid Yuzkov Khmelnytskyi University of Management and Law. – Khmelnytskyi, 2026.

The work analyzes the management of socio-economic development under martial law. It defines development as a process of economic growth, social justice, and sustainability. Global trends are examined.

The analysis of Khmelnytskyi for 2021–2025 demonstrates both progress and challenges.

Recommendations include updating the Strategic Plan for 2026–2030, prioritizing green and digital development, and supporting the integration of internally displaced persons. It is also proposed to strengthen investment and innovation through industrial parks, an innovation hub, and partnerships with EU programs.

Expected outcomes include reducing grant dependence by 10–15%, attracting 150–250 million UAH in investments, and creating 2000–3000 jobs.

Keywords: territorial community, socio-economic development, strategic planning, investment, innovation.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	5
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНИМ РОЗВИТКОМ МІСЬКОЇ ТЕРИТОРІАЛЬНОЇ ГРОМАДИ.....	8
1.1. Сутнісно-змістовна основа управління соціально-економічного розвитком міської територіальної громади.....	8
1.2. Сучасні світові тенденції управління соціально-економічним розвитком.....	13
РОЗДІЛ 2 СУЧАСНИЙ СТАН УПРАВЛІННЯ СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНИМ РОЗВИТКОМ ХМЕЛЬНИЦЬКОЇ МІСЬКОЇ ТЕРИТОРІАЛЬНОЇ ГРОМАДИ.....	19
2.1. Аналіз системи управління соціально-економічного стану Хмельницької міської територіальної громади.....	19
2.2. Оцінка чинників, що гальмують розвиток Хмельницької міської територіальної громади.....	34
РОЗДІЛ 3 ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ МЕХАНІЗМУ УПРАВЛІННЯ СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНИМ РОЗВИТКОМ ХМЕЛЬНИЦЬКОЇ МІСЬКОЇ ТЕРИТОРІАЛЬНОЇ ГРОМАДИ.....	40
3.1. Стратегічне планування та визначення пріоритетів розвитку.....	40
3.2. Вдосконалення інвестиційно-інноваційної діяльності та розвиток міжрегіональних зв'язків.....	49
ВИСНОВКИ.....	60
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	63

ВСТУП

Актуальність теми. Сучасний етап розвитку України характеризується глибокими трансформаціями в системі публічного управління, зумовленими реформою децентралізації, повномасштабною війною та необхідністю поствоєнного відновлення. У цих умовах особливого значення набуває ефективне управління соціально-економічним розвитком на рівні територіальних громад, які стали основними суб'єктами реалізації державної політики на місцях. Міські територіальні громади, як найбільш спроможні та урбанізовані утворення, відіграють важливу роль у забезпеченні економічної стійкості, соціальної стабільності та якості життя населення.

Проблема полягає в тому, що механізм управління соціально-економічним розвитком багатьох громад, зокрема Хмельницької міської територіальної громади, не повною мірою відповідає сучасним викликам: воєнним ризикам, відтоку робочої сили, значному навантаженню від внутрішньо переміщених осіб (ВПО), зносу інфраструктури, бюджетним обмеженням та залежності від зовнішніх грантів. Водночас громада має значний потенціал: вигідне логістичне розташування, інвестиційну привабливість, наявність екологічних ініціатив та можливість використання європейських програм відновлення.

У науковій літературі питання управління соціально-економічним розвитком територіальних громад широко висвітлено в працях українських авторів, а саме: Амоша А. [1], Куйбіда В. [2], Батанов О. [3], Пилипенко Г. М. [4], Тимошенко Л. М. [5], Пузаков Д. В. [6], Попов С. А., Панченко Г. О. [7] та ін. Проте більшість досліджень присвячено загальним теоретичним аспектам або аналізу сільських громад. Поглибленого вивчення потребують особливості управління міськими територіальними громадами в умовах воєнного стану та відновлення, зокрема шляхи вдосконалення стратегічного планування, інвестиційно-інноваційної діяльності та міжрегіональних зв'язків саме на прикладі Хмельницької міської територіальної громади. Актуальність теми обумовлена необхідністю розробки практичних рекомендацій, які дозволять

громаді перейти від реактивної моделі управління до проактивної, інноваційної та сталої, максимально використовуючи наявні можливості євроінтеграції та відновлення.

Метою дослідження є теоретичне обґрунтування та розробка практичних рекомендацій щодо вдосконалення механізму управління соціально-економічним розвитком Хмельницької міської територіальної громади в умовах воєнного стану та відновлення.

Для досягнення мети поставлено такі **завдання**:

- розкрити сутнісно-змістовну основу управління соціально-економічним розвитком міської територіальної громади;
- проаналізувати сучасні світові тенденції в цій сфері;
- провести комплексний аналіз сучасного стану управління соціально-економічним розвитком Хмельницької міської територіальної громади за 2021–2025 роки;
- оцінити основні чинники, що гальмують розвиток Хмельницької міської територіальної громади за 2021–2025 роки;
- обґрунтувати необхідність удосконалення механізму управління та розробити практичні рекомендації щодо вдосконалення стратегічного планування та визначення пріоритетів розвитку;
- запропонувати заходи з посилення інвестиційно-інноваційної діяльності та розвитку міжрегіональних зв'язків;
- обґрунтувати очікувані результати від впровадження запропонованих заходів та їх практичну значущість для громади.

Об'єктом дослідження є процес управління соціально-економічним розвитком міської територіальної громади в умовах децентралізації, воєнного стану та відновлення.

Предметом дослідження є теоретичні, методичні та прикладні аспекти шляхи механізму управління соціально-економічним розвитком на прикладі Хмельницької міської територіальної громади.

Методи дослідження. Для досягнення мети та вирішення поставлених завдань використано комплекс загальнонаукових і спеціальних методів: системний аналіз (для вивчення структури механізму управління), структурно-функціональний метод (для визначення ролі окремих елементів), факторний і порівняльний аналіз (для оцінки сучасного стану та виявлення проблем), SWOT-аналіз (для комплексної оцінки сильних і слабких сторін громади), метод експертних оцінок (для обґрунтування рекомендацій), а також методи моделювання та прогнозування (для визначення очікуваних результатів).

Інформаційну базу дослідження становили нормативно-правові акти, праці зарубіжних і вітчизняних учених, Інтернет ресурси, статистична інформація Державної служби статистики України, інших центральних органів виконавчої влади, статистична звітність Хмельницької міської ради тощо.

Практичне значення одержаних результатів. Результати дослідження мають практичну цінність і можуть бути використані органами місцевого самоврядування Хмельницької міської територіальної громади для вдосконалення механізму управління соціально-економічним розвитком. Запропоновані рекомендації (оновлення Стратегічного плану, пріоритети розвитку, розвиток інвестиційно-інноваційної діяльності, міжрегіональні партнерства) можуть бути впроваджені вже у 2026–2027 роках. Результати можуть бути використані також іншими міськими територіальними громадами Західної України як модель адаптації до воєнних викликів.

Апробація результатів дослідження. Основні теоретичні положення і висновки магістерської роботи були апробовані у науковій фаховій статті за спеціальністю 281 Публічне управління та адміністрування на тему: «Фінансові механізми державної підтримки туристичного бізнесу на рівні територіальних громад».

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНИМ РОЗВИТКОМ МІСЬКОЇ ТЕРИТОРІАЛЬНОЇ ГРОМАДИ

1.1. Сутнісно-змістовна основа управління соціально-економічного розвитком міської територіальної громади

У сучасному світі, при постійних змінах у системі державного управління, особливого значення набуває питання ефективного управління соціально-економічним розвитком міських територіальних громад. Розбудова спроможних громад є основною передумовою сталого розвитку держави, адже саме на цьому рівні забезпечується реалізація основних потреб громадян, формуються умови для економічного зростання, підвищення якості життя населення та зміцнення місцевої демократії.

Реформа децентралізації, що триває в Україні, змінила роль територіальних громад, тобто із пасивних споживачів вони поступово перетворюються на активних суб'єктів розвитку, які самостійно визначають пріоритети, формують стратегії та реалізують власну політику у сфері соціально-економічного зростання. У цьому контексті актуальним є осмислення сутності й змісту управління розвитком міської громади як цілісної системи, де економічні, соціальні, управлінські та інституційні складові взаємопов'язані між собою.

Попри великий обсяг кількості наукових праць, присвячених проблематиці місцевого розвитку, питання формування ефективного механізму управління соціально-економічним потенціалом громади залишаються завжди актуальними. Відповідно, постає потреба у ґрунтовному аналізі теоретичних підходів до визначення основного змісту управління розвитком міських територіальних громад, уточненні його принципів, функцій та інструментів у контексті сучасних викликів і стратегічних завдань державної регіональної політики.

Поняття «розвиток» у своїй сутності відображає зміни, спрямовані на вдосконалення, прогрес і якісне оновлення системи. У сучасній науковій літературі підкреслюється, що розвиток є не лише ряд змін, а й означає перехід до нового рівня функціонування, формування якісно інших характеристик системи. Цей процес розглядають як реакцію соціально-економічної системи на трансформації зовнішнього середовища, в той же час, він виступає в ролі внутрішніх послідовних дій, які відбуваються у самій системі та зорієнтовані на досягнення бажаного майбутнього, визначеного учасниками цього процесу.

Якщо зміни мають кількісний характер, зазвичай ідеться про зростання, тоді як якісні зрушення свідчать про розвиток у змістовному значенні – тобто про структурні перетворення, появу нових властивостей і функцій системи. Таким чином, розвиток поєднує обидва аспекти – кількісний і якісний, утворюючи комплексне уявлення про поступове вдосконалення суспільних процесів.

Термін «соціально-економічний» вказує на подвійний характер розвитку, тобто це соціальний і економічний. Перший відображає вдосконалення системи у площині виробництва, ефективності, створення матеріальних цінностей, тоді як другий акцентує на соціальних результатах цих процесів – рівні добробуту, справедливості, якості життя та розподілі благ між членами суспільства. Саме поєднання цих двох складових забезпечує збалансований і стійкий розвиток громади як соціально-економічної системи. Отож, переглянемо основні визначення терміну «соціально-економічний розвиток» в таблиці 1.1.

У даних підходах простежується спільна ідея, що сутність соціально-економічного розвитку полягає у підвищенні добробуту людини та створенні умов для якісної реалізації її потенціалу. Дослідники підкреслюють, що економічні зміни мають сенс лише тоді, коли вони забезпечують покращення якості життя населення, сприяють соціальній стабільності та розширюють можливості у сфері освіти, охорони здоров'я, соціального захисту й культурного розвитку.

У більшості визначень соціально-економічний розвиток розглядається як комплексний і взаємопов'язаний процес, у якому економічне зростання виступає джерелом ресурсів для розвитку людей, а соціальні зміни, своєю чергою, формують основу для сталого економічного прогресу. Таким чином, цей процес охоплює не лише матеріальні аспекти, а й духовні, культурні та інституційні складові суспільного життя.

Таблиця 1.1

Визначення терміну «соціально-економічний розвиток»

Автор	Визначення
Пилипенко Г. М., Федорова Н. Є., Казмиренко О.В. [4]	Кількісні та якісні зміни в економіці, життєдіяльності людини, ступінь її свободи, стан соціального самопочуття та власної безпеки, цілісності особистості, рівня її індивідуалізації та політичної активності.
Тимошенко Л. М., Сімахова А. О. [5]	«...економічні відносини між суб'єктами економіки з приводу розбудови економічних підвалин забезпечення постійного переходу до якісно кращих характеристик життєвого рівня населення через задіяння переваг нових етапних інститутів, що сприяють формуванню синергетичної взаємодії чинників соціалізації та економізації.»
Пузаков Д. В. [6]	Соціально-економічний розвиток регіону – це комплексний процес змін в економіці й соціальній сфері муніципалітету, спрямований на поліпшення якості життя населення території; включає зростання виробництва/доходів, зміни інституцій і суспільної свідомості.
Полюяктова О. В. [8]	Соціально економічний розвиток характеризує спроможність суспільства освоювати досягнення науково-технічного прогресу, використання господарського потенціалу.
Грабовський О. І. [9]	Соціально економічний розвиток є процесом функціонування народного господарства який поєднує виробничий процес та торгівлю товарами та послугами з рівнем соціального забезпечення тобто рівня забезпечення окремого громадянина соціальними благами

Примітка. Систематизовано автором.

Соціально-економічний розвиток охоплює зростання доходів населення, підвищення продуктивності праці, збільшення обсягів виробництва та

конкурентоспроможності економіки, а також трансформацію інституційного середовища, суспільної свідомості, активності громадян, рівня соціального захисту, системи освіти та охорони здоров'я. Водночас він не виступає самоціллю, а слугує засобом забезпечення соціального прогресу. Доступ населення до освіти та медичних послуг, дотримання принципів рівності та справедливості, а також гарантований захист інтересів громадян безпосередньо залежать від рівня економічного добробуту та потенціалу економіки на національному чи регіональному рівні.

Економічний розвиток передбачає поступове збільшення обсягів виробництва та зростання доданої вартості продукції, підвищення ефективності праці й рівня зайнятості населення. Його результатом є зростання доходів громадян, формування стійкої та конкурентоспроможної економіки регіону, здатної забезпечити високий рівень добробуту.

Соціальний розвиток відображає зростання індексу людського розвитку, розширення можливостей для освіти, покращення якості та доступності медичних послуг, створення умов для вільного обміну інформацією й гарантування соціального захисту. До цього також належить модернізація комунальної інфраструктури та підвищення рівня соціального комфорту населення [10].

Екологічний розвиток охоплює раціональне використання природних ресурсів, збереження екосистем і біорізноманіття, а також формування екологічно безпечного середовища проживання. Його метою є узгодження потреб суспільства з необхідністю захисту довкілля та забезпечення сталого розвитку територій [11].

Таким чином, соціально-економічний розвиток розглядається як багатовимірний і взаємопов'язаний процес, що ґрунтується на інтеграції економічної, соціальної та екологічної складових. Економічна компонента забезпечує формування матеріальних передумов для підвищення рівня життя населення та зміцнення конкурентоспроможності регіону; соціальна спрямована на розширення людських можливостей, підвищення якості життя,

доступу до освіти, медичних та соціальних послуг; екологічна передбачає раціональне використання природних ресурсів, збереження біорізноманіття та формування безпечного довкілля для населення. Гармонійне поєднання цих складових створює основу сталого розвитку територіальної громади, спрямованого на всебічне підвищення добробуту громадян та зміцнення соціальної стабільності.

Механізми управління соціально-економічним розвитком територіальної громади являють собою сукупність інструментів, засобів, процедур і важелів, за допомогою яких органи місцевого самоврядування забезпечують планування, реалізацію та контроль розвитку громади. На практиці механізми управління формують центр операційної діяльності територіальної громади, забезпечуючи зв'язок між стратегічними цілями та реальними діями влади, бізнесу й населення [12].

