

**ПРИКАРПАТСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ  
ІМЕНІ ВАСИЛЯ СТЕФАНІКА  
МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ**

**ПРИКАРПАТСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ  
ІМЕНІ ВАСИЛЯ СТЕФАНІКА  
МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ**

Кваліфікаційна наукова  
праця на правах рукопису

**СОЛОГУБ СВЯТОСЛАВ ІГОРОВИЧ**

УДК: 334.338.43 352.07:330.1-029:3]330.322

**ДИСЕРТАЦІЯ**

**СТРАТЕГІЇ СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНОГО РОЗВИТКУ  
ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД НА ЗАСАДАХ ПІДВИЩЕННЯ  
ІНВЕСТИЦІЙНОГО ПОТЕНЦІАЛУ**

Спеціальність: 051 – Економіка  
Галузь знань: 05 – Соціальні та поведінкові науки

Подається на здобуття наукового ступеня доктора філософії

Дисертація містить результати власних досліджень. Використання ідей, результатів і текстів інших авторів мають посилання на відповідне джерело

\_\_\_\_\_ С.І. Сологуб

Наукові керівники:  
Пилипів Надія Іванівна,  
доктор економічних наук, професор  
Левандівський Омелян Тарасович  
доктор економічних наук, професор

Івано-Франківськ – 2024

## АНОТАЦІЯ

Сологуб С. І. Стратегії соціально-економічного розвитку територіальних громад на засадах підвищення інвестиційного потенціалу. – Кваліфікаційна наукова праця на правах рукопису.

Дисертація на здобуття наукового ступеня доктора філософії в галузі знань 05 – Соціальні та поведінкові науки за спеціальністю 051 Економіка. – Прикарпатський національний університет імені Василя Стефаника, Івано-Франківськ, 2024.

У дисертації сформульовано наукові проблеми, обґрунтовано теоретико-методологічні та організаційні положення та розроблено практичні рекомендації щодо удосконалення процесу формування та реалізації стратегій соціально-економічного розвитку територіальних громад на засадах підвищення інвестиційного потенціалу з метою забезпечення їх спроможності в регіонах України та сталого розвитку .

Дослідження сутності поняття «стратегія» показало відсутність єдиного підходу до його висвітлення через те, що наявні теоретико-методологічні дослідження стратегій стосуються в основному підприємств із врахуванням їхньої специфіки функціонування.

З огляду на це, запропоновано авторське бачення трактування термінів: «стратегія територіальної громади», як: довгострокового плану (програми) розвитку територіальної громади, що передбачає визначення генерального напрямку (курсу, орієнтиру) її розвитку та сукупності послідовних дій із забезпечення спроможності та інвестиційної привабливості громади в регіоні, що має відображати сумісність усіх планів розвитку громади та завчасно реагувати на зміни у зовнішньому та внутрішньому середовищі, а також «стратегія соціально-економічного розвитку територіальної громади», як: довгострокового плану (програми) розвитку територіальної громади, що має на меті забезпечення економічного зростання громади та розв’язання її соціальних проблем за допомогою визначення послідовних дій, спрямованих на досягнення цілей сталого розвитку як громади, окремих регіонів, так і в межах країни в цілому.

Обґрунтована необхідність удосконалення класифікації стратегій соціально-економічного розвитку територіальних громад з урахуванням потреб їх економічного розвитку та підвищення соціальної відповідальності через здійснену систематизацію із виділенням таких класифікаційних груп як: стратегії розвитку, стратегії управління і використання ресурсів територіальних громад, гендерно-орієнтовані стратегії, стратегії боротьби, стратегії розвитку галузей економіки, стратегії розвитку сфер територіальних громад, стратегії діджиталізації, комунікаційно-інформативні стратегії, стратегії управління, євроінтеграційні стратегії. Запропоновано доповнити її додатковою класифікаційною групою «Стратегії рівності», до якої віднесено стратегію гендерної рівності, стратегію у сфері прав людини, а також стратегію зі створення без бар'єрного простору. Дослідження класифікації стратегій проведено виходячи із авторського визначення сутності поняття «соціально-економічного розвитку територіальної громади» як цілеспрямованої, закономірної зміни економічного стану та вирішення соціально-значущих проблем громади, спрямованих на дотримання концепції сталого розвитку в сучасному мінливому бізнес-середовищі та переходу її до нового якісного стану.

У дисертаційній обґрунтовано складові концептуального підходу до формування стратегій соціально-економічного розвитку територіальних громад через запропоноване визначення таких складових у їх єдності, як: авторського трактування сутності поняття «інвестиційний потенціал», як сукупності ресурсів, джерел, можливостей, забезпечень, чинників та умов інвестиційного середовища, які формують інвестиційний клімат та забезпечують інвестиційну привабливість з метою досягнення бажаного результату у стратегічній перспективі; авторського трактування сутності поняття «стратегічне планування», як систематизованої, послідовної сукупності стратегічно-орієнтованих рішень і заходів, котрі з допомогою сформованої стратегії, у частині місії, візії, цінностей та цілей, сприяють досягненню запланованого результату громади, її ефективного функціонування з урахуванням чинників бізнес-середовища на засадах підвищення інвестиційного потенціалу; виокремлення чотирьох етапів

формування їх стратегій соціально-економічного розвитку на засадах підвищення інвестиційного потенціалу, а саме: організаційного, аналітичного, проєктувального, імплементаційного, серед яких, на відміну від існуючих, звернено увагу на значущість організаційних процедур, оскільки від їхньої якості буде залежати не тільки належне виконання усіх етапів, але й підсумковий результат для успішної реалізації стратегічних завдань громад.

Обґрунтована необхідність врахування виявлених специфічних особливостей функціонування територіальних громад як суб'єктів економічної діяльності, які відрізняють їх від підприємств і до яких відносять: цільове спрямування їх діяльності, організаційну структуру, джерела фінансування і відповідальність при формуванні та реалізації їх стратегій соціально-економічного розвитку в контексті побудови концепції соціальної відповідальності для підвищення спроможності громад в регіонах України.

У результаті дослідження проведено систематизацію методів аналізу, які доцільно застосовувати на різних етапах у процесі формування та реалізації стратегій соціально-економічного розвитку територіальних громад у класичному чи адаптованому вигляді, на основі яких виокремлено і запропоновано наступні аналітичні методи до їх застосування: у процесі формування стратегій у класичному вигляді: контент-аналіз, порівняльний аналіз, мозковий штурм, метод 6 капелюхів, ментальна карта (mind mapping), опитування населення та експертні методи (групи експертів, метод Дельфі), SWOT-аналізу, PEST-аналізу (STEP-аналіз), вивчення профілю об'єкта та методи аналізу, які потребують адаптації: SPACE-аналізу, GAP-аналізу, метод аналізу LOTS, STEEPLE-аналізу, TELESCOPIC OBSERVATIONS; у процесі реалізації стратегій у класичному вигляді: дерево цілей, метод сценарію, теорія ігор, повторне опитування населення та експертні методи, порівняльного аналізу, бенчмаркінгу, вертикального та горизонтального аналізу (аналізу структури і динаміки індикаторів), табличні та візуальні (графічні) методи (гістограми) та методи аналізу, які потребують адаптації: Balanced Score Card (BSC), Модель Total Performance Scorecard

(TPS), Модель Intangible Assets Monitor (IAM), Модель Skandia Navigator (SN) для отримання інформації з метою більш ефективного стратегічного управління територіальними громадами.

Для проведення оцінки реалізації стратегій соціально-економічного розвитку територіальних громад запропоновано застосування системи збалансованих показників (BSC) як дієвого економічного інструменту стратегічного планування через встановлення стратегічних цілей у виділених блоках із використанням вибраних цільових показників як фінансових, так і не фінансових.

У роботі запропоновано в контексті виконання програми соціальної відповідальності сформулювати такі блоки BSC для територіальних громад, як: фінансування, постачальники послуг, споживачі послуг, навколишнє середовище, співробітництво, які мають свої особливості і суттєво відрізняються від таких чотирьох блоків підприємств, як: внутрішні процеси, фінанси, навчання та зростання (персонал) і клієнти, які між собою взаємодіють. При цьому показники, вибрані для оцінки таких блоків, мають відповідні взаємозв'язки між собою, дають можливість отримати необхідну аналітичну інформації для досягнення стратегічних цілей громад.

Для забезпечення результативності реалізації стратегій соціально-економічного розвитку територіальних громад проведено розрахунок цільових показників системи BSC, а також розроблено стратегічну карту для Брошнів-Осадської територіальної громади, яка дала змогу пов'язати стратегічні цілі територіальної громади з блоками BSC та визначеними цільовими показниками, що сприяє вибору обґрунтованого рішення у контексті підвищення інвестиційної привабливості громади з метою успішного досягнення цілей сталого розвитку не тільки окремої територіальної громади, але й країни у цілому.

У дисертації обґрунтована необхідність удосконалення організації моніторингу реалізації стратегії соціально-економічного розвитку територіальних громад для досягнення їх поставлених цілей. Зокрема, удосконалено розуміння сутності понять «моніторинг» та «організація моніторингу», які на відміну від існуючих поглиблюють

і розширюють понятійний апарат для оцінки результативності реалізації стратегій. Запропоновано авторське визначення поняття «моніторингу» як процесу безперервного збору, аналізу та оцінки інформації щодо результативності реалізації стратегій соціально-економічного розвитку для визначення ступеня досягнення поставлених цілей, виявлення проблемних питань та можливостей вдосконалення через вчасне реагування на зміни та здійснення коригуючих стратегічних заходів для прийняття правильних управлінських рішень та поняття «організація моніторингу» як комплексної системи процесів або дій, спрямованих на аналіз та оцінку виконання стратегічних цілей, яка об'єднує в собі різноманітні елементи для забезпечення їх взаємозв'язку та виявлення синергії між ними з метою досягнення поставлених цілей територіальних громад та подальшого підвищення їх спроможності.

При цьому запропоновано виділити в складі такої системи наступні елементи організації моніторингу реалізації стратегій громад: ідентифікацію функцій, доповнивши її додатковою- моделюючою для побудови моделей із різними ситуаціями впливу та перевірки гіпотез у різних аспектах функціонування об'єкта дослідження; порядок проведення моніторингу та порядок організації моніторингу реалізації стратегій через виокремлення їх взаємопов'язаних етапів із визначенням складових кожного з них та із запропонованим додатковим етапом -коригуючим для розробки управлінських, зокрема, методичних рекомендацій; ідентифікацію чинників, зокрема, законодавчих, організаційних, соціально-економічних, політичних, які впливають і мають на них найвагоміший вплив; визначений перелік показників для моніторингу реалізації стратегій соціально-економічного розвитку територіальних громад, доповнивши перелік екологічними показниками з метою досягнення визначених цілей.

Для кількісного оцінювання інвестиційного клімату, інвестиційного потенціалу та інвестиційної привабливості соціально-економічного розвитку територіальних громад запропоновано до використання відповідні інтегральні показники. Установлено, що існуючі методичні підходи для оцінювання регіональних соціально-економічних систем рівня ТГ мають обмежене практичне застосування для визначення

величини відповідних інтегральних показників в силу обмеженої статистичної інформації по затребуваних показниках. В контексті формування та практичної реалізації стратегії соціально-економічного розвитку територіальних громад запропоновано проведення концептуального та кількісного аналізу причинності впливу чинників соціально-економічного розвитку на їх інтегральний показник з урахуванням лагових ефектів зміни економічних умов.

Для аналізу впливу чинників соціально-економічного розвитку територіальних громад на їх інтегральний показник було використано такі запропоновані економічні показники: чистий експорт на одного жителя; загальна площа житлових будівель, прийнятих в експлуатацію на одну особу; доходи на одного мешканця, місцеві податки і збори, бюджет громади. Використання методу Альмона дало змогу отримати моделі оцінювання впливу чинників соціально-економічного розвитку на інтегральний показник інвестиційного потенціалу для досліджуваних територіальних громад, що володіють високою аналітичною точністю, які оцінені за допомогою 1 МНК з урахуванням основних передумов його застосування і мають прогнозує застосування.

З метою посилення дієвості інвестиційних важелів впливу на показники соціально-економічного розвитку з урахуванням результатів вищенаведеного аналізу, запропоновано кількісну оцінку ефективності використання інвестиційного потенціалу.

Встановлено, що у Брошнівській територіальній громаді мало місце використання інвестиційного потенціалу протягом доковідного періоду на задовільному рівні, проте його ефективність різко знизилася у 3-4 кварталі 2021 року через пандемію та зменшення інвестицій, зокрема, від ТОВ «Swiss Krono», яке є ключовим підприємством і має значний внесок, який складає близько 80 відсотків від загального обсягу промислової продукції підприємств територіальної громади.

Відповідно у Рожнятівській ТГ, де є відсутніми впливові бюджетотворюючі підприємства, виявлено позитивну тенденцію для підвищення інвестиційного

потенціалу, який призведе до розвитку громади як аграрно-промислового центру через зростання попиту на продукцію місцевих виробників, системне впровадження інвестиційних проектів, розвиток зеленого туризму, подальшу релаксацію бізнесу з прифронтових регіонів, що сприяють створенню нових робочих місць.

З метою проведення аналізу можливої імплементації інвестицій в практику реалізації стратегій соціально-економічного розвитку досліджуваних громад запропоновано розроблений автором підхід з використанням можливостей прикладного економетричного моделювання через сформовані та реалізовані дві симультативні економетричні моделі та проведений аналіз причинності зв'язків між досліджуваними показниками за тестом Гранжера із виокремлення екзогенних і ендогенних змінних.

Використання таких моделей дозволило проаналізувати досить широкий спектр взаємозв'язків між показниками соціально-економічного розвитку та показниками, які характеризують інвестиційну діяльність в досліджуваних територіальних громадах, використання яких дозволяє кількісно оцінити вплив таких факторних змінних на результуючі з урахуванням всього спектру взаємозв'язків між досліджуваними показниками та проводити сценарний аналіз впливу різних варіантів задання керованих змінних на результуючі показники соціально-економічного розвитку територіальних громад.

Результати дослідження довели, що ключові фактори, що впливають на інвестиційну привабливість обох територіальних систем, ідентичні, але мають дещо різну пріоритетність через менший рівень експортної орієнтації економічної діяльності у Рожнятівській громаді в порівнянні із Брошнівською.

*Ключові слова:* стратегії, соціально-економічний розвиток, територіальні громади, інвестиційний потенціал, інвестиційний клімат, сталий розвиток, регіон, інвестиційна привабливість, стратегічна карта, організація моніторингу, економетричні моделі моніторингу, інтегральний показник.



## ABSTRACT

S.I.Sologub. “Strategies of social and economic development of territorial communities on the basis of increasing investment potential.” – A qualifying scientific work for a research manuscript.

Dissertation for the degree of Doctor of Philosophy in Knowledge Area 05 – Social and Behavioral Sciences, specialty 051 Economics. – Vasyl Stefanyk Precarpathian National University, Ivano-Frankivsk, 2024.

The dissertation formulates scientific problems, substantiates theoretical, methodological and organizational provisions and develops practical recommendations for improving the process of forming and implementing strategies for the social and economic development of territorial communities on the basis of increasing investment potential in order to ensure their capacity in the regions of Ukraine.

The study of the essence of the concept of “strategy” has shown that there is no single approach to its coverage due to the fact that the existing theoretical and methodological studies of strategies mainly concern enterprises, taking into account their specifics of functioning.

In view of this, the author's vision of the interpretation of the terms is proposed: “strategy of a territorial community” as: a long-term plan (program) for the development of a territorial community, which foresees the definition of the general direction (course, benchmark) of its development and a set of consistent actions to ensure the capacity and investment attractiveness of the community in the region, which should reflect the compatibility of all community development plans and respond in advance to changes in the external and internal environment, as well as "strategy of social and economic development of a territorial community" as: a long-term plan (program) for the development of the territory

In view of this, the author's vision of the interpretation of the terms: "territorial community strategy" is proposed as: a long-term plan (program) for the development of a territorial community, which involves determining the general direction (course, orientation)

of its development and a set of consecutive actions to ensure capacity and investment attractiveness of communities in the region, which should reflect the compatibility of all community development plans and respond in advance to changes in the external and internal environment, as well as the “strategy of social and economic development of the territorial community”, as: a long-term plan (program) of the development of the territorial community, which aims at ensuring the economic growth of the community and solving its social problems by determining consistent actions aimed at achieving the goals of sustainable development of the community, individual regions, and within the country as a whole.

The need to improve the classification of strategies for social and economic development of territorial communities has been substantiated, taking into account the needs of their economic development and increasing social responsibility, through a systematization with the allocation of such classification groups as: development strategies, strategies for managing and using the resources of territorial communities, gender-oriented strategies, strategies of struggle, strategies for developing economic sectors, strategies for developing areas of territorial communities, digitalization strategies, communication and information strategies, and so on. It has been proposed to supplement it with an additional classification group “Equality Strategies”, which includes the strategy of gender equality, the strategy in the field of human rights, and the strategy for creating a barrier-free space. The study of the classification of strategies is based on the author's definition of the essence of the concept of "social and economic development of a territorial community" as a purposeful, natural change in the economic situation and solution of socially significant problems of the community aimed at complying with the concept of sustainable development in today's changing business environment and its transition to a new qualitative state.

The thesis substantiates the components of the conceptual approach to the formation of strategies for the social and economic development of territorial communities through the proposed definition of such components in their unity as: the author's interpretation of the essence of the concept of “investment potential” as a set of resources, sources, opportunities, guarantees, factors and conditions of the investment environment, which form the investment

climate and provide an investment opportunity with the goal of reaching the desired goal in strategic perspectives; the author's interpretation of the essence of the concept of “strategic planning” as a systematized, consistent set of strategically oriented decisions and measures that with the help of the formed strategy, in terms of mission, vision, values and goals, contribute to the achievement of the planned result of the community, its effective functioning, taking into account the factors of the business environment on the basis of increasing investment potential; allocation of four stages of formation of their strategies of social and economic development on the basis of increasing investment potential, namely: organizational, analytical, design, implementation, among which, unlike the existing ones, attention is drawn to the importance of organizational procedures, as their quality will determine not only the proper implementation of all stages, but also the final result for the successful implementation of the strategic objectives of communities.

The need to take into account the identified specific features of the functioning of territorial communities as economic entities has been substantiated, which distinguish them from enterprises and include: the target direction of their activities, organizational structure, sources of financing and responsibility in the formation and implementation of their social and economic development strategies in the context of building the concept of social responsibility to increase the capacity of communities in the regions of Ukraine.

As a result of the study, the author systematizes the analysis methods that should be used at different stages in the process of forming and implementing strategies for the social and economic development of territorial communities in a classical or adapted form, on the basis of which the following analytical methods are identified and proposed for their application: in the process of forming strategies in a classical form: content analysis, comparative analysis, brainstorming, 6-hats method, mind mapping, population surveys and expert methods (groups of experts, Delphi method), SWOT-analysis, PEST-analysis (STEP-analysis), study of the object's profile and analysis methods that need to be adapted: SPACE-analysis, GAP-analysis, LOTS analysis method, STEEPLE-analysis, TELESCOPIC OBSERVATIONS; in the process of implementing strategies in the classical form: goal tree,

scenario method, game theory, repeated surveys and expert methods, comparative analysis, benchmarking, vertical and horizontal analysis (analysis of the structure and dynamics of indicators), tabular and visual (graphical) methods (histograms) and analysis methods that need to be adapted: Balanced Score Card (BSC), Total Performance Scorecard (TPS), Intangible Assets Monitor (IAM), Skandia Navigator (SN) model to obtain information for more effective strategic management of territorial communities.

For conducting evaluation of the implementation of strategies for social and economic development of territorial communities, the author proposes to use the Balanced Scorecard (BSC) as an effective economic tool for strategic planning by setting strategic goals in selected blocks using selected target indicators, both financial and non-financial.

In the context of implementing the social responsibility program, the paper proposes to form such BSC blocks for territorial communities as: financing, service providers, service consumers, environment, cooperation, which have their own characteristics and differ significantly from the four blocks of enterprises, such as: internal processes, finance, training and growth (personnel) and customers interacting with each other. At the same time, the indicators selected for assessing these blocks have appropriate interrelationships and provide the necessary analytical information to achieve the strategic goals of the communities.

To ensure the effectiveness of the implementation of strategies for the social and economic development of territorial communities, the target indicators of the BSC system have been calculated, and a strategic map for the Broshniv-Osada territorial community has been developed, which made it possible to link the strategic goals of the territorial community with the BSC blocks and the defined targets, which contributes to the choice of a reasonable solution in the context of increasing the investment attractiveness of the community in order to successfully achieve the goals of sustainable development not only of a separate territorial community, but also of a separate territorial community.

The thesis substantiates the need to improve the organization of monitoring the implementation of the strategy of social and economic development of territorial communities to achieve their goals. In particular, the understanding of the essence of the concepts of

“monitoring” and “organization of monitoring” has been improved, which, unlike the existing ones, deepen and expand the conceptual framework for assessing the effectiveness of strategy implementation. The author's own definition of the concept of “monitoring” as a process of continuous collection, analysis and evaluation of information on the effectiveness of implementation of social and economic development strategies to determine the degree of achievement of the set goals, identify problematic issues and opportunities for improvement through timely response to changes and implementation of corrective strategic measures to make the right management decisions and the concept of “organization of monitoring” as a complex system of processes or actions aimed at the analysis and evaluation of the implementation of strategies which combines in itself various elements to ensure their interconnection and identification of synergies between them in order to achieve the goals of territorial communities and further increase of their capacity has been proposed.

At the same time, it has been proposed to distinguish the following elements of the organization of monitoring the implementation of community strategies as part of such a system: identification of functions, supplemented by an additional modeling function for building models with different situations of influence and testing hypotheses in various aspects of the functioning of the research object; the procedure for monitoring and the procedure for organizing monitoring of strategy implementation through the allocation of their interrelated stages with the definition of the components of each of them and with the proposed additional stage – corrective for the development of managerial, in particular, methodological recommendations; identification of factors, in particular, legislative, organizational, social and economic, political, that influence and have the most significant impact on them; a list of indicators for monitoring the implementation of strategies for social and economic development of territorial communities, supplementing the list with environmental indicators in order to achieve certain goals.

For quantitative assessment of the investment climate, investment potential and investment attractiveness of social and economic development of territorial communities, the relevant integral indicators has been proposed to be used. It has been established that the

existing methodological approaches to assessing regional social and economic systems at the level of territorial communities have limited practical application for determining the value of the relevant integral indicators due to limited statistical information on the required indicators.

In the context of the formation and practical implementation of the strategy of social and economic development of territorial communities, the conducting a conceptual and quantitative analysis of the causality of the impact of social and economic development factors on their integral indicator, taking into account the lag effects of changes in economic conditions has been proposed.

To analyze the impact of factors of social and economic development of territorial communities on their integral indicator, the following proposed economic indicators have been used: net exports per capita; total area of residential buildings commissioned per capita; income per capita, local taxes and fees, and community budget. The use of the Almon method made it possible to obtain models for assessing the impact of social and economic development factors on the integrated indicator of investment potential for the studied territorial communities, which have high analytical accuracy, are estimated using 1 GIC, taking into account the basic prerequisites for its application, and have predictive application.

In order to enhance the effectiveness of investment levers of influence on the indicators of social and economic development, taking into account the results of the above analysis, a quantitative assessment of the efficiency of investment potential use has been proposed.

It has been established that in the Broshniv territorial community, the use of investment potential during the pre-covid period was satisfactory, but its effectiveness declined sharply in the 3<sup>rd</sup>-4<sup>th</sup> quarter of 2021 due to the pandemic and a decrease in investment, in particular from Swiss Krono LLC, which is a key enterprise and has a significant contribution, which comprise about 80 percent of the total industrial output of the territorial community's enterprises.

Accordingly, in Rozhnyativ territorial community, where there are no influential budget-forming enterprises, a positive trend has been identified to increase investment

potential, which will lead to the development of the community as an agrarian and industrial center due to the growing demand for local products, systematic implementation of investment projects, development of green tourism, and further relaxation of business from the frontline regions, which contribute to the creation of new jobs.

With a goal of conducting an analysis of the possible implementation of investments in the practice of implementing strategies for social and economic development of the studied communities, the author proposes to implement the approach developed by himself using the capabilities of applied econometric modeling through the formation and implementation of two simulation econometric models and an analysis of the causality of the relationships between the studied indicators using the Granger causality test to identify exogenous and endogenous variables.

The use of such models made it possible to analyze a fairly wide range of relationships between indicators of social and economic development and indicators characterizing investment activity in the studied territorial communities, the use of which allows to quantify the impact of various factors, conducting a scenario analysis of the impact of different options for setting the controlled variables on the resulting indicators of social and economic development of territorial communities.

The results of the study have shown that the key factors affecting the investment attractiveness of both territorial systems are identical, but have a slightly different priority due to the lower level of export orientation of economic activity in the Rozhnyativ community compared to the Broshniv community.

**Keywords:** strategies, social and economic development, territorial communities, investment potential, investment climate, sustainable development, region, investment attractiveness, strategic map, monitoring organization, econometric monitoring models, integral indicator.

**Статті у наукових фахових виданнях України:**

1. Пилипів Н.І., П'ятничук І.Д., Сологуб С.І. Концепція соціальної відповідальності ОТГ у контексті сталого розвитку. *Вісник Прикарпатського університету. Серія: Економіка*. 2018. Вип. XIII. С. 36-42. *Особистий внесок (0,8 д.а.): обґрунтовано побудову концепції соціальної відповідальності територіальних громад(1,1 д. а.).*

URL: <http://surl.li/lucgd>

2. Nadiya Pylypiv, Iryna Piatnychuk, Sviatoslav Sologub. Classification of strategies for socio-economic development of united territorial communities. *Journal of Vasyl Stefanyk Precarpathian National University*. 2020. Vol. 7, No. 3. 27-35. *Особистий внесок (1,1 д.а.): сформовано авторське визначення сутності “соціально-економічний розвиток об’єднаних територіальних громад” та здійснено систематизацію різних видів їх стратегій у класифікаційні групи (1.5 д.а.).*

DOI: <https://doi.org/10.15330/jpnu.7.3.27-35>.

URL: <https://journals.pnu.edu.ua/index.php/jpnu/article/view/4476/4977>

3. Сологуб С.І. Сутність стратегії соціально-економічного розвитку ОТГ в контексті зміни підходів до регіонального розвитку в Україні. *Актуальні проблеми розвитку економіки регіону*. Івано-Франківськ: Вид-во Прикарпатського національного університету імені Василя Стефаника, 2021. Вип.17. Т.1. С.162-173. *(1,4 д.а.).*

DOI: <https://doi.org/10.15330/apred.1.17.162-173>

URL: <http://lib.pnu.edu.ua:8080/bitstream/123456789/12520/1/5523-Article%20Text-14244-1-10-20211206.pdf>

4. Сологуб С.І. Оцінка стану розробки стратегій соціально-економічного розвитку ОТГ. *Актуальні проблеми розвитку економіки регіону*. Івано-Франківськ: Вид-во Прикарпатського національного університету імені Василя Стефаника, 2022. Вип.18. Т.2. С. 46-56. *(1,38 д.а.)*

DOI: <https://doi.org/10.15330/apred.2.18.46-56>



URL: <http://surl.li/qtkfx>

5. Сологуб С. Теоретичні засади організації моніторингу соціально-економічного розвитку об'єднаних територіальних громад. *АГРАРНА ЕКОНОМІКА*: науковий журнал Львівського національного університету природокористування, 2022. Т.15. №3-4. С. 94-100. (0,4 д.а.)

DOI: <https://doi.org/10.31734/agrarecon2022.03-04.094>

URL: [https://agrarianeconomy.lnau.edu.ua/images/docs/ae\\_2022\\_15\\_3-4/AE-15\\_3-4\\_11.pdf](https://agrarianeconomy.lnau.edu.ua/images/docs/ae_2022_15_3-4/AE-15_3-4_11.pdf)

### ***Матеріали наукових конференцій***

6. Сологуб С.І., Пилипів Н.І. Сутність стратегії соціально-економічного розвитку територіальних громад. *Актуальні проблеми соціально-економічного розвитку: регіональні особливості та світові тенденції: матеріали III Всеукраїнської науково-практичної інтернет-конференції студентів та молодих вчених* (Івано-Франківськ, 23 жовтня 2019 р.). Івано-Франківськ: ДВНЗ «Прикарпатський національний ун-т ім. В.Стефаника», 2019. С.118-121. *Особистий внесок (0,08 д.а.): обґрунтовано сутність стратегії економічного розвитку територіальних громад, зважаючи на погляди різних дослідників (0,11 д.а.)*.