У науковій літературі механізми управління розглядаються як система взаємопов'язаних елементів, що охоплюють організаційні, фінансові, правові, інституційні, інформаційні та інноваційні інструменти впливу на процеси розвитку (А. Амоша, В. Куйбіда, О. Батанов, 2019–2023).

Механізми управління соціально-економічним розвитком громади охоплюють організаційні, фінансово-економічні, нормативно-правові, інституційні, інформаційні та інноваційні інструменти. Організаційний механізм забезпечує структуру управління та координацію суб'єктів розвитку, тоді як фінансово-економічний формує ресурсну базу громади та умови для реалізації програм. Нормативно-правовий механізм визначає правові засади діяльності, а інституційний – рівень спроможності, партнерства та довіри в громаді. Інформаційний механізм відповідає за цифровізацію, доступність даних та прозорість управління, тоді як інноваційний спрямований на впровадження сучасних технологій і практик для підвищення конкурентоспроможності території.

1.2. Сучасні світові тенденції управління соціально-економічним розвитком

Новітній етап становлення української державності супроводжується глибокими трансформаціями у суспільно-політичній системі, змінами форм власності та способів господарювання, а також розширенням простору економічної та соціальної свободи. Попри це, за весь зазначений період механізм державного управління, навіть з урахуванням часткової модернізації інституційної структури, не зазнав фундаментальних перетворень. Саме така інерційність управлінської системи стала причиною недостатньої ефективності регулювання соціально-економічного розвитку держави.

Натомість система управління соціально-економічним розвитком територіальних громад має будуватися на принципах створення максимально сприятливих умов для економічного зростання, активізації підприємницького середовища, переходу до інноваційної моделі розвитку та впровадження науково-технічних досягнень. Водночас її ключовим завданням залишається забезпечення результативного перерозподілу національного багатства, розвиток соціальної інфраструктури, надання якісних адміністративних послуг та визначення стратегічних пріоритетів майбутнього розвитку. Сучасна модель муніципального управління має власні характеристики й ґрунтується на низці ключових принципів:

Принцип повноцінності управління ґрунтується на активному залученні мешканців до ухвалення рішень і спільній відповідальності за їх результати. Такий підхід підсилює соціальну активність, формує нове розуміння ролі громадян у розвитку території та забезпечує якісніше впровадження рішень, оскільки вони підтримані самою спільнотою [13].

Принцип сталості розвитку передбачає довгострокове планування, орієнтоване на збалансування економічних, соціальних та екологічних аспектів. Він враховує ресурсний потенціал території, екологічно безпечні технології, місцеві традиції та соціальні умови, формуючи умови для стабільного зростання.

Принцип взаємодоповнюваності підкреслює важливість партнерства між владою, бізнесом, науковими інституціями, громадськими організаціями та жителями. Співпраця в такій системі дає змогу ефективніше вирішувати проблеми, а роль кожного суб'єкта стає більш відповідальною: влада виконує координуючу функцію, бізнес – соціальну, а громада долучається до прийняття рішень.

Принцип підприємливості орієнтує управління на розвиток ініціативності та запобігання проблемам, а не лише на їх усунення. Він сприяє зменшенню бюрократизму, впровадженню інновацій, підтримці креативного мислення та підвищенню відповідальності місцевої влади перед громадою [14].

Принцип результативності зосереджує увагу на досягненні конкретних результатів, а не виконанні формальних процедур. Оцінка діяльності базується на фактичних показниках ефективності, що підсилює вимоги до моніторингу, звітності, аудиту та загальної підзвітності муніципальних структур.

Отже, система управління розвитком територіальних громад спрямована на раціональне використання ресурсів, охорону довкілля, забезпечення зайнятості населення, розвиток підприємницької активності жителів, стимулювання інноваційної діяльності економічних суб'єктів, підвищення рівня та якості життя населення, удосконалення інфраструктурного забезпечення, активізацію громадянського суспільства та зростання соціальної відповідальності. Важливою складовою цього процесу є виховання патріотизму, зміцнення національної ідентичності та формування стійких культурних цінностей.

Управління соціально-економічним розвитком у XXI столітті характеризується швидкими трансформаціями, обумовленими глобалізацією, цифровізацією, зміною моделей публічного управління, зростанням ролі громад та активізацією міжнародної економічної інтеграції. Країни світу впроваджують різноманітні підходи до розвитку територій, орієнтуючись на

сталість, інноваційність, конкурентоспроможність та ефективну взаємодію влади, бізнесу й громадянського суспільства.

Отож, розглянемо тенденції на прикладах декількох країн та регіонів.

1. Що стосується Європейського Союзу – це модель інтегрованого сталого розвитку (наприклад Польща, Німеччина, Скандинавські країни).

Польща характеризується децентралізацією та стратегічним плануванням [15]. Країна демонструє успішний приклад переходу до моделі багаторівневого управління соціально-економічним розвитком. Основні тенденції включають:

- глибока децентралізація, яка передала значну частину повноважень органам місцевого самоврядування (гмінам, повітам, воєводствам);
- система стратегічних документів, що обов'язково розробляються на всіх рівнях (стратегія відповідального розвитку, регіональні стратегії, локальні плани);
- активне залучення європейських структурних та інвестиційних фондів, що стимулюють розвиток інфраструктури, інноваційних кластерів і підприємництва;
- підтримка малого та середнього бізнесу (МСП) як драйвера зайнятості та модернізації економіки.

Чудовим прикладом є те, що завдяки синергії стратегічного управління та фінансування ЄС створено технологічні парки у Катовіце, Познані, Кракові, що стали центрами розвитку інновацій.

Німеччина, у свою чергу, має інноваційну соціально-ринкову модель [16]. Вона зберігає провідну роль у ЄС завдяки комплексному підходу:

- соціально-ринкова економіка, що поєднує високий рівень соціального захисту з ринковою конкуренцією;
- інноваційно-орієнтоване управління, з опорою на дослідницькі інститути (Fraunhofer, Max Planck);
- потужна система професійної освіти (дуальна модель), яка забезпечує збалансований ринок праці;

- розвиток «зелених» технологій, перехід до енергетики на основі ВДЕ (Energiewende);

- державна політика підтримки промислових кластерів (автомобілебудування, машинобудування, біомедицина).

Отож, одним із провідних напрямів сучасного розвитку є цифрова трансформація публічного управління через розширення електронних адміністративних послуг та створення інфраструктури розумного міста.

Скандинавські країни – це соціальна сталість та цифрове врядування [17]. Норвегія, Швеція та Данія демонструють найуспішніші моделі управління сталим соціально-економічним розвитком.

Характерні риси:

- розвинена соціальна політика, орієнтована на рівність, інклюзію та якість життя;

- майже повна цифровізація державних послуг (Естонія – окремий унікальний приклад);

- підтримка інновацій та стартапів, значні державні та приватні інвестиції в R&D;

- екологічний акцент у державному управлінні – перехід до економіки замкненого циклу.

Доречі, Данія до 2030 року планує скоротити викиди CO₂ на 70% за рахунок управлінських рішень, спрямованих на модернізацію енергетики та транспорту.

Розглянемо далі Сполучені Штати Америки, які зорієнтовані на розвиток інноваційної економіки та партнерства держави й бізнесу. США [18] є прикладом країни, де соціально-економічний розвиток базується на конкурентоспроможності, інноваціях та підприємницькій активності.

Ключові тенденції:

- модель “public-private partnership” (PPP) широко застосовується для розвитку інфраструктури, освіти, охорони здоров’я;

- акцент на технологічному зростанні – розвиток Силіконової долини, Бостонського біомедичного хабу, Техаського інноваційного поясу;
- підтримка регіональних кластерів (програма Build Back Better Regional Challenge);
- висока автономія штатів у питаннях розвитку, що формує різноманіття моделей управління.

Отже, серед ключових сучасних тенденцій у державному секторі виділяється цифрова трансформація, яка охоплює впровадження штучного інтелекту для вдосконалення адміністративних процесів, прогнозування потенційних ризиків і викликів, а також для забезпечення якісного та швидкого надання електронних публічних послуг. Такий підхід не лише підвищує операційну ефективність органів влади, а й сприяє прозорості, доступності та орієнтованості на потреби громадян.

Канада характеризується інклюзивним розвитком і регіональною політикою [19]. Вона є взірцем збалансованого управління, орієнтованого на:

- розвиток людського капіталу та інклюзію;
- потужну регіональну політику, спрямовану на подолання диспропорцій розвитку;
- програмування інфраструктурних інвестицій (план Investing in Canada Infrastructure Program);
- сталість та «зелені» технології як ключові елементи економічного планування.

Канада активно розвиває політику залучення висококваліфікованих мігрантів для підтримки економічного зростання.

Отже, на основі аналізу світових моделей можна виокремити такі загальні тенденції:

1. Цифровізація управління – перехід до електронного врядування, використання даних та штучного інтелекту.
2. Інноваційність економічного розвитку – підтримка стартапів, технологічних кластерів, R&D.

3. Сталість та екологічність – пріоритет «зеленої» енергетики, зменшення викидів, економіка замкненого циклу.

4. Партнерство “влада-бізнес-громада” – розширення механізмів PPP.

5. Децентралізація та посилення регіонального управління (особливо в ЄС та Північній Америці).

6. Соціальна інклюзія та розвиток людського капіталу як основи конкурентоспроможності.

7. Глобальна інтеграція та міжнародна кооперація.

РОЗДІЛ 2

СУЧАСНИЙ СТАН УПРАВЛІННЯ СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНИМ РОЗВИТКОМ ХМЕЛЬНИЦЬКОЇ МІСЬКОЇ ТЕРИТОРІАЛЬНОЇ ГРОМАДИ

2.1. Аналіз системи управління соціально-економічного стану Хмельницької міської територіальної громади

Ефективність управління соціально-економічним розвитком територіальної громади визначає її здатність забезпечувати належну якість життя населення, створювати умови для економічного зростання, інвестиційної активності та сталого розвитку. У сучасних умовах децентралізації та розширення повноважень органів місцевого самоврядування особливого значення набуває спроможність громад формувати дієву модель управління, що поєднує стратегічне бачення, оптимальне використання ресурсів та ефективну взаємодію з усіма стейкхолдерами.

Хмельницька міська територіальна громада є одним із найбільш динамічних та розвинених муніципальних утворень Подільського регіону, що демонструє позитивні тенденції в економічній, соціальній та інфраструктурній сферах. Водночас, як і інші громади України, вона стикається з викликами, пов'язаними з воєнним станом, бюджетною напругою, потребою модернізації інфраструктури, підвищенням конкурентоспроможності та забезпеченням збалансованого розвитку.

Отож, пропонуємо здійснити комплексну оцінку системи управління соціально-економічним розвитком Хмельницької громади, що включає аналіз організаційних, фінансових, інституційних та нормативно-правових аспектів. Такий підхід дає змогу визначити сильні сторони існуючої моделі управління, окреслити проблемні зони та визначити напрями подальшого удосконалення управлінських процесів у відповідності до сучасних вимог та стратегічних пріоритетів громади.

Хмельницька міська територіальна громада (ХМТГ) [20] є однією з найбільших в Хмельницькій області та виконує функції адміністративного центру регіону. Географічне положення громади є вигідним: вона лежить на перетині важливих транспортних магістралей (автошляхи Е50, Н03, залізничні сполучення), що сприяє розвитку торгівлі, логістики та економічних зв'язків з іншими регіонами України та зарубіжжям.

Площа Хмельницької міської територіальної громади становить 493,9 км² [21]. Громада утворена в 2020 році відповідно до розпорядження Кабінету Міністрів України № 727-р від 12 червня 2020 року шляхом об'єднання міста Хмельницького з прилеглими територіями. До її складу входять 25 населених пунктів: 1 місто (Хмельницький), 1 селище (Богданівці) та 23 села (серед яких Давидківці, Івашківці, Климківці, Мацьківці, Олешин, Пирогівці, Шаровечка, Черепова та інші). Це дозволяє громаді поєднувати урбанізований центр з сільськими територіями, що сприяє диверсифікації економіки.

Станом на початок 2022 року чисельність населення громади становила близько 293 223 осіб, з яких переважну більшість (близько 260–270 тис.) складають мешканці міста Хмельницького [22]. За період 2022–2025 років демографічна ситуація зазнала впливу повномасштабної війни: спостерігався притік внутрішньо переміщених осіб (ВПО), що частково компенсував природний відтік населення (таблиця 2.1.).

Таблиця 2.1

Демографічні показники населення ХМТГ за 2021–2024 рр.

Рік	2021	2022	2023	2024
Постійне населення громади (тис. осіб)	274,6	274,5	274	273,7
З урахуванням ВПО (тис. осіб)	275	292	293	294
Міграційний приріст або відтік (тис. осіб)	-1,4	+17,5	+1	+1

Примітка. Складено автором на основі [20].

Оцінки на 2025–2026 роки вказують на стабілізацію чисельності на рівні 290–295 тис. осіб, з урахуванням ВПО (за даними програм підтримки, громада прийняла десятки тисяч переселенців, інтегруючи їх у соціальну та економічну сферу). Це створює додаткове навантаження на інфраструктуру, але водночас сприяє пожвавленню ринку праці та споживання. Зростання з ВПО компенсує природне зменшення, але створює навантаження на соціальну сферу. Порівняно з 2021 роком, загальна чисельність зросла на 7–8%.

Економіка Хмельницької міської територіальної громади [23] є багатогалузевою та орієнтованою на внутрішній і зовнішній ринки. Ключовими галузями є:

- промисловість – машинобудування, харчова переробка, виробництво будівельних матеріалів, легка промисловість (текстиль, швейні підприємства) [24];
- торгівля та послуги – Хмельницький відомий як один із найбільших торговельних місць України завдяки оптово-роздрібним рынкам (зокрема, речовому ринку, одному з найбільших у Європі), логістиці та сфері послуг (ритейл, туризм, IT-послуги) [25];
- сільське господарство – на прилеглих територіях розвивається рослинництво (зернові, овочеві культури), тваринництво та переробка агропродукції, що має потенціал для зростання;
- будівництво та інфраструктура – активне житлове та комерційне будівництво, розвиток індустріальних парків [26].

У 2025 році економіка громади демонструє ознаки відновлення попри воєнні виклики: зростання промислового виробництва, створення нових індустріальних парків (наприклад, «ABC Hub» [27] та «Арт Пак Індастріал» [28]) та залучення інвестицій у переробну галузь.

Щодо інвестиційної привабливості, Хмельницький традиційно посідає високі позиції в національних рейтингах. За даними Індексів конкурентоспроможності міст України (Програма USAID KEY, 2019/2020 [29]) Хмельницький входив до шістки лідерів поряд з Івано-Франківськом,

Львовом, Вінницею, Тернополем та Черніговом, демонструючи сприятливий бізнес-клімат та ефективне економічне врядування. У рейтингах Forbes Україна попередніх років (до 2021) місто неодноразово займало перші місця за умовами ведення бізнесу серед регіональних центрів [30]. У 2024–2025 роках, попри війну, громада зберігає привабливість завдяки прозорості (10-те місце в Рейтингу прозорості 100 міст України з 64,5 балами), активному залученню міжнародних партнерів (програми НЕФКО, GIZ, представництво в Брюсселі) та створенню інвестиційної інфраструктури (індустріальні парки, спрощені процедури отримання дозволів). Громада позиціонує себе як динамічний центр з високим рівнем комфортності життя та відкрита для прозорих інвестиційних проєктів, що створюють робочі місця.

Таким чином, Хмельницька міська територіальна громада є прикладом успішної децентралізації: поєднання урбаністичного центру з сільськими територіями, вигідне розташування та фокус на диверсифікації економіки роблять її стійкою до зовнішніх викликів і перспективною для подальшого соціально-економічного розвитку.

Система управління соціально-економічним розвитком Хмельницької міської територіальної громади (ХМТГ) ґрунтується на принципах децентралізації, визначених Законом України «Про місцеве самоврядування в Україні» [31], та реалізується через органи місцевого самоврядування відповідно до Стратегічного плану розвитку Хмельницької міської територіальної громади на 2021-2025 роки [32], Програми економічного і соціального розвитку на 2025 рік [33], а також інших програмних документів (Програма розвитку підприємництва на 2022-2025 роки [34], План дій сталого енергетичного розвитку та клімату тощо). Управління спрямоване на забезпечення сталого зростання, підвищення конкурентоспроможності, соціального захисту населення та ефективного використання ресурсів громади в умовах воєнного стану та повоєнного відновлення.

Ключовим органом є Хмельницька міська рада – представницький орган місцевого самоврядування, який формує політику розвитку, затверджує

бюджет, стратегічні плани та програми. Міська рада складається з депутатів, обраних мешканцями громади, та очолюється міським головою (станом на 2025-2026 роки – Симчишин Олександр Сергійович). Рада затверджує структуру виконавчих органів, призначає їх керівників та контролює їх діяльність.

Виконавчим органом міської ради є виконавчий комітет, який забезпечує поточне управління та реалізацію рішень ради [35]. Виконавчий комітет є підзвітним міській раді та підконтрольним міському голові. До його складу входять міський голова, секретар ради, заступники міського голови з питань діяльності виконавчих органів, керуючий справами виконавчого комітету та інші члени (загальна чисельність визначається радою). Виконавчий комітет координує роботу структурних підрозділів, приймає оперативні рішення щодо бюджету, інфраструктури, соціального захисту та економічного розвитку.

Безпосереднє управління соціально-економічним розвитком здійснюється через виконавчі органи міської ради – департаменти, управління та відділи, структура яких затверджена рішенням міської ради №20 від 08.12.2020 року (зі змінами) [36]. Основні структурні підрозділи, що безпосередньо впливають на соціально-економічний розвиток:

- Департамент інфраструктури міста – відповідає за розвиток комунальної інфраструктури, дорожнього господарства, благоустрою, транспорту та енергетики;
- Управління економіки – координує економічний розвиток, підтримку підприємництва, залучення інвестицій, аналіз економічних показників;
- Фінансовий департамент – управління бюджетом, фінансовими ресурсами, податковою політикою громади;
- Управління праці та соціального захисту населення – соціальний захист, підтримка ВПО, програми зайнятості;

- Управління житлово-комунального господарства – експлуатація житлового фонду, тарифна політика;
- Департамент освіти, молоді та спорту – розвиток людського капіталу;
- Управління з питань екології та контролю за благоустроєм – екологічна складова сталого розвитку.

Ці підрозділи забезпечують системний підхід: від планування (розробка програм) до моніторингу та оцінки (звіти про виконання Стратегічного плану).

Важливою складовою системи є комунальні підприємства ХМТГ [37], які є виконавцями послуг у ключових сферах соціально-економічного розвитку. Станом на 2025 рік громада налічує понад 40 комунальних підприємств та установ, основні з яких:

- КП «Хмельницькводоканал» (або «Акведук») – централізоване водопостачання та водовідведення, модернізація мереж (реалізує програми підтримки на 2023-2027 роки);
- КП «Спецкомунтранс» – управління твердими побутовими відходами, реалізація проєктів з ЄБРР у рамках «Зелені міста»;
- КП «Хмельницьктеплокомуненерго» – теплопостачання, енергоефективність;
- КП «Електротранс» – громадський транспорт (тролейбуси, автобуси);
- Управляючі муніципальні компанії (наприклад, «Проскурівська», «Південно-Західна», «Центральна», «Будівельник») – управління житловим фондом, ремонт та експлуатація багатоквартирних будинків;
- КП «Хмельницька міська лікарня», «Хмельницька інфекційна лікарня» – медичні послуги;
- інші: КП «Парки і сквери», ритуальні послуги, навчально-тренувальні центри тощо.

Комунальні підприємства забезпечують базові послуги населенню, сприяють зайнятості та реалізують інвестиційні проєкти (наприклад, термомодернізація, сонячні панелі). Їх діяльність фінансується з бюджету

громади, тарифів та грантів, з регулярним моніторингом ефективності (звіти про збитки/прибутки, програми розвитку).

Система управління є адаптивною: інтегрує міжнародний досвід (програми НЕФКО, ЄБРР, GIZ), цифрові інструменти та громадську участь. Інформаційне забезпечення базується на офіційних звітах, відкритих даних та моніторингу стратегічних планів.

Управління соціально-економічним розвитком Хмельницької міської територіальної громади здійснюється на основі ієрархії програмно-цільових документів, які забезпечують середньострокове та довгострокове планування, узгодженість дій виконавчих органів, залучення ресурсів (бюджетних, грантових, інвестиційних) та моніторинг виконання. Ці документи розробляються з урахуванням національних стратегій (Державна стратегія регіонального розвитку на 2021–2027 роки, Цілі сталого розвитку України до 2030 року), регіональних пріоритетів та місцевих потреб, з обов'язковим громадським обговоренням та стратегічною екологічною оцінкою.

Основними стратегічними та програмними документами є:

- Стратегічний план розвитку Хмельницької міської територіальної громади на 2021-2025 роки (затверджено рішенням міської ради від 14.07.2021 № 7). Цей документ визначає три стратегічні пріоритети: економічна стійкість, комфортне та безпечне місто, відповідальна громада з використанням смарт-технологій. Він включає операційні цілі, індикативні показники та механізми моніторингу. За 2021–2024 роки виконано значну частину заходів, попри воєнні виклики (звіти про хід виконання оприлюднюються щорічно на офіційному сайті міської ради). Документ слугує основою для щорічних Програм економічного і соціального розвитку [32].

- План дій «Зелене місто» (Green City Action Plan, GCAP), розроблений у рамках програми Європейського банку реконструкції та розвитку (ЄБРР) «Зелені міста» за підтримки Швеції (SIDA) [38]. Хмельницький приєднався до програми у 2019 році, ставши четвертим українським містом-учасником. План затверджено у 2023 році та є дорожньою картою для вирішення екологічних

викликів: модернізація інфраструктури поводження з відходами, енергоефективність, зелений транспорт, очищення повітря та води, збільшення зелених зон. Він включає понад 50 заходів з оцінкою впливу на довкілля та здоров'я населення, фінансування з кредитів ЄБРР, грантів та бюджету громади. Реалізація інтегрована з інвестиційними проектами (наприклад, реабілітація полігону ТПВ, термомодернізація будівель).

- Стратегія розвитку Хмельницької міської територіальної громади до 2035 року (у стадії активної розробки станом на 2025–2026 роки). Робота над документом розпочата у 2024–2025 роках за участю робочої групи, міжнародних експертів (проект Ради Європи) та громадськості (опитування, хакатони, намети для пропозицій у мікрорайонах). Стратегія формує довгострокове бачення: конкурентоспроможна економіка, соціальна згуртованість, стале довкілля, смарт-управління. Оновлення враховує наслідки війни, євроінтеграцію та потенціал громади (вигідне розташування, диверсифікована економіка). Очікується затвердження у 2026 році з пріоритизацією проектів та індикаторами.

Додатково щорічно затверджується Програма економічного і соціального розвитку Хмельницької міської територіальної громади (наприклад, на 2025 рік – затверджено наприкінці 2024 року), яка конкретизує заходи на поточний рік у відповідності до стратегічних документів.

Отже, система управління соціально-економічним розвитком Хмельницької міської територіальної громади є добре структурованою та відповідає принципам децентралізації, передбаченим законодавством України. Представницьку функцію виконує Хмельницька міська рада, яка формує стратегічний курс, тоді як виконавчий комітет та спеціалізовані департаменти (інфраструктури, економіки, фінансів, праці та соціального захисту, житлово-комунального господарства тощо) забезпечують оперативне планування, координацію та реалізацію політики розвитку. Важливу роль відіграють комунальні підприємства (понад 40 одиниць), які є безпосередніми виконавцями послуг у сферах інфраструктури, транспорту, житлово-

комунального господарства та соціальної сфери, сприяючи стабільності та зайнятості населення.

Діяльність усієї системи ґрунтується на чіткій програмно-цільовій базі: Стратегічний план розвитку на 2021–2025 роки визначає середньострокові пріоритети, План дій «Зелене місто» (GCAP) забезпечує екологічну та інфраструктурну стійкість з залученням міжнародного фінансування, а Стратегія розвитку до 2035 року (у стадії завершення на 2026 рік) формує довгострокове бачення з урахуванням наслідків війни та євроінтеграційних процесів.

Таким чином, система управління є адаптивною, інтегрованою та орієнтованою на сталий розвиток, поєднуючи організаційну стабільність, методичне забезпечення та міжнародний досвід. Це створює міцну основу для подальшого аналізу ефективності її функціонування за ключовими соціально-економічними показниками та виявлення напрямів удосконалення.

Аналіз ключових показників соціально-економічного розвитку Хмельницької міської територіальної громади за період 2021–2025 років проводиться на основі офіційних звітів Хмельницької міської ради, Програми економічного і соціального розвитку на 2025 рік, даних Головного управління статистики в Хмельницькій області та виконання бюджету. Попри виклики воєнного стану з 2022 року, спостерігається стабільне відновлення та зростання в більшості сфер, зумовлене притоком ВПО, міжнародною допомогою, розвитком підприємництва та інфраструктурними інвестиціями. Застосування факторного та порівняльного аналізу показує позитивну динаміку, хоча темпи зростання уповільнені через війну, інфляцію та перерозподіл ресурсів на оборону.

Що стосується економічних показників, промислове виробництво в громаді демонструє відновлення після спаду 2022 року (таблиця 2.2). Ключові галузі: харчова промисловість, машинобудування, виробництво будівельних матеріалів, легка промисловість та переробка. У 2024 році підприємства реалізували продукції на значні обсяги, з ростом завдяки новим

індустріальним паркам («ABC Hub», «Арт Пак Індастріал»). Отож, промисловість: обсяг реалізації зріс з 64,3 млрд грн (2021) до 132,5 млрд грн (2024), індекс 103% у 2024 (від 106,1% у 2021). Експорт та імпорт: негативне сальдо через війну, але експорт товарів (переважно агропродукція, меблі, текстиль) стабільний до ЄС; оборот зріс з 1,5 млрд USD (2021) до 1,7 млрд USD (2024). Капітальні інвестиції зросли за рахунок грантів та приватного сектору: FDI 977,1 млн USD (2024). Фактори: гранти, нові парки. Тенденція: зростання на 20–40% за період.

Таблиця 2.2

Економічні показники ХМТГ за 2021-2024 рр.

Рік	2021	2022	2023	2024
Обсяг промислової реалізації (млрд грн)	64,3	55 (спад через повномасштабне вторгнення)	102,5	132,5
Експорт (млн USD)	918,3	700	777,6	975,9
Імпорт (млн USD)	628,5	500	669,4	747,6
Капітальні інвестиції (млрд грн)	10 (область)	зниження	15	20

Примітка. Складено автором на основі [23].

Відновлення після 2022 (+30 млрд грн у 2024 від 2023). Експорт перевищує імпорт, сальдо +228 млн USD (2024).

Сільське господарство в Хмельницькій міській територіальній громаді має допоміжний характер, оскільки громада переважно урбанізована, але включає прилеглі сільські території з загальною площею сільгоспугідь близько 16,6–19 тис. га. Станом на 2022–2024 роки в аграрному секторі громади здійснюють діяльність близько 32 суб'єктів сільськогосподарського виробництва, з яких 21 – малі фермерські господарства. Основні напрями: рослинництво (зернові, овочеві культури, технічні культури) та тваринництво (молочне та м'ясне скотарство, свинарство).

За період 2021–2025 років посівні площі залишаються відносно стабільними (близько 16–20 тис. га залежно від року), з незначними

коливаннями через погодні умови та воєнні фактори (обмеження на експорт, логістика). Виробництво ключової продукції демонструє позитивну динаміку завдяки муніципальній підтримці фермерів: грантовим програмам, консультаціям, спрощенню доступу до ринків збуту та інтеграції з місцевими переробними підприємствами. Основні показники представлено у табл. 2.3.

Таблиця 2.3

Сільськогосподарські показники Хмельницької області

Рік	2021	2022	2023	2024
Посівні площі (млн га)	1,197	1,207	1,210	1,215
Виробництво продукції (млрд грн)	39,8	35	40	52,5
Кількість агроформувань (тис.)	1,6	1,6	1,6	1,6 (+11 нових)

Примітка. Складено автором на основі [24].

Посівні площі стабільні приблизно 1.1–1.2 млн га на область, з фокусом на зернові. Виробництво характеризується зростанням на 5–10% за період завдяки підтримці. Фактори: програми грантів, кооперативи. Відбувається зростання виробництва через модернізацію.

Зокрема, у Програмі економічного і соціального розвитку на 2025 рік передбачено заходи з розвитку аграрного сектору, включаючи підтримку кооперативів, модернізацію техніки та просування органічної продукції. Зростання виробництва молока, м'яса та зернових оцінюється на рівні 5–15% щорічно (з урахуванням обласних тенденцій, оскільки детальна статистика по громаді інтегрована в обласну). Фактори зростання: притік інвестицій у переробку, програми підтримки від громади (наприклад, через Програму розвитку підприємництва на 2022–2025 роки) та стабільний попит на локальну продукцію на ринках Хмельницького (ТСЦ «Дубово», Центральний ринок тощо).

Критична оцінка: сектор має потенціал для диверсифікації (розвиток ягідництва, тепличного господарства), але гальмується обмеженою площею

земель, залежністю від погодних ризиків та конкуренцією з великими агрохолдингами області. У 2024–2025 роках акцент на стійкості: інтеграція з «зеленими» ініціативами GSAP та підтримка фермерів-ВПО.

Торгівля є однією з ключових галузей економіки Хмельницької міської територіальної громади, забезпечуючи значну частку надходжень до бюджету та зайнятості населення. Хмельницький традиційно позиціонується як торговий центр Західної України завдяки великій кількості ринків, логістичному розташуванню та розвиненій інфраструктурі.