7. Пилипів Н.І., П'ятничук І.Д., Сологуб С.І. Роль стратегії соціально-економічного розвитку ОТГ в контексті зміни підходів до регіонального розвитку в Україні. *Розвиток територіальних громад: правові, економічні та соціальні аспекти: матеріали Міжнародної науково-практичної конференції, присвячена 30-річчю Незалежності України* (Миколаїв, 23-24 червня 2021 р.). Миколаїв: МНАУ, 2021. С. 53-55. *Особистий внесок (0,06 д.а.): обґрунтовано роль стратегій територіальних громад в забезпеченні їх сталого розвитку (0,1 д.а.)*.

8. Малишівський Т.В., Сологуб С.І. Необхідність зміни підходів щодо залучення інвестицій в Україну у поствоєнний період. *Управління економічними процесами на макро- і мікрорівні: проблеми та перспективи вирішення: матеріали V Міжнародної науково-практичної інтернет-конференції молодих учених* (Львів, 25-26 травня 2022

р.). Львів: Вид-во Львівської політехніки, 2022. С.146-148.

URL: <https://science.lpnu.ua/ntsa-2022>

*Особистий внесок (0,03 д.а.): обґрунтовано необхідність реформування підходів для вирішення проблеми із залучення іноземних інвестицій (1,1 д.а.).*

9. Сологуб С.І., Пилипів Н.І. Організація моніторингу реалізації стратегії соціально-економічного розвитку ОТГ. *Проблеми та перспективи розвитку економіки: світові та національні аспекти: збірник матеріалів Міжнародної науково-практичної конференції* (Одеса, 18 листопада 2022 р.). Одеса, ОДАУ. 2022. С.198-201. *Особистий внесок (0,14 д.а.): удосконалено організацію моніторингу реалізації стратегій соціально-економічного розвитку ОТГ через виокремлення трьох взаємопов'язаних етапів організації (0,2 д.а.).*

10. Пилипів Н.І., Сологуб С.І. Оцінка реалізації стратегії соціально-економічного розвитку територіальних громад. *Розвиток територіальних громад: правові, економічні та соціальні аспекти: матеріали III Міжнародної науково-практичної конференції* (Миколаїв, 2-3 листопада 2023 р.). Миколаїв: МНАУ, 2023. С.107-108. *Особистий внесок (0,1 д.а.): обґрунтовано пропозицію щодо впровадження і застосування системи збалансованих показників для оцінки реалізації стратегії соціально-економічного розвитку територіальних громад (0,11 д.а.).*

11. Сологуб С.І. Сутність інвестиційного потенціалу територіальних громад. *Підприємництво під час війни в Україні: виклики та можливості: збірник тез доповідей Міжнародної науково-практичної конференції, присвяченої 60-річчю кафедри підприємництва, торгівлі та прикладної економіки*. Електронне видання. (Івано-Франківськ, 20 листопада 2023 р.). Івано-Франківськ: Прикарпат. нац. ун-т ім. В. Стефаника, 2023. С.124-126. *(0,2 д.а.).*

## ЗМІСТ

ВСТУП .....	21
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ СТРАТЕГІЙ СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНОГО РОЗВИТКУ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД НА ЗАСАДАХ ПІДВИЩЕННЯ ІНВЕСТИЦІЙНОГО ПОТЕНЦІАЛУ .....	32
1.1. Сутність та роль стратегій соціально-економічного розвитку територіальних громад в контексті трансформаційних змін у регіонах України .....	32
1.2. Класифікація стратегій соціально-економічного розвитку територіальних громад .....	43
1.3. Концептуальний підхід до формування стратегій соціально-економічного розвитку територіальних громад на засадах підвищення інвестиційного потенціалу .....	56
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СТРАТЕГІЙ СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНОГО РОЗВИТКУ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД НА ЗАСАДАХ ПІДВИЩЕННЯ ІНВЕСТИЦІЙНОГО ПОТЕНЦІАЛУ .....	83
2.1. Стан та проблеми формування і реалізації стратегій соціально-економічного розвитку територіальних громад .....	83
2.2. Використання методів аналізу при формуванні і реалізації стратегій соціально-економічного розвитку територіальних громад .....	110
2.3. Оцінка реалізації стратегій соціально-економічного розвитку територіальних громад .....	132
РОЗДІЛ 3. НАУКОВІ ОСНОВИ МОНІТОРИНГУ РЕАЛІЗАЦІЇ СТРАТЕГІЙ СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНОГО РОЗВИТКУ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД НА ЗАСАДАХ ПІДВИЩЕННЯ ІНВЕСТИЦІЙНОГО ПОТЕНЦІАЛУ .....	156
3.1. Основні засади організації моніторингу реалізації стратегій соціально-економічного розвитку територіальних громад .....	156

3.2. Моделі моніторингу реалізації стратегій соціально-економічного розвитку територіальних громад на засадах підвищення інвестиційного потенціалу.....	177
3.3. Моніторинг імплементації інвестицій в процесі реалізації стратегій соціально-економічного розвитку територіальних громад .....	199
ВИСНОВКИ.....	211
Список використаних джерел.....	218
ДОДАТКИ.....	247

## ВСТУП

**Актуальність теми.** Акцентування уваги на інвестиційні засади формування і реалізації стратегії соціально-економічного розвитку новостворених територіальних громад (ТГ) зумовлене тим, що їх врахування дає змогу аналізувати імплементацію процесів децентралізації влади у межах таких громад через зростання рівня відповідальності місцевої влади перед громадами за розподіл й ефективне використання ресурсів, вирішення соціальних проблем громади, обґрунтування вибору відповідного шляху їх розвитку.

Сучасним, більш ефективним інструментарієм управління територіальними громадами у контексті сталого розвитку виступає стратегія соціально-економічного розвитку ТГ. Тому виникає необхідність у її формуванні та реалізації для здійснення стратегічного управління розвитком таких громад.

З огляду на це виникає потреба в поглибленому дослідженні важливості і доцільності формування і реалізації стратегії соціально-економічного розвитку ТГ на засадах підвищення інвестиційного потенціалу через створення інвестиційних проектів, спрямованих на підтримку їхнього розвитку; застосування сучасних технологій у виробництві та управлінні; розвиток інфраструктури, освіти, та інших сфер, без яких в сукупності неможливо буде очікувати забезпечення спроможності та сталого розвитку.

Проблеми впровадження в практичну діяльність територіальних громад сучасних концепцій, інструментів й технологій, зокрема, стратегічних, що забезпечують їх результативність, опрацьовані в наукових публікаціях таких дослідників як: Архипенко І.М., Батанов О., Бережна І.Ю., Берданова О.В., Борщ Г.А., Вакуленко В.М., Валентюк І.В., Васильєва О.І., Винницький Б., Гринчук Н.М., Жук П.В., Зінченко В.А., Ігнатенко О.С., Касич А.О., Кашевський В., Кизим М.О., Князєв С.О., Кушнірецька О.В., Лендлер М., Лисенко І.М., Мавко П., Мороз О.Ю., Максимів Ю.В., Оленковська Л.П., Петренко І.М., Пилипенко А.А., Попадинець Н.М.,

Процишин О.Р., Ратейчак Ю., Савельєва С.О., Санжаровський І., Сірик З.О., Сич Н.А., Ткачук А.Ф., Терент'єва О., Федулова Л.І., Христенко Л.М., Чандлер А., Чорна О.Ю., Шершньова З.Є., Якубів В.М. та ін.

Однак чимало проблем, які стосуються розробки стратегії соціально-економічного розвитку ТГ зумовлені, передусім, створенням територіальних громад в умовах децентралізації, тобто отриманням більших повноважень стосовно розподілу і використання ресурсів громади, залишаються не до кінця розкритими.

Незважаючи на вагомий вклад українських учених-економістів залишаються недостатньо вивченими проблеми розробки стратегії соціально-економічного розвитку ТГ на засадах підвищення інвестиційного потенціалу в умовах децентралізації, що зумовило необхідність дослідження теоретико-методологічних та організаційних основ формування стратегії соціально-економічного розвитку громад та моніторингу її реалізації для надання якісних соціально-економічних послуг, вирішення соціальних проблем, обґрунтування вибору відповідного шляху розвитку громад для забезпечення їх спроможності та реалізації цілей сталого розвитку. Наукова новизна та актуальність зазначених проблем дали можливість здійснити вибір теми дисертаційної роботи, визначили об'єкт та предмет дослідження, а також мету і завдання.

#### **Зв'язок дисертаційної роботи з науковими темами, програмами, планами.**

Наукове дослідження відповідає тематичному плану наукових досліджень Прикарпатського національного університету імені Василя Стефаника: «Розробка теоретичних та прикладних аспектів управління соціально-економічним розвитком регіону» (0111U007667, 2017–2023 рр.) – у рамках теми автор розробив пропозиції щодо вдосконалення процесу формування та реалізації стратегій соціально-економічного розвитку територіальних громад на засадах підвищення інвестиційного потенціалу для посилення їх стійкості.

**Мета та завдання наукового дослідження.** Метою дисертаційної роботи є обґрунтування теоретико-методологічних та організаційних положень і розробка практичних рекомендацій щодо вдосконалення процесу формування та реалізації

стратегій соціально-економічного розвитку територіальних громад на засадах підвищення інвестиційного потенціалу для забезпечення їх спроможності в регіонах України.

Для досягнення поставленої мети необхідно було виконати такі завдання:

- дослідити трактування термінів «стратегія ТГ», «стратегія соціально-економічного розвитку ТГ»;
- обґрунтувати необхідність класифікації стратегій соціально-економічного розвитку ТГ та їх систематизації в контексті сталого розвитку;
- обґрунтувати концептуальний підхід до формування стратегії соціально-економічного розвитку ТГ виходячи із об'єктивної необхідності покращення інвестиційного потенціалу;
- обґрунтувати необхідність врахування специфіки функціонування ТГ в контексті побудови концепції соціальної відповідальності ТГ з метою забезпечення сталого розвитку;
- систематизувати методологічні положення щодо застосування методів аналізу у процесі розробки й реалізації стратегій територіальних громад;
- запропонувати науковий інструментарій стратегічного планування для оцінки реалізації стратегії соціально-економічного розвитку ТГ;
- обґрунтувати організаційні положення моніторингу реалізації стратегій соціально-економічного розвитку ТГ для посилення їх спроможності ;
- здійснити побудову моделей оцінки впливу чинників соціально-економічного розвитку на інвестиційний потенціал громад та розробити пропозиції щодо його покращення.

*Об'єктом дослідження* є процес формування та реалізації стратегій соціально-економічного розвитку територіальних громад на інвестиційних засадах.

*Предметом дослідження* є сукупність теоретичних, методологічних, організаційних та прикладних положень щодо формування та реалізації стратегій соціально-економічного розвитку територіальних громад на засадах підвищення

інвестиційного потенціалу.

**Методи дослідження.** Наукове дослідження базується застосуванні таких загальнонаукових методів і прийомів: діалектичного, теоретичного узагальнення, системного підходу, дедукції та індукції – для визначення сутності термінів: «стратегія ТГ», «стратегія соціально-економічного розвитку ТГ», «соціально-економічний розвиток громади», «стратегія територіальної громади», «інвестиційний потенціал», «стратегічне планування», «моніторинг» та «організація моніторингу», як економічних категорій; причинно-наслідкового зв'язку, абстрактно-логічного – для вдосконалення класифікації стратегій соціально-економічного розвитку ТГ та їх систематизації; аналізу та синтезу – для удосконалення концептуального підходу до формування стратегії соціально-економічного розвитку ТГ; порівняльного аналізу – для аналізу стану формування і реалізації стратегій соціально-економічного розвитку ТГ та виявлення їх специфічних особливостей функціонування, які відрізняють їх від підприємств; стратегічного аналізу – для систематизації методологічних положень аналізу щодо застосування методів аналізу у процесі розробки й реалізації стратегій територіальних громад; контент-аналізу – для розробки BSC як наукового інструментарію стратегічного планування для оцінки реалізації стратегії соціально-економічного розвитку ТГ; системного методу і спостереження – для удосконалення організаційних положень моніторингу реалізації стратегій соціально-економічного розвитку ТГ; методів математичного моделювання – для побудови моделей оцінки впливу чинників соціально-економічного розвитку на інвестиційний потенціал громад; економетричного методу – для проведення аналізу можливої імплементації інвестицій в практику реалізації стратегій соціально-економічного розвитку територіальних громад.

*Інформаційною базою* дослідження слугували законодавчі та нормативні акти України, постанови Кабінету Міністрів України, офіційні статистичні дані Державного комітету статистики України та Головного управління статистики в Івано-Франківській області, матеріали та документи Івано-Франківської обласної



держадміністрації, статистичні дані територіальних громад, наукові публікації зарубіжних та вітчизняних вчених, інтернет-ресурси, а також дані звітності досліджуваних територіальних громад.

**Наукова новизна результатів дослідження** полягає в теоретичному обґрунтуванні та наданні практичних рекомендацій стосовно вдосконалення процесу формування та реалізації стратегій соціально-економічного розвитку територіальних громад на засадах підвищення інвестиційного потенціалу.

Найважливіші результати, які характеризують наукову новизну дослідження, полягають у наступному:

*удосконалено:*

– трактування термінів «стратегія ТГ» і «стратегія соціально-економічного розвитку ТГ» з позиції системного підходу, що враховує їх важливість для розвитку не тільки підприємств, але і для територіальних громад із врахуванням їхньої специфіки функціонування, і на відміну від існуючих визначень розглядає перший як: довгостроковий план (програму) розвитку територіальної громади, що передбачає визначення генерального напрямку (курсу, орієнтиру) її розвитку та сукупності послідовних дій із забезпечення спроможності та інвестиційної привабливості громади в регіоні, що має відображати сумісність усіх планів розвитку громади та завчасно реагувати на зміни у зовнішньому та внутрішньому середовищі, а також другий у авторському формулюванні як: довгостроковий план (програму) розвитку територіальної громади, що має на меті забезпечення економічного зростання громади та розв'язання її соціальних проблем за допомогою визначення сукупності послідовних дій, із врахуванням спрямованості їх на досягнення цілей сталого розвитку в контексті зміни підходів до регіонального розвитку в Україні;

– обґрунтування положень щодо необхідності здійснення систематизації виокремлення стратегій у класифікаційні групи такі, як: стратегії розвитку, стратегії управління і використання ресурсів ТГ, гендерно-орієнтовані стратегії, стратегія боротьби, стратегії розвитку галузей економіки, стратегії розвитку сфер ТГ, стратегії

діджиталізації, комунікаційно-інформативні стратегії, стратегії управління, євроінтеграційні стратегії із виокремленням окремої класифікаційної групи «Стратегії рівності». Це сприятиме підвищенню ефективності імплементації відповідного виду стратегії з урахуванням потреб громади та викликів сучасного бізнес-середовища в контексті сталого розвитку;

– концептуальний підхід до формування стратегії соціально-економічного розвитку ТГ, через визначення таких його складових у їх взаємодії, як: трактування терміну «інвестиційний потенціал» з позиції комплексного підходу, який є одним із п'яти виокремлених підходів, що на відміну від існуючих визначень, розглядає це поняття як сукупність ресурсів, джерел, можливостей, забезпечень, чинників та умов інвестиційного середовища, які формують інвестиційний клімат та забезпечують інвестиційну привабливість з метою досягнення бажаного результату у стратегічній перспективі; трактування терміну «стратегічне планування», який на відміну від існуючих визначень, розглядає це поняття стосовно громади як систематизовану, послідовну сукупність стратегічно-орієнтованих рішень і заходів, які з допомогою сформованої стратегії, у частині місії, візії, цінностей та цілей, сприяють досягненню запланованого результату громади, її ефективного функціонування з урахуванням чинників бізнес-середовища на засадах підвищення інвестиційного потенціалу; виокремлення чотирьох етапів формування стратегії соціально-економічного розвитку ТГ на основі покращення інвестиційного потенціалу, а саме: організаційного, аналітичного, проєктувального, імплементаційного, кожен із яких відзначається прийняттям рішень, організацією та реалізацією заходів із врахуванням специфіки функціонування територіальних громад, серед яких на відміну від існуючих звернено увагу на значущість організаційних процедур, оскільки від їхньої якості залежатиме не тільки належне виконання усіх етапів, але й підсумковий результат для успішної реалізації стратегічних завдань громади;

– методологічні положення щодо систематизації методів аналізу, які доцільно застосовувати на різних етапах у процесі формування та реалізації стратегії соціально-

економічного розвитку територіальних громад у класичному чи адаптованому вигляді, зокрема, у процесі формування стратегії у класичному вигляді виокремлено наступні аналітичні методи: контент-аналіз, порівняльний аналіз, мозковий штурм, метод 6 капелюхів, ментальна карта (mind mapping), опитування населення та експертні методи (групи експертів, метод Дельфі), SWOT-аналіз, PEST-аналіз (STEP-аналіз), вивчення профілю об'єкта та запропоновано методи аналізу, які потребую адаптації: SPACE-аналіз, GAP-аналіз, метод аналізу LOTS, STEEPLE-аналіз, TELESCOPIC OBSERVATIONS; відповідно, у процесі реалізації стратегії у класичному вигляді виокремлено наступні методи: Дерево цілей, метод сценаріїв, теорія ігор, повторне опитування населення та експертні методи, порівняльний аналіз, бенчмаркінг, вертикальний та горизонтальний аналіз (аналіз структури і динаміки індикаторів), табличні та візуальні (графічні) методи (гістограми) та запропоновано методи аналізу, які потребую адаптації: Balanced Score Card (BSC), Модель Total Performance Scorecard (TPS), Модель Intangible Assets Monitor (IAM), Модель Skandia Navigator (SN)(2.2), що впливає на ступінь отриманої інформації, необхідної для прийняття обґрунтованих управлінських рішень керівниками ТГ;

– економічний інструментарій стратегічного планування для оцінки реалізації стратегії соціально-економічного розвитку ТГ через запропоноване впровадження і застосування системи Balanced ScoreCard (BSC) в частині запропонованої структури, яка відрізняється від існуючої структури системи BSC підприємств через врахування специфіки функціонування ТГ як економічного суб'єкта в контексті концепції соціальної відповідальності ТГ, що містить такі сформовані блоки BSC як: фінансування, постачальники послуг, споживачі послуг, навколишнє середовище та співробітництво для підвищення рівня аналітичності інформації, необхідної для керівників ТГ на основі розробленої стратегічної карти, яка дає змогу пов'язати стратегічні цілі ТГ з блоками BSC та визначеними цільовими показниками для забезпечення результативності реалізації стратегії соціально-економічного розвитку;

– організаційні положення моніторингу реалізації стратегії соціально-економічного розвитку ТГ через обґрунтування таких елементів: розуміння сутності понять «моніторинг» та «організація моніторингу», які на відміну від існуючих розширюють понятійний апарат для оцінки результативності стратегій; ідентифікацію функцій через їх доповнення: моделюючою, що дає змогу здійснювати побудову моделей із різними ситуаціями впливу; виокремлення етапів проведення моніторингу та етапів організації моніторингу реалізації стратегій соціально-економічного розвитку територіальних громад, які містять певні особливості; запропонованого переліку чинників: законодавчих, організаційних, соціально-економічних, політичних, які впливають на організацію моніторингу та запропонованого переліку показників для оцінки реалізації стратегій. Їх врахування при здійсненні організації моніторингу реалізації стратегій соціально-економічного розвитку ТГ сприятиме досягненню поставлених цілей територіальних громад та сприятиме подальшому забезпеченню їх спроможності;

– багатофакторні регресійні моделі, які дозволяють провести кількісну оцінку впливу аналізованих чинників, в якості яких виступають показники, перелік яких обирався з урахуванням наявної кореляції з результуючою змінною, а також вимог логічної та статистичної адекватності оцінюваних залежностей, які характеризують різні аспекти соціально-економічного розвитку територіальних громад, визначальні з точки зору формування інвестиційного потенціалу, а саме: загальної площі житлових будівель, прийнятих в експлуатацію на одну особу, обсягу капітальних інвестицій на душу населення, доходів на одного мешканця та приросту реалізованої промислової продукції на одну особу на інтегральний показник інвестиційного потенціалу громад з подальшим прогнозуванням на основі методів екстраполяції;

– симультаивні економетричні моделі, які дозволяють провести аналіз досить широкого спектру взаємозв'язків між показниками соціально-економічного розвитку та показниками, які характеризують інвестиційну діяльність в територіальних громадах; при цьому аналіз причинності зв'язків між визначеними показниками,

проведений за тестом Гранжера, дозволив провести специфікацію моделей на основі виокремлених ендогенних і екзогенних змінних та отримати оцінені моделі аналізу взаємозв'язків між показниками соціально-економічного розвитку та показниками інвестиційної діяльності територіальних громад, які є адекватними, що дозволяє їм точно прогнозувати результати взаємозв'язків між досліджуваними показниками з метою підвищення їх інвестиційної привабливості та розробки більш ефективних стратегій їх соціально-економічного розвитку;

*набули подальшого розвитку:*

– обґрунтування положень щодо необхідності врахування виявлених особливостей функціонування територіальних громад як суб'єктів економічної діяльності, які відрізняють їх від підприємств і до яких відносять: цільове спрямування їх діяльності, організаційну структуру, джерела фінансування і відповідальність при формуванні та реалізації їх стратегій соціально-економічного розвитку в контексті побудови концепції соціальної відповідальності для забезпечення спроможності громад в регіонах України .

**Практичне значення одержаних результатів** полягає у застосуванні на практиці теоретичних і практичних розробок автора, пов'язаних із вдосконаленням процесу формування та реалізації стратегій соціально-економічного розвитку територіальних громад на засадах підвищення інвестиційного потенціалу. Результати дослідження автора використано:

– Брошнів-Осадською об'єднаною територіальною громадою Івано-Франківської області для розробки стратегії розвитку на період до 2028 року та Плану заходів з її реалізації, спрямованої на підвищення інвестиційної привабливості та покращення умов для соціально-економічного розвитку територіальної громади (довідка № 215/06-22 від 14.02.2024 р.);

– Рожнятівською територіальною громадою Івано-Франківської області для розробки стратегії розвитку на 2022-2027 роки та Плану заходів на 2022-2027 роки з її реалізації, спрямованої на підвищення інвестиційної привабливості та покращення

умов для соціально-економічного розвитку територіальної громади (довідка № 107/2024 від 15.02.2024 р.);

– територіальними громадами Калуського району Івано-Франківської області при розробці проектів стратегії територіальних громад Калуського району та плану заходів з їх реалізації на період з 2021 року та використовується по теперішній час громадами (довідка № 17/01-43/49 від 16.02.2024 р.).

Теоретико-методологічні основи автора щодо обґрунтування концептуалізації процесу формування стратегії соціально-економічного розвитку територіальних громад, виходячи із об'єктивної необхідності покращення їх інвестиційного потенціалу використовуються у навчальному процесі Прикарпатського національного університету імені Василя Стефаника при викладанні наступних навчальних дисциплін «Стратегія підприємства», «Інноваційна діяльність підприємства», «Безпека інноваційної діяльності» (довідка № 01-23/50 від 22.02.2024 р.).

**Особистий внесок здобувача.** Дисертаційна робота є самостійним науковим дослідженням автора. Наукові результати, узагальнення, пропозиції і висновки, що виносяться на захист, особисто одержані автором. У наукових працях, які опубліковані у співавторстві, автором взято до уваги лише ті ідеї, що є результатом особистих розробок.

За результатами наукових досліджень опубліковано 11 наукових праць, зокрема: 5 наукових статей в наукових збірниках та журналах, що включені до наукометричних баз, 6 публікацій апробаційного характеру. Загальний обсяг друкованих аркушів становить 7,6 друк. арк., у тому числі автора – 5, 69.

**Апробація результатів дисертації.** Результати досліджень та основні положення роботи оприлюднені й обговорені на міжнародних і вітчизняних науково-практичних конференціях, зокрема: «Актуальні проблеми соціально-економічного розвитку: регіональні особливості та світові тенденції» (Івано-Франківськ, 23 жовтня 2019 р.); «Розвиток територіальних громад: правові, економічні та соціальні аспекти» (Миколаїв, 23-24 червня 2021 р.); «Управління економічними процесами на макро- і

мікрорівні: проблеми та перспективи вирішення» (Львів, 25-26 травня 2022 р.); «Проблеми та перспективи розвитку економіки: світові та національні аспекти» (Одеса, 18 листопада 2022 р.); «Розвиток територіальних громад: правові, економічні та соціальні аспекти» (Миколаїв, 2-3 листопада 2023 р.); «Підприємництво під час війни в Україні: виклики та можливості» (Івано-Франківськ, 20 листопада 2023 р.).

**Обсяг і структура дисертації.** Основні структурні компоненти дисертації: анотація, вступ, три розділи, висновки, список використаних джерел і додатки. Дисертаційна робота містить 22 таблиці, 41 рисунок, 39 формул, 7 додатків. Список використаних джерел налічує 265 найменування на 29 сторінках. Додатки займають 12 сторінок. Повний обсяг дисертації складає 258 сторінок, з них 184 сторінки основного тексту.

# **РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЙ СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНОГО РОЗВИТКУ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД НА ЗАСАДАХ ПІДВИЩЕННЯ ІНВЕСТИЦІЙНОГО ПОТЕНЦІАЛУ**

## **1.1. Сутність та роль стратегій соціально-економічного розвитку територіальних громад в контексті трансформаційних змін у регіонах України**

На сучасному етапі соціально-економічного розвитку України особливу роль відіграють процеси децентралізації влади, які розпочалися у 2014 р. і на сьогоднішній день активно імплементуються через надання ширших повноважень органам місцевого самоврядування у межах новостворених територіальних громад (ТГ). Така ситуація зумовлює необхідність у формуванні теоретико-методологічних основ забезпечення соціально-економічного розвитку громад, переважно, через зростання рівня відповідальності місцевої влади перед громадами за розподіл та ефективне використання ресурсів, вирішення соціальних проблем громади, обґрунтування вибору відповідного шляху розвитку ТГ.

Наведені факти сприяють застосуванню сучасного, більш ефективного інструментарію управління новоствореними територіальними громадами, що становить новітню парадигму управління у контексті сталого розвитку. Слід відзначити, що важливим пріоритетним видом діяльності, на який необхідно звертати особливу увагу, є розробка стратегії соціально-економічного розвитку ТГ.

Доцільно зазначити, що проблеми впровадження в практичну діяльність територіальних громад сучасних концепцій, інструментів та технологій, зокрема стратегічних, що забезпечують їх результативність і ефективність, наводяться в наукових публікаціях таких дослідників, як: Архипенко І.М. [1], Берданова О.В., Вакуленко В.М., Валентюк І.В. [2], Терент'єва О. [3], Ткачук А., Кашевський В., Мавко П. [4], Чорна О.Ю., Христенко Л.М. [5], Берданова О.В., Борщ Г.А.,



Вакуленко В.М., Васильєва О.І., Гринчук Н.М., Ігнатенко О.С., Петренко І.М., Сич Н.А. [6], Лендел М., Винницький Б., Ратейчак Ю., Санжаровський І. [7], Лисенко І.М. [9], Батанов О. [10], Мороз О.Ю. [11] та ін. Однак, з урахуванням наукових досягнень із обраної тематики, все ще є велика кількість проблемних точок, котрі потребують подальшого дослідження.

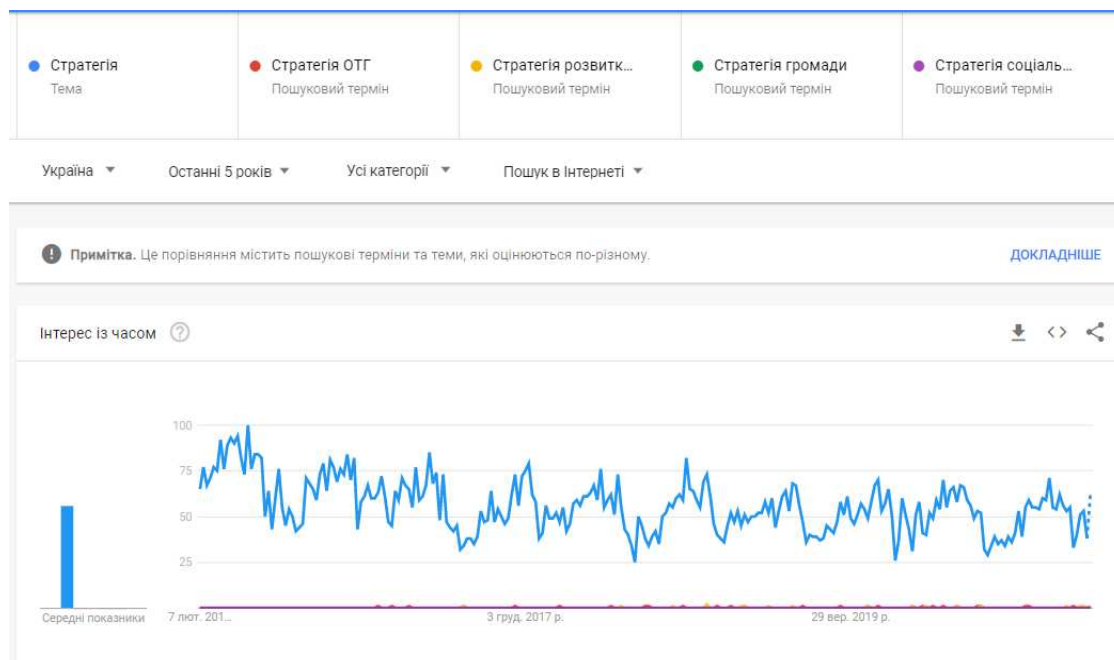
Актуалізація необхідності у дослідженні й розробці стратегії соціально-економічного розвитку ТГ зумовлена, передусім, створенням територіальних громад та процесами децентралізації, тобто отриманням більших повноважень стосовно розподілу і використання їх ресурсів.

З метою проведення дослідження стану зацікавленості населення до такої тематики, здійснено аналітичні процедури із застосуванням Google Trends, що являє собою «публічний web-додаток корпорації Google, заснований на пошуку Google, який показує, як часто певний термін шукають по відношенню до загального обсягу пошукових запитів у різних регіонах світу і на різних мовах; це інструмент для аналізу популярності і сезонності пошукових запитів» [12]. На основі застосування такого інструментарію можливо: ідентифікувати популярність запитів та існуючих трендів; здійснити їх оцінку; проаналізувати взаємозв'язок між географічними даними та популярністю відповідних запитів у пошуковій системі чи тем у загальному.

Особливістю такого аналізу є те, що дані демонструють відомість пошукових термінів відповідно до найбільш вищої точки на діаграмі для відповідної місцевості й часового проміжку. Відзначимо, що під одиницею виміру «100» вважають пікове значення популярності терміна. Під «50» розуміють, що поширеність і відомість терміна є удвічі меншою. Відповідно, під «0» розуміють, що є замало інформації стосовно пошукового терміна [12].

Для здійснення діагностики досліджуваної тематики взято такі терміни: «Стратегія», «Стратегія ТГ», «Стратегія розвитку ТГ», «Стратегія соціально-економічного розвитку ТГ», «Стратегія громади», «ОТГ», «громада». З метою одержання інформації, яка б відповідала принципам повноти та аналітичності, обрано

досліджуваний період – останні 5 років, у межах яких проводилися запити у пошуковій системі Google у розрізі областей України (рис. 1.1). Слід відзначити, що на горизонтальній вісі діаграми наведено термін, протягом якого здійснене дослідження, а на вертикальній – як часто здійснювався пошук обраного терміну у співставленні із загальним числом запитів у пошуковій системі Google. Тобто, з допомогою такого представлення можна побачити сформований тренд пошукового запиту.

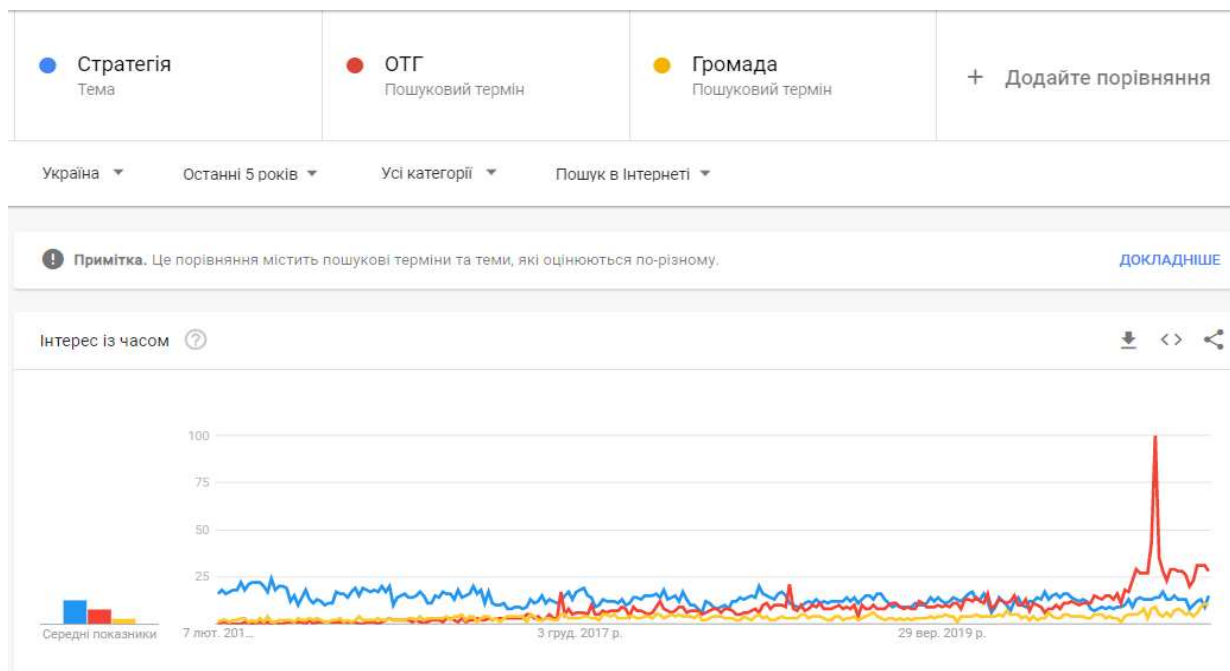


**Рис. 1.1. Тренди пошукових запитів в Google за термінами «Стратегія», «Стратегія ТГ», «Стратегія розвитку ТГ», «Стратегія громади», «Стратегія соціально-економічного розвитку ТГ» за останні 5 років**

*Джерело: Google Тренди [12].*

В результаті проведеного графічного аналізу трендів було встановлено, що середнє значення запитів за словом «Стратегія» становить 56, і хоча у порівнянні із 2016 р. загальний тренд дещо знизився, проте за останні 2 роки він має стабільну динаміку. Терміни «Стратегія ТГ» та «Стратегія розвитку ТГ» мають поодинокі значення пошукових запитів, а терміни «Стратегія громади», «Стратегія соціально-економічного розвитку ТГ» мають нульову динаміку пошуку. Ця ситуація свідчить про те, що зараз ТГ перебувають на початковій стадії свого становлення і розвитку, а тому

їхні представники ще не у повній мірі оволоділи необхідними інструментами ефективного управління ТГ. Про це свідчить проведений аналіз трендів пошукових запитів в Google, за словами «Стратегія», «ОТГ», «Громада» за останні 5 років (рис. 1.2).



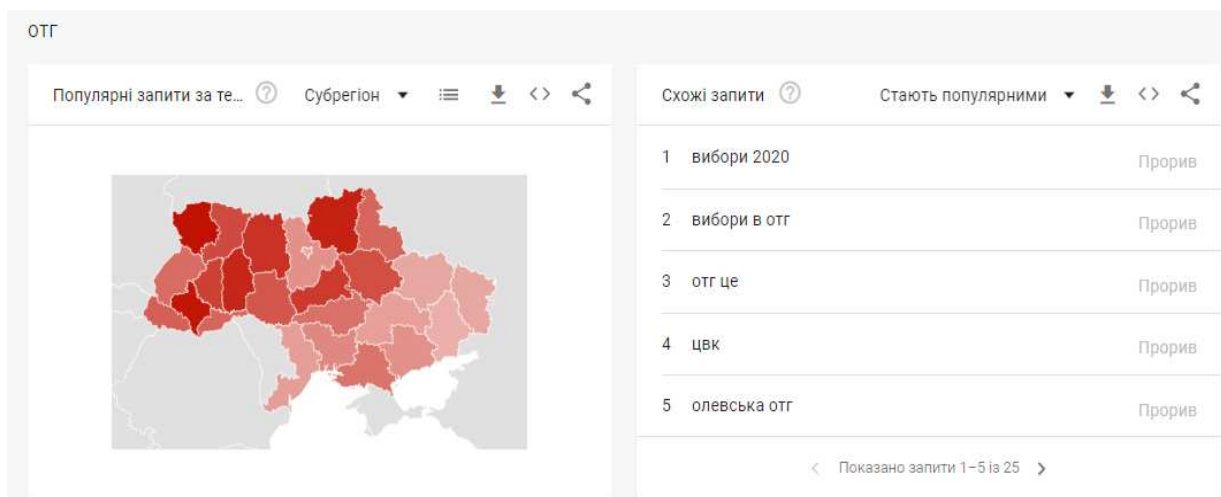
**Рис. 1.2. Тренди пошукових запитів в Google за термінами «Стратегія», «ОТГ», «Громада» за останні 5 років**

*Джерело: Google Тренди [12].*

У цілому спостерігаючи за такими трендами впродовж останніх 5 років, можна відмітити зростання зацікавленості до терміну «ТГ» та незначне зростання до терміну «громада». Термін «стратегія» протягом останніх 5 років має стабільний тренд у пошуковій системі і в середньому становить 13.

Прорив у пошукових запитах спостерігався у останньому тижні жовтня 2020 року (25-31.10.2020 р.): з коефіцієнтом у 100 запитів припадає на ОТГ, у той час, коли на стратегію – 14, а на громаду – 9. Така ситуація пов'язана з проведенням місцевих виборів до територіальних громад. Про це, також, свідчить проведений аналіз «схожих запитів» (рис. 1.3), тобто коли користувачі, які шукали відповідний термін, також

вводили схожі запити. Так, до п'ятірки схожих запитів вийшли такі терміни, як: «вибори 2020», «вибори в ОТГ», «ОТГ це», «ЦВК», «Олевська ОТГ».



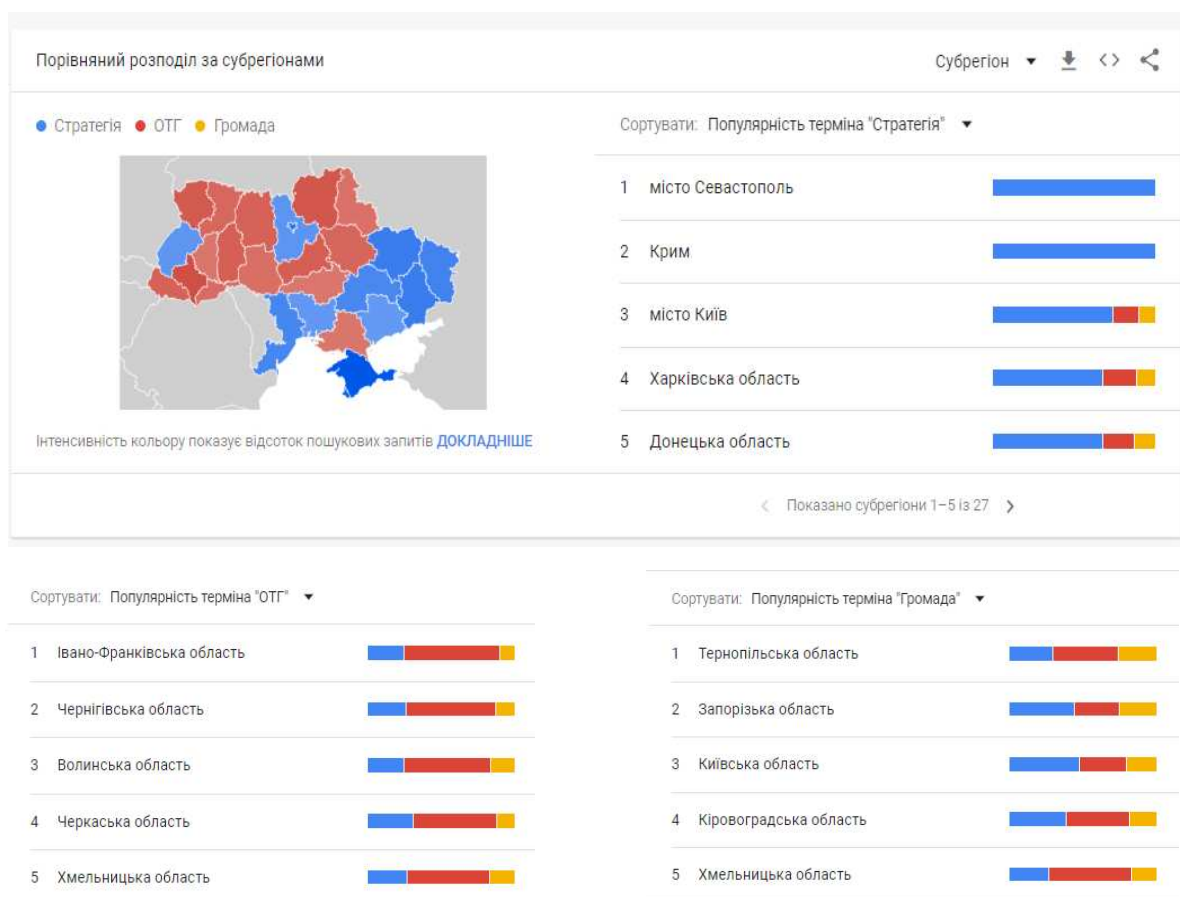
**Рис. 1.3.** Популярність запиту «ТГ» за регіонами України та схожі запити

*Джерело: Google Тренди [12].*

Графічний аналіз за популярними запитом у розрізі територіальних одиниць дає змогу дізнатися, де саме досліджуване поняття (термін) було найбільш популярне впродовж визначеного часового проміжку. Значення перебувають у діапазоні від 0 до 100. При цьому, значення 100 означає місце із найбільш високою популярністю у порівнянні із загальною кількістю пошуків, у свою чергу, 50 означає місце із значенням популярності пошукового терміну удвічі нижчою ніж 100, а 0 означає місце із недостатньою кількістю інформації щодо пошукового терміну. Із рис. 1.3 видно, що термін «ОТГ» є найбільш популярним у Волинській області – 100, Івано-Франківській області – 98, Чернігівській області – 92. Найменш популярним у Донецькій – 11, Луганській – 16, Харківській – 16. Така ситуація може вказувати на громадську активність мешканців таких областей та їхню національну самосвідомість.

Проведений аналіз порівняльного розподілу термінів за регіонами України дав змогу встановити, що найбільш популярними з-поміж слів «Стартегія», «ОТГ», «Громада» є слово «Стратегія» у м. Севастополі та у цілому у Криму, а от на іншій

території України простежується зростання зацікавленості до слів «ОТГ» та «Громада». Так, у м. Києві припадає 74 % від трьох досліджуваних пошукових слів припадає на термін «Стратегія», 16 % на «ОТГ», і 10% на «Громада» (рис. 1.4). Схожа ситуація і у Харківській та Донецькій областях (68%, 21%, 11% та 68%, 19%, 13% відповідно). В інших областях відсоток запитів коливається у межах 25-63%.



**Рис. 1.4. Порівняльний розподіл пошукових запитів за термінами «Стратегія», «ОТГ», «Громада» у розрізі регіонів України**

*Джерело: Google Тренди [12].*

Слід відзначити, що термін «ОТГ» найбільш популярний у Івано-Франківській області – 65%, у Чернігівській області – 61% та у Волинській області – 59% від досліджуваних термінів, а в інших областях відсоток запитів коливається у межах 16-56%.

Термін «Громада» найбільш популярний у Запорізькій області – 26%, Тернопільській області – 26% та Київській області – 20%, а в інших областях відсоток запитів коливається у межах 10-18%.

У результаті проведеного графічного аналізу, вважаємо за необхідне здійснити дослідження сутності терміну «стратегія», оскільки саме цей термін має найбільший попит у системі пошукових запитів, а потім дослідити термін «стратегія ТГ» та «стратегія соціально-економічного розвитку ТГ».

Питанню вивчення теоретико-практичних аспектів трактування терміну «стратегія» присвятили свої наукові праці вітчизняні й зарубіжні вчені: Ансофф І. [13], Глюк В. [14], Гудзинський О.Д. [15], Довбня С.Б., Найдовська А.О., Хитько М.М. [16], Дойль П. [17], Ігнат'єва І.А. [18], Карлофф Б. [19], Касселз І. [20], Мескон М.Х., Альберт М., Хедоурі Ф. [21], Мінсберг Г. [22], Наливайко А. [23], Пономаренко В.С., Пушкар О.І., Тридід О.М. [24], Портер М. [25], Саєнко М.Г. [26], Савченко В.Д., Байдик М.І., Шелудько Р.М. [27], Стейнер Г., Майер Дж. [28], Томпсон А.А., Стрікленд А.Дж. [29], Федулова Л.І., Захарова О.В. [30], Чандлер А. [31], Шершньова З.Є. [32].

Саме слово «стратегія» має давньогрецьке походження («stratos» перекладається як «армія», а «agos» означає «я керую»). З урахуванням цього, термін «стратегія» у первинному своєму значенні трактується як мистецтво чи наука ведення військових дій, а деколи трапляється переклад як «мистецтво керівництва суспільною, політичною боротьбою». В теперішньому трактуванні стратегія має: мати чіткі цілі; підтримувати громадську ініціативу; зосереджувати основні зусилля у потрібний момент часу та у визначеному місці; сприяти використанню мінімальних доступних ресурсів з метою отримання максимально-можливого результату; ідентифікувати управлінську ланку.

Таким чином, можна констатувати, що поняття стратегії соціально-економічного розвитку громад є багатогранним та багатоаспектним.

Трактування терміну «стратегія» вітчизняними й зарубіжними науковцями систематизовано і наведено в таблиці 1.1.

Таблиця 1.1

## Трактування терміну «стратегія» дослідниками

№ за/п	Автор	Трактування терміну
1	2	3
1.	Ансофф І. [13, с. 68]	«Стратегія – це набір правил для прийняття рішень, якими організація керується у своїй діяльності»
2.	Глюк В. [14, с. 685]	«Стратегія – це уніфікований, інтегрований і зрозумілий план, розроблений таким чином, щоб бути впевненим у досягненні цілей підприємства»
3.	Гудзинський О.Д. [15, с. 210]	«Стратегія – це форма прояву управлінської діяльності, взаємозв'язку мети та способу її досягнення; засіб для досягнення певних цілей»
4.	Довбня С.Б., Найдовська А.О., Хитько М.М. [16, с. 14]	«Стратегія – це встановлений набір напрямів діяльності (цілей і способів їх досягнення) для забезпечення максимально ефективного функціонування і розвитку підприємства за рахунок формування і раціонального використання його конкурентних переваг»
5.	Дойль П. [17, с. 36]	«Стратегія – це комплекс прийнятих рішень з розміщення ресурсів і досягнення довгострокових конкурентних переваг на цільових ринках»
6.	Ігнат'єва І.А. [18, с. 217]	«Стратегія – це довгострокова програма діяльності організації, яка постійно піддається контролю, оцінюється та коригується в процесі її реалізації»
7.	Карлофф Б. [19, с. 48]	«Стратегія – це узагальнююча модель дій, необхідних для досягнення встановлених цілей шляхом координації і розподілу ресурсів компанії»
8.	Касселз І. [20]	«Стратегія – це загальний, не деталізований план діяльності, що охоплює тривалий період часу, спосіб досягнення складної мети, яка є невизначеною і головною для керівника на даний момент і може бути скорегована в подальшому»
9.	Мескон М.Х., Альберт М., Хедоурі Ф. [21, с. 231]	«Стратегія – це детальний усесторонній комплексний план, призначений для забезпечення та досягнення місії і досягнення цілей підприємства»
10.	Мінсберг Г. [22, с. 472]	«Стратегія – це єдність 5-ти елементів: план, приклад, позиціонування, перспектива і дія, тобто певний набір курсів дій, сформованих згідно із ситуацією»
11.	Наливайко А. [23]	«Стратегія – це ідеальна аналітична мета, для досягнення якої здійснюється ідентифікація її складових: ринкових можливостей підприємства, його загальної концепції та ресурсів, власних цінностей та прагнень, підтвердження зобов'язань підприємства перед суспільством та його членами»

## Продовження табл. 1.1

12.	Пономаренко В.С., Пушкар О.І., Трийд О.М. [24, с. 127]	«Стратегія – це ділова концепція розвитку підприємства на визначену стратегічну перспективу, що представлена у вигляді довгострокової програми конкретних дій, здатних реалізувати цю концепцію та забезпечити конкурентні переваги в досягненні цілей»
13.	Портер М. [25, с. 67]	«Стратегія – це аналіз внутрішніх процесів та взаємодій між різними складовими організації, позиціонування організації щодо галузевого середовища»
14.	Саєнко М.Г. [26, с. 39]	«Стратегія – це систематичний план потенційної поведінки підприємства в умовах неповноти інформації про майбутній розвиток середовища та підприємництва, що включає формування місії, довгострокових цілей, а також шляхів і правил прийняття рішень для найбільш ефективного використання стратегічних ресурсів, сильних сторін і можливостей, усунення слабких сторін та захист від загроз зовнішнього середовища задля майбутньої прибутковості»
15.	Савченко В.Д., Байдик М.І., Шелудько Р.М. [27, с. 10]	«Стратегія – це констатація того, які плани має підприємство і як воно збирається їх досягти; це також констатація наміру, що визначає засоби для досягнення цілей, пов'язаних з довгостроковим розподілом ресурсів підприємства, із гнучкою відповідністю цих ресурсів і здібностей особливостям зовнішнього оточення»
16.	Стейнер Г., Майер Дж. [28, с. 56]	«Стратегія – це формування місії організації, її намірів і цілей, політики, програми та методів їхнього досягнення»
17.	Томпсон А.А., Стрікленд А.Дж. [29, с. 11]	«Стратегія – це план управління підприємством, спрямований на зміцнення його позицій, задоволення потреб споживачів і досягнення поставлених цілей»
18.	Федулова Л.І., Захарова О.В. [30, с. 43]	«Стратегія – це таке поєднання (відповідність) ресурсів і навичок організації, з одного боку, і можливостей, ризику, що виходять з навколишнього середовища, з іншого боку, діючи в дійсному і майбутньому, при якому організація сподівається досягнути своєї основної мети»
19.	Чандлер А. [31, с. 129]	«Стратегія – це визначення основних довгострокових цілей та завдань, затвердження курсу дії, ресурсів, які необхідні для досягнення цілей»
20.	Шершньова З. Є. [32, с. 235]	«Стратегія – це специфічний управлінський план дій, спрямованих на досягнення встановлених цілей. Вона визначає, як організація функціонуватиме та розвиватиметься зараз та у перспективі, а також яких підприємницьких, конкурентних і функціональних заходів і дій буде вжито для того, щоб організація досягла бажаного стану»

Джерело: складено автором.



Вивчення спеціальної літератури, дало змогу встановити, що дослідники виокремлюють кілька підходів до трактування терміну «стратегія»:

1. Класичний підхід передбачає, що під стратегією слід розуміти засіб успішного досягнення поставлених цілей підприємств. Таку точку зору підтримують наступні науковці: В. Глюк [14], Б. Карлофф [19], А. Чандлер [31] та ін. Зазначений підхід базується на позиції авторів, що встановлення цілей підприємств взаємопов'язане із визначенням шляхів їх досягнення і тому в цьому розумінні стратегія ідентифікується як план чи модель дій.

2. Концептуальний підхід передбачає, що під стратегією слід розуміти набір правил прийняття рішень. До науковців, які підтримують таку позицію відносяться: Г. Мінцберг [22], І. Ансофф [13], М. Портер [25] та ін. Особливістю такого підходу є те, що автори роблять акцент на всеосяжний характер стратегії, так як відповідний набір правил передбачає вирішення проблемних питань розвитку підприємств, із урахуванням чинників зовнішнього та внутрішнього середовища.

3. Комплексний підхід включає у себе розуміння стратегії як засобу досягнення цілей й програми функціонування підприємств у взаємозв'язку із зовнішнім середовищем (тобто взаємодія із конкурентами, клієнтами, акціонерами тощо). Науковцями, які підтримують таку точку зору є: В. Д. Савченко, М. І. Байдик, Р. М. Шелудько [27], Л. І. Федулова, О. В. Захарова [30] та ін. Підсумовуючи можемо відмітити, що за такого підходу стратегія має багатфункціональний характер.

Зважаючи на існуючі різноманітні авторські погляди щодо трактування поняття «стратегія» можна стверджувати про його багатоаспектність й складність, що не дозволяє досягнути єдиного підходу щодо висвітлення його сутності.

У результаті вивчення спеціальної наукової літератури також встановлено, що основні теоретико-методичні дослідження щодо стратегії стосуються підприємств і враховують їхню специфіку функціонування. А дослідження стратегії ТГ носять одиничний характер і у міру наявності кардинальних відмінностей від функціонування

підприємств, не можуть застосовуватися для формування стратегії соціально-економічного розвитку ТГ.

З огляду на таку ситуацію, запропоновано авторське бачення трактування терміну «стратегія ТГ»: це довгостроковий план (програма) розвитку територіальної громади, що передбачає визначення генерального напрямку (курсу, орієнтиру) розвитку територіальної громади та сукупність послідовних дій для забезпечення спроможності та інвестиційної привабливості громади в регіоні, що має відображати сумісність усіх планів розвитку громади та завчасно реагувати на зміни у зовнішньому та внутрішньому середовищі.

Мова йде про відповідний набір норм, орієнтирів, напрямків, сфер, правил, що мають сприяти забезпеченню успішному досягненню головних довготермінових цілей громади для розв'язання її ключових проблем. Така стратегія має відображати концепцію розвитку територіальної громади у довготерміновій перспективі для забезпечення стійкості та інвестиційної привабливості громади, сумісність усіх планів розвитку громади та завчасно реагувати на зміни у зовнішньому та внутрішньому середовищі. Таке трактування дасть змогу закласти фундаментальні теоретико-методичні основи у досліджуваній проблематиці та стати рушійним фактором для проведення наступних досліджень.

У той час слід зазначити, що важливим є також застосування терміну «стратегія соціально-економічного розвитку ТГ», оскільки термін «стратегія ТГ» носить узагальнюючий характер і не відображає відповідність цілям сталого розвитку. Тому під стратегією соціально-економічного розвитку ТГ пропонується розуміти довгостроковий план (програму) розвитку територіальної громади, що має на меті забезпечення економічного зростання громади та розв'язання її соціальних проблем за допомогою визначення послідовних дій, спрямованих на досягнення цілей сталого розвитку як громади, окремих регіонів, так і в межах країни в цілому [33, 34].

Вивчення літератури [35-45] дало змогу констатувати, що стратегія соціально-економічного розвитку ТГ в контексті трансформації підходів до розвитку регіонів України відіграє таку роль:

- забезпечує сумісність усіх планів розвитку територіальної громади;
- узгоджує всі складові соціально-економічного розвитку територіальної громади, об'єднуючи їх у єдине ціле;
- є інструментом для планування, реалізації та контролю генерального орієнтиру соціально-економічного розвитку територіальної громади;
- є засобом досягнення запланованого результату;
- є засобом для розв'язання ключових проблем в територіальній громаді [159].

Таким чином, проведене дослідження сутності та ролі стратегій соціально-економічного розвивання ТГ в контексті трансформації підходів до розвитку регіонів нашої країни засвідчило актуальність обраної тематики. У результаті вивчення літератури виявлено необхідність формулювання авторського бачення щодо сутності терміну «стратегія ТГ» на сучасному етапі децентралізаційних процесів у національній економічній, політичній та правовій системі.

## **1.2. Класифікація стратегій соціально-економічного розвитку територіальних громад**

Сучасний стан реалізації реформ в Україні у значній мірі залежить від процесів децентралізації, які формують нову систему місцевого самоврядування, в якій територіальні громади отримали повноваження щодо використання ресурсів, забезпечено доступ до послуг для задоволення потреб громадян. Ідентифікація пріоритетних напрямів та шляхів їх розвитку декларується у стратегії соціально-економічного розвитку.

Слід зазначити, що її формування має здійснюватися відповідно до концепції сталого розвитку, яка пов'язана із поліпшенням якості усіх сфер життя людини [44, с.