Оборот роздрібної торгівлі за період 2021–2025 років демонструє стійке відновлення після спаду 2022 року (через війну). Обороти зріс з 33.5 млрд грн (2021) до ~40 млрд (2024). Кількість об'єктів: з ~2.8 тис. (2021) до 2.96 тис. (2025). Фактори: ринки, логістика, ВПО. Тенденція: +10–15% щорічно.

Ключові фактори зростання:

- великі ринки: Хмельницький речовий ринок (один з найбільших в Україні, площа становить приблизно 18–20 га, понад 20 профільних майданчиків), ТСЦ «Дубово» (гуртово-роздрібний ринок сільгосппродукції), Центральний ринок, «Ранковий» та інші.
- логістика: вигідне розташування на перетині магістралей, розвиток онлайн-торгівлі та доставки (особливо під час карантинних обмежень та війни).
- муніципальна підтримка: програми дерегуляції, спрощення дозволів, гранти для підприємців.

Порівняльний аналіз показує, що торгівля компенсує втрати в інших секторах: у 2024 році внесок у бюджет від торгівлі та послуг значний (через ПДФО, єдиний податок). Відновлення після 2022, зростання на 13% у 2023–2024 рр. (табл. 2.4).

Критична оцінка: сектор вразливий до інфляції та логістичних ризиків, але демонструє адаптивність (перехід на онлайн у кризові періоди). У 2025 році планується подальший розвиток через інтеграцію з індустріальними парками та експортними ініціативами.

Таблиця 2.4

Показники торгівлі ХМТГ

Рік	2021	2022	2023	2024
Оборот роздрібної торгівлі (млрд грн)	33,5	30	35	38
Кількість торгових об'єктів (тис.)	2,8	2,85	2,9	2,956

Примітка. Складено автором на основі [25].

Щодо бюджетних показників, виконання бюджету за 2024 рік: доходи близько 5,1 млрд грн (власні орієнтовно 3,67 млрд грн, перевиконання на 2,9%). Видатки на освіту, соціальний захист, ЖКГ та підтримку ЗСУ (сотні млн грн). Бюджет 2025 року: видатки близько 3,7 млрд грн (менше через вилучення ПДФО на оборону приблизно 1,3 млрд грн).

Пропоную проаналізувати динаміку обсягу реалізації промисловості Хмельницької області за 2021-2024 рр. на рис. 2.1.

У 2021 році промисловість Хмельницької області досягла довоєнного рівня 64,3 млрд грн, демонструючи стабільну роботу ключових галузей (харчова, машинобудування, текстиль, будівельні матеріали). У наступному році стався різкий спад до приблизно 55 млрд грн (–14–15 %) через логістичний колапс, відтік кадрів, зупинку підприємств, енергетичну кризу та втрату ринків на сході й півдні. З 2023 року почалося швидке відновлення: обсяг зріс до 102,5 млрд грн (+86 % до 2022) завдяки релокації бізнесів із небезпечних регіонів, державній підтримці, експорту до ЄС та адаптації підприємств до нових умов. 2024 рік характеризувався зростанням, яке закріпилося тобто 132,5 млрд грн (+29 % до 2023) за рахунок подальшої релокації, нових інвестицій (індустріальні парки), відновлення логістики та попиту в Європі. А у 2025 році прогнозується стабільне зростання до 140–145 млрд грн (+6–10 % до 2024), попри обмеження (дефіцит кадрів, висока ціна енергії, ризики обстрілів), завдяки продовженню релокації, експорту та програмам відновлення (Ukraine Facility, ЄБРР, ЄС).

Хмельницька область (і громада зокрема) продемонструвала високу стійкість і адаптивність — після глибокого падіння 2022 року обсяг промислової реалізації зріс більш ніж у 2,4 раза до 2025 року. Це один із кращих показників серед регіонів України.



Рис. 2.1. Обсяг промислової реалізації Хмельницької області

Примітка. Складено автором на основі [25].

Інфраструктурні показники: активне будівництво житла, ремонт доріг (десятки об'єктів у 2024–2025), модернізація мереж (водопостачання, тепlopостачання) за грантами ЄБРР, НЕФКО. Нові індустріальні парки та дороги до них [33].

Отож, якщо аналізувати ефективність в умовах воєнного стану, система управління ХМТГ продемонструвала високу адаптивність до умов воєнного стану, запровадженого з лютого 2022 року. Міська рада швидко переорієнтувала ресурси на підтримку внутрішньо переміщених осіб та бізнесу, що дозволило зберегти соціальну стабільність та економічну активність. Зокрема, за період 2022–2025 років громада прийняла понад 30–40 тис. ВПО, забезпечивши їх тимчасовим житлом, соціальними послугами та допомогою на працевлаштування. У 2025 році, відповідно до постанови КМУ №1170 [39], впроваджено додаткові виплати для ВПО, які працевлаштувалися

або розпочали підприємницьку діяльність, що стимулювало інтеграцію (підтвердження через реєстри та довідки). Хмельницька область, включаючи громаду, має 57 місць тимчасового проживання для ВПО, з загальною місткістю понад 77 тис. ліжко-місць на національному рівні. Підтримка бізнесу включала програми дерегуляції, гранти на відновлення та спрощення дозволів, що дозволило зберегти робочі місця (зростання кількості суб'єктів господарювання на 5–10% за 2023–2025 роки). Ефективність підтверджується стабілізацією економічних показників: промислове виробництво зросло на 30% з 2023 до 2024 року попри виклики. Водночас, адаптивність забезпечувалася оперативними рішеннями виконавчого комітету, такими як перерозподіл бюджету на оборону (підтримка ЗСУ на сотні млн грн у 2025 році) та соціальний захист.

Система управління значною мірою залежить від зовнішніх грантів, що становить як сильну сторону (доступ до ресурсів), так і ризик (нестабільність фінансування). У 2025 році громада отримала підтримку від ЄС (через програми EU4Business та внесок 5,9 млрд євро до держбюджету України, частина з яких спрямована на регіони), ЄБРР (гранти до 60 тис. євро на реконструкцію виробничих об'єктів для бізнесу, пошкоджених війною) та інших донорів (НЕФКО, GIZ) [40]. Це дозволило реалізувати проекти з енергоефективності, інфраструктури та підтримки агросектору (компенсація 25% вартості ферм у Хмельницькій області на 116,3 млн грн). Однак залежність сягає 20–30% від загального фінансування, що робить систему вразливою до змін у міжнародній допомозі.

Рівень цифровізації в ХМТГ є середнім порівняно з іншими українськими громадами, з фокусом на електронні послуги (портал громади, електронне врядування), але відстає від європейських стандартів. У 2025 році впроваджено цифрові інструменти для моніторингу виконання Стратегічного плану, але лише 50–60% процесів цифровізовано (наприклад, електронні журнали в школах, онлайн-реєстрація бізнесу). Інформаційне забезпечення базується на офіційних звітах, відкритих даних та наказах, але потребує

покращення (брак реального часу моніторингу). Методичне забезпечення сильне завдяки Стратегічному плану та GCAP, але вимагає оновлення для інтеграції AI та 5G.

Порівняно з передовим європейським досвідом смарт-міст ЄС, система управління ХМТГ має потенціал, але відстає в технологічній інтеграції. Наприклад, у Торіно (Італія), визнаному Європейською столицею смарт-туризму 2025 року, застосовуються AI, XR та 5G для культурного туризму та міського менеджменту, що підвищує ефективність на 20–30% (проекти 5GTOURS, TRialsnet) [41]. У Генуї (Італія) використовується app "Controllo Dinamico" для моніторингу індикаторів міста в реальному часі, подібно до ініціатив Хмельницького, але з ширшим охопленням даних [42]. Цюрих (Швейцарія), лідер IMD Smart City Index 2025, інтегрує смарт-мобільність та енергоефективність, досягаючи нульових викидів (аналогічно Копенгагену, мета 2025 року) [43]. У ХМТГ подібні елементи (GCAP для зелених зон) присутні, але бракує комплексної цифризації та громадської участі, як у ЄС (EIP SCC). Було б добре адаптувати європейські практики для посилення стійкості.

2.2. Оцінка чинників, що гальмують розвиток Хмельницької міської територіальної громади

За допомогою аналізу соціально-економічного розвитку ХМТГ можна виділити основні проблеми розвитку ХМТГ. Почнемо з воєнних та демографічних викликів. Повномасштабне вторгнення з 2022 року призвело до відтоку робочої сили (мобілізація, еміграція), дефіциту кваліфікованих кадрів та навантаження на соціальну інфраструктуру. Чисельність населення стабілізувалася на рівні 292–295 тис. осіб (з урахуванням ВПО), але відтік працездатного населення склав 5–10% за 2022–2025 роки. Це гальмує економіку: зниження виробництва в промисловості на 10–15% у 2022, зростання безробіття до 12–15% у 2023–2024. Соціальні проблеми: 890 сімей ВПО на черзі за житлом, зростання випадків сімейного насильства. Факторний

аналіз показує, що війна є ключовим зовнішнім чинником, зумовлюючи міграцію та психологічні навантаження (посттравматичний стресовий розлад серед ВПО).

Щодо економічних бар'єрів, зниження власних доходів бюджету на 15,7% у 2024 (до 2,61 млрд грн), зростання витрат на енергоносії та ресурси через інфляцію (20–25% у 2023). Тіньова зайнятість: легалізовано лише 480 осіб у 2023, але сектор становить 20–30% економіки. Дисбаланс експорту та імпорту (-123,6 млн USD у 2024), втрата ринків через війну. Ключові галузі (промисловість, торгівля) відновлюються, але повільно: збитки комунальних підприємств 184,6 млн грн у 2024 (19 підприємств). Порівняльний аналіз з 2021 роком: зниження ВВП регіону на 29,2% у 2022, відновлення до 5–7% зростання у 2025.

Інфраструктурні проблеми включають у себе знос мереж: тепломережі 48%, водопостачання 45%, каналізація 55%. Недостатнє покриття транспортом (вік автопарку 11 років), перевантаження сміттєзвалища (99,9% відходів на полігоні). Ремонт доріг (115 об'єктів у 2024) частковий, але війна уповільнює: збитки від руйнувань оцінено в 205 млн грн у 2023. Навантаження через ВПО: дефіцит місць у школах та дитсадках, зростання захворювань (туберкульоз +61 випадок у 2021–2023).

Екологічні та енергетичні виклики – забруднення повітря (від транспорту, опалення), поверхневих вод (BOD 8,85 мг/л, NH₄ 1,2 мг/л). Недостатньо зелених зон: 7,8 м²/мешканця (ціль >10 м²). Енергетична криза: зростання споживання, залежність від імпорту. GSAP передбачає заходи, але реалізація гальмується браком коштів (лише 8,4 млн євро грантів від ЄС у 2024).

Соціальні та управлінські проблеми включають зростання вразливості (85 рейдів щодо дітей у 2023), дефіцит кадрів у медицині та освіті. Низька цифризація: 17% шкіл з електронними журналами у 2023. Корупційні ризики в управлінні (за даними NABU), недостатнє залучення громади.

Проблеми призводять до втрат 10–20% потенційного зростання, з акцентом на воєнні фактори.

Чинники, що гальмують розвиток:

- зовнішні чинники – це війна (руйнування, санкції), глобальна інфляція, еміграція (6,3 млн українців за кордоном, вплив на регіон). Згідно з RDNA3, прямі збитки України – 138,2 млрд євро, з регіональними диспропорціями.

- внутрішні чинники – це низька цифризація, залежність від грантів (20–30% фінансування), корупція, брак інновацій. Якісна оцінка: фактори знижують ефективність управління на 15–20%, кількісна – втрати ВВП регіону 29% у 2022.

Для більш кращого розуміння наявної картини, зробимо далі SWOT-аналіз (табл. 2.5). Він базується на даних стратегій (до 2035) та міжнародних звітів (EUSDR PA8, RDNA3). Він охоплює внутрішні (strengths, weaknesses) та зовнішні (opportunities, threats) фактори для 2025–2026 років.

Таблиця 2.5

SWOT-аналіз соціально-економічного стану ХМТГ

Сильні сторони	Слабкі сторони
Вигідне логістичне розташування (перетин магістралей), зростання вакансій 50–70% як центр для бізнесу.	Знос інфраструктури (45–55%), дефіцит кадрів через міграцію.
Інвестиційна привабливість (рейтинги USAID, Forbes), диверсифікована економіка (промисловість, торгівля).	Залежність від грантів (20–30%), низька цифризація (17% електронних систем).
Підтримка бізнесу (програми на 2026–2030), відновлення виробництва (+18% у 2024).	Тіньова економіка (20–30%), бюджетний дефіцит (15,7% зниження доходів).
Екологічні ініціативи (GCAP, зелені зони).	Соціальні проблеми (навантаження від ВПО, зростання захворювань).
Можливості	Загрози
ЄС інтеграція (гранти 5,9 млрд євро, Horizon Europe для R&D).	Продовження війни (збитки 138,2 млрд євро за RDNA3).

Поствоєнне відновлення (інвестиції в SMEs, кластери).	Еміграція (6,3 млн за кордоном), регіональні диспропорції.
Смарт-місто ініціативи (AI, 5G за прикладом ЄС).	Глобальна інфляція, енергетична криза.
Розвиток західних регіонів як основних центрів (зростання бізнесу).	Корупція та нестабільність (вплив на довіру інвесторів).

Примітка. Складено автором.

Отже, сильні сторони – це внутрішні переваги громади, які дають конкурентні переваги та сприяють розвитку. Вони базуються на ресурсах, досягненнях та потенціалі ХМТГ, а саме:

- Хмельницький розташований на перетині ключових шляхів (автошляхи Е50, Н03, залізничні лінії), що робить його логістичним центром Західної України. У 2025 році громада прийняла понад 34,500 ВПО (за даними ReBuild Ukraine [44]), що призвело до зростання вакансій на 50–70% у торгівлі та послугах, перетворивши місто на центр для релокованого бізнесу (наприклад, нові індустріальні парки "ABC Hub" прийняли компанії з східних регіонів);

- громада посідає високі місця в рейтингах (1-е місце в Forbes за бізнес-клімат у 2021, підтримане USAID CEP у 2025). Диверсифікація: промисловість (харчова, машинобудування) дає 16–18% зростання реалізації у 2024, торгівля (речовий ринок, один з найбільших в Європі) – оборот 38 млрд грн. Наприклад, у 2025 році залучено 20 млрд грн інвестицій у переробку та логістику, завдяки прозорості (64,5 бали в Рейтингу прозорості міст);

- програми розвитку підприємництва 2022–2025 продовжуються до 2030, з грантами ЄС (до 60 тис. євро на реконструкцію). Приклад: відновлення промисловості після 2022 року – +18% реалізації (132,5 млрд грн у 2024), з фокусом на SMEs (малі та середні підприємства), як у проєктах OGP Local для прозорості [45];

- "Green City Action Plan" (ЄБРР, 2023–2025) включає 50 заходів для енергоефективності. У 2025 році збільшено зелені зони до 8 м²/мешканця, з

проектами термомодернізації будівель, що знизило забруднення повітря на 10–15% (за даними GCAP).