376]. Тому, врахування соціальних, екологічних та економічних пріоритетів сталого розвитку сприятиме соціально-економічному розвитку територіальної громади для задоволення потреб всіх зацікавлених сторін: громади, бізнесу та держави.

Неможливо забезпечити практичну реалізацію стратегії соціально-економічного розвитку ТР без розгляду видів таких стратегій та їх ідентифікації. Тому виникає необхідність у проведенні дослідження щодо класифікації стратегій соціально-економічного розвитку з метою забезпечення ефективної їх реалізації в сучасних умовах бізнес-середовища через дотримання концепції сталого розвитку.

Перш ніж дослідити класифікацію стратегій соціально-економічного розвитку територіальних громад, необхідно здійснити огляд літератури. У результаті вивчення наукових джерел встановлено, що термін «соціально-економічний розвиток» характеризує взаємозв'язок між ступенем економічного розвитку і вирішенням соціально-значущих проблемних питань суспільства та суб'єктів господарювання, які функціонують у ньому. Також ця дефініція передбачає трансформаційні процеси у відносинах економічних суб'єктів із різними соціальними групами населення у межах концепції сталого розвитку [47].

У деяких публікаціях робиться акцент на те, що забезпечити стійкий розвиток територіальних громад можливо у випадку запровадження соціальної відповідальності, яка охоплює такі напрямки, як: повага прав особистості; виконання вимог закону; дотримання ділової та корпоративної етики; охорона навколишнього середовища; партнерство із стейкхолдерами; виконання міжнародних стандартів поведінки; догляд за літніми людьми; прозорість та звітність [48, с. 129].

Варто згадати, що згідно зі стандартом соціальної відповідальності ISO 26000, «соціальна відповідальність – це відповідальність організації за вплив її рішень та діяльності на суспільство та навколишнє середовище, діючи етично та прозоро, що сприяє здоров'ю та добробуту суспільства; враховує очікування зацікавлених сторін та

відповідає чинному законодавству; відповідає міжнародним стандартам поведінки та інтегрована в діяльність всієї організації» (ISO, 2018b) [49, с. 37].

Досліджено також, що на сьогоднішній момент науковці виокремлюють дві позиції стосовно суті регіонального розвитку:

– відповідно до першої «розвиток регіону – багатоаспектний процес, зазвичай розглядається з точки зору сукупності різних соціальних і економічних цілей. Під ним розуміється режим функціонування регіональної системи, орієнтований на позитивну динаміку параметрів рівня і якості життя населення, забезпечену стійким і збалансованим відтворенням соціального, господарського, ресурсного і екологічного потенціалів територій»;

– відповідно до другої, «під ним слід розуміти будь-які, не обов'язково прогресивні, зміни економічних і соціальних компонентів відповідно до НТП, із зростаючим впливом міжрегіональної та міжгалузевої конкуренції, зростанням значення державного управління макро-, мезо- і мікроекономічними процесами» [50, с. 30; 51, с. 33].

Науковці також акцентують увагу на тому, що загалом сталий розвиток доцільно розглядати у межах окремої країни, регіону чи підприємства у розрізі трьох складових: економічної, соціальної та екологічної [52, с. 206]. Це факт зумовлює прямий вплив на класифікацію стратегій, у тому числі й стратегій соціально-економічного розвитку територіальних громад.

З метою підтвердження гіпотези було вивчено наукові праці провідних дослідників та стратегічні документи, в яких сформовано стратегічні цілі соціально-економічного розвитку громад з урахуванням сталого розвитку. В процесі дослідження проаналізовано:

1) наукові публікації у вітчизняних фахових виданнях та в журналах, які проіндексованих міжнародною науково-метричною базою даних Scopus. Були

розглянуті лише якісні дослідження, результати яких опубліковані у наукових виданнях високого рівня, і тому цитувалися іншими дослідниками [45,47-61];

- 2) стратегії розвитку громад [62-70];
- 3) стратегії розвитку публічної сфери [71-75];
- 4) нормативні та моніторингові документи [76-88];
- 5) іншу літературу [89-102].

Що стосується стратегій, було проведено аналіз змісту національних і регіональних стратегій та асоціацій країн з метою впровадження найкращих практик в українську практику. Це також може бути корисним для країн зі схожим рівнем соціально-економічного розвитку.

Вивчення спеціальної літератури у частині наявних позицій економістів-дослідників щодо ідентифікації суті соціально-економічного розвитку дало змогу сформулювати наступне авторське трактування визначення соціально-економічного розвитку об'єднаної територіальної громади.

Соціально-економічний розвиток територіальної громади – це цілеспрямована, закономірна зміна економічного стану та вирішення соціально-значущих проблем громади, спрямованих на дотримання концепції сталого розвитку в сучасному мінливому бізнес-середовищі та переходу її до нового якісного стану.

Доцільно зазначити, що лише одночасна наявність усіх трьох нижченаведених характеристик виокремлює процеси розвитку з-поміж інших змін, а саме:

- циклічне відтворення постійної системи функціонування;
- наявність закономірностей розвитку із чітко визначеними стратегічними напрямками;
- простежується єдина лінія пріоритетів у різних сферах, яка має кумулятивний ефект.

Рисами, які ідентифікують соціально-економічний розвиток ТГ, пропонується вважати:

– зміни в економічній сфері – кількісна характеристика розвитку економічної системи територіальної громади, що передбачає можливість оцінити розвиток малого та середнього підприємництва, подолання бідності, ефективність використання енергоресурсів; ефективності використання бюджетних коштів, інвестицій, грантів, інших видів фінансової підтримки; обсяги фінансування заходів на реалізацію програми соціальної відповідальності ТГ та ін.;

– зміни у внутрішніх бізнес-процесах в межах ТГ (зокрема, процес управління, основні та забезпечувальні процеси), які надають оцінку тенденцій щодо ефективності реалізації стратегії соціально-економічного розвитку ТГ, успішності досягнення цілей сталого розвитку, втілення рішень управлінським персоналом ТГ; якості надання послуг постачальниками (зкладами освіти, культури, охорони здоров'я тощо) та підприємствами, які функціонують на території ТГ; забезпеченості функціонування ТГ необхідними ресурсами; процес бюджетування [51, с. 29];

– зміни в соціальній сфері – оцінка реалізації програми соціальної відповідальності ТГ, задоволення потреб мешканців громади та їхній добробут, зокрема у частині: соціальних умов життя населення ТГ, якості отриманих соціальних послуг, рівня задоволеності споживачів послуг та їх добробуту, що уможливорює оцінку рівня соціальної відповідальності ТГ перед громадою у контексті реалізації цілей сталого розвитку;

– зміни в екологічній сфері – вплив діяльності підприємств на території ТГ на довкілля, дотримання екологічних вимог діяльності підприємств ТГ, що впливатиме на їх ділову репутацію та конкурентоспроможність [49, с. 134].

Зміни у наведених сферах можна оцінювати за допомогою збалансованої системи показників, яка може виступати аналітичним інструментом забезпечення реалізації стратегії соціально-економічного розвитку ТГ в умовах концепції сталого розвитку.

З огляду на тематику дослідження, необхідно продіагностувати стан процесу створення ТГ. При цьому, слід зазначити, що територіальні громади (ТГ, громади) являються собою добровільні об'єднання населення на основі договірних засад

декількох сіл, селищ або міст у єдиний адміністративно-командний центр. Після укрупнення проводиться формування нового адміністративного центру, формується й реалізовується діяльність місцевого самоврядування [76].

Першочерговим і ключовим нормативним документом, котрий регламентував процес формування об'єднаних громад був Закон України «Про добровільне об'єднання територіальних громад» [76]. Важливо відмітити, що формування ТГ не можна здійснити без реформування місцевого самоврядування й державних органів.

Встановлено, що об'єднана громада формується згідно із потребою в економічній ефективності та розвивання територіально близьких населених пунктів. Об'єднану територіальну громаду, із адміністративним центром в місті, можливо іменувати як міська територіальна громада, а громаду із центром в селищі називають селищною, а з центром у селі – сільською.

Новостворені територіальні громади отримують на власний баланс ресурси всіх населених пунктів, котрі були об'єднані між собою, а також визначені законодавством повноваження. Слід звернути увагу на те, що під час об'єднання новостворені об'єднання ведуть самостійне господарювання і напряду співпрацюють з різними бюджетами (міським і державним). Такі громади мають право самостійно обирати напреди власної діяльності, проводити заходи щодо пошуку інвестицій і самі поділяти прибуток із врахуванням потреб громади.

Встановлено, що станом на 10.01.2020 р., в Україні було утворено 1029 ОТГ з населенням 11,7 мільйонів мешканців. Перспективними планами формування територій громад покрито 90,3 % території країни [87]. Динаміка створення кількості ТГ у цілому по Україні за 2015-2019 рр. наведено на рис. 1.5.

На основі проведеного моніторингу децентралізаційних заходів владних органів і реформи в місцевому самоврядуванні, Міністерством розвитку громад та територій України складено рейтинги областей задля визначення найбільш спроможних громад у частині загального рейтингу та місця за параметрами, що наведено у табл. 1.2.





**Рис. 1.5. Число ОТГ у цілому по Україні за 2015-2019 рр.**

*Джерело: [88; 103].*

Зокрема, з наведених у таблиці 1.2 даних видно, що Івано-Франківська область знаходиться на 14 місці у такому рейтингу і має ще 18 територіальних громад, які не об'єдналися.

А в цілому за усіма областями в Україні станом на 01.01.2020 року налічувалось ще 300 територіальних громад, які не об'єдналися.

У результаті вивчення аналітичної інформації про рейтинги областей щодо визначення спроможних громад виявлено достатньо суттєві можливості щодо створення нових громад, а це засвідчує необхідність розробки стратегій їх соціально-економічного розвитку, тому питання класифікації таких стратегій розвитку ТГ у контексті забезпечення сталого розвитку не лише регіону, а й держави в загальному є актуальним.

Проведене емпіричне дослідження дало змогу встановити, що розробка стратегій соціально-економічного розвитку ТГ починається із формування документу, у якому мають бути визначені всі стратегічно-орієнтовані цілі, методичні прийоми і засоби для їхньої реалізації. В зазначеному документі мають відобразитися пріоритетні напрями функціонування із урахуванням наявних фінансових, технічних, інформаційних і трудових ресурсів, які мають сприяти забезпеченню сталому розвитку громади на відповідний стратегічний період.

Таблиця 1.2

## Рейтинг областей стосовно визначення спроможних ТГ

Область	Загальний рейтинг	Рейтинги областей стосовно визначення спроможних громад						
		Кількість населення ТГ, МОЗ (тис. осіб)	Площа ТГ, МОЗ	К-сть територіальних громад, що не об'єдналися	Районів, не охоплених об'єднанням, приєднанням	К-сть ТГ, з чисельністю менше 5 тис. осіб	ТГ з адміністративними центрами у містах обласного значення	Покриття перспективними планами
Житомирська	1	5	3	3	1	11	3	3
Дніпропетровська	2	2	2	2	1	16	7	1
Чернігівська	3	4	4	4	1	14	2	4
Хмельницька	4	8	5	5	2	9	4	1
Запорізька	5	3	1	1	1	19	9	1
Волинська	6	10	6	6	1	12	6	1
Сумська	7	9	12	12	3	10	1	2
Донецька	8	1	11	11	16	5	9	1
Чернівецька	9	14	8	10	7	6	2	11
Тернопільська	10	16	9	8	4	17	2	6
Миколаївська	11	6	7	9	8	15	9	12
Луганська	12	7	10	7	10	22	11	1
Рівненська	13	21	15	14	9	8	2	1
Івано-Франківська	14	22	17	18	5	3	2	8
Харківська	15	12	19	19	18	1	5	1
Полтавська	16	11	16	16	6	18	4	7
Херсонська	17	17	14	13	13	20	2	10
Черкаська	18	15	13	15	2	21	10	15
Одеська	19	13	18	17	16	6	8	17
Київська	20	18	22	20	15	4	4	16
Львівська	21	20	21	22	12	7	11	13
Закарпатська	22	24	24	24	14	2	9	9
Вінницька	23	23	23	21	11	13	2	14
Кіровоградська	24	19	20	23	17	23	11	5

Джерело: [103].

Доцільно відзначити, що стратегія формується як ключовий нормативний документ не тільки економічної направленості, але й соціальної, який націлений на локальному застосуванню людських, технічних, фінансових та природних ресурсів внаслідок результативного управління органів місцевого самоврядування, що базується на ефективній реалізації основних пріоритетних напрямків, визначених такою стратегією [48].

Із ціллю формування стратегії соціально-економічного розвитку ТГ, яка має відповідати запитам сучасного середовища, й крім цього, - очікуванням, що ставляться до неї, необхідно дослідити види таких стратегій.

У результаті вивчення спеціальної літератури не виявлено систематизованої класифікації видів стратегій соціально-економічного розвитку ТГ. Однак, емпіричне дослідження дало змогу виявити різні стратегії, які розроблено та впроваджено у практичну діяльність суб'єкта. Тому здійснено систематизацію таких стратегій, а також їх згрупування в класифікаційні підгрупи (таблиця 1.3): стратегії розвитку, стратегії управління і використання ресурсів ТГ, гендерно-орієнтовані стратегії, стратегії боротьби, стратегії розвитку галузей економіки, стратегії розвитку сфер ТГ, стратегії діджиталізації, комунікаційно-інформативні стратегії, стратегії управління, євроінтеграційні стратегії.

*Таблиця 1.3*

### **Класифікація стратегій соціально-економічного розвитку ТГ**

Класифікаційна група стратегій	Види стратегій
1	2
Стратегії розвитку	Стратегія інвестиційного розвитку
	Стратегія інноваційного розвитку
	Стратегія сталого розвитку
	Стратегія збалансованого розвитку
	Стратегія сприяння розвитку громадянського суспільства

## Продовження табл. 1.3

Стратегії управління і використання ресурсів ТГ	Стратегія мобілізації ресурсів та фінансування
	Стратегія ресурсозбереження
	Стратегія розвитку населення ТГ
	Стратегія охорона навколишнього середовища
Гендерно-орієнтовані стратегії	Гендерна стратегія
	Стратегія упровадження гендерної рівності та недискримінації
Стратегії боротьби	Стратегія боротьби з булінгом
	Стратегія боротьби з дискримінацією
	Стратегія боротьби з організованою злочинністю
	Антикорупційна стратегія
	Стратегія боротьби з глобальними забрудненнями довкілля
Стратегії розвитку галузей економіки	Стратегії розвитку галузей економіки (електроенергетична, паливна, чорна та кольорова металургія, машинобудівна, хімічна і нафтохімічна, металообробна, деревообробна, лісова, легка, харчова та інші)
Стратегії розвитку сфер ТГ	Стратегія розвитку освіти, медицини, культури, спорту, підприємництва, туризму, інфраструктури, інших сфер на рівні ТГ
Стратегії діджиталізації	Цифрова стратегія
	Хмарна стратегія
	Стратегія кібербезпеки
	Стратегія цифрової трансформації
Комунікаційно-інформативні стратегії	PR стратегія
	Комунікаційна стратегія
	Інформаційна стратегія
	Медіа стратегія
Стратегії управління	Стратегія модернізації управління
	Стратегія реформування управління
	Стратегія реагування на зміни
Євроінтеграційні стратегії	Стратегія комунікації у сфері європейської інтеграції
	Інформаційно-комунікативна стратегія євроінтеграції
	Стратегія євроінтеграції
Стратегії рівності	Стратегія зі створення безбар'єрного простору
	Гендерної рівності
	Стратегія у сфері прав людини
Стратегії рівнів управління	Стратегії державні, регіональні, ТГ

*Джерело: складено автором.*

Досліджено, що під стратегією збалансованого розвитку ТГ у літературі пропонується трактувати довгострокові якісно визначені напрями розвитку, засновані на комплексі систематизованих заходів, які дають змогу із врахуванням стратегічно-орієнтованих пріоритетів визначити найприйнятніший інструментарій для імплементації процедур, індикаторів й процесів соціально-економічного розвитку ТГ. Такі стратегії вимагають формування новітніх науково-орієнтованих підходів й практичних заходів, що відповідали б не лише теперішній ситуації, але і передбачали б перспективи соціально-економічного розвитку ТГ [52, с. 35].

До класифікаційної групи «Стратегії управління і використання ресурсів ТГ» нами віднесено стратегії, які направлені на підвищення ефективності використання наявних фінансових, природних ресурсів, розвитку населення та охорону довкілля територіальних громад.

До класифікаційної групи «Гендерно-орієнтовані стратегії» пропонується відносити стратегії, які на сьогоднішній день впроваджуються у нашій країні, поширюються на рівень ТГ та орієнтовні на просування гендерних пріоритетів, підвищення ефективності використання бюджетних коштів громади в залежності від її потреб, застосування гендерно-орієнтованого бюджетування та впровадження недискримінації.

Класифікаційну групу «Стратегії боротьби» сформували стратегії, які орієнтовані на усунення негативних проявів відповідного явища чи процесу для профілактики та боротьби з булінгом; з дискримінацією; з організованою злочинністю; корупцією а також - стратегія боротьби з глобальними забрудненнями довкілля.

Класифікаційну групу «Стратегії розвитку галузей економіки» сформували стратегії, направлені на розвиток окремих галузей економіки на рівні громади, зокрема: електроенергетичної, паливної, лісової, деревообробної, легкої, харчової тощо.

В класифікаційну групу «Стратегії розвитку сфер ТГ» віднесено стратегії, які орієнтовані на розвиток освіти, охорони здоров'я, культури, спорту, підприємництва, туризму, інфраструктури, інших сфер на рівні громад. Це зумовлено потребою в

сприянні розвитку тих сфер, які виокремлені як стратегічно-важливі для відповідної територіальної громади.

До класифікаційної групи «Стратегії діджиталізації» включено стратегії, які почали формуватися останнім часом, як відповідь на виклики сьогодення через розвиток цифрової економіки, створення інфраструктури кібербезпеки, визначення напрямів і завдань цифрової трансформації.

Класифікаційна група «Комунікаційно-інформативні стратегії» представлена стратегіями, які направлені на встановлення комунікативних зв'язків в громаді, застосування PR-технологій для формування позитивної репутації ТГ та підвищення її конкурентоспроможності, а також застосування технологій медіа-грамотності, що також сформовано та з урахуванням сучасних потреб та викликів.

До класифікаційної групи «Стратегії управління» віднесено стратегії, які передбачають застосування відповідного підходу у процесі управління ТГ через модернізацію та реформу державного управління задля можливості своєчасного реагування на нові зміни. Такі стратегії мають сприяти досягненню нового якісного рівня в управлінні ТГ.

У класифікаційну групу «Євроінтеграційні стратегії» віднесено стратегії для підвищення інформування/комунікації з євроінтеграційної тематики у суспільстві.

У зв'язку із формуванням в державі безбар'єрного простору у процесі цього дослідження було сформовано ще одну класифікаційну групу. Зокрема, 14.04.2021 р. розпорядженням Кабінету міністрів України № 366-р було схвалено Національну стратегію із формування безбар'єрного простору в Україні, основною метою якої є «створення безперешкодного середовища для всіх груп населення, забезпечення рівних можливостей кожній людині реалізовувати свої права, отримувати послуги на рівні з іншими шляхом інтегрування фізичної, інформаційної, цифрової, соціальної та громадянської, економічної та освітньої безбар'єрності до всіх сфер державної політики» [75]. Тому виокремлено класифікаційну групу «Стратегії рівності», до якої

віднесено й стратегію гендерної рівності, стратегію у сфері прав людини, а також стратегію із формування безбар'єрного простору.

Отже, наведена класифікація стратегій соціально-економічного розвитку територіальних громад сприяє більш точнішому виокремленню стратегічно-орієнтованих цілей, дій і ефективному упровадженню, моніторингу і реалізації стратегій ТГ, що сприятиме економічному розвитку громад та підвищенню їх соціальної відповідальності.

Таким чином, проведене дослідження стосовно формування класифікації стратегій соціально-економічного розвитку ТГ, розпочато із формування авторського визначення сутності соціально-економічного розвитку ТГ. Тому соціально-економічний розвиток територіальної громади – цілеспрямована, закономірна зміна економічного стану та вирішення соціально-значущих проблем громади, спрямованих на дотримання концепції сталого розвитку в сучасному мінливому бізнес-середовищі та переходу її до нового якісного стану.

На основі розуміння сутності соціально-економічного розвитку проведено систематизацію стратегій та згруповано їх в класифікаційні групи, а саме: стратегії розвитку, стратегії управління і використання ресурсів ТГ, гендерно-орієнтовані стратегії, стратегія боротьби, стратегії розвитку галузей економіки, стратегії розвитку сфер ТГ, стратегії діджиталізації, комунікаційно-інформативні стратегії, стратегії управління, євроінтеграційні стратегії. Розроблені класифікаційні групи стратегій соціально-економічного розвитку територіальних громад сприятимуть підвищенню ефективності імплементації відповідного виду стратегії з урахуванням потреб громади та викликів сучасного бізнес-середовища.

Все це призводить до переконання, що одержані результати здійсненого дослідження є основою для подальших досліджень, зокрема щодо сприяння забезпеченню соціально-економічного розвитку ТГ.

### **1.3. Концептуальний підхід до формування стратегії соціально-економічного розвитку територіальних громад на засадах підвищення інвестиційного потенціалу**

Сучасні умови продукують необхідність проведення інвестиційних масштабних перетворень, з-поміж яких можна виокремити адміністративно-територіальну реформу в країні та децентралізаційні процеси. Найбільш актуальними очікуваними результатами запровадженої децентралізації були формування фінансово незалежних ТГ, які володіють відповідними матеріальними, людськими, фінансовими, земельними ресурсами, об'єктами соціальної інфраструктури, що сприяють задоволенню потреб мешканців громади та у цілому інтересів різних груп стейкхолдерів громади, своєчасного і якісного надання соціально-адміністративних послуг, формування передумов для реалізації цілей сталого розвитку, ефективного освоєння бюджетних коштів та підвищення інвестиційного потенціалу громади.

Соціально-економічний розвиток територіальних громад є довготривалим процесом, наслідки якого проявляються у покращенні умов життя мешканців громади. Формування фінансово спроможної ТГ за умов мінливого та непередбачуваного бізнес-середовища, актуалізує тематику вивчення дієвого інструментарію, механізмів і методів для сприяння їхнього поступального розвитку за наявної ресурсної бази.

Встановлено, що найбільш ефективним інструментарієм реагування на зміни у бізнес-середовищі громади та підвищення їхнього інвестиційного потенціалу є формування та імплементація стратегії.

Задля розробки концептуального підходу до формування стратегії соціально-економічного розвитку ТГ на засадах підвищення інвестиційного потенціалу, досліджено сутність поняття інвестиційного потенціалу на основі думок таких дослідників, як: Бережна І.Ю. [104], Ворсовський О.Л. [105], Гавриш В.П., Гулько Л.Г., Драганова Т.П. [106], Гриньова В.М., Коюда В.О., Лепейко Т.І., Коюда О.П. [107], Должанський І.З., Загорна Т.О., Удалих О.О., Герасименко І.М., Ращупкіна В.М. [108],



Заїка С.О. [109], Здреник В.С. [110], Іванов С.В. [111], Круш П.В., Зеленська М.О. [112], Кобеля З.І., Кутаренко Н.Я., Рудько К. І., Бабчук А.М. [113], Кучерук Г.Ю., Вовк О.М. [114], Луців Б.Л., Стечишин Т.Б. [115], Матвеев В., Щелкунов В., Бондаренко В., Каракай Ю., Грамотнєв В. [116], Макух Т.О., Стечишин Т. [117], Мягких І.М. [118], Нечитайло І.П. [119], Пілюшенко В.Л., Сердечна Л.В., Аракелова Л.В. [120], Покотаєва К.П. [121], Сабліна Н.В. [122], Сілюкова С. [123], Стеченко Д.М. [124], Туріянська М.М. [125], Федонін О.С., Репіна І.М., Олексюк О.І. [126], Шевередіна О.В. [127], Щербатюк О.М. [128], Малишівський Т.В., Сологуб С.І. [129], Литюга Ю.В. [130], Мірошниченко П.І. [131], Оніщенко С.В. [132], Сегедій О.М. [133] та ін.

Теоретичною основою для проведення дослідження стали наукові праці вітчизняних та зарубіжних вчених, які присвячені вивченню трактування терміну «стратегічне планування», що сприятиме формуванню чіткого розуміння цього процесу, зокрема це: Азарова Т.В., Абрамов Л.К. [134], Ансофф І. [13], Друкер П., Макьярелло А. [135], Запара Л.А. [136], Коритько Т.Ю. [137], Т. Сааті і К. Кернса [138], Скібіцький О.М. [139], Шершньова З.Є. [32], Бутко М.П., Дітковська М.Ю., Задорожна С.М. [140], Гурбик Ю. Ю., Сальнікова М.В., Курган П.О. [141], Морозова М.Е. [142], Жигалкевич Ж.М., Драгомощенко А.О. [143] та ін.

З метою дослідження питання виокремлення етапів стратегічного планування, що є основною послідовності формування стратегії соціально-економічного розвитку ТГ, опрацьовано праці таких вчених, як: Бриль М., Врублевський О., Данчева О. [144], Дикань В.А., Зубенко В.О., Маковоз О.В., Токмакова І.В., Шраменко О.В. [145], Кравченко В.О. [146], Запара Л.А. [136], Мескон М., Альберт М., Хедоурі Ф. [21], Небава М.І., Ратушняк О.Г. [147], Скібіцький О.М. [148], Серьогін С.М., Шаров Ю. П., Бородін Є.І., Гончарук Н.Т. [149], Тертичка В. [150], Шатун В.Т. [151] та ін.

Однак, незважаючи на суттєву зацікавленість фахівців до проблемних питань в обраній темі, спостерігається потреба у більш ґрунтовному вивченні питань формування стратегії соціально-економічного розвитку територіальних громад на засадах підвищення інвестиційного потенціалу.

Перш ніж досліджувати питання формування стратегії соціально-економічного розвитку територіальних громад на засадах підвищення інвестиційного потенціалу, необхідно визначити сутність останнього.

Вивчення спеціальної літератури дало змогу встановити, що дослідження інвестиційного потенціалу є актуальним та популярним, однак попри це науковці не дійшли згоди щодо однозначного трактування зазначеного терміну. Зведена інформація про це наведена у табл. 1.4.

*Таблиця 1.4*

### Трактування терміну «інвестиційний потенціал»

Автор	Трактування терміну
1	2
Бережна І.Ю. [104]	«Відповідним чином організована динамічна, взаємопов'язана сукупність інвестиційних ресурсів власне підприємства та інвестиційних ресурсів, залучених ззовні, що перебувають у його розпорядженні та можуть бути за певних умов задіяні в інвестиційній діяльності задля досягнення стратегічних і тактичних цілей підприємства у майбутньому, враховуючи при цьому стан і характеристики макроекономічного середовища, в якому безпосередньо функціонує підприємство»
Ворсовський О.Л. [105]	«Сукупність організованих у певних соціально-економічних формах ресурсів, які знаходяться у взаємозв'язку, що можуть за певних діючих внутрішніх та зовнішніх чинників інвестиційного середовища бути спрямовані на досягнення стратегічних цілей інвестиційної діяльності підприємства»
Гавриш В.П., Гулько Л.Г., Драганова Т.П. [106]	«Здатність підприємства реалізувати сукупність інвестиційних можливостей щодо генерування додаткових потоків капіталу завдяки мобілізації наявних ресурсів з метою підвищення вартості об'єкту інвестування»
Гриньова В.М., Коюда В.О., Лепейко Т.І., Коюда О.П. [107]	«Сукупність засобів, умов, необхідних для ведення, підтримки, збереження чого-небудь»
Должанський І.З., Загорна Т.О., Удалих О.О., Герасименко І.М., Ращупкіна В.М. [108]	«Сукупність інвестиційних можливостей підприємства, використання яких спрямоване на досягнення цілей його інвестиційної стратегії»

Заїка С.О. [109]	«Сукупність прихованих інвестиційних ресурсів, джерел, можливостей, засобів, запасів, які під впливом зовнішніх або внутрішніх факторів інвестиційного середовища формуються і починають взаємодіяти між собою для вирішення поставлених стратегічних завдань в результаті інвестиційної діяльності підприємства»
Здреник В.С. [110]	«Здатність підприємства найбільш ефективно вирішувати інвестиційні завдання при максимальному використанні внутрішніх та зовнішніх економічних можливостей та ресурсів»
Іванов С.В. [111]	«Сукупність ресурсів, факторів та умов для інвестування»
Круш П.В., Зеленська М.О. [112]	«Сукупність ресурсів підприємства та можливостей їх перетворення для досягнення його мети та цілей»
Кобеля З.І., Кутаренко Н.Я., Рудько К.І., Бабчук А.М. [113]	«Сукупність можливостей залучення інвестиційного капіталу в економіку держави для створення сприятливих умов розвитку та найдоцільніше його використання, що призводить до економічного зростання»
Кучерук Г.Ю., Вовк О.М. [114]	«Організована сукупність внутрішніх та зовнішніх економічних можливостей та ресурсів, які створюють умови для розвитку та забезпечують реалізацію стратегічних і тактичних цілей в сфері інвестиційної діяльності»
Луців Б.Л., Стечишин Т.Б. [115]	«З одного боку, є результатом ефективного використання потенційних можливостей, а з другого – фактором подальшого розвитку за рахунок здійснення інвестиційної діяльності»
Матвеев В., Каракай Ю., Щелкунов В., Бондаренко В., Грамотнев В. [116]	«Набір умов, інтелектуальних та матеріальних благ, які забезпечують інвестиційну діяльність і обмежують долю ризику інвестування»
Макух Т.О., Стечишин Т.О. [117]	«Сукупність наявних матеріальних та нематеріальних, трудових та організаційно-управлінських ресурсів підприємства, що характеризують його спроможність прийняти та освоїти інвестиційні кошти»
Мягких І.М. [118]	«Показує можливості щодо формування та відновлення основних фондів з метою забезпечення необхідного рівня конкурентоспроможності продукції та послуг»
Нечитайло І.П. [119]	«Здатність досягти бажаного результату через реалізацію та управління інвестиційними можливостями, що містяться в інвестиційних ресурсах, що в свою чергу створює сприятливий інвестиційний клімат, який забезпечує інвестиційну привабливість регіонів та держави зокрема»
Пілюшенко В.Л., Сердечна Л.В., Аракелова Л.В. [120]	«Сукупність наявних матеріальних, нематеріальних, трудових та організаційно-управлінських ресурсів підприємства, що характеризує його спроможність прийняти та освоїти інвестиційні кошти»
Покотаєва К.П. [121]	«Є характеристикою спроможності підприємства щодо інвестування і використовується, як правило, для внутрішніх потреб управління з метою обґрунтування здатності підприємства використовувати ті чи інші інвестиційні можливості»

Сабліна Н.В. [122]	«Сукупність економічних ресурсів, що можуть бути мобілізовані суб'єктом господарювання та як можливості підприємства використовувати ці ресурси для досягнення стратегічної мети»
Сілюкова С. [123]	«Сукупністю коштів населення, підприємств, держави та нерезидентів, які потенційно можуть бути використані для здійснення інвестиційної діяльності»
Стеченко Д.М. [124]	«Сукупність ресурсів, віднесених до інвестиційних за критерієм можливого їх вкладення в статутний капітал підприємства»
Туріянська М.М. [125]	«Сукупність накопичених у результаті господарської діяльності власних ресурсів, які можуть бути використані для інвестицій без порушення поточної роботи»
Федонін О.С., Репіна І.М., Олексюк О.І. [126]	«Головна складова фінансового потенціалу, розуміючи під ним можливості для здійснення простого і розширеного відтворення»
Шевередіна О.В. [127]	«Характеризується сукупністю макроекономічних чинників та означає приховані можливості для інвестування»
Щербатюк О.М. [128]	«Комплекс інвестиційних ресурсів у поєднанні з можливостями, засобами та умовами їхнього залучення й використання в інвестиційній діяльності підприємства»

*Джерело: складено автором.*

З метою формування більш чіткого визначення (бачення) терміну «інвестиційний потенціал», що сприятиме його концептуалізації та розвитку на різних суспільних рівнях в умовах розробки та реалізації стратегії, здійснено групування думок фахівців та виокремлено 5 підходів до трактувань терміну «інвестиційний потенціал» (табл. 1.5): ресурсний, ціннісний (компетентнісний), матеріально-технічний, комплексний, альтернативний.

*Таблиця 1.5*

#### **Підходи до трактування терміну «інвестиційний потенціал»**

Назва підходу	Трактування терміну	Автори
Ресурсний підхід	Інвестиційний потенціал як сукупність ресурсів	Бережна І.Ю. [104], Ворсовський О.Л. [105], Макух Т.О., Стечишин Т.О. [117], Пілюшенко В.Л., Сердечна Л.В., Араkelова Л.В. [120], Стеченко Д.М. [124], Туріянська М.М. [125], Сабліна Н.В. [122]

Ціннісний (компетентнісний) підхід	Інвестиційний потенціал як сукупність можливостей	Должанський І.З., Загорна Т.О., Удалих О.О., Герасименко І.М., Ращупкіна В.М. [108], Гавриш В.П., Гулько Л.Г., Драганова Т.П. [106], Кобеля З.І., Кутаренко Н.Я., Рудько К.І., Бабчук А.М. [113], Покотаєва К.П. [121], Федонін О.С., Рєпіна І.М., Олексюк О.І. [126]
Матеріально- технічний підхід	Інвестиційний потенціал як сукупність засобів	Гриньова В.М., Коюда В.О., Лепейко Т.І., Коюда О.П. [107], Мягких І.М. [118], Сілюкова С. [123]
Комплексний підхід	Інвестиційний потенціал як сукупність ресурсів, джерел, можливостей, засобів, запасів, чинників	Заїка С.О. [109], Іванов С.В. [111], Круш П.В., Зеленська М.О. [112], Кучерук Г.Ю., Вовк О.М. [114], Нечитайло І.П. [119], Щербатюк О.М. [128]
Альтернативний підхід	Інвестиційний потенціал як сукупність окремих елементів (попиту, чинників тощо)	Здреник В.С. [110], Луців Б.Л., Стечишин Т.Б. [115], Матвеев В.В., Щелкунов В., Бондаренко В., Каракай Ю., Грамотнев В. [116], Шевередіна О.В. [127]

*Джерело: складено автором.*

Ресурсний підхід до трактування досліджуваного терміну передбачає інвестиційний потенціал як сукупність ресурсів. Такої позиції дотримується значна кількість науковців, зокрема: Бережна І.Ю. [104], Ворсовський О.Л. [105], Макух Т.О., Стечишин Т.О. [117], Пілюшенко В.Л., Сердечна Л.В., Аракелова Л.В. [120], Сабліна Н.В. [122], Стеченко Д.М. [124], Туріянська М.М. [125].

Так, Туріянська М.М. [125] у трактуванні терміну «інвестиційний потенціал» звертає увагу на те, що це сукупність власних ресурсів, які отримані внаслідок діяльності і їх можна використати для інвестування. Стеченко Д.М. [124] переконаний, що це сукупність ресурсів, які можна вкласти в статутний капітал підприємства. Пілюшенко В.Л., Сердечна Л.В., Аракелова Л.В. [120] у визначенні перелічують конкретні види ресурсів.

Більш точніші визначення дають дослідники Бережна І.Ю. [104] та Ворсовський О.Л. [105], оскільки передбачають врахування внутрішніх і зовнішніх чинників

інвестиційного середовища у процесі використання ресурсів задля реалізації стратегічних і тактичних цілей. Слід відзначити, що ресурсний підхід попри те, що враховує найбільш важливий елемент інвестиційного потенціалу – ресурси, однак не в повній мірі окреслює всю сутність його, оскільки не враховує й інші елементи – можливості, засоби, забезпечення, чинники тощо.

Наступний – компетентнісний (ціннісний) підхід – це підхід, який ґрунтується на здатності й наявності можливостей, які сприятимуть досягненню визначеної мети. Тому автори, які дотримуються цього підходу в основі трактування терміну вкладають твердження, що «інвестиційний потенціал – це сукупність можливостей, чи здатність...». До таких дослідників відносяться Должанський І.З., Загорна Т.О., Удалих О.О., Герасименко І.М., Ращупкіна В.М. [108], Гавриш В.П., Гулько Л.Г., Драганова Т.П. [106], Кобеля З.І., Кутаренко Н.Я., Рудько К.І., Бабчук А.М. [113], Покотаєва К.П. [121], Федонін О.С., Рєпіна І.М., Олексюк О.І. [126].

Так, наприклад, Должанський І.З., Загорна Т.О., Удалих О.О., Герасименко І.М., Ращупкіна В.М. [108], звертають увагу, що це можливості спрямовані на досягнення цілей інвестиційної стратегії, виокремлюючи цим самим вагу останньої. А науковці Кобеля З.І., Кутаренко Н.Я., Рудько К.І. та Бабчук А.М. акцентують на можливості залучення «інвестиційного капіталу для створення сприятливих умов розвитку» [113]. Інші, такі як Федонін О.С., Рєпіна І.М., Олексюк О.І. [126] деталізують, що це «можливості для здійснення простого і розширеного відтворення» та «формування та відновлення основних фондів».

Матеріально-технічний підхід – це підхід, який ґрунтується на матеріально-речових цінностях, тому основний акцент у трактуваннях поняття науковцями (Гриньова В.М., Коюда В.О., Лепейко Т.І., Коюда О.П. [107], Мягких І.М. [118], Сілюкова С. [123]) зроблено на тому, що інвестиційний потенціал є сукупністю засобів. Так, Сілюкова С. [123] зазначає, що це сукупність коштів, які можна використати для інвестиційної діяльності. Гриньова В.М., Коюда В.О., Лепейко Т.І., Коюда О.П. [107],

відзначають, що це комплекс засобів, умов, котрі необхідні задля ведення, підтримання, збереження будь-чого, а Мягких І.М. [118] звертає увагу, що це «формування та відновлення основних фондів».

Комплексний підхід передбачає трактування терміну інвестиційний потенціал як сукупність ресурсів, джерел, можливостей, засобів, запасів, чинників тощо. До науковців, які дотримуються такої позиції відносяться: Заїка С. О. [109], Іванов С.В. [111], Круш П.В., Зеленська М.О. [112], Кучерук Г.Ю., Вовк О.М. [114], Нечитайло І.П. [119], Щербатюк О.М. [128]. Так, Іванов С.В. надає більш узагальнене визначення, що «це сукупність ресурсів, факторів та умов для інвестування» [111]. А Круш П.В., Зеленська М.О. звертають увагу на те, що це «сукупність ресурсів підприємства та можливостей їх перетворення для досягнення його мети та цілей» [112].

Науковець Заїка С.О. деталізує, ще це «сукупність ресурсів, джерел, можливостей, засобів, запасів, які під впливом факторів інвестиційного середовища взаємодіють між собою для вирішення поставлених стратегічних завдань» [109].

Більш ґрунтовніше визначення надано дослідником Нечитайло І.П. - «здатність досягти бажаного результату через реалізацію та управління інвестиційними можливостями, що містяться в інвестиційних ресурсах, що в свою чергу створює сприятливий інвестиційний клімат, який забезпечує інвестиційну привабливість регіонів та держави зокрема» [119]. Тобто, акцентує увагу на таких важливих складових інвестиційного потенціалу, як здатність, можливості, ресурси, інвестиційний клімат та привабливість.

Також у результаті емпіричного дослідження виявлено трактування терміну «інвестиційний потенціал» науковцями (Здреник В.С. [110], Луців Б.Л., Стечишин Т.Б. [115], Матвеев В., Щелкунов В., Бондаренко В., Каракай Ю., Грамотнев В. [116], Шевередіна О.В. [127]), які не можливо віднести до жодного із вище перелічених підходів. Тому нами виокремлений альтернативний підхід, тобто «інвестиційний потенціал є сукупністю окремих елементів (наприклад, попиту, чинників тощо)». Так,

Шевередіна О.В. [127] визначає його як сукупність макроекономічних чинників, а Матвеев В., Щелкунов В., Бондаренко В., Каракай Ю., Грамотнев В. [116] як «набір умов, інтелектуальних та матеріальних благ, які забезпечують інвестиційну діяльність і обмежують долю ризику інвестування». У свою чергу Луців Б.Л., Стечишин Т.Б. визначають двоїстий характер інвестиційного потенціалу, а саме: із однієї сторони, це «результат ефективного використання можливостей», а з іншої – фактор для розвитку [115].

Оскільки потенціал (лат. – сила) означає можливості, наявні сили, запаси, засоби, що можуть бути використані [129, с. 125], то доцільно дотримуватись комплексного підходу до трактування терміну «інвестиційний потенціал». Тому в результаті опрацювання трактувань терміну пропонується його авторське бачення: інвестиційний потенціал – це сукупність ресурсів, можливостей, забезпечення, факторів та умов інвестиційного середовища, які формують інвестиційний клімат та забезпечують інвестиційну привабливість з метою досягнення бажаного результату у стратегічній перспективі. Запропоноване визначення можна застосовувати до підприємств, ТГ, регіону, держави.

Отже, формування та підвищення інвестиційного потенціалу ТГ передбачає створення можливостей, які можливо реалізувати за допомогою мобілізації всіх видів ресурсів, джерел, засобів, запасів, забезпечень. З огляду на зазначене, можна стверджувати, що формування та підвищення інвестиційного потенціалу має передбачати наявність у стратегічній перспективі таких потенціалів, як:

- ресурсно-сировинний (наявність запасів різних природних ресурсів);
- трудовий (людські ресурси, їхній рівень освіти, стан здоров'я, вік тощо);
- виробничий (результати діяльності суб'єктів господарювання у ТГ);
- промисловий (сукупна здатність суб'єктів господарювання ТГ виробляти і реалізовувати конкурентоспроможну продукцію, послуги);



- соціальний (можливість задовольняти потреби населення ТГ та досягати поставленої мети);
- фінансовий обсяг власних, позичених та залучених фінансових ресурсів;
- інноваційний (розвиток науки й упровадження результатів науково-технічного прогресу в ТГ);
- інституційний (ступінь розвитку провідних інститутів ТГ);
- інфраструктурний (економіко-географічне розташування ТГ й її інфраструктурна забезпеченість) [128, 129].

Таким чином, врахування вищенаведеного є необхідним у процесі покращення інвестиційного потенціалу громади, оскільки дає змогу розробити концептуальний підхід для формування стратегії соціально-економічного розвитку територіальної громади.

Одним із найбільш важливих аспектів у процесі становлення територіальних громад являється ідентифікації бачення їхнього подальшого розвитку із забезпеченням рівного доступу до різних послуг, достатньо високим рівнем якості життя мешканців ТГ. З огляду на це актуалізується питання формування стратегії соціально-економічного розвитку ТГ, виокремлення етапів та забезпечення належних умов для їх імплементації.

Визначено, що процес формування стратегії соціально-економічного розвитку ТГ включає в себе поняття стратегічного планування. Тому звертається увага також і на визначення цього терміну (табл. 1.6).

*Таблиця 1.6*

### **Трактування терміну «стратегічне планування» різними науковцями**

Автор	Визначення
1	2
Азарова Т.В., Абрамов Л.К. [134, с. 68]	«це шлях, у процесі якого виробляється стратегія організації, а у стратегічному плані визначається місія організації, розкривається бачення її розвитку на перспективу, визначаються стратегічні цілі, а також методи їх досягнення»

Ансофф І. [13, с. 346]	«не може передбачати гіпотезу стосовно кращого майбутнього аніж минуле»
Друкер П., Макьярелло А. [135, с. 165]	«це не рішення в майбутньому, а здатність прогнозувати майбутнє та відповідно до цього приймати теперішні рішення»
Запара Л.А. [136, с. 38]	«передбачає аналіз та планування майбутніх перспектив організації, його завданням є виявлення загроз, можливостей, а також окремих надзвичайних ситуацій, які здатні змінити існуючі тенденції розвитку»
Коритько Т. [137, с. 141]	«особливий вид стратегічної діяльності, що передбачає розробку стратегічних документів та встановлення таких цілей і реалізація яких забезпечить їх перспективне функціонування перспективі, швидку адаптацію до викликів зовнішнього середовища»
Саати Т. і Кернса К. [138, с. 142]	«процес проектування ймовірного майбутнього, узагальненого сценарію, та ідеалізованих бажаних майбутніх станів. Це процес пізнання того, як досягти таких співвідношень, як використовувати ці знання, щоб направити логічне майбутнє до більш бажаного, і потім повторити ці дії»
Скібіцький О. [139, с. 48].	«управлінський процес розробки стратегій, що сприяють виживанню підприємства»
Шершньова З. [32, с. 420]	«це системно-формалізована робота усієї організації, спрямована на розроблення стратегій, та їх закріплення як стратегічних документів, забезпечення виконання цих стратегічно орієнтованих планів»

*Джерело: складено автором.*

Досліджено, що першим хто розпочав вивчати питання стратегічного планування був І. Ансофф, який визначав, що стратегічне планування не може передбачати гіпотезу стосовно кращого майбутнього аніж минуле. Тому, з огляду на це, передусім, потрібно здійснити аналіз і оцінку перспектив об'єкта дослідження, визначити напрямки розвитку, ризики та інші непрогнозовані події, котрі можуть зумовити вплив на тенденції розвитку. Далі необхідно проаналізувати конкурентні позиції, з метою ідентифікації можливостей покращення результативності об'єкта дослідження і його конкурентоспроможності. Потім потрібно визначити стратегію здійснивши, при цьому, порівняння перспектив соціально-економічного розвитку об'єкта дослідження у відповідних стратегічних напрямках, забезпечення ресурсами з метою досягнення

стратегічних цілей. Черговим етапом є розробка програми і бюджету з метою успішної реалізації стратегії. Після цього необхідно здійснити розробку поточних й стратегічних планів та затвердити їх [13, с. 346].

Із позиції дослідників Т.Сааті і К.Кернса термін «стратегічне планування» слід розуміти як «процес проектування ймовірного майбутнього, узагальненого сценарію, та ідеалізованих бажаних майбутніх станів. Це процес пізнання того, як досягти таких співвідношень, як використовувати ці знання, щоб направити логічне майбутнє до більш бажаного, і потім повторити ці дії» [138, с. 142]. Тобто автори визначають це як певний путівник, у котрому потрібно відмічати зміни згідно із вимогами оточуючого бізнес-середовища.

Відомий економіст П.Друкер під терміном «стратегічне планування» розумів, що «це не рішення в майбутньому, а здатність прогнозувати майбутнє та відповідно до цього приймати теперішні рішення». Тобто, термін включає в себе використання нових можливостей об'єкта дослідження [135, с. 165].

Цікавою є позиція вчених В.Азарова і К.Абрамова, які визначають, що терміни «стратегія» й «стратегічне планування» не рідко вивчаються у спеціальних літературних джерелах як синоніми. При цьому дослідники переконані, що термін «стратегічне планування» зосереджує увагу на процесній природі діяльності, у той час коли «стратегія» передбачає її бажані результати. Так, Т.Азарова відмічає: «стратегічне планування – це шлях, у процесі якого виробляється стратегія організації, а у стратегічному плані визначається місія організації, розкривається бачення її розвитку на перспективу, визначаються стратегічні цілі, а також методи їх досягнення» [134, с. 68].

Із проведеного дослідження також видно, що деякі вчені дотримуються позиції, що основне завдання, яке виконує стратегічне планування, є розроблення стратегії, яка сприяє реалізації місії і стратегічних цілей об'єкта дослідження з урахуванням можливостей та ризиків [139; 141; 143]. Так, вчений О.Скібіцький трактує термін

«стратегічне планування» як «управлінський процес розробки стратегій, що сприяють виживанню підприємства» [139, с. 48].

На погляд Т.Коритько «стратегічне планування – особливий вид стратегічної діяльності, що передбачає розробку стратегічних документів та встановлення таких цілей і реалізація яких забезпечить їх перспективне функціонування, швидку адаптацію до викликів зовнішнього середовища» [137, с. 141]. При цьому, акцентує увагу також і на необхідності врахування умов бізнес-середовища.

Науковець З. Шершньова переконана, що «це системно-формалізована робота усієї організації, спрямована на розроблення стратегій, та їх закріплення як стратегічних документів, забезпечення виконання цих стратегічно орієнтованих планів» [32, с. 420]. Таким чином, вивчивши спеціальну літературу щодо трактування досліджуваного терміну є потреба у формулюванні авторського його бачення, що визначить концептуальний підхід до формування стратегії соціально-економічного розвитку ТГ на засадах підвищення інвестиційного потенціалу: стратегічне планування – це систематизована, послідовна сукупність стратегічно-орієнтованих рішень і заходів, які з допомогою сформованої стратегії, у частині місії, візії, цінностей та цілей, сприяють досягненню запланованого результату громади, її ефективного функціонування з урахуванням чинників бізнес-середовища на засадах підвищення інвестиційного потенціалу.

У результаті проведеного дослідження визначено найбільш важливі переваги здійснення стратегічного планування [143], а саме:

- сприяє ефективному поділу ресурсної бази громади;
- формує цілісно-орієнтований підхід до ТГ, її конкурентного бізнес-середовища за умов необхідності підвищення власного інвестиційного потенціалу;
- здійснює мінімізацію нераціональних заходів у випадку виникнення неочікуваних ситуацій та зумовлює поліпшення координації у її функціонуванні та соціально-економічному розвитку;

- є найефективнішим інструментарієм для покращення спроможності ТГ щодо подолання несприятливих ситуацій та розвитку в умовах постійних змін;
- підвищує ймовірність ідентифікації напрямів перспективного соціально-економічного розвитку ТГ.

Встановлено також, що стратегічне планування характеризується відповідним горизонтом планування й певною часовою орієнтацією. Таке планування орієнтоване на подальші зміни у майбутньому і ймовірність швидкого використання можливостей, а також інтерактивну орієнтацію, котра заснована на прогностичних планових показниках соціально-економічного розвитку ТГ і включає моделювання майбутніх ситуацій із урахуванням попереднього досвіду громади, поточних можливостей та ризиків.

Підтримується позиція вченого І. Ансоффа щодо горизонтів планування, згідно з якою, горизонт планування розуміється як період часу, на котрий можна сформулювати прогноз із точністю до 20 % [13, с. 88]. Встановлено, що переваги стратегічного планування та позитивні ефекти, які громада отримує від нього у майбутньому все ж не завжди забезпечують те, що ТГ успішно досягне бажаної мети, а навіть можна спостерігати відмінності у отриманих та запланованих результатах. Така ситуація зумовлена тим, що стратегічне планування характеризується також і недоліками, причинами котрих є помилки, які допущенні у процесі планування.

До таких недоліків можна віднести [143]:

- наявність недостатнього інформаційного забезпечення процесу запровадження стратегічного планування в ТГ і в результаті цього простежується недостатній рівень обґрунтування планових показників;
- недостатня кількість альтернатив у процесі прийняття рішень у розрізі визначених цілей;
- недостатність застосування стратегічно-орієнтованого підходу до планування;
- недостатність застосування системи поточного аналізу й моніторингу стратегічного планування;

- не розробленість системи мотивації співробітників, котрі задіяні у процесі розробки та виконання стратегічного планування громади;
- недостатність організаційно-управлінського, фінансово-інвестиційного, соціально-психологічного забезпечення стратегічного планування громади.

Досліджено, що у процесі реалізації стратегічного планування можуть виникати такі перешкоди, як: часові витрати часу на складання стратегії і планування її імплементації, що у свою чергу зумовлює несвоєчасне реагування на зміни; використання наявної ресурсної бази та зусиль з метою виявлення найбільш оптимальних рішень, а не застосування системно-орієнтованого підходу; відмінності, котрі виявляються між задокументованою стратегією і реальністю; сподівання, що успішна імплементація стратегії відбуватиметься автоматично зразу після її затвердження; затвердження планових показників, котрі нереально досягнути через завищені очікування, неврахування змін у зовнішньому бізнес-середовищі у майбутньому, специфіку ТГ, інвестиційного потенціалу, ризиків і можливостей стосовно своєчасного реагування на зміни.

З урахуванням вищенаведеного можемо стверджувати, що для того, щоб мінімізувати неприємні наслідки отримані у результаті допущення помилок у процесі стратегічного планування, необхідно дотримуватись наступних вимог:

- освоєння теоретико-методологічних й методичних аспектів стратегічного планування та здобуття навиків використання їх практичній діяльності;
- цілісність та комплексність у процесі планування соціально-економічного розвитку ТГ, що передбачає зв'язок між стратегічним та оперативним планування;
- безперервність процесу планування соціально-економічного розвитку територіальної громади;
- постійний збір, обробка й передача стратегічно-орієнтованої інформації;
- належна організація і проведення контрольних процедур і моніторингу процесу стратегічного планування;
- навички управлінців критичного та креативного мислення;

- залученість до процесу стратегічного планування кваліфікованих та досвідчених фахівців;

- розроблена система мотивування співробітників, котрі залучені до процесу розробки та імплементації стратегії соціально-економічного розвитку ТГ.

Важливо зазначити, що концептуалізація процесу формування стратегії соціально-економічного розвитку ТГ передбачає виокремлення етапів стратегічного планування, кожен із котрих відзначається прийняттям рішень, організацією та реалізацією заходів. Послідовність імплементації таких кроків-етапів сприяє досягненню високого якісного рівня стратегічного планування на високому рівні. Доцільно зауважити, що існують різні думки експертів стосовно кількості етапів стратегічного планування і у більшій мірі вони стосуються підприємств та не враховують специфіки функціонування територіальних громад (табл. 1.7). У результаті проведення емпіричного дослідження встановлено, що з-поміж вчених не знайдено спільної позиції стосовно чисельності етапів формування стратегій.

Так, науковці М. Бриль, О. Врублевський, О. Данчева ідентифікують 5 таких стадій, а саме: «підготовчий, діагностика території, розробка стратегії, легалізація стратегії, моніторинг і оцінювання стратегій» [144, с. 93]. Однак, переконані, що етап – діагностика території має передбачати діагностику територіальної громади у цілому, а не тільки території.

У той час, дослідник В. Тертичка виокремлює 7 етапів формування стратегій: «ініціація; створення організаційних структур; аналіз (SWOT-аналіз); визначення місії, цілей, завдань; планування; реалізація плану; моніторинг, оцінювання» [151, с. 249].

Цікавою є позиція колективу авторів, який очолюють Серьогін С.М., Шаров Ю.П., Бородін Є.І., Гончарук Н.Т., та виділяють наступну послідовність формування стратегій:

- проведення ситуаційного аналізу початкових умов, ресурсів та сильних конкурентних сторін;

- ідентифікація та оцінка важливих проблемних питань із врахуванням інтересів стейкхолдерів;
- визначення сценаріїв і бачення розвитку ТГ, візії й місії;
- виокремлення стратегічних напрямів розвитку ТГ;
- розробка стратегічних цілей та їх декомпозиція на операційні;
- складання списку (каталогу) проєктів чи програм імплементації стратегічних напрямів розвитку ТГ;
- розробка проєктів чи програм імплементації стратегічних напрямів розвитку ТГ;
- формування системи управління процесом імплементації стратегії ТГ;
- імплементація стратегії ТГ, моніторингові процедури щодо одержаних результатів і звітування територіальній громаді [149, с. 135].