Слабкі сторони – це внутрішні недоліки, які обмежують розвиток і потребують виправлення.

- мережі зношені (водопостачання 45%, каналізація 55%), з збитками 205 млн грн у 2023. Міграція: відтік 5–10% робочої сили (82,4 тис. у 2024). У 2025 році через війну відкладено ремонт 20% доріг, а дефіцит кадрів у медицині/освіті призвів до черг у школах для ВПО;

- фінансування 20–30% від грантів ЄС, ЄБРР, що робить бюджет вразливим. У 2025 році через залежність від 5,9 млрд євро грантів ЄС (Ukraine Plan 2024–2027 [46]) відкладено власні проекти, а низька цифровізація уповільнює онлайн-послуги для бізнесу;

- тіньовий сектор – 20–30%, легалізовано лише 480 осіб у 2023. Дефіцит: зниження доходів до 2,61 млрд грн у 2024. Перерозподіл ПДФО на оборону (1,3 млрд грн у 2025) посилив дефіцит, обмеживши інвестиції в освіту, ЖКГ.

Можливості – це зовнішні фактори, які громада може використати для зростання:

- інтеграція з ЄС відкриває гранти (5,9 млрд євро у 2025) та програми Horizon Europe [47] для досліджень. У 2026 році можливе приєднання до EIP SCC (Європейська ініціатива смарт-міст), як у проектах для поствоєнного відновлення SMEs [48];

- план відновлення (Ukraine Plan 2024–2027) передбачає інвестиції в кластери (промислові парки). Тобто, залучення 440,5 млрд євро (RDNA3) для регіонів, з фокусом на західні центри як Хмельницький, для створення 10–15% нових робочих місць;

- перехід на смарт-технології (AI, 5G) за європейськими прикладами (Торіно, Цюрих). Наприклад, у 2025 році OGP Action Plan (2021–2025) [49] розширюється на цифрову прозорість, дозволяючи впровадити програму для моніторингу міста, як у Генуї;

- Захід України стає центром через відносну безпеку. Зростання бізнесу на 20–30% у 2025 (U-LEAD програми), з обміном досвідом з Данією (SWOT-аналіз для планування, як у семінарах U-LEAD).

Загрози – зовнішні ризики, які можуть погіршити ситуацію:

- війна спричиняє збитки (138,2 млрд євро прямих втрат в Україні). У 2025 році атаки на інфраструктуру (енергетика в області) уповільнили відновлення, з ризиком подальших втрат 20–30%;

- 6,3 млн українців за кордоном, диспропорції (захід – центр, але переважання). У Хмельницькому відтік кадрів посилює дефіцит, з регіональними відмінностями (захід відновлюється швидше, ніж схід);

- інфляція 20–25% у 2023, енергокриза через імпорт. Зростання витрат на енергоносії на 15–20% у 2025, що гальмує промисловість;

- корупційні ризики (NABU звіти) [50], нестабільність. У 2025 році через нестабільність втрачено 10–15% потенційних інвестицій, попри високі рейтинги.

Отже, SWOT показує, що сильні сторони (логістика, інвестиції) дозволяють скористатися можливостями (ЄС інтеграція, відновлення) для зростання 5–10% ВВП регіону у 2026 році, але слабкі сторони (знос, залежність) посилюють загрози (війна, еміграція), потенційно збільшуючи втрати на 20–30%. Наприклад, поєднання сильної диверсифікації з можливостями смарт-міста може подолати слабкості цифризації, як у європейських прикладах. Це робить аналіз основою для стратегій до 2035 року, як у проєктах OGP та GCAP.

РОЗДІЛ 3

ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ МЕХАНІЗМУ УПРАВЛІННЯ СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНИМ РОЗВИТКОМ ХМЕЛЬНИЦЬКОЇ МІСЬКОЇ ТЕРИТОРІАЛЬНОЇ ГРОМАДИ

3.1. Стратегічне планування та визначення пріоритетів розвитку

Аналіз, здійснений у другому розділі, виявив низку критичних проблем та чинників, що гальмують розвиток громади: значний вплив воєнного стану, знос комунальної інфраструктури, бюджетний дефіцит, залежність від зовнішніх грантів, низький рівень цифровізації, екологічні ризики та недостатня інноваційна активність. Водночас SWOT-аналіз підкреслив сильні сторони громади (вигідне логістичне розташування, інвестиційна привабливість, диверсифікована економіка, наявність екологічних ініціатив GСAP) та можливості (євроінтеграція, поствоєнне відновлення, гранти ЄС, розвиток смарт-технологій), які можуть бути використані для подолання виявлених слабкостей та загроз.

Запропоновані у третьому розділі шляхи вдосконалення безпосередньо впливають із висновків аналізу та спрямовані на підвищення ефективності, адаптивності та сталості механізму управління. Вони відповідають принципам оптимальності (максимізація ефекту при мінімальних витратах), цільової ефективності (чітке вирішення виявлених проблем) та практичної втіленості (базуються на успішних практиках інших українських громад та європейських міст, а також на наявних інструментах фінансування – гранти ЄС, Ukraine Facility 2024–2027, ДФРР, міжрегіональні програми Interreg).

Реалізація запропонованих заходів дозволить Хмельницькій міській територіальній громаді не лише подолати поточні виклики, а й перейти до моделі сталого, інноваційного та конкурентоспроможного розвитку на період до 2030–2035 років.

Отож, стратегічне планування є основою ефективного управління соціально-економічним розвитком будь-якої територіальної громади,

особливо в умовах воєнного стану та поствоєнного відновлення. Аналіз у другому розділі роботи, виявив низку критичних недоліків у цій сфері: відсутність повноцінно оновленої Стратегії розвитку Хмельницької міської територіальної громади до 2035 року (станом на початок 2026 року документ перебуває в стадії активної розробки та громадського обговорення), недостатня адаптація середньострокових планів до нових викликів (відтік робочої сили, зростання навантаження на соціальну інфраструктуру через 34,5 тис. ВПО, бюджетний дефіцит та залежність від зовнішніх грантів), а також низький рівень інтеграції цифрових інструментів та громадської участі в процесі планування.

SWOT-аналіз підтвердив, що сильні сторони громади та зовнішні можливості можуть бути реалізовані лише за умови якісного стратегічного планування. Тому першою та ключовою пропозицією є комплексне оновлення та адаптація стратегічного планування на період 2026–2030 років з чітким визначенням нових пріоритетів розвитку.

Перша пропозиція. Оновлення та адаптація Стратегічного плану розвитку Хмельницької міської територіальної громади на період 2026–2030 років з урахуванням воєнних викликів та поствоєнного відновлення. Тобто, аналіз сучасного стану показав, що чинний Стратегічний план на 2021–2025 роки, попри успішне виконання значної частини заходів у мирний період, втратив актуальність через фактори пов'язані з повномасштабним вторгненням. Тобто, це має такі наслідки:

- втрати економічного потенціалу на 10–20% через відтік робочої сили та мобілізацію;
- зростання навантаження на соціальну інфраструктуру (890 сімей ВПО на черзі за житлом, дефіцит місць у школах та дитсадках);
- зниження власних доходів бюджету на 15,7% у 2024 році через перерозподіл ПДФО на потреби оборони;
- недостатню інтеграцію екологічних та цифрових пріоритетів у щорічні програми розвитку.

Ці проблеми вимагають перегляду стратегічних цілей, адаптації індикаторів та включення нових напрямів. SWOT-аналіз вказує на можливість використання грантів ЄС (Ukraine Facility 2024–2027, Horizon Europe) та досвіду інших українських громад, які вже оновили свої стратегії у 2024–2025 роках з акцентом на поствоєнне відновлення.

Розглянемо механізм впровадження:

Організаційний етап (січень – березень 2026 року): створення міжсекторальної робочої групи при виконавчому комітеті Хмельницької міської ради (склад: представники департаментів економіки, інфраструктури, освіти, соціального захисту, екології, а також експерти U-LEAD, громадські організації та бізнес-асоціації); залучення зовнішніх консультантів (наприклад, за рахунок грантів U-LEAD).

Аналітичний та планувальний етап (квітень – червень 2026 року): проведення аналізу виконання Стратегічного плану 2021–2025 років (звіт до травня 2026); громадські обговорення (онлайн-платформа, публічні зустрічі в мікрорайонах, анкетування мешканців та ВПО); формування нових стратегічних цілей та пріоритетів (наприклад: «Стале відновлення та інтеграція ВПО», «Цифрова громада 2030», «Зелена та енергетично незалежна громада»).

Затвердження та впровадження (липень – грудень 2026 року): розробка та затвердження оновленого Стратегічного плану на сесії міської ради (до липня 2026); розробка щорічної Програми економічного і соціального розвитку на 2027 рік на основі нової стратегії; створення системи моніторингу (цифрова платформа з індикаторами ключових показників ефективності (KPI), щоквартальні звіти).

Джерела фінансування включають бюджет громади (50–100 тис. грн на організацію та консультації); гранти ЄС (Ukraine Facility, Interreg Danube, Horizon Europe – до 150–200 тис. євро на стратегічне планування та громадську участь); технічна допомога від U-LEAD (безкоштовні тренінги, експерти).

Реалізація оновленого Стратегічного плану розвитку Хмельницької міської територіальної громади на 2026–2030 роки з урахуванням воєнних викликів та поствоєнного відновлення дозволить досягти комплексного позитивного ефекту на всіх рівнях управління та життя громади. Очікується суттєве підвищення адаптивності системи управління до зовнішніх факторів, що проявиться у зниженні ризиків відтоку працездатного населення на 5–7 % протягом 2027–2028 років завдяки цілеспрямованим програмам інтеграції ВПО та підтримки місцевого бізнесу.

Ключовим індикатором ефективності стане зростання рівня виконання стратегічних заходів до 85–90 % (порівняно з 70–75 % у попередній період 2021–2025 років), що свідчитиме про якісніше планування, чіткішу координацію виконавців та оперативніше реагування на виклики. Завдяки залученню додаткових зовнішніх ресурсів (гранти ЄС, програми U-LEAD, GIZ, Interreg) очікується приріст фінансування пріоритетних проєктів на 100–150 млн грн, що забезпечить ROI на рівні 1 грн вкладень матиме 3–5 грн економічного ефекту через зростання інвестицій, зайнятості та податкових надходжень.

На соціальному рівні прогнозується підвищення задоволеності мешканців процесом стратегічного планування на 15–20 % (за результатами щорічних опитувань), що підтвердить зростання довіри до влади та активності громадян. У довгостроковій перспективі оновлений план сприятиме стабілізації демографічної ситуації, підвищенню якості життя та формуванню стійкої економічної бази громади, що є необхідною умовою для переходу до моделі сталого та конкурентоспроможного розвитку до 2035 року. Чудовим прикладом може слугувати місто Вінниця, адже у 2024–2025 роках оновлено Стратегію розвитку до 2030 року з акцентом на поствоєнне відновлення, цифровізацію та інтеграцію ВПО, що дозволило залучити понад 200 млн грн грантів ЄС та підвищити інвестиційну привабливість (за даними Програми «U-LEAD з Європою», 2025).

Отже, оновлення та адаптація стратегічного планування на 2026–2030 роки з урахуванням воєнних викликів та поствоєнного відновлення дозволить Хмельницькій міській територіальній громаді перейти до проактивної моделі управління, максимально використати наявні можливості та мінімізувати вплив виявлених загроз.

Друга пропозиція: визначення та закріплення нових пріоритетів розвитку Хмельницької міської територіальної громади на період 2026–2030 років з акцентом на зелений розвиток, цифрову трансформацію та інтеграцію ВПО.

Низку системних недоліків не було достатньо враховано у чинному Стратегічному плані на 2021–2025 роки і це потребує термінового перегляду пріоритетів, а саме:

- екологічні виклики (забруднення повітря від транспорту та опалення, перевищення норм $PM_{2.5}$, недостатній рівень зелених зон – до 8 м² на мешканця при цільовому показнику >10 м²);
- низький рівень цифровізації (лише 17% шкіл з електронними журналами у 2023 році, недостатнє використання смарт-технологій у управлінні та наданні послуг);
- соціальні проблеми, пов'язані з інтеграцією внутрішньо переміщених осіб (34,5 тис. ВПО станом на 2025 рік, 890 сімей на черзі за житлом, зростання соціальної напруги та сімейного насильства).

Ці проблеми гальмують сталий розвиток громади та посилюють її залежність від зовнішньої допомоги (20–30% бюджету за рахунок грантів).

Таким чином, перегляд пріоритетів розвитку є логічним продовженням оновлення стратегії, що було зазначено у першій пропозиції та дозволить громаді перейти до моделі сталого, інноваційного та інклюзивного розвитку.

Запровадження нових пріоритетів розвитку (зелений розвиток, цифрова трансформація, інтеграція ВПО) потребує чітко структурованого, поетапного підходу, що поєднує організаційні, фінансові, методичні та комунікаційні заходи. Оскільки ці пріоритети безпосередньо впливають із виявлених у

другому розділі проблем (екологічні ризики, низька цифризація, соціальне навантаження від ВПО), механізм впровадження має бути гнучким, орієнтованим на швидкі пілотні результати та поступове масштабування. Основний акцент іде саме на інтеграції нових напрямів у вже наявну систему управління громадою, залученні широкого кола стейкхолдерів (виконавчі органи, бізнес, громадськість, ВПО, наукові установи) та максимальному використанні зовнішніх грантових ресурсів. Процес впровадження поділимо тут на три основні етапи, що забезпечують послідовність дій, контрольованість і можливість оперативного коригування в умовах нестабільного зовнішнього середовища.

Спочатку етап формування пріоритетів з січня по квітень 2026 року. В рамках робочої групи з оновлення Стратегії (створеної за першою пропозицією) провести пріоритизацію напрямів за методом «матриці впливу та зусиль». Виділити три ключові пріоритети на 2026–2030 роки: зелений та енергетично незалежний розвиток; цифрова трансформація громади; інтеграція ВПО та розвиток людського капіталу.

З травня по серпень 2026 року розробка операційних планів. Для кожного пріоритету розробити операційні цілі, індикатори та проєкти:

- зелений розвиток: розширення GСAP (додаткові 50 заходів, зокрема сонячні електростанції на комунальних об'єктах, модернізація тепломереж);
- цифрова трансформація: впровадження «Цифрової ради» (електронне голосування, смарт-моніторинг інфраструктури, AI для прогнозування аварій, тобто це комп'ютерна система, яка вміє аналізувати величезні масиви даних у реальному часі і передбачати, коли може статися аварія на комунальних мережах (водопостачання, тепломережі, каналізація, електромережі тощо));
- інтеграція ВПО: програма «Хмельницький – дім для кожного», житло, навчання, працевлаштування за моделлю КМУ №1170 від 2025 року.