Таблиця 1.7

### Етапи стратегічного планування

Автор	Назви етапів
1	2
Бриль М., Врублевський О., Данчева О. [144, с. 93]	«підготовчий, діагностика території, розробка стратегії, легалізація стратегії, моніторинг та оцінювання стратегії»
Дикань В.А., Зубенко В.О., Маковоз О.В., Токмакова І.В., Шраменко О.В. [145, с. 205]	«стратегічний аналіз; визначення політики підприємства; формулювання базової стратегії та вибір альтернатив; формулювання функціональних стратегій; формування продуктової стратегії (бізнес-проєкти)»
Кравченко В.О. [146, с. 57-66]	«інформаційне забезпечення стратегічного планування; установлення місії та цілей організації; вибір методів аналізу факторів зовнішнього та внутрішнього середовища; оцінювання та аналіз факторів зовнішнього середовища; оцінювання та аналіз факторів внутрішнього середовища; прогнозування умов функціонування та результатів виробничо-господарської діяльності підприємства; обґрунтування інструментарію вибору стратегій; формування варіантів стратегій; вибір оптимальної стратегії; оцінювання стратегії на відповідальності установленим критеріям»



## Продовження табл. 1.7

Запара Л.А. [136, с. 37-38]	Розробка програми діяльності фірми; аналіз окремих стратегічних зон; напрацьовується принципово важливий документ, в якому визначаються цілі та завдання підприємства, розмежовуються сфери діяльності, фіксуються довгострокові цільові перспективи; розробляється загальнофірмова стратегія на певний період часу, як правило - до 10-ти років; реалізується стратегічне планування стосовно рівня окремої сфери діяльності; розробляється функціональна стратегія як на рівні окремої зони, так і в цілому підприємства; визначається реальність цілей, намічених на попередніх етапах планування, шляхом розробки довгострокових фінансових планів
Мескон М., Альберт М., Хедоурі Ф. [21, с. 284]	«формулювання місії організації; визначення цілей організації; оцінка й аналіз зовнішнього середовища; управлінське обстеження сильних і слабких сторін; аналіз стратегічних альтернатив; вибір стратегії; реалізація стратегії; оцінка стратегії»
Небава М.І., Ратушняк О.Г. [147, с. 71]	«визначення місії фірми; зовнішній аналіз; внутрішній аналіз; визначення цілей діяльності організації; аналіз стратегічних альтернатив та вибір стратегії»
Скібіцький О.М. [148, с. 48-49]	«визначення завдання або місії підприємства; формулювання цілей підприємства; аналіз стану ринкового середовища; виявлення й оцінка чинників мікросередовища і макросередовища; формується стратегія розвитку портфеля проектів; здійснюються зміни стратегічного характеру в регульованих чинниках, що є детермінантами загальної стратегії розвитку підприємства»
Серьогін С.М., Шаров Ю.П., Бородін Є.І., Гончарук Н.Т. [149, с. 135]	«ситуаційний аналіз стартових умов, ресурсної бази і конкурентних переваг; виявлення і аналіз пріоритетних проблем з урахуванням інтересів зацікавлених сторін; формування стратегічного бачення розвитку укрупненої громади; визначення пріоритетів розвитку укрупненої громади; формування стратегічних та операційних цілей; формування переліку проектів реалізації стратегічних пріоритетів; розробка й планування проектів реалізації стратегічних пріоритетів; розробка системи управління та моніторингу реалізації стратегії; реалізація стратегії, моніторинг отриманих результатів та звітування громаді»
Тертичка В. [150, с. 249]	«ініціація; створення організаційних структур; аналіз (SWOT-аналіз); визначення місії, цілей, завдань; планування; реалізація плану; моніторинг, оцінювання»
Шатун В.Т. [151, с. 32]	«вивчення й аналіз тенденцій і факторів (зовнішнього середовища), що впливають на успішність того чи іншого виду діяльності, за напрямками: політика, економіка, ринок, технології, конкуренція, соціальна поведінка; аналіз позицій своєї фірми в конкурентному середовищі, визначення ступеня конкурентоспроможності товарів і послуг на різних ринках, можливостей підвищення результатів на визначених ринках із застосуванням оптимальних стратегій; вибір стратегії на основі аналізу сильних і слабких сторін і перспектив розвитку фірми в різних напрямках; визначення пріоритетів за конкретними видами діяльності з погляду їхньої ефективності і забезпеченості ресурсами; пошук і аналіз напрямів диверсифікованості видів діяльності, оцінка очікуваних результатів»

*Джерело: складено автором.*

Дослідники Берданова О.В., Вакуленко В.М., Валентюк І.В., Ткачук А.Ф. [2] визначають, що проект регіональної стратегії розвитку повинен передбачати наступне:

1. Вступ із загальним обґрунтуванням причин розробки та інформування про головних розробників.

2. Аналітична частина – деталізований опис головних напрямів соціально-економічного розвитку ТГ, а також результати моніторингових й оціночних процедур щодо результативності досягнення цілей поточної стратегії.

3. SWOT-аналіз, який передбачає здійснення аналізу сильних й слабких сторін ТГ, можливостей й загроз, а також характеристика конкурентних переваг, ризиків подальшого розвитку ТГ.

4. Сценарій розвитку.

5. Стратегічне бачення на запланований термін.

6. Стратегічно-орієнтовані цілі, пріоритетні напрями розвитку ТГ на запланований термін.

7. Оперативно-орієнтовані цілі, котрі сприяють досягненню стратегічно-орієнтованих цілей.

8. Ключові завдання, етапи й алгоритми їхньої імплементації.

Автори також визначають, що наслідки реалізації стратегії ТГ ідентифікуються на основі здійснення моніторингових і оціночних процедур результативності імплементації стратегічних планів.

Слід відмітити, що усі перелічені етапи формування стратегії ТГ є суттєвими і потребують ретельного підходу до їх реалізації. Попри це, значущими у процесі формування успішного стратегічно-орієнтованого результату в ТГ є організаційні процедури, оскільки від їхньої якості буде залежати не тільки належне виконання усіх етапів, але й підсумковий результат.

Досліджено також, що «Методичні рекомендації щодо формування і реалізації прогнозних та програмних документів соціально-економічного розвитку об'єднаної територіальної громади» [153] передбачають розроблення для ТГ сукупності

прогнозних документів, планів і програм соціально-економічного розвивання ТГ, а саме це: стратегія розвитку ТГ; план (програма) соціально-економічного розвивання ТГ й інші довгострокові, середньострокові і короткострокові прогностичні й програмні документи, у котрих встановлюють цілі й пріоритетні напрями соціально-економічного розвивання ТГ та заходи, котрі потрібно провести задля їх імплементації.

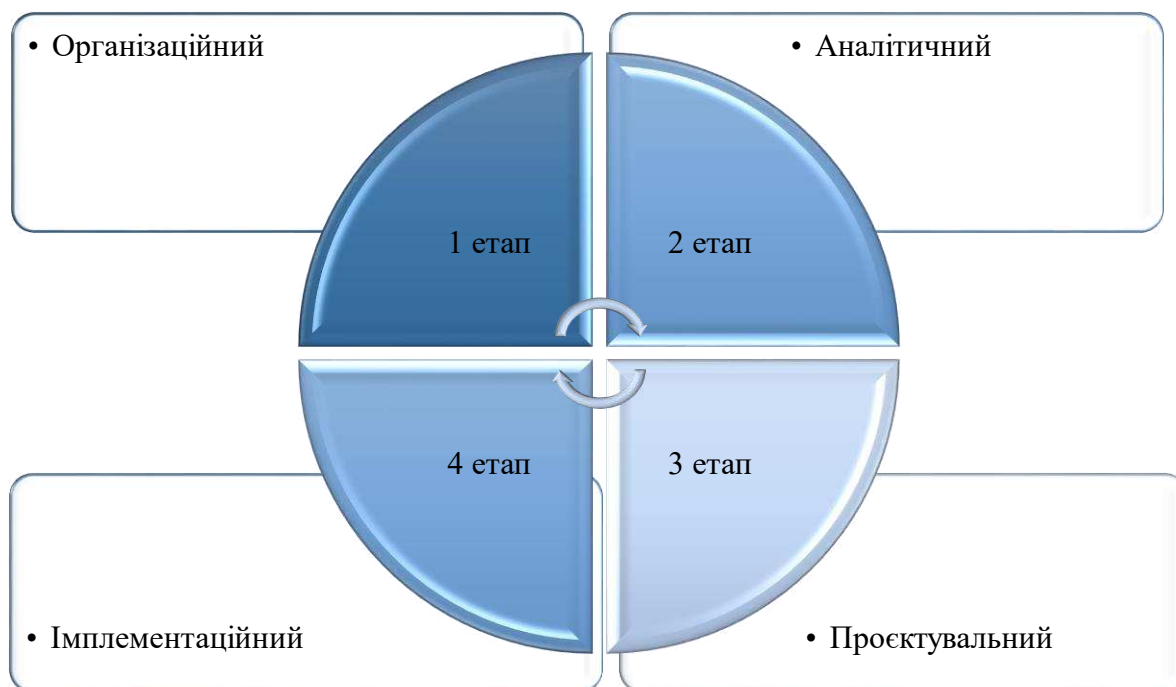
При цьому, цими методичними рекомендаціями визначається, що «план (програма) соціально-економічного розвитку об'єднаної територіальної громади – є документом, що визначає стратегічні цілі та пріоритети розвитку ТГ на коротко- та середньостроковий період (3-5 років) ...», а «стратегія розвитку об'єднаної територіальної громади – є документом, що визначає на довгостроковий період (7 років) стратегічні та оперативні цілі, індикатори (показники) їх досягнення, пріоритети та завдання для сталого економічного і соціального розвитку об'єднаної територіальної громади ...» [153]. Тобто різницею між планом і стратегією є термін та деталізація цілей й завдань, акцентуючи увагу на соціально-економічному розвитку громади.

Доцільно зазначити, що у наведених методичних рекомендаціях наведені вказівки для розроблення планів (програм) і не передбачені для стратегій. Також не ідентифіковано, як такі плани (програми) мають узгоджуватися із положеннями Закону України «Про державне прогнозування та розроблення програм економічного і соціального розвитку України» [78]. Оскільки такий закон лише наводиться, однак його вимоги не ураховуються. Так, у методичних рекомендаціях передбачена структура плану (програми), але не зазначено визначення термінів їхнього розроблення.

Також, слід звернути увагу на той факт, що ці методичні рекомендації ґрунтуються на Методиці розроблення, проведення моніторингу та оцінки результативності реалізації регіональних стратегій, котру розроблено для регіонального (обласного) рівня у межах імплементації Закону України «Про засади державної регіональної політики» [80]. Важливою складовою є SWOT-аналіз, котрий

запропоновано у ролі універсального інструменту стратегічного планування, що вважаємо цілком правомірним. З огляду на таку ситуацію, виокремлення етапів формування стратегії соціально-економічного розвитку ТГ на засадах підвищення інвестиційного потенціалу потребує концептуалізації.

Таким чином, враховуючи погляди авторитетних експертів й методичні рекомендації нами запропоновано авторське бачення у виокремленні етапів формування стратегії соціально-економічного розвитку ТГ на засадах підвищення інвестиційного потенціалу (рис. 1.6):



**Рис. 1.6. Етапи формування стратегії соціально-економічного розвитку ТГ на засадах підвищення інвестиційного потенціалу**

*Джерело: розроблено автором.*

1 етап. Організаційний, котрий передбачає створення спеціальної робочої групи експертів з стратегічного планування соціально-економічного розвитку ТГ; вибір інструментів стратегічного аналізу й планування.

2 етап. Аналітичний, що включає збір інформації та проведення аналітичних процедур для проведення стратегічного планування, включаючи аналіз початкових умов, бізнес-середовища ТГ, ресурсів, конкурентних сторін та інвестиційного потенціалу ТГ, а також ідентифікація та оцінка важливих проблемних питань із врахуванням інтересів стейкхолдерів.

Важливим завданням на цьому етапі розроблення стратегії соціально-економічного розвитку ТГ є оцінка початкових передумов, наявної ресурсної системи й конкурентних переваг, оцінка готовності ТГ до розвивання, й оцінка зовнішнього і внутрішнього бізнес-середовищ.

Встановлено, що найбільш популярними та ефективними методичними прийомами реалізації аналітичного етапу формування стратегії соціально-економічного розвитку ТГ є наступні види аналізів: соціально-економічний аналіз; порівняльний аналіз; SWOT- аналіз; соціологічний аналіз.

У процесі проведення дослідження виявлено, що існує декілька передумов для проведення соціально-економічного аналізу. Зокрема, першою є розробка важливих питань, рекомендацій й висновків, котрі ґрунтуються на опрацьованій інформації, яка необхідна для реалізації наступних етапів стратегічного планування соціально-економічного розвитку громади. Зазначене сприяє виявленню заходів, з котрими можна узгодити розвиток громади, або сповіщати місцевих стейкхолдерів, або владі вищого рівня, у випадку, коли інформація показуватиме, що щось відбувається не за планом, щоб можна було внести корективи для того, щоб призупинити негативні процеси. Наступною важливою причиною, чому необхідно проводити соціально-економічний аналіз, є те, що він формує основу для моніторингових і оціночних процедур імплементації стратегії соціально-економічного розвитку громади. З метою проведення моніторингових процедур (у тому числі, для здійснення оновлення стратегії) потрібно розробити алгоритм для постійного оновлення даних для проведення такого аналізу [2, с. 43]. При цьому, результати проведення соціально-

економічного аналізу можна оформити у формі відповідного розділу Стратегії – Профіль громади або описово-аналітична частина [2, с. 43].

Варто відмітити, що під профілем громади доцільно розуміти деталізовано сформований документ, в котрому здійснено діагностику й оцінювання фактичного становища розвитку громади впродовж визначеного терміну (діагностуються, зазвичай, 5 попередніх років). В практиці роботи органів ТГ вже є приклади розробки і публікації на сайтах громад такого документу.

Також під час цього етапу рекомендується здійснити порівняльний аналіз і ідентифікувати розміщення територіальної громади в конкурентному бізнес-середовищі регіону, країни та навіть світу (залежно від розмірів та значення такої ТГ) [2, с. 43].

Про необхідність та особливості проведення SWOT- аналізу буде наведено у розділі 2 цього дисертаційного дослідження.

Важливим є впровадження соціологічного аналізу, котрий часто здійснюють з допомогою опитування мешканців, представників бізнес-структур та інших зацікавлених сторін (груп стейкхолдерів) ТГ у частині стратегічного соціально-економічного розвитку громади за умов підвищення її інвестиційного потенціалу. З цією ціллю формуються відповідні анкети-опитувальники. Регулярність проведення таких опитувань можна коригувати, однак рекомендується встановити періодичність, з метою своєчасного виявлення незадоволеності потреб зацікавлених сторін.

У цілому, здійснення таких аналітичних процедур дасть змогу громаді ідентифікувати власні потенційні можливості та необхідне ресурсне забезпечення для соціально-економічного розвитку. Також на зазначеному етапі територіальна громада повинна чітко ідентифікувати стейкхолдерів (зацікавлених сторін) ТГ, визначити їхні інтереси та потреби, здійснити оцінку проблемних питань, визначити рівні взаємодії із стейкхолдерами на засадах підвищення інвестиційного потенціалу громади, а також ідентифікувати групи мешканців громади, становище котрих має покращити соціально-економічний розвиток ТГ.

3 етап. Проектувальний – розроблення проєкту стратегії ТГ, її публічне обговорення, визначення альтернативних сценаріїв і бачення соціально-економічного розвитку ТГ, візії й місії; виокремлення стратегічних напрямів розвитку ТГ відповідно до цілей сталого розвитку регіону та необхідності покращення інвестиційного потенціалу; розробка стратегічних цілей та їх декомпозиція на операційні; розробку плану імплементації стратегічних напрямів розвитку ТГ.

4 етап. Імплементаційний – передбачає формування системи управління процесом імплементації стратегії ТГ, затвердження стратегії і її опублікування; безпосередню імплементацію стратегії ТГ, моніторингові процедури щодо одержаних результатів і звітування територіальній громаді.

Доцільно зауважити, що оскільки стратегія найчастіше розробляється на термін від 5 до 7 років, то після завершення цього терміну (першого циклу) реалізації стратегії соціально-економічного розвитку ТГ, фахівці знову будуть приступати до послідовного виконання виокремлених етапів формування стратегії (наступні цикли).

Також варто відмітити, що стратегічне планування згідно із світовою практикою визнається одним із найбільш необхідних та суттєвих факторів, що сприяють забезпеченню покращенню ефективності й результативності функціонування й розвитку ТГ за умов глобалізації бізнес-середовища й відповідно необхідності підвищення інвестиційного потенціалу громади.

Таким чином, запропонована етапність процесу формування стратегії соціально-економічного розвитку ТГ на засадах покращення інвестиційного потенціалу сприятиме формуванню концептуального підходу до його впровадження та забезпечить успішність реалізації стратегічних завдань громади.

У результаті проведеного дослідження щодо теоретико-методологічних засад формування стратегії соціально-економічного розвитку ТГ на засадах підвищення інвестиційного потенціалу, вивчено питання: сутності та ролі стратегій соціально-економічного розвивання ТГ у частині трансформації підходів щодо регіонального розвивання у нашій країні; класифікацію стратегії соціально-економічного розвитку

ТГ; розроблено концептуальний підхід до формування стратегії соціально-економічного розвитку ТГ на засадах підвищення інвестиційного потенціалу.

Для здійснення діагностики щодо стану зацікавленості населення до термінів «Стратегія», «Стратегія ТГ», «Стратегія розвитку ТГ», «Стратегія соціально-економічного розвитку ТГ», «Стратегія громади», «ТГ», «громада» використано Google Trends. У цілому спостерігаючи за такими трендами впродовж останніх 5 років, можна відмітити зростання зацікавленості до терміну «ТГ» та незначне зростання до терміну «громада». Термін «стратегія» впродовж останніх 5 років має стабільний тренд у пошуковій системі.

У результаті вивчення літератури встановлено, що дослідники виокремлюють кілька підходів до трактування терміну «стратегія»: класичний, концептуальний та комплексний підхід, що свідчить про багатоаспектність й складність терміну «стратегія». Також встановлено, що основні теоретико-методичні дослідження щодо стратегії стосуються підприємств і враховують тільки їхню специфіку функціонування. А дослідження стратегії ТГ носять одиничний характер і у міру наявності кардинальних відмінностей від функціонування підприємств, не можуть застосовуватися для формування стратегії соціально-економічного розвитку ТГ.

З огляду на це, запропоновано авторське бачення трактування терміну «стратегія ТГ», як довгострокового плану (програми) розвитку територіальної громади, що передбачає визначення генерального напрямку (курсу, орієнтиру) її розвитку та сукупності послідовних дій із забезпечення спроможності та інвестиційної привабливості громади в регіоні, що має відображати сумісність усіх планів розвитку громади та завчасно реагувати на зміни у зовнішньому та внутрішньому середовищі.

Під стратегією соціально-економічного розвитку ТГ пропонуємо розуміти довгостроковий план (програму) розвитку територіальної громади, що має на меті забезпечення економічного зростання громади та розв'язання її соціальних проблем за допомогою визначення послідовних дій, спрямованих на досягнення цілей сталого розвитку як громади, окремих регіонів, так і в межах країни в цілому.



Сформовано авторське трактування визначення соціально-економічного розвитку ТГ: соціально-економічний розвиток територіальної громади – це цілеспрямована, закономірна зміна економічного стану та вирішення соціально-значущих проблем громади, спрямованих на дотримання концепції сталого розвитку в сучасному мінливому бізнес-середовищі та переходу її до нового якісного стану.

У результаті вивчення літератури не виявлено систематизованої класифікації видів стратегій соціально-економічного розвитку ТГ. Однак, емпіричне дослідження дало змогу виявити різні стратегії, які розроблено та впроваджено у практичну діяльність суб'єкта. Тому здійснено систематизацію таких стратегій та згруповано у класифікаційні групи: стратегії розвитку, стратегії управління і використання ресурсів ТГ, гендерно-орієнтовані стратегії, стратегія боротьби, стратегії розвитку галузей економіки, стратегії розвитку сфер ТГ, стратегії діджиталізації, комунікаційно-інформативні стратегії, стратегії управління, євроінтеграційні стратегії. Запропоновано доповнити її додатковою класифікаційною групою «Стратегії рівності», до якої віднесено стратегію гендерної рівності, стратегію у сфері прав людини, а також стратегію зі створення безбар'єрного простору.

Із ціллю формування більш чіткого визначення терміну «інвестиційний потенціал», що сприятиме його концептуалізації та розвитку на різних суспільних рівнях в умовах розробки та реалізації стратегії, здійснено групування думок фахівців та виокремлено 5 підходів до трактувань терміну «інвестиційний потенціал», зокрема: ресурсний, ціннісний (компетентнісний), матеріально-технічний, комплексний, альтернативний.

Внаслідок опрацювання трактувань терміну запропоновано авторське бачення його: інвестиційний потенціал – це сукупність ресурсів, можливостей, забезпечення, факторів та умов інвестиційного середовища, які формують інвестиційний клімат та забезпечують інвестиційну привабливість з метою досягнення бажаного результату у стратегічній перспективі. Запропоноване визначення можна застосовувати до підприємств, ТГ, регіону, держави.

Вивчивши спеціальну літературу сформовано авторське бачення трактування терміну: стратегічне планування – це систематизована, послідовна сукупність стратегічно-орієнтованих рішень і заходів, котрі з допомогою сформованої стратегії, у частині місії, візії, цінностей та цілей, сприяють досягненню запланованого результату громади, її ефективного функціонування з урахуванням чинників бізнес-середовища на засадах підвищення інвестиційного потенціалу.

Концептуалізація процесу формування стратегії соціально-економічного розвитку ТГ передбачає виокремлення етапів стратегічного планування,кожен із котрих відзначається прийняттям рішень, організацією та реалізацією заходів. Враховуючи погляди авторитетних експертів й методичні рекомендації запропоновано авторське бачення у виокремленні етапів розробки стратегій соціально-економічного розвитку ТГ на основі покращення інвестиційно-орієнтованого потенціалу, а саме: організаційного, аналітичного, проєктувального, імплементаційного.

## **РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СТРАТЕГІЇ СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНОГО РОЗВИТКУ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД НА ЗАСАДАХ ПІДВИЩЕННЯ ІНВЕСТИЦІЙНОГО ПОТЕНЦІАЛУ**

### **2.1 Стан та проблеми формування і реалізації стратегії соціально-економічного розвитку територіальних громад**

Одним з ключових елементів успішних реформ, зокрема й децентралізації у нашій країні є сприяння забезпеченню соціально-економічного розвитку об'єднаних громад. У цьому контексті важливу роль має оцінювання стану і виявлення проблем формування і реалізації стратегії соціально-економічного розвитку ТГ на засадах підвищення інвестиційного потенціалу.

За результатами спостережень, у практичній діяльності управлінців та лідерів громад бракує ґрунтовних і системних аналітичних процедур оцінки фактичного формування та реалізації стратегій соціально-економічного розвитку. І перелік причин цього можна продовжувати.

Проте, вважаємо, що, перш за все, необхідно оцінити поточний стан реалізації стратегії соціально-економічного розвитку ТГ, виявити слабкі місця та сформулювати основу для відповідної методичної бази.

Варто зазначити, що питання формування та реалізації стратегій соціально-економічного розвитку ТГ є предметом дослідження науковців: Берданова О.В., Вакуленко В.М., Валентюк І.В., Ткачук А.Ф. [2; 45; 60], Васильченко Г.В., Парасюк І.Л., Єременко Н. [154], Пелепишин С.В. [155], Родченко В.Б., Нечипоренко Я.Є. [156], Савельєва С.О., Касич А.О. [157], Лонтка К. [158] та ін. [50; 51; 159; 160]. Використання системних підходів до дослідження процесів формування та реалізації стратегій на місцевому рівні можливо знайти у низці наукових публікацій. Для прикладу, Родченко В.Б. та Нечипоренко Ю.Є. досліджували питання впровадження, моніторингу та оцінки стратегій розвитку підприємництва в об'єднаних громадах [156, с. 162]; Пелепишин

С.В. провів дослідження щодо розробки стратегій розвитку сільської громади на прикладі сільської ради [155]. Савельєва С.О. також приділила увагу розробці стратегій розвитку громад [157]. З іншого боку, дослідниця К. Лонтка вивчала проектування як основний інструмент розробки та реалізації стратегій розвитку громад, враховуючи їх тривалість та виділяючи три рівні: до трьох років, до десяти років та до двадцяти років [158].

Із викладеного можна побачити, що з-поміж науковців відсутня єдина думка щодо оцінювання стану та визначення перешкод у формуванні та імплементації стратегій громад, а саме стратегій соціально-економічного розвитку ТГ на основі покращення інвестиційного потенціалу, і з огляду на ситуацію, що склалася, потребують більш поглиблених досліджень.

Тому завданнями даного дослідження є, по-перше, встановлення суті соціальної відповідальності із врахуванням імплементації концепції сталого розвитку на рівні громади, по-друге, оцінювання стану формування стратегій ТГ, зокрема в Калуському районі, по-третє, встановлення взаємозв'язку між стратегічними завданнями розвитку громади та цілями сталого розвитку із ціллю формування моделі інформаційного забезпечення системи керування напрямками сталого розвитку громад на основі покращення їхнього інвестиційного потенціалу.

За підсумками здійсненого дослідження виявлено, що в громадах реалізація практики надання адміністративної послуги на місцевому рівні зумовлює потребу у врахуванні її специфічної умови формування під час розробки стратегій соціально-економічного розвитку громад, науковою основою котрої являється концепція сталого розвитку, яка формує новіші вимоги до її реалізації, а також потребу у врахуванні умов задля покращення інвестиційного потенціалу громад [159,160].

Зазначена діяльність має бути спрямована на інвестування й використання інновацій, а також на визначення раціональної стратегії економічного розвитку громади з подальшим розвитком виробництва товарів, створення послуг й виконання робіт, стратегій екологічного розвитку з акцентом на поліпшення природоохоронних

ситуацій і стратегій соціально-орієнтованої політики на основі покращення купівельних можливостей мешканців ТГ.

Інструментом, який пов'язує інтереси клієнтів (споживачів) послуг, як окремих громадян ТГ із постачальниками послуг для їх досягнення, сприяючи їх покращенню є соціальна відповідальність.

Питанню визначення соціальної відповідальності в умовах сталого розвитку присвятили власні роботи наступні дослідники: Бас Ю. [161], Баюра Д.О., Червіна Ю.В. [162], Бібик Н.В. [163], Блоуфілд М. [164], Вергун А.М., Тарасенко І.О. [165], Грицина Л.А. [166], Єлистратова Г.І. [167], Зінченко А., Саприкіна М. [168], Калита П. [169], Комарова К.В., Ковальчук Н.В. [170], Котлер Ф. [171], Крейн А., Меттен Д., Спенс Л.Дж. [172], Лебедев І.В. [173], Мазуренко В.П., Засенко О.Ю. [174], Мінцберг Г. [175], Новіков Б.В., Димитрова Л.М. [176], Охріменко О.О., Іванова Т.В. [177], Сарай Н.І. [178], Харламова А.О. [179] та ін.

Але, незважаючи на значний вклад вчених у формування наукової школи стосовно соціально-орієнтованої відповідальності, теперішній стан ситуації і трансформація орієнтирів щодо створення інформаційних потреб у менеджменті провають запити більш детальнішого розуміння окресленої тематики й необхідності у здійсненні більш ґрунтовних досліджень задля відповіді на теперішні виклики.

Доцільно зазначити, що глобальні інтеграційно-орієнтовані процеси потребують імплементації ідей сталого розвитку, котрий потрібно трактувати як узагальнену концепцію стосовно необхідності сприяння забезпеченню балансу у частині задоволення потреб людей та захисту інтересів майбутнього покоління, зокрема й їхні запити щодо безпечного й здорового довкілля та котре являється науковою основою для розроблення стратегій соціально-економічного розвитку громад і формує новітні запити до їх імплементацій на основі покращення інвестиційно-орієнтованого потенціалу [160, с. 48; 180, с. 146].

Вивчення терміну «сталий (стійкий) розвиток» з'явилося у природокористуванні, його тлумачать як підсистему використання природних ресурсів, за котрої вони не

вичерпуються й існують можливості їх відновлення. Розвиток новітнього розуміння терміну «сталий розвиток» зумовило, сформована у першій половині 70-х років XIX ст. зарубіжними дослідниками, а саме Д. Форрестером й Д. Медоузом, концепція «меж зростання», що означає, що під час збереження наявних трендів збільшення чисельності людей на планеті, збільшення пост-воєнного промислового виробництва й, у результаті цього, експоненціальних позитивних зрушень у забрудненні навколишнього середовища й використанні природних потенціалів планети виникне так би мовити «глобальна катастрофа».

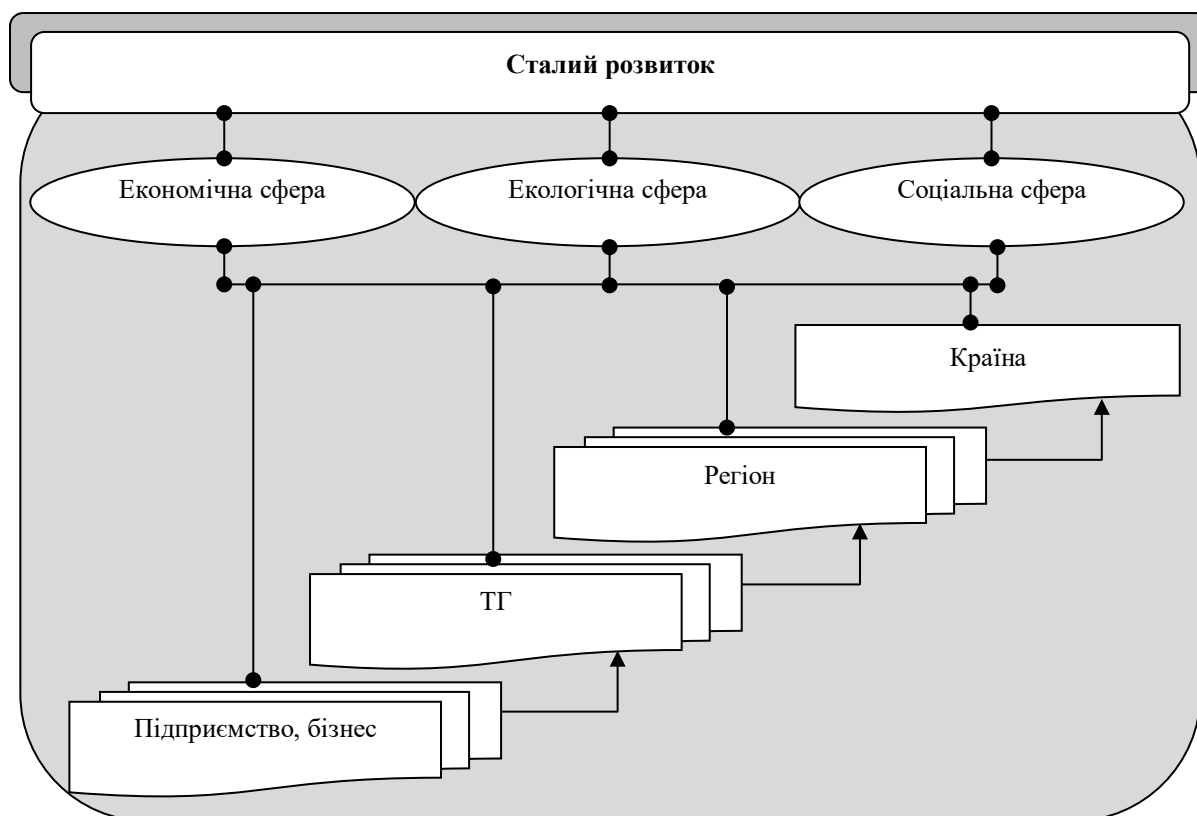
Популярним стало вивчення теорії сталого розвитку («sustainable development») із другої половини 1980-хрр., тоді, коли опубліковано виступ Всесвітньої комісії Організації об'єднаних націй стосовно навколишнього середовища й розвитку «Нашого спільного майбутнього». В цьому виступі під сталим розвитком розуміється розвиток, за котрого теперішнє покоління задовольняє власні запити, не забираючи у майбутнього покоління можливостей задоволення власних потреб [166, с. 36].

Підтримується позиція дослідників А.М. Вергун та І.О. Тарасенко, котрі ґрунтуючись на здійснених дослідженнях констатували, що імплементація концепції стійкого розвитку має здійснюватись у розрізі наступних рівнів: глобальний, національний, регіональний, галузевий і на рівні окремих господарювань.

У свою чергу, такий розподіл дасть змогу сформувати комплексний системний підхід щодо розв'язування екологічно-, економічно- і соціально-орієнтованих проблем. З урахуванням цього, вирішування світових проблемних питань не можливо здійснити без узгодження заходів й стратегії розвитку у розрізі усіх рівнів – від глобальної спільноти у загальному й окремих держав і до суб'єктів господарювання [165, с. 208].

Беручи до уваги все вищенаведене варто резюмувати, що стійкий розвиток сприяє забезпеченню здатності громад, тобто дає можливості щодо зміцнення позицій щодо стійкого розвитку у місцевому і глобальному ринковому середовищі, що формує підґрунтя для економічного розвитку країни, вирішування екологічно- й соціально-орієнтованих проблемних питань.

Слід зауважити, що із врахуванням реформи в економічно-правовій галузі держави сприяння забезпеченню сталого економічного розвитку можливо відстежити у розрізі певних рівнів. А саме, це виявлення впливу на стійкий розвиток відповідного суб'єкта господарювання, громади, регіону і економіки у загальному. Загальновідомо, що стійкий (сталий) розвиток вивчають за трьома напрямками (рис. 2.1):

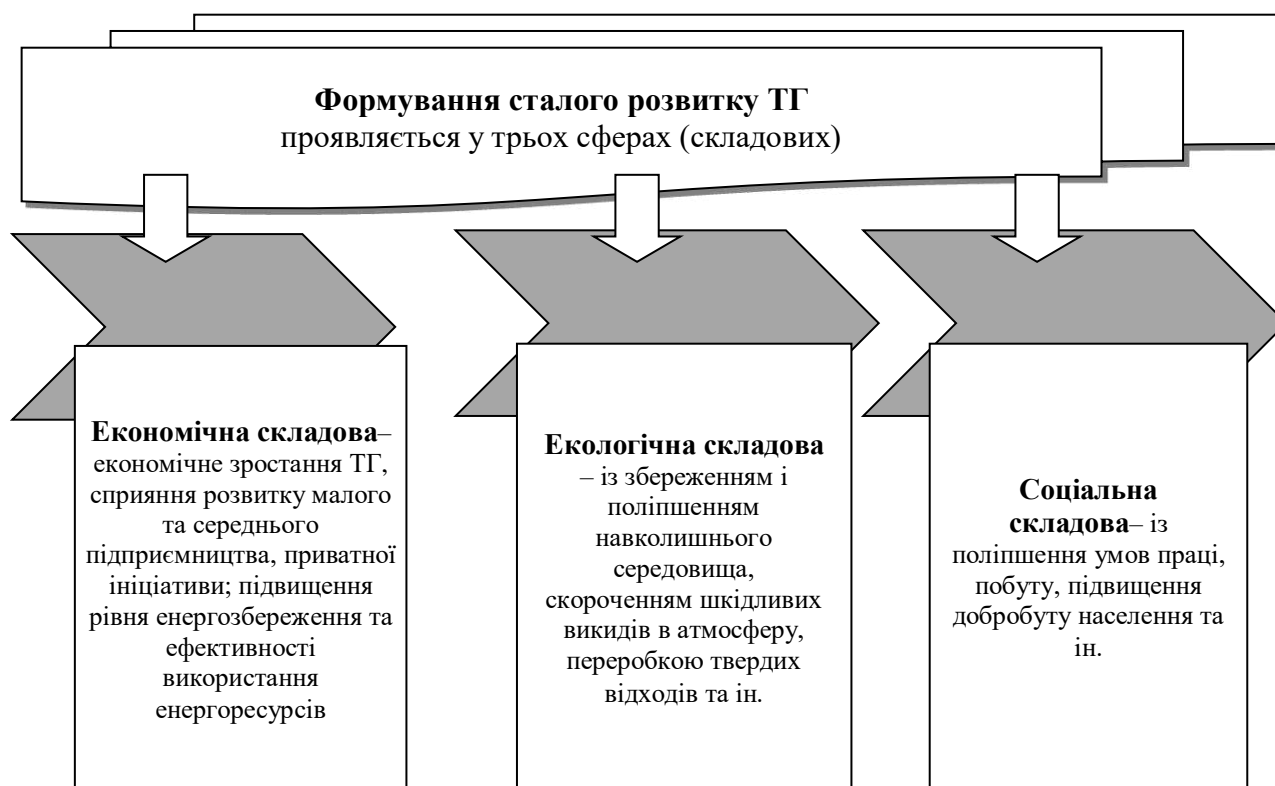


**Рис. 2.1. Структура сталого розвитку з урахуванням реформ**

*Джерело: розроблено та опубліковано у [50].*

- 1) економічний, який означає в основному утримання загального капіталу, зростання окупності діяльності;
- 2) соціальний – сприяння забезпеченню соціальної захищеності населення за допомогою додержання соціально-орієнтованої відповідальності;
- 3) екологічний – сприяння забезпеченню захисту довкілля, зниження рівня використання природних ресурсів, зниження рівня формування відходів [181, с. 149].

Зрозуміло, що створення стійкого розвитку громади передбачає три сфери: економічну, екологічну та соціальну, які є взаємопов'язаними (рис. 2.2).



**Рис. 2.2. Складові формування сталого розвитку ТГ**

*Джерело: розроблено та опубліковано у [50].*

Для прикладу, економічний напрям стійкого розвитку передбачає прояви у економічному зростанні громади, забезпечення розвивання малого й середнього підприємництва, приватних ініціатив, зростання ступеня енергоощадності і ефективності застосування енергоресурсів, покращення ступеня конкурентоздатності громади тощо; екологічний напрям – збереження й покращення стану довкілля, скорочення шкідливих викидів у повітря, переробка твердих видів відходів тощо; соціальний напрям – покращення умов роботи, покращення добробуту людей, поліпшення показників якості виробленої продукції, робіт й послуг в межах громади, якості життя мешканців громади тощо. Таким чином, створення стійкого розвитку передбачає три горизонтальні площини (економічну, екологічну і соціальну складову).



Переконані, що сприяння забезпеченню сталого розвитку у розрізі усіх виділених рівнів можна досягнути в умовах імплементації соціально-орієнтованої відповідальності, котра розповсюджується на наступні ключові напрямки: виконання вимог законодавства щодо прав громадян й інших норм; ділова етика; захист довкілля; взаємодія з стейкхолдерами; виконання міжнародних стандартів поведінки; турбота про літніх людей; транспарентність й підзвітність [170, с. 25].

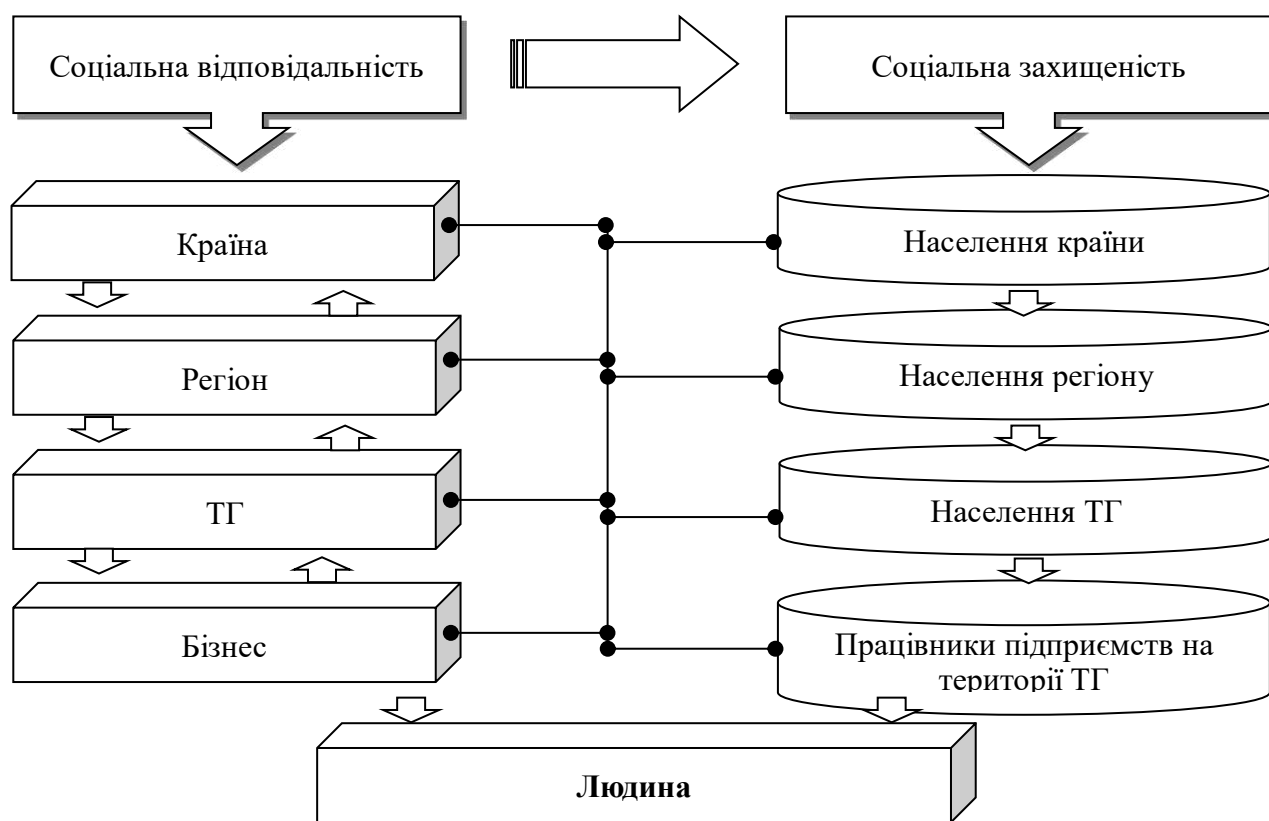
Вважаємо за доцільне відмітити, що відповідно до Стандарту соціальної відповідальності ISO 26000 «соціальна відповідальність – це відповідальність організації за вплив її рішень та діяльності на суспільство та навколишнє середовище через прозору та етичну поведінку, що сприяє сталому розвитку, враховуючи здоров'я та добробут суспільства; враховує очікування зацікавлених сторін та відповідає діючому законодавству; узгоджується з міжнародними нормами поведінки та інтегрована в діяльність всієї організації» [181].

За підсумками здійсненого дослідження розроблено авторську позицію щодо розуміння «концепції соціальної відповідальності – це сукупність суспільно-економічних (соціальних) відносин, центральне місце у яких займає людина та її сфери життєдіяльності, і передбачають формування соціальної відповідальності на рівні країни, регіону ТГ та окремого бізнесу (підприємства) і, результатом якої є соціальна захищеність населення як країни, регіону, ТГ, так і працівників окремих підприємств» (рис. 2.3), яку опубліковано у авторській праці [50].

Сформована авторська позиція дасть змогу застосувати емпіричний підхід у проведенні наступних наукових досліджень з метою вирішення окресленої проблематики та здійснити пошук шляхів успішної реалізації цілей сталого розвитку.

У результаті проведеного дослідження нами зосереджено увагу на визначенні сутності соціальної відповідальності та специфіки функціонування ТГ. Встановлено, що тлумачення поняття «соціальна відповідальність ТГ» є відсутнім у науковій літературі, тому задля вивчення визначеної проблемної сфери дослідження, використано науково-орієнтований підхід щодо розв'язання суттєво знакових проблем

й розроблено авторську позицію стосовно тлумачення поняття: «соціальна відповідальність територіальної громади – це добровільно взятий на себе обов’язок відповідати за: певну ділянку роботи, справу, що безпосередньо пов’язані і визначають спосіб і рівень життя людей, підвищення їх добробуту, споживання (освіта, культура, охорона здоров’я та ін.); вплив рішень та діяльності ТГ на суспільство, працівників, партнерів та громадян ТГ, як споживачів послуг, що реалізується через прозору систему мотивації, яка узгоджена із нормативно-правовими нормами з метою забезпечення сталого розвитку в межах таких трьох сфер: економічної, соціальної та екологічної». Цю авторську позицію опубліковано у авторській праці [50].



**Рис. 2.3. Загальна концепція соціальної відповідальності**

*Джерело: розроблено та опубліковано у [50].*

За підсумками вивчення спеціальних літературних джерел встановлено, що ключові дослідження стосовно соціально-орієнтованої відповідальності здійснені

щодо бізнесової сфери (тобто, рівень підприємств). Але, функціонування територіальної громади із позиції суб'єктів економічної діяльності відзначається певними особливостями, що різнить їх у порівнянні із підприємствами, зокрема: цільове спрямування їх діяльності; організаційна структура; джерела фінансування; відповідальність та ін. (табл. 2.1). Беручи до уваги визначені особливості функціонування громад, виникає потреба у врахуванні їх під час побудови концепції соціальної відповідальності громад із ціллю забезпечення імплементації теорії стійкого розвитку.

Таблиця 2.1

**Порівняльна характеристика ТГ та підприємств як організаційних структур управління для визначення впливу на побудову концепції соціальної відповідальності**

Специфічна ознака	ТГ	Підприємство
1	2	3
Цільове спрямування їх діяльності	Надання послуг	Отримання прибутку
Організаційна структура	Сукупність сіл і селищ, установ і підприємств, які є постачальниками послуг, наявність адміністративного персоналу ТГ	Сукупність підрозділів, наявність адміністративного персоналу підприємства, який формує ієрархічні рівні управління
Джерела фінансування	Власні кошти ТГ (місцевий бюджет), кошти бюджетів інших рівнів, гранти, позики	Власні і позичені кошти
Відповідальність	Перед громадою	Перед діловими партнерами

*Джерело: складено автором.*

Доцільно також звернути увагу на те, що центральне місце у концепції соціальної відповідальності займає людина. Так, 15.09.2017 р. у нашій країні було представлено Національну доповідь «Цілі сталого розвитку: Україна», котра встановлює ключові параметри, котрі сприяють досягненню Цілей сталого розвитку. В представленому документі наведено підсумки застосування 17 Цілей сталого розвитку 2016-2030 рр. із врахуванням особливостей вітчизняних умов [182-186].

Варто відмітити, що Глобальні Цілі сталого розвитку затверджено в 2015 р. під час саміту Організації об'єднаних націй із питань сприяння сталому розвитку. На основі виявлених ініціатив урядових інституцій нашої країни й на основі підтримки, яку отримано від ООН у нашій країні впродовж року був запроваджений відкриті та інклюзивні процеси пристосування Цілей сталого розвитку. Використовуючи широкий спектр інформації, на основі статистичних та аналітичних матеріалів розроблено національну систему цілей сталого розвитку (86 цілей розвитку та 172 індикатори для моніторингових процедур їх реалізації), а також Індикатори досягнення цілей сталого розвитку для України та Спільна програма зі сприяння процесам стратегічного планування та фінансування сталого розвитку в Україні та ін. [187-193].

Серед сформованих Цілей сталого розвитку особливу увагу необхідно звернути на перші три [182,183]:

1. Перша ціль – боротьба з бідністю в усіх проявах не залежно від місця. Передбачає ліквідацію крайньої бідності для всіх людей до 2030 р.; зменшити відсоток чоловіків, жінок і дітей різного віку, котрі проживають в бідності; запровадити відповідні системні заходи соціально-орієнтованого захисту та ін.

2. Друга ціль – боротьба з голодом, додержання стану продовольчої безпеки, покращення харчування й забезпечення сталого розвитку сільськогосподарської галузі. Має на меті до 2030 р. завершити боротьбу із голодом та сприяти забезпеченню усім, а передусім малозабезпеченим й вразливій категорії осіб цілорічний доступ їжі, яка є безпечною, поживною та достатньою; задовольнити потреби у харчуванні зокрема літніх людей тощо.

3. Третя ціль – сприяння забезпеченню здорового способу життя й забезпечення благополуччя усіх не залежно від віку. Серед іншого передбачає зниження на 1/3 передчасну смертність у результаті неінфекційних захворювань за допомогою профілактичних й лікувальних заходів, а також підтримка психічного здоров'я тощо.

Задля одержання даних щодо реального стану розроблення стратегій розвитку громад і їх взаємозв'язку з глобальними цілями сталого розвитку, потрібно здійснити,

перш за все, оцінювання стану стратегій ТГ, для прикладу, на основі Калуського району Івано-Франківської області. Зокрема, у 2020 р. схвалено документ [195], відповідно до котрого у склад Калуського району віднесено 13 громад, до яких ввійшло 162 населених пункти. З метою визначення реальної ситуації щодо розроблення стратегій, проведено дослідження станом на 01.07.2020 року та за його підсумками здійснено систематизацію інформації у формі табл. 2.2.

Таблиця 2.2

### Діагностика стану розроблення стратегій розвитку ТГ в Калуському районі

Територіальна громада	Дата формування ТГ	Стратегія розроблена	Стратегія на етапі розроблення	Стратегія відсутня
1	2	3	4	5
Болехівська	12.06.2020 р.		так	
Брошнів-Осадська	30.07.2017 р.	так		
Верхнянська	20.08.2015 р.	так		
Вигодська	02.08.2018 р.		так	
Витвицька	06.09.2016 р.	так		
Войнилівська	26.09.2017 р.			так
Долинська	27.12.2018 р.	так		
Дубівська	16.05.2019 р.			так
Калуська	07.08.2019 р.	так		
Новицька	09.08.2018 р.	так		
Перегінська	12.06.2020 р.			так
Рожнятівська	12.06.2020 р.		так	
Спаська	12.09.2017 р.	так		

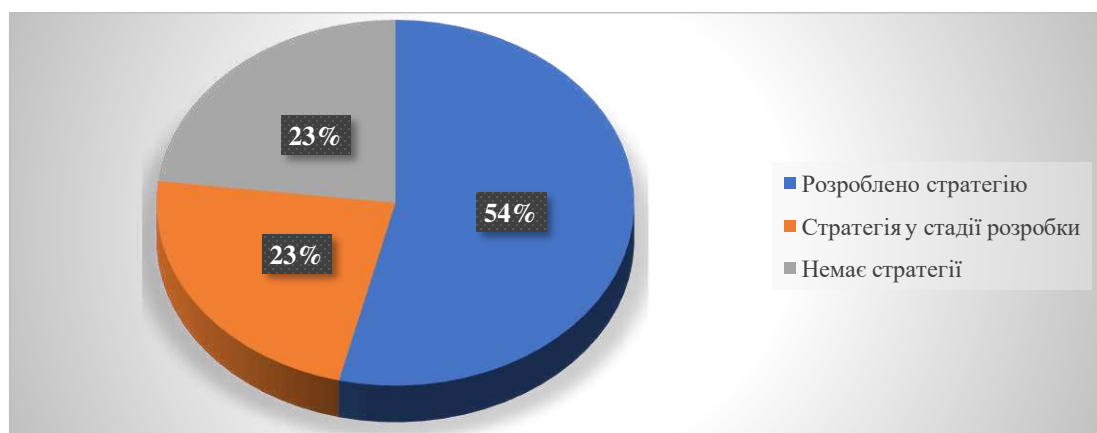
*Джерело: складено на основі [62-70].*

З поданої у таблиці інформації можемо констатувати, що сім ТГ володіють розробленими стратегіями розвитку для своїх громад. До таких слід віднести: Брошнів-Осадську, Верхнянську, Витвицьку, Долинську, Калуську, Новицьку, Спаську громаду. Також доцільно зауважити, що в трьох ТГ стратегії соціально-економічного розвитку перебувають на етапі розроблення. До них відносимо: Болехівську, Вигодську, Рожнятівську громади. При цьому, виявлено, що на час дослідження з 13 в трьох ТГ відсутні не тільки розроблені стратегії розвитку громад, але й їхні проекти.

До них відносимо: Войнилівську, Дубівську, Перегінську громади. Виявлена ситуація в загальному свідчить про те, що ТГ не у повній мірі працюють над розробками власних стратегій розвитку, однак не усі однозначно. Слід зазначити, що в умовах сучасного сьогодення вказані дії стосовно розроблення стратегій слід розглядати як життєво важливими задля сприяння забезпеченню сталого розвитку громади й урахування потреби в підвищенні її інвестиційно-орієнтованого потенціалу.

При цьому, у відсотковому співставленні підсумків проведеного дослідження стосовно розроблення стратегії соціально-економічного розвитку громади в Калуському районі, виявлено таку аналітику: 54% ТГ володіють розробленою стратегією, в 23 % громад стратегія перебуває на етапі розроблення, і у 23% - відсутня розроблена стратегія (рис. 2.4).

З метою ідентифікації причин виявленої ситуації, то взаємозалежність між датою формування громади і станом розроблення стратегії не у повній мірі корелюється.



**Рис. 2.4. Оцінка стану розробки стратегій соціально-економічного розвитку ТГ Калуського району**

*Джерело: складено автором на основі емпіричного дослідження.*

Для прикладу, якщо порівняти громади, котрі створено упродовж 2015-2019 рр., то можемо виявити, що з десяти ТГ не володіють розробленими стратегіями дві громади, а на етапі розроблення перебуває одна стратегія (зокрема, Войнилівську ТГ

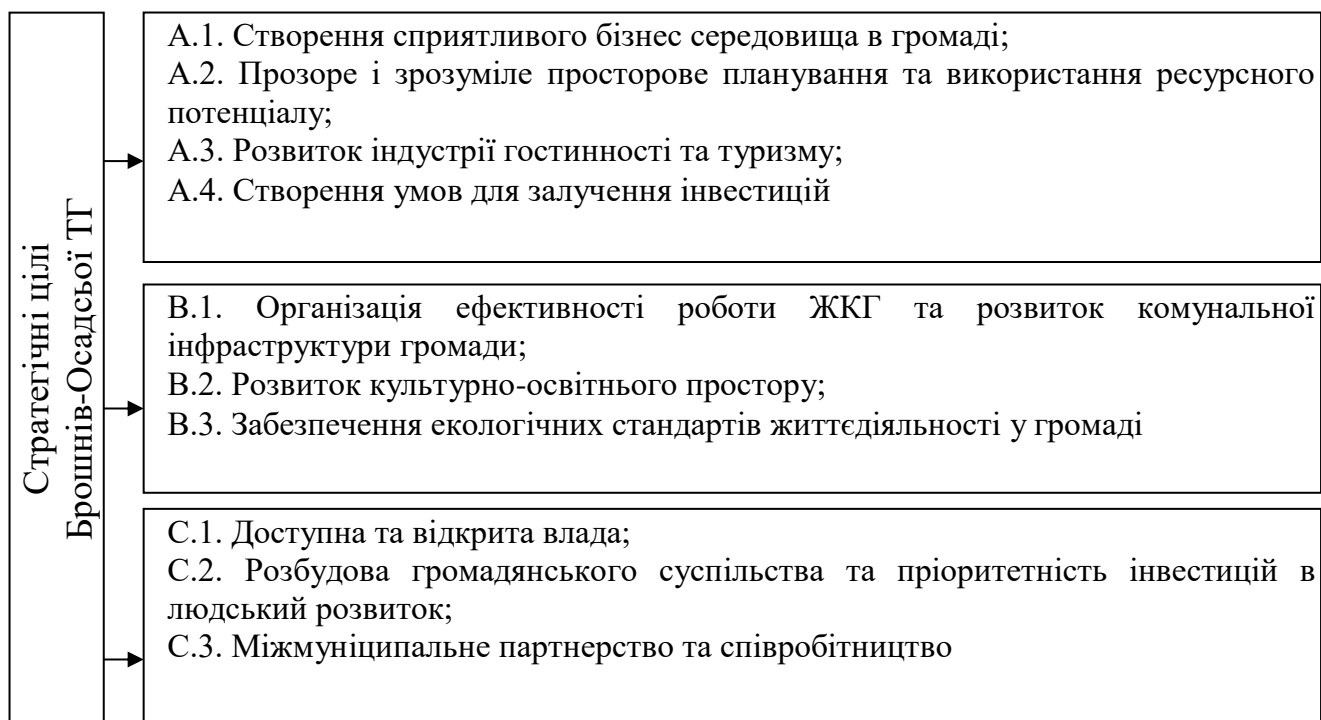
створено 26.09.2017 р., а Дубівську громаду – 16.05.2019 р. і не володіють розробленими стратегіями). Поряд із цим, з 3-ох ТГ, котрі було створено в 2020 р. у двох ТГ стратегії перебувають на етапі розроблення, а одна не володіє стратегією зовсім, що можливо пояснювати тим, що вказані ТГ було створено недавно і під час пандемії, що у свою чергу могло ускладнити забезпечення результативної діяльності громади стосовно розроблення своїх соціально-економічних стратегій розвитку на основі покращення їхнього інвестиційно-орієнтованого потенціалу.

Варто зазначити, що в розділі 1 цього дисертаційного дослідження були виокремлені ключові стадії розробки стратегії соціально-економічного розвитку громад на основі покращення інвестиційно-орієнтованого потенціалу, а саме: організаційна, аналітична, проєктувальна та імплементаційна стадії. Із врахуванням наведеного, виникає доцільність проведення діагностики стану розроблення стратегій розвитку ТГ у Калуському районі із застосуванням прийомів порівняння й контент-аналізу для таких ТГ: Брошнів-Осадська селищна територіальна громада, Верхнянська сільська територіальна громада, Витвицька сільська територіальна громада, Долинська міська територіальна громада, Калуська міська територіальна громада, Новицька сільська територіальна громада, Спаська сільська територіальна громада.

Вважаємо за доцільне розпочати із Брошнів-Осадської селищної ТГ. Дослідження сформованої стратегії розвитку у цій громаді дало можливість виявити, що стратегічними цілями громади є розвиток місцевої економіки та стале зростання мешканців ТГ. Серед пріоритетних напрямів можна виокремити: «місцевий економічний розвиток, комфортний та безпечний життєвий простір, партнерство та співпраця, розвиток громадських інституцій та соціальний діалог» [62]. Крім цього, виділено цілі для ТГ, які представлено на рис. 2.5.