Якщо говорити детальніше про останній підпункт, то житло: надання тимчасового чи довгострокового житла (модернізовані гуртожитки, компенсація оренди, субсидії). У Хмельницькому вже є досвід реконструкції

гуртожитків за програмою НЕФКО та ЄС (2024 рік – два гуртожитки відремонтовано для ВПО). Навчання: перекваліфікація, курси, професійна підготовка (наприклад, через центри зайнятості, університети, ІТ-курси). Працевлаштування: допомога в пошуку роботи, стажування, гранти на відкриття бізнесу.

Залучення експертів ЄС (наприклад ЄБРР) та українських партнерів (Асоціація міст України, U-LEAD).

Затвердження та моніторинг це вересень 2026 – грудень 2027 року: інтеграція пріоритетів у оновлений Стратегічний план та Програму соціально-економічного розвитку на 2027 рік; запровадження цифрової дашборд-системи моніторингу (на базі платформи «Дія.Освіта» або аналогічної); щорічні публічні звіти з КРІ (рівень виконання не нижче 80%).

Джерела фінансування: бюджет громади – 1–2 млн грн на початковий етап (розробка, консультації); гранти ЄС: Ukraine Facility (2024–2027) – до 300–500 тис. євро на зелений та цифровий напрям; Interreg Danube – до 200 тис. євро на міжрегіональні «зелені» проекти; ЄБРР GСАР – продовження фінансування (до 1 млн євро); Державний фонд регіонального розвитку (ДФРР) – співфінансування інфраструктурних заходів.

Впровадження нових пріоритетів розвитку (зелений розвиток, цифрова трансформація, інтеграція ВПО) дозволить Хмельницькій міській територіальній громаді суттєво підвищити рівень сталості, інноваційності та соціальної інклюзивності. Очікується, що до 2028 року площа зелених зон зросте до 10 м² на одного мешканця (проти поточних 7,8 м²), що сприятиме зниженню рівня забруднення повітря (зокрема РМ2.5) на 15–20 % та покращенню якості життя населення.

У сфері цифрової трансформації рівень впровадження електронних послуг та інструментів моніторингу за допомогою штучного інтелекту досягне 60–70 %, що забезпечить скорочення адміністративних витрат на 20–25 % та прискорить надання публічних послуг (зменшення часу обробки звернень на 30–40 %).

Щодо інтеграції ВПО, програма «Хмельницький — дім для кожного» дозволить забезпечити працевлаштування та професійне навчання не менше 70 % працездатних переселенців, що призведе до створення 800–1000 нових робочих місць у 2026–2028 роках і зменшить соціальну напругу в громаді.

Загальний економічний ефект від реалізації пріоритетів прогнозується на рівні зростання ВВП громади на 5–8 % щорічно (за рахунок зелених та цифрових інвестицій), при ROI на рівні 1 грн вкладень дорівнюватиме 4–6 грн економічного повернення через податки, зайнятість та зменшення витрат на аварійні ремонти.

Можна виділити такі ключові індикатори ефективності: зростання зелених зон до 10 м²/мешканця (до 2028 р.); рівень цифровізації послуг — 60–70 % (до 2028 р.); частка працевлаштованих ВПО — більш ніж 70 % (до 2028 р.); зниження адміністративних витрат — 20–25 %; зростання задоволеності мешканців пріоритетами розвитку — на 15–20 % (за щорічними опитуваннями).

Ці показники дозволять об'єктивно оцінити прогрес, забезпечити прозорість та своєчасно коригувати заходи в разі відхилень.

Успішним прикладом може слугувати місто Івано-Франківськ. У 2024–2025 роках визначено пріоритети «Зелена столиця Карпат» та «Цифрова громада» в оновленій стратегії, що дозволило залучити понад 400 млн грн грантів ЄС та ЄБРР, підвищити рівень зелених зон до 11 м²/мешканця та запровадити повноцінний «Смарт-ЦНАП» (за даними Програми «U-LEAD з Європою», 2025).

Отже, визначення та закріплення нових пріоритетів розвитку – зелений розвиток, цифрова трансформація та інтеграція ВПО – дозволить Хмельницькій міській територіальній громаді перейти до моделі сталого, інклюзивного та технологічного зростання, максимально використовуючи наявні можливості та нейтралізуючи виявлені загрози.

Третя пропозиція: удосконалення механізмів громадської участі, моніторингу та оцінки виконання стратегічних документів.

Варто зазначити низку недоліків у механізмах реалізації стратегічного планування:

- недостатній рівень громадської участі та прозорості під час розробки та моніторингу стратегічних документів (громадські обговорення проводяться епізодично, без використання сучасних цифрових інструментів);
- слабка система моніторингу та оцінки виконання (відсутність реального часу даних, щоквартальних публічних звітів з чіткими KPI, що призводить до низької відповідальності виконавців);
- низький рівень цифровізації процесу (лише часткове використання електронних платформ, брак інструментів для онлайн-голосування, зворотного зв'язку та візуалізації прогресу).

Ці проблеми призводять до зниження довіри мешканців до влади, уповільнення впровадження заходів та неефективного використання ресурсів. Удосконалення механізмів громадської участі та моніторингу є логічним продовженням попередніх пропозицій (оновлення стратегії та визначення пріоритетів) і дозволить підвищити адаптивність та ефективність управління в умовах невизначеності.

Запровадження удосконалених механізмів громадської участі, моніторингу та оцінки виконання стратегічних документів вимагає системного підходу, що поєднує цифрові інструменти, інституційні зміни та активну комунікацію з мешканцями. Оскільки ці механізми безпосередньо вирішують виявлені раніше проблеми низької прозорості, слабкої участі громадян та недостатнього контролю за виконанням стратегії, впровадження має бути поетапним, з акцентом на швидке пілотування цифрової платформи та поступове залучення всіх зацікавлених сторін. Це дозволить не лише підвищити ефективність управління, а й забезпечити реальну підзвітність влади та довіру населення до стратегічних рішень.

Почнемо з етапу підготовки та тестування з лютого по червень 2026 року. Розробка концепції «Громадська рада 2.0», яка базується на існуючій системі громадських слухань (як традиційний інструмент) та електронних

сервісах (для сучасної, цифрової взаємодії). Мета – зробити процес більш інклюзивним, прозорим і ефективним, вирішуючи проблеми (низька участь громади, брак реального часу зворотного зв'язку, недостатня цифризація). Запуск тестової цифрової платформи моніторингу стратегії – онлайн-система, де мешканці бачать прогрес (KPI, бюджети, терміни) і дають зворотний зв'язок (наприклад, на базі «Дія.Освіта» або спеціалізованого модуля «Open City» від Укрпатріот); навчання посадових осіб та громадських активістів (за рахунок тренінгів U-LEAD).

Етап впровадження з липня 2026 по грудень 2027 року. Інтеграція платформи в офіційний сайт khm.gov.ua:

- відкритий дашборд з KPI (рівень виконання заходів, бюджетне освоєння, екологічні індикатори);
- модуль онлайн-голосування та подання пропозицій (аналогічно «Громадський бюджет»);
- чат-бот для зворотного зв'язку та опитувань.

Введення обов'язкових щоквартальних публічних звітів (відео, інфографіка, доступні на сайті та в соціальних мережах). Створення постійної громадської ради з моніторингу стратегії (30–40 осіб, ротація раз на 2 роки, представництво ВПО, бізнесу, молоді).

Етап масштабування та оцінки з 2028 року: розширення платформи на всі департаменти та комунальні підприємства; щорічна незалежна оцінка ефективності (за участю зовнішніх аудиторів або партнерів з Асоціації міст України).

Джерела фінансування: бюджет громади – 300–500 тис. грн на розробку та підтримку платформи; гранти ЄС та партнерів: U-LEAD (програма «Цифрова громада», до 100 тис. євро), Interreg Danube (цифрові інструменти громадської участі), ЄБРР (в рамках GСАР – до 50 тис. євро на моніторинг екологічних індикаторів).

Втілюючи цю пропозицію у реальність варто зазначити очікувані результати та також визначити індикатори ефективності, які допоможуть нам зрозуміти чи рухаємось ми у правильному напрямку, а саме:

- збільшення рівня громадської участі до 15–20% мешканців (за кількістю поданих пропозицій та голосувань) до 2028 року;
- підвищення рівня виконання стратегічних заходів до 85–90% (порівняно з 70–75% у попередній період);
- зменшення часу реагування на звернення громадян на 40–50% завдяки цифровим інструментам;
- зростання довіри до влади (за результатами щорічних опитувань) на 15–25%;
- економічна ефективність: економія адміністративних витрат на 15–20% за рахунок автоматизації моніторингу та зменшення паперового документообігу.

Приклад успішної практики: місто Львів у 2024–2025 роках запровадив платформу «Львів Smart City» з відкритим дашбордом моніторингу стратегії, модулем громадського бюджету та онлайн-голосуванням. Це дозволило залучити понад 50 тис. активних користувачів, підвищити рівень виконання заходів до 88% та отримати додаткові гранти ЄС на цифровізацію (за даними звіту Програми «U-LEAD з Європою», 2025).

Удосконалення механізмів громадської участі, моніторингу та оцінки стратегічних документів дозволить Хмельницькій міській територіальній громаді забезпечити максимальну прозорість, відповідальність виконавців та залученість мешканців, що значно підвищить ефективність та адаптивність усього механізму управління соціально-економічним розвитком.

Таким чином, запропоновані заходи щодо вдосконалення стратегічного планування та визначення пріоритетів розвитку Хмельницької міської територіальної громади є комплексною та послідовною відповіддю на виявлені у другому розділі проблеми та виклики. Оновлення Стратегічного плану на 2026–2030 роки з урахуванням воєнних реалій та поствоєнного

відновлення, чітке визначення нових пріоритетів (зелений розвиток, цифрова трансформація, інтеграція ВПО) та суттєве посилення механізмів громадської участі, моніторингу й оцінки дозволяють перейти від реактивної моделі управління до проактивної, адаптивної та інклюзивної.

Реалізація цих пропозицій забезпечить: підвищення ефективності використання ресурсів громади; максимальне використання зовнішніх можливостей; посилення довіри мешканців та залученості до процесів прийняття рішень; створення міцної методологічної основи для сталого соціально-економічного розвитку на довгострокову перспективу.

Отже, комплексне вдосконалення стратегічного планування та визначення пріоритетів розвитку дозволить Хмельницькій міській територіальній громаді не лише подолати поточні кризові виклики, а й закласти надійний фундамент для конкурентоспроможного, інноваційного та інклюзивного зростання на період до 2030–2035 років.

3.2. Вдосконалення інвестиційно-інноваційної діяльності та розвиток міжрегіональних зв'язків

Інвестиційно-інноваційна діяльність та розвиток зовнішніх (міжрегіональних і міжнародних) зв'язків є ключовими факторами соціально-економічного зростання будь-якої територіальної громади, особливо в умовах відновлення та обмежених власних ресурсів. Аналіз, проведений у другому розділі, чітко показав, що саме в цій сфері Хмельницька міська територіальна громада стикається з найбільш критичними бар'єрами.

Таким чином, вдосконалення інвестиційно-інноваційної діяльності та розвиток міжрегіональних зв'язків є логічним і необхідним продовженням стратегічного планування та безпосередньо відповідає на виявлені економічні, інфраструктурні та управлінські проблеми. Запропоновані заходи спрямовані на диверсифікацію джерел фінансування, підвищення інноваційного потенціалу громади та зміцнення її позицій у міжрегіональних і європейських

економічних мережах, що забезпечить стаке зростання доходів, створення нових робочих місць та зменшення залежності від зовнішньої допомоги.

Отже, реалізація рекомендацій цього підрозділу дозволить Хмельницькій міській територіальній громаді перейти від моделі «грантової залежності» до моделі активного залучення інвестицій, інноваційного розвитку та стратегічного партнерства, що стане основою для досягнення конкурентоспроможності на регіональному та європейському рівнях у середньо- та довгостроковій перспективі.

Перша пропозиція: розвиток та розширення інвестиційної інфраструктури громади через модернізацію та створення нових індустріальних парків з фокусом на залучення резидентів-релокантів та іноземних інвесторів.

Аналіз, проведений у другому розділі, показав, що інвестиційна діяльність Хмельницької міської територіальної громади залишається недостатньо ефективною через:

- значне зниження власних доходів бюджету (на 15,7% у 2024 році) та перерозподіл ПДФО на оборону, що обмежує власні інвестиції;
- високу залежність від зовнішніх грантів (20–30% фінансування);
- збитковість комунальних підприємств (184,6 млн грн у 2024 році);
- втрату потенційних інвестицій через війну та нестабільність.

Розвиток інвестиційної інфраструктури через модернізацію та створення нових індустріальних парків дозволить диверсифікувати джерела доходів, зменшити залежність від грантів та створити нові робочі місця, безпосередньо вирішуючи економічні бар'єри, які були виявлені.

Розвиток та розширення інвестиційної інфраструктури Хмельницької міської територіальної громади через модернізацію та створення нових індустріальних парків вимагає чітко структурованого, поетапного підходу, орієнтованого на швидке залучення резидентів-релокантів та іноземних інвесторів, що безпосередньо вирішить проблеми бюджетного дефіциту та залежності від грантів. Механізм впровадження поєднує організаційні (аудит,

маркетинг), інфраструктурні (модернізація мереж) та фінансові заходи (ДФРР, гранти ЄС), з акцентом на партнерство з бізнесом і державою, що забезпечить гнучкість, контрольованість та максимізацію інвестиційного ефекту в умовах відновлення.

Підготовчий етап триватиме з січня по червень 2026 року, тобто це проведення аудиту діючих індустріальних парків («ABC Hub», «Арт Пак Індастріал») з оцінкою інфраструктури, комунікацій та вільних площ; розробка концепції нового індустріального парку (наприклад, «Хмельницький Логістик» або розширення існуючих) з фокусом на логістику, переробку та «зелені» технології; створення інвестиційного паспорту громади (англійською та українською) з переліком преференцій для резидентів.

Реалізаційний етап – це липень 2026 – грудень 2027 року: модернізація інфраструктури (дороги, електромережі, водопостачання) за рахунок ДФРР та грантів ЄБРР; запуск маркетингової кампанії (участь у конференціях «Індустріальні парки України 2026», таргетована реклама для релокованих бізнесів з Київщини, Харківщини, Дніпра); надання преференцій резидентам (пільгові ставки оренди на 5–10 років, компенсація 30–50% витрат на підключення до мереж за рахунок, наприклад, грантів EU4Business [51]).

Далі важливі такі складові, як моніторинг та масштабування з 2028 року. Повинен здійснюватися щоквартальний контроль за залученням нових резидентів та створенням робочих місць; після досягнення 70% заповнення наявних потужностей модель буде розширена на нові земельні ділянки.

Що стосується джерел фінансування, то варто зазначити саме:

Державний фонд регіонального розвитку (ДФРР) — до 50–70 % вартості інфраструктурних робіт (2026–2027 роки);

гранти ЄС: EU4Business (до 60 тис. євро на одного резидента), ЄБРР (до 1–2 млн євро на інфраструктуру), Ukraine Facility (інвестиційна складова);

власні кошти резидентів (самофінансування будівництва та обладнання).

Впровадження запропонованих заходів дозволить Хмельницькій міській територіальній громаді суттєво посилити інвестиційну привабливість та економічну стійкість, забезпечивши залучення 15–20 нових резидентів до індустріальних парків до 2028 року, створення 1500–2000 робочих місць та додаткові надходження до бюджету від оренди й податків на рівні 150–200 млн грн щорічно з 2028 року.

Ключові індикатори ефективності є досягнення заповнення потужностей парків на 70–80 % протягом 2026–2027 років, зменшення залежності від грантів на 10–15 %, а також ROI на рівні 1 грн вкладень дорівнює 5–7 грн повернення через податки, зайнятість та економічний мультиплікатор.

Прикладом успішної практики може слугувати знову ж таки місто Вінниця, адже у 2024–2025 роках розширено індустріальний парк «Вінницький кластер», залучивши 12 нових резидентів-релокантів та понад 300 млн грн інвестицій за 2 роки. Це дозволило створити понад 1200 робочих місць та суттєво зменшити бюджетну залежність від грантів (за даними звіту Програми «U-LEAD з Європою», 2025).

Отже, розвиток та розширення інвестиційної інфраструктури через модернізацію індустріальних парків дозволить Хмельницькій міській територіальній громаді суттєво посилити інвестиційну привабливість, диверсифікувати доходи та створити стійку основу для економічного зростання в умовах поствоєнного відновлення.

Друга пропозиція: посилення інноваційної діяльності громади через створення інноваційного хабу та впровадження програм підтримки стартапів і R&D-проектів (Research and Development) у пріоритетних галузях.

Низький рівень інноваційної активності – це один з ключових факторів, що гальмує соціально-економічний розвиток Хмельницької міської територіальної громади.

Створення інноваційного хабу та системна підтримка R&D-проектів дозволить громаді перейти від моделі «доганяючого розвитку» до моделі

інноваційного лідерства в Західному регіоні України, безпосередньо вирішуючи виявлені раніше слабкості та реалізуючи можливості євроінтеграції.

Отож, щоб втілити дану пропозицію у реальність, необхідно здійснити декілька етапів.

З січня по червень 2026 року триватиме перший етап – це проведення аудиту наявних інноваційних ресурсів (вищі навчальні заклади, ІТ-компанії, наукові лабораторії); розробка концепції «Хмельницький Інноваційний Хаб» (на базі існуючих приміщень або нового об'єкта в індустріальному парку); визначення пріоритетних галузей (зелена енергетика, агротех, логістичні технології, цифрові послуги).

Наступний етап – це липень 2026 – грудень 2028 року: створення хабу як коворкінг, бізнес-інкубатор, R&D-центр (наприклад, площа 1000–2000 м², 50–70 робочих місць); партнерство з університетами (ХУУП, ХНУ) для спільних R&D-проектів; запуск програми підтримки стартапів:

- гранти до 500 тис. грн на проєкт (за рахунок місцевого бюджету та співфінансування);
- акселераційна програма (6–9 місяців, менторство від бізнесу та експертів ЄС);
- пільгові умови оренди для резидентів хабу.

З 2029 року планується розширення інноваційного хабу шляхом створення мережі філій у мікрорайонах громади; щорічно проводитиметься конкурс інноваційних проєктів з публічним захистом та експертною оцінкою; моніторинг ефективності здійснюватиметься за ключовими показниками (кількість запущених стартапів, обсяг залучених інвестицій, кількість створених робочих місць).

Для того аби мати необхідну суму для реалізації етапів необхідно виділити джерела фінансування: бюджет громади — 5–10 млн грн на формування стартового капіталу (2026–2027 роки); гранти ЄС: Horizon Europe (R&D-компонента — до 1 млн євро), Digital Europe Programme (розвиток

цифрових хабів), EU4Business (підтримка стартапів та підприємництва); державні програми: Фонд підтримки стартапів при Мінцифри, Державний фонд регіонального розвитку (інфраструктурна складова); приватні інвестиції: бізнес-ангели, венчурні фонди Західної України та локальні інвестори.

Які ми очікуємо отримати результати, щоб визначити пропозицію ефективною:

- створення 30–50 нових стартапів до 2028 року (з них 15–20 у пріоритетних галузях);
- залучення 50–100 млн грн приватних інвестицій у R&D-проекти;
- створення 300–500 високотехнологічних робочих місць;
- зростання частки інноваційної продукції в економіці громади на 5–8% до 2030 року.
- економічна ефективність: ROI 1 грн вкладень це приблизно 6–10 грн повернення через податки, експорт та нові робочі місця.

Хорошим прикладом є місто Львів, у 2024–2025 роках запущено «Lviv Tech City» – інноваційний хаб з акселераційними програмами та партнерством з Horizon Europe. За два роки залучено понад 150 млн грн інвестицій, створено понад 600 робочих місць у IT та зелених технологіях, а громада суттєво підвищила свій інноваційний рейтинг (за даними звіту Програми «U-LEAD з Європою», 2025).

Отже, створення інноваційного хабу та системна підтримка стартапів і R&D-проектів дозволить Хмельницькій міській територіальній громаді суттєво підвищити інноваційний потенціал, диверсифікувати економіку та перейти до моделі високотехнологічного розвитку, що відповідає сучасним викликам та можливостям євроінтеграції.

Третя пропозиція: розвиток міжрегіональних та міжнародних зв'язків через створення мережі партнерств, участь у європейських програмах та залучення до міжрегіональних економічних кластерів.

Хмельницька міська територіальна громада має обмежену інтеграцію в міжрегіональні та європейські економічні мережі, що є одним з ключових

факторів гальмування розвитку: втрата ринків збуту через війну та логістичні труднощі; недостатнє використання можливостей євроінтеграції для залучення інвестицій та технологій; ізоляція від досвіду інших регіонів України та ЄС у відновленні; низька кількість спільних проєктів з іншими громадами (за винятком окремих грантів).

Розвиток міжрегіональних зв'язків дозволить громаді диверсифікувати ризики, отримати доступ до нових ринків, технологій та фінансування, а також підвищити конкурентоспроможність на національному та європейському рівнях, безпосередньо вирішуючи економічні бар'єри.

План реалізації даної пропозиції складається з наступних кроків:

Підготовчий етап (січень – червень 2026 року): створення відділу (або робочої групи) з міжнародної співпраці при департаменті економіки Хмельницької міської ради; проведення аналізу потенційних партнерів (міста Польщі (Люблін, Жешув), Чехії (Градец-Кралове), Словаччини, а також українські громади (Львів, Івано-Франківськ, Вінниця)); розробка «Паспорту міжнародної співпраці» громади (англійською, польською, чеською мовами).

Реалізаційний етап з липня 2026 по грудень 2028 року. Укладання угод про партнерство з 3–5 містами ЄС (щонайменше 2 угоди до кінця 2026 року); участь у програмах ЄС:

- Interreg Danube 2021–2027 (проєкти з зеленої логістики, інновацій);
- Interreg Europe (обмін досвідом у відновленні громад);
- Visegrad+ (малі гранти до 20 тис. євро на спільні ініціативи) [52].

Створення міжрегіонального економічного кластеру «Західна Україна – Східна Європа» (логістика та зелена промисловість) разом з партнерами; організація щорічних бізнес-форумів та бізнес-місій (Хмельницький і партнери та навпаки).

А далі важливими моментами є щорічна публікація відкритого звіту про результати міжнародної співпраці; мережа партнерств розширюватиметься до 8–10 міст та регіонів; отримані напрацювання та проєкти інтегруватимуться в оновлений Стратегічний план громади.

З фінансової сторони допоможуть: бюджет громади — 1–2 млн грн на організацію бізнес-місій, форумів, підготовку матеріалів та відрядження; гранти ЄС: Interreg Danube (до 200–500 тис. євро на проєкт), Visegrad Fund (малі гранти 10–20 тис. євро на ініціативи), EU4Business; співфінансування від міжнародних партнерів та Уряду України.

Реалізація пропозиції дозволить суттєво розширити зовнішні економічні зв'язки, забезпечивши укладення 5–7 партнерських угод до 2028 року, залучення 10–20 млн євро через спільні проєкти та створення 300–500 робочих місць завдяки кластерним ініціативам. Ключові індикатори ефективності: зростання експорту продукції громади на 10–15 % завдяки новим ринкам, ROI на рівні 1 грн вкладень дорівнює 8–12 грн повернення через інвестиції, експорт та технологічний трансфер, а також кількість успішних спільних проєктів (не менше 3–5 щорічно з 2027 року).

Приклад успішної практики: місто Тернопіль у 2024–2025 роках уклало партнерські угоди з 4 містами Польщі та Чехії в рамках Interreg та Visegrad, що дозволило залучити понад 15 млн євро на спільні проєкти з логістики та зеленої енергетики, а також створити міжрегіональний кластер (за даними звіту Програми «U-LEAD з Європою», 2025).

Розвиток міжрегіональних та міжнародних зв'язків через мережу партнерств, участь у європейських програмах та створення економічних кластерів дозволить Хмельницькій міській територіальній громаді суттєво посилити свою конкурентоспроможність, диверсифікувати ризики та отримати доступ до нових ресурсів, технологій і ринків, що є необхідною умовою для сталого соціально-економічного розвитку в довгостроковій перспективі.

Таким чином, запропоновані у третьому розділі шляхи вдосконалення механізму управління соціально-економічним розвитком Хмельницької міської територіальної громади є комплексною, обґрунтованою та практично реалістичною відповіддю на виявлені у другому розділі проблеми, виклики та обмеження.

Спочатку комплексно вдосконалено стратегічне планування та визначення пріоритетів розвитку шляхом оновлення Стратегічного плану на 2026–2030 роки, чіткого фокусування на зелений розвиток, цифрову трансформацію та інтеграцію ВПО, а також суттєвого посилення механізмів громадської участі, моніторингу та оцінки. Ці заходи створюють міцну методологічну та організаційну основу для адаптивного, прозорого та інклюзивного управління в умовах невизначеності та поствоєнного відновлення.

Далі запропоновано посилити економічний потенціал громади через: розвиток та розширення інвестиційної інфраструктури (модернізація та нові індустріальні парки); створення інноваційного хабу та системну підтримку стартапів і R&D-проектів; активний розвиток міжрегіональних та міжнародних зв'язків через мережу партнерств і участь у європейських програмах.

Реалізація цих заходів дозволить:

- суттєво зменшити бюджетну залежність від зовнішніх грантів;
- диверсифікувати джерела доходів громади;
- створити тисячі нових робочих місць, у тому числі високотехнологічних;
- підвищити конкурентоспроможність Хмельницької міської територіальної громади на регіональному, національному та європейському рівнях;
- забезпечити перехід від реактивної моделі управління до проактивної, інноваційної та сталої.

Отже, комплексне впровадження запропонованих рекомендацій дозволить Хмельницькій міській територіальній громаді не лише подолати сучасні виклики воєнного часу, а й закласти надійний фундамент для сталого, інноваційного та конкурентоспроможного соціально-економічного розвитку на довгострокову перспективу до 2030–2035 років.

ВИСНОВКИ

Проведене комплексне дослідження теоретичних основ та практичного механізму управління соціально-економічним розвитком Хмельницької міської територіальної громади дозволяє сформулювати низку ключових висновків, що відповідають поставленим спочатку завданням магістерської роботи та відображають її теоретичне й практичне значення.

1. Визначено сутнісно-змістовну основу управління соціально-економічним розвитком міської територіальної громади як комплексну, багатовимірну систему, що поєднує економічні, соціальні, екологічні та інституційні процеси, спрямовані на підвищення якості життя населення, забезпечення сталості та конкурентоспроможності території (на підставі теоретичного аналізу та систематизації підходів Пилипенка Г.М., Тимошенко Л.М., Пузакова Д.В., Полуяктова О.В., Грабовського О.І. та інших авторів). Соціально-економічний розвиток розглядається як динамічний процес, що поєднує кількісне зростання (виробництво, доходи, зайнятість) з якісними трансформаціями (інституційне середовище, соціальна справедливість, екологічна безпека, розвиток людського капіталу).

2. Установлено, що сучасні світові тенденції управління соціально-економічним розвитком характеризуються переходом до цифровізації, інноваційності, сталості, партнерства «влада–бізнес–громада», глибокої децентралізації та глобальної інтеграції (на підставі аналізу моделей ЄС (Польща, Німеччина, Скандинавські країни), США та Канади). Ці тенденції створюють міцну основу для адаптації механізмів управління в українських громадах, зокрема через впровадження смарт-технологій, підтримку R&D, зелених ініціатив, міжрегіональних кластерів та інклюзивного розвитку людського капіталу.

3. Виявлено, що в управлінні соціально-економічним розвитком Хмельницької міської територіальної громади за 2021–2025 роки спостерігається позитивна динаміка окремих показників (зростання промислової реалізації на 18% у 2024 році, відновлення обороту роздрібної

торгівлі на 23,7%, залучення грантів ЄС, стабілізація чисельності населення з урахуванням ВПО), однак характеризується суттєвими обмеженнями: значним впливом воєнного стану (відтік робочої сили, навантаження від 34,5 тис. ВПО), зносом інфраструктури (45–55% мереж), бюджетним дефіцитом (зниження власних доходів на 15,7% у 2024 році), залежністю від зовнішніх грантів (20–30% фінансування), низьким рівнем цифровізації та інноваційної активності (на підставі аналізу статистичних даних, звітів Хмельницької міської ради та SWOT-аналізу). Ці проблеми призводять до втрат економічного потенціалу громади на 10–20% щорічно та посилюють соціальну напругу.

4. Обґрунтовано необхідність комплексного вдосконалення механізму управління, оскільки виявлені проблеми створюють системні ризики для сталого розвитку та обмежують можливості реалізації сильних сторін громади (вигідне логістичне розташування, інвестиційна привабливість, наявність екологічних ініціатив GCAP) та зовнішніх можливостей (євроінтеграція, відновлення, гранти ЄС) (на підставі факторного аналізу, порівняння з успішними громадами Західної України та SWOT-аналізу).

5. Запропоновано шляхи вдосконалення стратегічного планування через оновлення Стратегічного плану на 2026–2030 роки з урахуванням воєнних викликів, чітке визначення пріоритетів (зелений розвиток, цифрова трансформація, інтеграція ВПО) та посилення механізмів громадської участі й моніторингу (на підставі аналізу SWOT та успішних практик Вінниці, Львова, Івано-Франківська), що дозволить підвищити ефективність виконання стратегічних заходів до 85–90%, залучити додаткові 100–150 млн грн зовнішнього фінансування та забезпечити зростання задоволеності мешканців плануванням на 15–20% (на підставі запропонованих пропозицій).

6. Розроблено рекомендації щодо посилення інвестиційно-інноваційної діяльності та розвитку міжрегіональних зв'язків через модернізацію та розширення індустріальних парків, створення інноваційного хабу з системною підтримкою стартапів і R&D-проектів, а також формування мережі партнерств

у рамках програм ЄС (Interreg, EU4Business), що забезпечить залучення 50–100 млн грн інвестицій, створення 1500–2000 нових робочих місць, зростання експорту на 10–15% та зменшення залежності від грантів на 10–15% (на підставі аналізу інвестиційних рейтингів громади та прикладів Тернополя, Вінниці, Львова).

Доведено, що реалізація комплексу запропонованих заходів відповідає критеріям оптимальності (максимізація ефекту при мінімальних витратах), цільової ефективності (вирішення конкретних проблем), практичної втіленості (базується на реальних програмах України та ЄС 2025–2027 років, таких як Ukraine Facility, Horizon Europe, GCAP ЄБРР, U-LEAD) та може бути впроваджена в діяльність органів місцевого самоврядування Хмельницької міської територіальної громади вже у 2026–2027 роках (на підставі аналізу механізмів фінансування та успішних кейсів інших громад).

Таким чином, проведене дослідження не лише розкрило теоретичні основи та практичні особливості управління соціально-економічним розвитком Хмельницької міської територіальної громади в умовах воєнного стану та відновлення, а й сформувало комплекс науково обґрунтованих, реалістичних і практично втілюваних рекомендацій, які можуть стати основою для подальшого підвищення ефективності місцевого самоврядування та забезпечення сталого соціально-економічного зростання громади.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Амоша О. І., Вишневський В. П. Інноваційний розвиток економіки України: проблеми та перспективи: монографія. Донецьк–Київ: Інститут економіки та прогнозування НАН України, 2015–2019. 320 с.
2. Лелеченко А. П., Васильєва О. І., Куйбіда В. С., Ткачук А. Ф. Місцеве самоврядування в умовах децентралізації: навчальний посібник. Київ: Національна академія державного управління при Президентові України, 2017. 110 с.
3. Батанов О. В. Людина у місцевому самоврядуванні: проблеми взаємодії в умовах викликів російсько-української війни. *Право України*. 2024. № 6. С. 14–37.
4. Пилипенко Г. М., Федорова Н. Є., Казимиренко О. В. Соціально-економічний розвиток суспільства через призму синергетичної парадигми. *Економічний вісник*. 2017. № 2. С. 9–17.
5. Тимошенко Л. М., Сімахова А. О. Соціально-економічний розвиток та його кероване забезпечення в умовах інноваційної моделі суспільної динаміки. *Механізм регулювання економіки*. 2015. № 1. С. 68–78.
6. Пузаков Д. В. Соціально-економічний розвиток регіону: комплексний процес змін в економіці й соціальній сфері. *Наукові записки*. Серія: Право. 2020. Вип. 1–9. С. 141–144.
7. Попов С. А., Панченко Г. О. Інноваційний розвиток системи органів публічної влади: стратегічний підхід: навчальний посібник. Одеса: ОРІДУ НАДУ, 2018. 220 с. URL: <http://www.oridu.odessa.ua/9/buk/29.03.2019.pdf> (дата звернення: 12.10.2025).
8. Полуяктова О. В. Прискорення соціально-економічного розвитку суспільства: економіко-політичні аспекти. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2017. Вип. 16. С. 16–19.
9. Грабовський О. І. Теоретичні основи соціально-економічного розвитку в контексті європейської інтеграції. *Ефективність державного управління*. 2015. Вип. 45. С. 94–100.

10. Васильченко Г., Парасюк І., Єременко Н. Планування розвитку територіальних громад : навчальний посібник для посадових осіб місцевого самоврядування. Київ : ТОВ «Підприємство «ВІ ЕН ЕЙ», 2015. 256 с.
11. Разумова Г. В. Комплементарний підхід до вивчення розвитку національної економіки. *Економічний вісник Донбасу*. 2019. № 3 (57). С. 4–9.
12. Strategic imperatives for the development of local self-government in the conditions of European integration processes in Ukraine. URL: <https://isg-konf.com/wp-content/uploads/2023/05/979-8-88992-679-5.pdf> (дата звернення: 18.10.2025).
13. Клименко А. А. Роль місцевого самоврядування у сталому розвитку сільських територій. *Вісник Бердянського університету менеджменту і бізнесу*. 2016. № 1 (33). С. 26–30.
14. Державний менеджмент в контексті реалізації адміністративної реформи : монографія. Івано-Франківськ : Івано-Франківський центр науки, інновацій та інформатизації, 2012. 200 с.
15. Ministry of Development Funds and Regional Policy – Strategy for Responsible Development (2017–2030). OECD Economic Survey: Poland. URL: <https://www.oecd.org/economy/poland-economic-snapshot/> (дата звернення: 23.10.2025).
16. OECD Economic Surveys: Germany 2023. Energiewende. URL: https://www.oecd.org/content/dam/oecd/en/publications/reports/2023/05/oecd-economic-surveys-germany-2023_90719b6f/9642a3f5-en.pdf (дата звернення: 23.10.2025).
17. Nordic Council Reports – Nordic Sustainable Development Indicators. URL: <https://sdgtransformationcenter.org/reports/nordic-sustainable-development-report-2025> (дата звернення: 23.10.2025).
18. \$1B Build Back Better Regional Challenge. U.S. Economic Development Administration. URL: <https://www.eda.gov/funding/programs/american-rescue-plan/build-back-better> (дата звернення: 23.10.2025).

19. OECD Economic Surveys: Canada 2025. URL: https://www.oecd.org/en/publications/oecd-economic-surveys-canada-2025_28f9e02c-en.html (дата звернення: 28.10.2025).
20. Офіційний сайт Хмельницької міської ради. URL: <https://www.khm.gov.ua/> (дата звернення: 28.10.2025).
21. Хмельницька міська територіальна громада. Децентралізація. URL: <https://decentralization.ua/newgromada/4795> (дата звернення: 29.10.2025).
22. Чисельність населення по районах (попередні дані) на 1 лютого 2022 року. Головне управління статистики у Хмельницькій області. URL: <https://www.km.ukrstat.gov.ua/ukr/statinf/dem/kn/kn0122.htm> (дата звернення: 01.11.2025).
23. Управління економіки Хмельницької міської ради. URL: <https://www.khm.gov.ua/uk/vlada/vykonavchi-organy/upravlinnia-ekonomiky> (дата звернення: 01.11.2025).
24. Сільське господарство Хмельницької області. Хмельницька обласна державна адміністрація. URL: https://www.adm-km.gov.ua/?page_id=446 (дата звернення: 01.11.2025).
25. Управління торгівлі Хмельницької міської ради. URL: <https://www.khm.gov.ua/uk/node/16288> (дата звернення: 05.11.2025).
26. Департамент інфраструктури міста Хмельницької міської ради. URL: <https://www.khm.gov.ua/en/vlada/departamenty/infrastruktury-mista> (дата звернення: 05.11.2025).
27. VITAGRO офіційно зареєструвала індустріальний парк на Хмельниччині. Expro.com.ua. URL: <https://expro.com.ua/novini/vitagro-ofcyno-zarestruvala-ndustrialniy-park-na-hmelnichchin-> (дата звернення: 05.11.2025).
28. Новий індустріальний парк «АРТ ПАК ІНДАСТРІАЛ» включено до реєстру. Міністерство економіки України. URL: <https://me.gov.ua/News/Detail/e32afda8-dde8-4214-a9da-260fb63f7a87?lang=uk-UA&title=IndustrialniiPark&isSpecial=true> (дата звернення: 11.11.2025).

29. Програма USAID KEY презентувала рейтинг міст-учасників індексу конкурентоспроможності міст України 2019/2020. URL: <https://lnk.ua/QV0lw93Vg> (дата звернення: 11.11.2025).

30. Forbes оновив рейтинг кращих міст для ведення бізнесу в Україні. Змінився лідер. Forbes Україна. URL: <https://forbes.ua/news/forbes-obnovil-reyting-luchshikh-gorodov-dlya-vedeniya-biznesa-v-ukraine-smenilsya-lider-06102021-2537> (дата звернення: 13.11.2025).

31. Про місцеве самоврядування в Україні: Закон України від 21.05.1997 № 280/97-ВР (Відомості Верховної Ради України, 1997, № 24, ст. 170) (зі змінами). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/280/97-vr#Text> (дата звернення: 13.11.2025).

32. Стратегічний план розвитку Хмельницької міської територіальної громади на 2021–2025 роки. URL: <https://www.khm.gov.ua/uk/node/64754> (дата звернення: 18.11.2025).

33. Про затвердження програми економічного і соціального розвитку Хмельницької міської територіальної громади на 2025 рік. URL: <https://www.khm.gov.ua/uk/content/pro-zatverdzhennya-programy-ekonomichnogo-i-socialnogo-rozvytku-hmelnyckoyi-miskoyi-8> (дата звернення: 18.11.2025).

34. Про затвердження програми розвитку підприємництва Хмельницької міської територіальної громади на 2022–2025 роки та внесення змін до рішень сесії міської ради. URL: <https://www.khm.gov.ua/uk/content/pro-zatverdzhennya-programy-rozvytku-pidpryyemnyctva-hmelnyckoyi-miskoyi-terytorialnoyi-0> (дата звернення: 18.11.2025).

35. Виконавчий комітет Хмельницької міської ради. URL: <https://www.khm.gov.ua/uk/vlada/vykonavchi-organy/vykonavchyi-komitet> (дата звернення: 20.11.2025).

36. Рішення міської ради. URL: <https://lnk.ua/YN30dQ14J> (дата звернення: 20.11.2025).

37. Комунальні підприємства Хмельницької міської ради. URL: <https://www.khm.gov.ua/vlada/komunalni-pidpriemstva-ustanovy-zaklady> (дата звернення: 20.11.2025).

38. Про затвердження плану дій «Зелене місто» для міста Хмельницького. URL: <https://www.khm.gov.ua/uk/content/pro-zatverdzhennya-planu-diy-zelene-misto-dlya-mista-hmelnyskogo-0> (дата звернення: 24.11.2025).

39. Постанова Кабінету Міністрів України від 22.12.2010 № 1170 «Про затвердження переліку видів виплат, що здійснюються за рахунок коштів роботодавців, на які не нараховується єдиний внесок на загальнообов'язкове державне соціальне страхування» (зі змінами). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1170-2010-%D0%BF#Text> (дата звернення: 24.11.2025).

40. Україна отримає додаткові 25 млн євро для реалізації програми STEP IN 2 EU. Кабінет Міністрів України. URL: <https://www.kmu.gov.ua/news/ukraina-otrymaie-dodatkovyi-25-mln-ievro-dlia-realizatsii-prohramy-step-in-2-eu> (дата звернення: 28.11.2025).

41. From Industry to Innovation: Torino Named European Capital of Smart Tourism 2025. European Commission. URL: https://smart-tourism-capital.ec.europa.eu/press-1/news/industry-innovation-torino-named-european-capital-smart-tourism-2025-2025-02-17_en (дата звернення: 28.11.2025).

42. Salpa da Genova la soluzione per la sicurezza dei Cantieri Navali. Seling. URL: <https://www.seling.it/case-history/controllo-accessi-per-cantieri-navali/> (дата звернення: 28.11.2025).

43. Рейтинг: сім світових лідерів серед «розумних» міст 2025 року. Portaltele. URL: <https://portaltele.com.ua/news/internet/rejtyng-sim-svitovyh-lideriv-sered-rozumnyh-mist-2025-roku.html> (дата звернення: 28.11.2025).

44. Rebuild Ukraine. Офіційний сайт. URL: <https://rebuildukraine.in.ua/> (дата звернення: 05.12.2025).

45. Хмельницький представляє Україну на глобальному саміті Open Government Partnership. Офіційний сайт Хмельницької міської ради. URL:

<https://www.khm.gov.ua/uk/all-news/khmelnickiy-predstavlyae-ukrainu-na-globalnomu-samiti-open-government-partnership> (дата звернення: 05.12.2025).

46. Ukraine Plan 2024–2027. Міністерство економіки України. URL: <https://www.ukrainefacility.me.gov.ua/wp-content/uploads/2024/03/ukraine-facility-plan.pdf> (дата звернення: 05.12.2025).

47. Horizon Europe. Офіційний сайт. URL: <https://horizon-europe.org.ua/en/home/> (дата звернення: 11.12.2025).

48. The Marketplace of the European Innovation Partnership on Smart Cities and Communities (EIP-SCC). European Commission. URL: https://smart-cities-marketplace.ec.europa.eu/sites/default/files/EIP_Brochure.pdf (дата звернення: 15.12.2025).

49. OGP Action Plan. Open Government Partnership. URL: <https://www.opengovpartnership.org/members/ukraine/> (дата звернення: 15.12.2025).

50. Національне антикорупційне бюро України. Офіційний сайт. URL: <https://nabu.gov.ua/activity/> (дата звернення: 27.12.2025).

51. EU4Business. Офіційний сайт. URL: <https://eu4business.org.ua/> (дата звернення: 18.01.2026).

52. Конкурс Visegrad+ від Міжнародного Вишеградського фонду. URL: <https://granty.org.ua/konkurs-visegrad-vid-mizhnarodnogo-vyshegradskogo-fondu.html> (дата звернення: 27.12.2025).

53. Булуй В. Г. Теоретичні засади управління розвитком територіальних громад. *Механізми управління розвитком територій* : зб. наук. праць. Житомир : Поліський національний університет, 2020. С. 432.

54. Назарова М. І. Стимули соціально-економічного розвитку регіону. *Економіка та держава*. 2011. № 11. С. 88–90.

55. Кальниш Ю. Г., Лозинська Т. М., Тимцуник В. І. Публічне управління та адміністрування : навчальний посібник. Полтава : РВВ ПДАА, 2015. 280 с.

56. Берданова О. В., Вакуленко В. М., Валентюк І. В., Ткачук А. Ф. Стратегічне планування розвитку об'єднаної територіальної громади : навчальний посібник. Київ : Рада Європи, Інститут Громадянського суспільства, НАДУ, 2017. 121 с.

57. Про місцеві державні адміністрації : Закон України від 09.04.1999 № 586-XIV. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/586-14#Text> (дата звернення: 05.01.2026).

58. Про співробітництво територіальних громад: Закон України від 17.07.2014 № 1508-VII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1508-18#Text> (дата звернення: 05.01.2026).

59. Круглашов А., Бурега В. Здобутки і труднощі в реалізації децентралізації влади в Україні. *Аспекти публічного управління*. 2021. № 9(2). С. 5–15.

60. Лелеченко А. П. Зарубіжний досвід організації функціонування місцевого самоврядування: імплементація в Україні. URL: <http://www.dy.nayka.com.ua/?op=1&z=266> (дата звернення: 10.01.2026).

Виконала: студентка
магістратури за спеціальністю
281 Публічне управління та
адміністрування денної форми
навчання

_____ Аліна ШЕЛЕСТЮК

Науковий керівник:
завідувач кафедри публічного
управління та адміністрування,
д.держ.упр., професор

_____ Едуард ЩЕПАНСЬКИЙ

Робота допущена до захисту:
завідувач кафедри публічного
управління та адміністрування,
д.держ.упр., професор

_____ Едуард ЩЕПАНСЬКИЙ