Визначено, що Брошнів-Осадська стратегія має відповідність нормативно-правовим актам, котрі здійснюють регламентацію просторового й регіонального розвитку в Івано-Франківській області, а саме: «Стратегія розвитку Івано-Франківської

області на період до 2021-2027 роки», «Комплексна регіональна цільова програма розвитку туризму в області на 2016-2020 роки» [62].



**Рис. 2.5. Стратегічні цілі Брошнів-Осадської територіальної громади**

*Джерело: складено на основі [62].*

Слід відзначити, що імплементацію стратегії розвитку зазначеної ТГ поділено на три стадії (2019-2021 рр., 2022-2024 рр., 2025-2028 рр.) з метою встановлення пріоритетності впровадження відповідних проектів. Дослідження стратегії Брошнів-Осадської селищної ТГ дало можливість встановити, що виділені стратегічно-орієнтовані напрями майбутнього розвитку формують необхідність у розробленні відповідних механізмів накопичення і використання різноманітних різновидів ресурсів із ціллю сприяння забезпеченню імплементації інвестиційно-орієнтованого потенціалу громад. Слід відмітити, що наявність виділених стратегічних цілей свідчить про наміри місцевих органів влади реалізовувати власні політики на основі принципів транспарентності й підзвітності [62].



За підсумками дослідження документу «Стратегія сталого розвитку Верхнянської об'єднаної територіальної громади на 2017-2027 рр.» [65], встановлено, що стратегічними баченнями щодо розвитку зазначеної ТГ є створення «високодуховної, культурної, із розвиненою інфраструктурою та екологічно чистим навколишнім середовищем громади». При цьому, виділено такі стратегічні цілі територіальної громади: «розвиток місцевої економіки; покращення якості життя; збільшення суспільного потенціалу та громадської активності мешканців; забезпечення доступу до якісних соціальних і медичних послуг» [65].

Варто зазначити, що сформована стратегія розвитку Верхнянської громади має відповідність діючим нормативно-правовим актам, котрі здійснюють регламентацію просторового і регіонального розвитку в Івано-Франківській області.

Провівши діагностування зазначеної стратегії розвитку ТГ визначено, що із ціллю її імплементації сформовано підсистему моніторингових процедур, складено детальний план, до процесу імплементації стратегії було залучено Калуську районну раду та відповідні її організаційно-управлінські підрозділи, Івано-Франківську обласну раду та обласну державну адміністрацію, місцеві громадські організації і неурядові організації національного і міжнародного рівня [65].

Діагностика документу «Стратегія розвитку Витвицької об'єднаної територіальної громади на 2019-2027 рр.» [66], дала можливість встановити, що стратегічне бачення зазначеної ТГ передбачає наступне: «Витвицька ТГ – європейська культурна територія з дотриманням бойківських традицій, екологічно чистим навколишнім середовищем, сприятливими умовами для родинного фермерства та малого підприємництва, громада, яка дбає про теперішні та майбутні покоління». Крім цього, виділено наступні стратегічно-орієнтовані цілі: «стійкий розвиток економіки; розвиток туристично-рекреаційної сфери; розвиток сільських територій; розвиток людського капіталу» [66].

Слід відмітити, що план реалізації вказаної стратегії передбачає 36 проєктних ідей, до яких сформовано приблизний фінансовий план. Також створено постійно-діючий Комітет з управління впровадженням стратегічного плану, що свідчить про те, що органи місцевої влади відчувають та несуть відповідальність перед мешканцями ТГ [66].

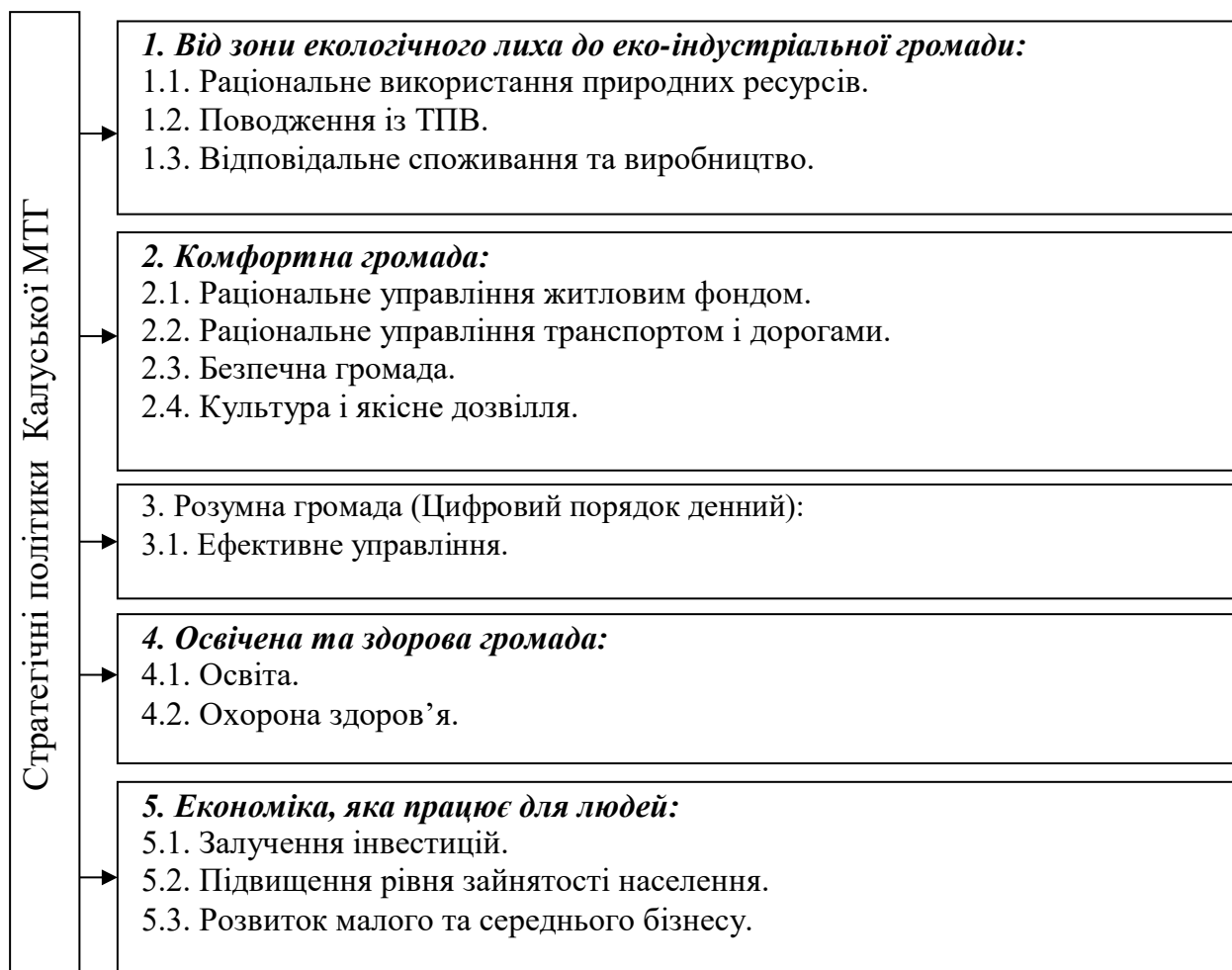
В документі «Стратегія розвитку Долинського субрегіону на період до 2027 р.» [67], котра затверджена Долинською міською радою, передбачено такі стратегічно-орієнтовані напрями: «економічно розвинена територія з потужним сучасним промисловим комплексом та екологічно чистим сільським господарством; територія з розвиненим туристично-оздоровчим комплексом та високим рівнем туристично-оздоровчих послуг; територія розвиненої інфраструктури та високого стандарту соціальних послуг» [67].

Розроблене стратегічно-орієнтоване бачення щодо розвитку Долинського субрегіону є релевантним з виділеними стратегічно-орієнтованими напрямками. Також важливо, що сформована стратегія має відповідність діючим нормативно-правовим актам, котрі здійснюють регламентацію просторового і регіонального розвитку в Івано-Франківській області. Крім цього, сформовано постійно-діючий Комітет з управління впровадженням Стратегії та складено «План заходів реалізації Стратегії розвитку Долинського субрегіону» [67].

Діагностика документу «Стратегія розвитку Калуської міської територіальної громади на 2022-2030 роки» дала можливість виявити [68; 194; 195,196], що ключовою місією зазначеної громади є формування можливостей задля імплементації індустріального потенціалу в Калуській громаді, сприяти забезпеченню відповідного ступеня добробуту, самореалізації, безпеки, прав та свободи усіх громадян в ТГ. При цьому, основною цінністю цієї ТГ являється людина. Також в цій стратегії прописано політики в Калуській МТГ, що спрямовують заходи на реалізацію стратегічно-орієнтованих цілей ТГ під час виконання відповідних завдань (рис. 2.6).

Важливо зазначити, що цінним в цій стратегії ТГ є те, що виявлено і продемонстровано взаємозв'язки між виділеними її стратегічно-орієнтованими політиками, програмами, котрі направлені на досягнення цілей сталого розвитку.

Крім цього, в рамках представленої стратегії створено 14 стратегічно-орієнтованих програм, план дій розділено на 3 етапи (2022-2023 рр., 2024-2025 рр., 2026-2030 рр.) та здійснено деталізацію стратегічно-орієнтованої політики у розрізі цілей за допомоги розроблення дерева цілей стратегії Калуської МТГ.



**Рис. 2.6. Стратегічні політики Калуської МТГ**

Джерело: складено на основі [68].

Варто зазначити, що стратегія розвитку Калуської ТГ має відповідність діючим нормативно-правовим актам, котрі здійснюють регламентацію просторового і регіонального розвитку в Івано-Франківській області [68].

Цікавим є те, що така громада, як Новицька сільська територіальна громада здійснила розробку документу «Місія, цілі та бачення Стратегічного розвитку Новицької ТГ» [69], у якому встановила, що місія ТГ полягає в наступному: «забезпечення добробуту, доступності та високої якості життя теперішнього і майбутніх поколінь на засадах сталого розвитку». Крім цього, встановлено такі стратегічно-орієнтовані цілі: «підвищення економічної спроможності громади; створення сприятливого життєвого простору; підвищення активності жителів громади» [69].

Також виокремлено, що стратегічно-орієнтоване бачення цієї ТГ сформовано наступним чином: «Новицька сільська об'єднана територіальна громада – спроможна та приваблива громада, із розвинутою інфраструктурою, у якій надаються якісні послуги її мешканцям. Територія сприятлива для ведення малого та середнього бізнесу, розвитку екологічного сільського господарства. Громада затишна та комфортна для проживання і відпочинку. Громада активних та щирих людей, які прагнуть змін» [69].

У свою чергу інша громада, Спаська територіальна громада, склала «Стратегічний план розвитку Спаської сільської ради об'єднаної територіальної громади на період 2020-2027 рр.» [70], в котрому встановила таке стратегічно-орієнтоване бачення ТГ: «приваблива для гідного життя та цікавої добре оплачуваної роботи, поєднання зеленого туризму з підприємництвом, сприяння розвитку бізнесу та збереження екології». Виділено наступні стратегічно-орієнтовані цілі цієї ТГ: «економічно спроможна громада; громада з розвинутою інфраструктурою та системою якісних послуг; громада гостинних та активних людей» [70].

Дослідивши зазначену стратегію Спаської сільської ради ОТГ встановлено, що для її реалізації складено підсистему моніторингових процедур, складено план

імплементатії, сформовано приблизний фінансовий план. Крім цього, цікавим є те, що сформовано «Каталог інвестиційних проєктів місцевого розвитку Спаської сільської ради ТГ» [70].

Отже, здійснена діагностика стратегій, зокрема щодо стану розроблення, складання стратегічно-орієнтованого бачення й цілей, відповідності нормативно-правовим актам, котрі здійснюють регламентацію розвитку певного регіону, а також наявності відповідних особливостей й додаткового інструментарію (фінансового плану, плану заходів, дерева цілей, дорожньої карти, каталог інвестиційних проєктів тощо), котрий сприяє успішній імплементатії стратегії, встановлено, що не в усіх ТГ є наявною розроблена стратегія як документ, в котрому представлено стратегічно-орієнтоване бачення соціально-економічного розвитку ТГ, й не в усіх можливо виявити передумови, задля забезпечення покращення інвестиційно-орієнтованої привабливості ТГ, що за теперішніх умов обмеженості ресурсів й викликів, є важливими чинниками забезпечення функціонування і сталого розвитку ТГ (а саме - розвитку інфраструктури, імплементатія різноманітних проєктів, покращення рівня задоволення умовами, у яких проживає населення громад).

Зауважимо, що Міністерством економічного розвитку і торгівлі України розроблено адаптацію 17 глобальних цілей сталого розвитку із урахуванням особливостей розвитку України на період 2015-2030 рр. [183], та запропоновано завдання та індикатори, для оцінки стану реалізації завдань та досяжності визначених цілей. З урахуванням цього, здійснено порівняльний аналіз стратегій ТГ Калуського району Івано-Франківської області, що продемонстровано у таблиці 2.3.

Критеріями для оцінювання обрано чотири ступені впливу на цілі сталого розвитку: 3 – суттєвий позитивний вплив; 2 – позитивний вплив; 1 – невеликий позитивний вплив; 0 – вплив відсутній.

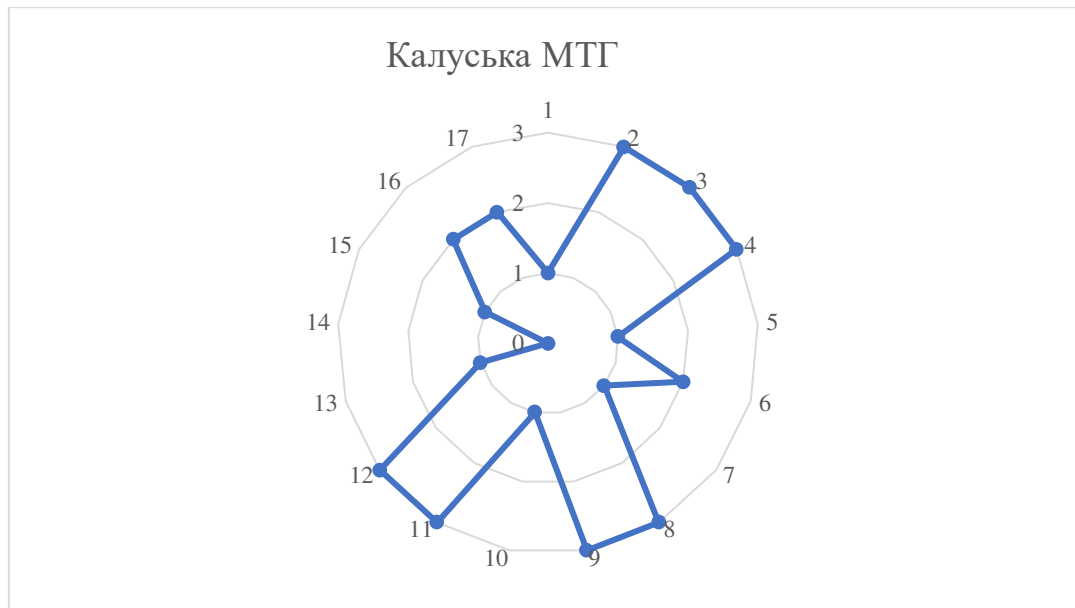
Таблиця 2.3

**Порівняльний аналіз стратегій територіальних громад Калуського району Івано-Франківської області щодо цілей сталого розвитку**

Назва громади	Цілі сталого розвитку																
	1. Подолання бідності	2. Подолання голоду	3. Міцне здоров'я	4. Якісна освіта	5. Гендерна рівність	6. Чиста вода та належні санітарні умови	7. Відновлювальна енергія	8. Гідна праця та економічне зростання	9. Інновації та інфраструктура	10. Скорочення нерівності	11. Сталий розвиток міст та спільнот	12. Відповідальне споживання	13. Боротьба зі зміною клімату	14. Збереження морських ресурсів	15. Збереження екосистем суші	16. Мир та справедливість	17. Партнерство заради стійкого розвитку
А	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17
Брошнів-Осадська	1	0	1	2	0	1	2	2	2	1	2	2	1	0	1	1	2
Верхнянська	1	1	2	2	1	2	1	1	1	1	1	1	1	0	1	1	1
Витвицька	1	1	1	1	0	1	1	2	1	1	1	1	0	0	0	1	1
Долинська	1	1	2	1	0	2	2	2	2	0	2	2	1	0	1	2	2
Калуська	1	3	3	3	1	2	1	3	3	1	3	3	1	0	1	2	2
Новицька	1	0	1	1	0	1	0	2	1	0	1	0	0	0	0	1	1
Спаська	1	1	2	2	0	1	0	1	1	1	1	0	0	0	0	1	1

*Джерело: складено на основі [183].*

З метою візуалізації визначення взаємозв'язку цілей сталого розвитку й стратегічних цілей громад розроблено відповідні діаграми (рис. 2.7-2.13). Оцінювання стратегії Калуської МТГ щодо відповідності цілям сталого розвитку (рис. 2.7) дало змогу встановити, що 7 із 17 цілей (індикаторів) стратегії Калуської міської територіальної громади найбільш повно відповідають вимогам 17 глобальних цілей сталого розвитку.



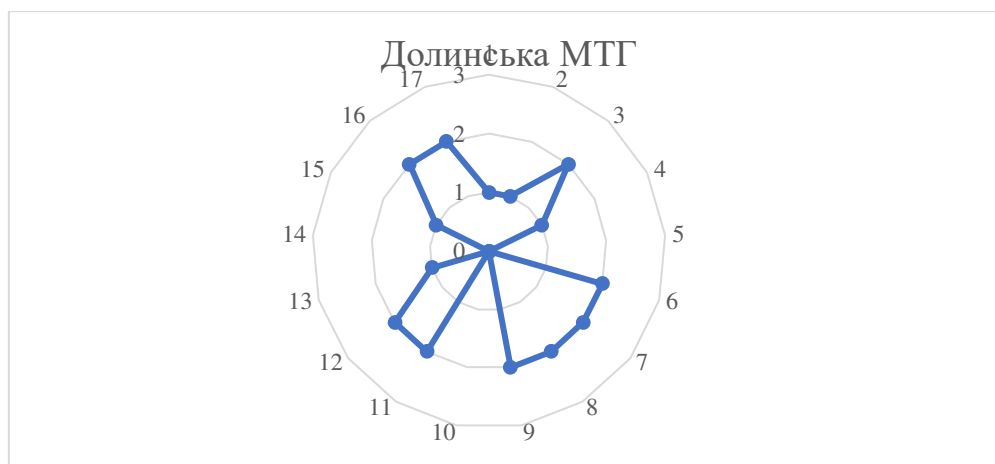
**Рис. 2.7. Оцінювання стратегії Калуської МТГ щодо відповідності 17 цілям сталого розвитку**

*Джерело: складено автором на основі [68].*

Ще 3 індикатори наближено відповідають, 6 індикаторів мають невеликий позитивний вплив та 1 індикатор взагалі не висвітлюється в стратегії розвитку громади, оскільки вона не розміщена поблизу морських водоем. Такий взаємозв'язок між стратегічними цілями та цілями сталого розвитку засвідчують про високий ступінь інтеграційних процесів громади, високий професіоналізм фахівців, які буди долучені до розробки стратегії та соціальну й екологічну свідомість громади.

Здійснивши аналіз стратегії розвитку Долинської міської територіальної громади виявлено, що жоден індикатор не зумовлює суттєвий позитивний вплив у відповідності до 17 глобальних цілей. При цьому, 9 індикаторів мають позитивний вплив, 5 індикаторів зумовлюють невеликий позитивний вплив і у 3 індикаторів вплив відсутній (рис. 2.8).

Така ситуація свідчить про не достатньо високий рівень соціальної й екологічної свідомості громади та потребу у поглибленні взаємозв'язку стратегії розвитку громади із концепцією сталого розвитку.



**Рис. 2.8.Оцінювання стратегії Долинської МТГ щодо відповідності 17 цілям сталого розвитку**

*Джерело: складено автором на основі [67].*

Аналіз стратегії Брошнів-Осадської територіальної громади дав змогу виявити, що жоден із індикаторів не зумовлює суттєвого впливу на глобальні цілі сталого розвитку (рис. 2.9). По при це, 7 індикаторів характеризуються позитивним впливом, 7 невеликим позитивним впливом, а у 4 відсутній вплив. Така ситуація свідчить про середній рівень взаємозв'язку стратегічних напрямів розвитку громад із цілями сталого розвитку, а також середній рівень соціальної й екологічної свідомості громади.



**Рис. 2.9.Оцінювання стратегії Брошнів-Осадської ТГ щодо відповідності 17 цілям сталого розвитку**

*Джерело: складено автором на основі [62].*



Дещо гірша ситуація із іншими стратегіями розвитку територіальних громад. Так, зокрема, після аналізу стратегії Верхнянської територіальної громади встановлено, що жоден із індикаторів не зумовлює суттєвого впливу на глобальні цілі сталого розвитку.

Тільки 3 індикатори характеризуються позитивним впливом, 13 індикаторів – не великим позитивним впливом і у 1 відсутній вплив.

Така ситуація засвідчує про низький рівень взаємозв'язку стратегічний напрямів і цілей розвитку громади та глобальних цілей сталого розвитку, а також низький рівень соціальної й екологічної свідомості громади (рис. 2.10).

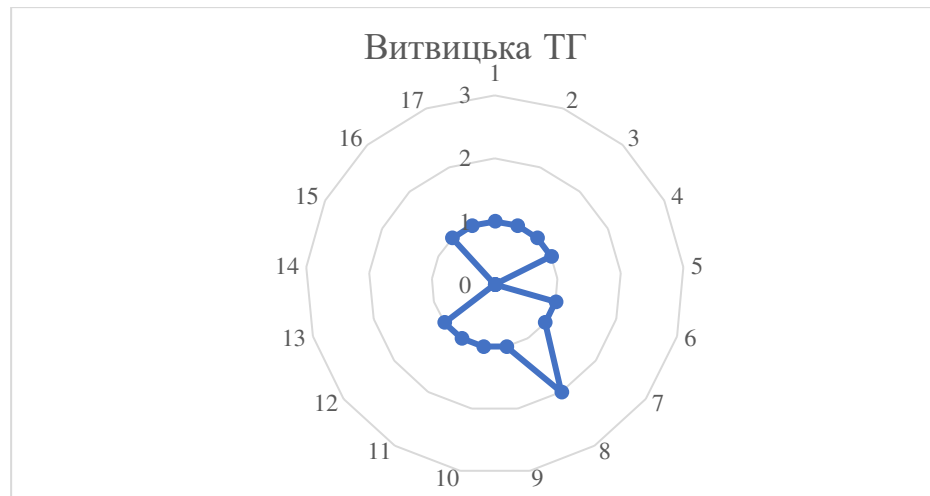


**Рис. 2.10. Оцінювання стратегії Верхнянської ТГ щодо відповідності 17 цілям сталого розвитку**

*Джерело: складено автором на основі [65].*

Після проведеного аналізу стратегії Витвицької ТГ виявлено, що жоден із індикаторів не зумовлює суттєвого впливу на глобальні цілі сталого розвитку.

Тільки 1 індикатор засвідчує про позитивний вплив на цілі сталого розвитку, 12 індикаторів – невеликий позитивний вплив і у 3 вплив відсутній (рис. 2.11).



**Рис. 2.11. Оцінювання стратегії Витвицької ТГ щодо відповідності 17 цілям сталого розвитку**

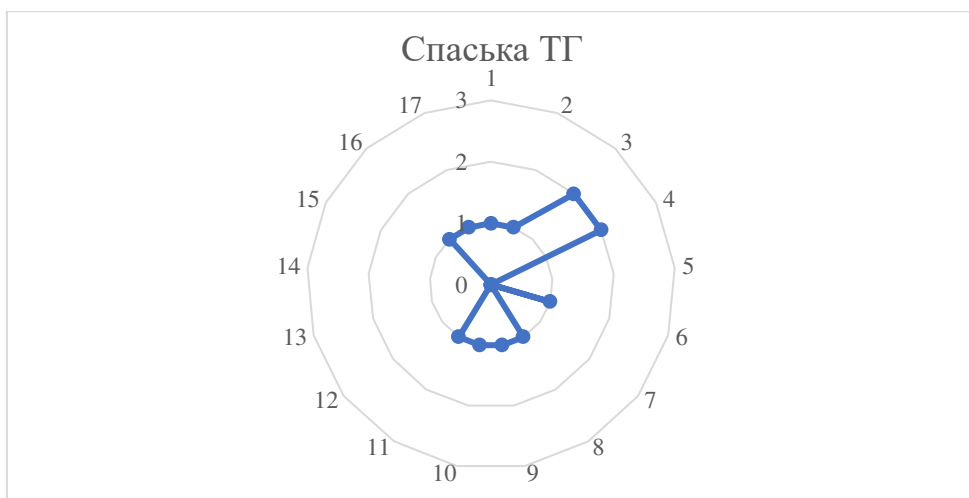
*Джерело: складено автором на основі [66].*

Такі дані вказують на те, що у розробленій стратегії розвитку територіальної громади низький ступінь взаємозв'язку із виокремленими глобальними цілями сталого розвитку, а також низький рівень соціальної й екологічної свідомості місцевої влади та населення громади.

У такій ситуації керівництво громади має бути більш далекоглядним та дбати про майбутній сталий розвиток громади і розробити відповідні заходи для наближення громади до успішної реалізації цілей сталого розвитку на засадах забезпечення інвестиційної привабливості ТГ.

У іншому випадку це може спричинити зворотній ефект до сталого розвитку і не відворотні процеси в екологічній, соціальній та економічній сферах громади.

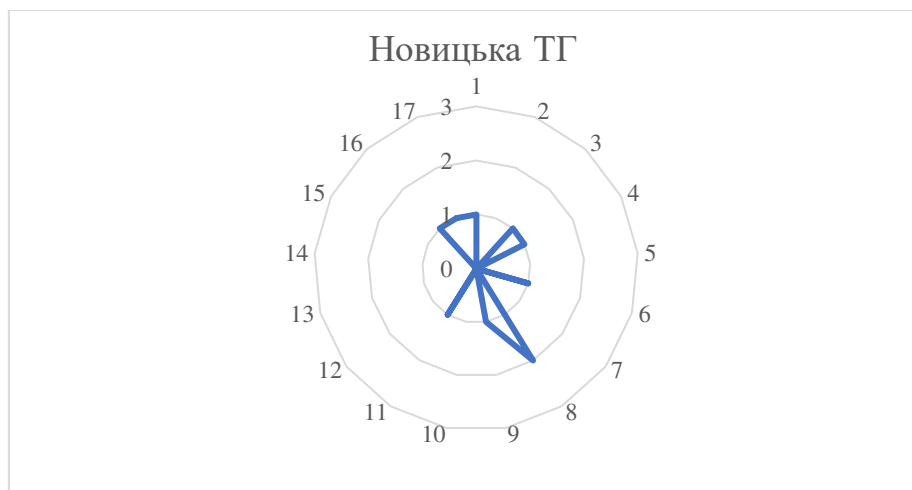
Оцінка стратегії Спаської територіальної громади дала змогу встановити, що жоден із індикаторів не зумовлює суттєвого впливу на глобальні цілі сталого розвитку. Лише 2 індикатори характеризуються позитивним впливом, 9 - невеликим позитивним впливом і у 6 - вплив відсутній (рис. 2.12).



**Рис. 2.12. Оцінювання стратегії Спаської ТГ щодо відповідності 17 цілям сталого розвитку**

*Джерело: [70].*

Проаналізувавши стратегію Новицької територіальної громади виявлено, що жоден із індикаторів не зумовлює суттєвого впливу на глобальні цілі сталого розвитку. Тільки 1 індикатор відповідає за позитивний вплив, 8 індикаторів за невеликий позитивний вплив і аж у 7 відсутній взагалі вплив (рис. 2.13).



**Рис. 2.13. Оцінювання стратегії Новицької ТГ щодо відповідності 17 цілям сталого розвитку**

*Джерело: [69].*

У останніх двох випадках дані засвідчують про те, що у розроблених стратегіях розвитку територіальних громад дуже низький ступінь взаємозв'язку із глобальними цілями сталого розвитку, а також дуже низький рівень соціальної й екологічної свідомості місцевої влади та населення громади.

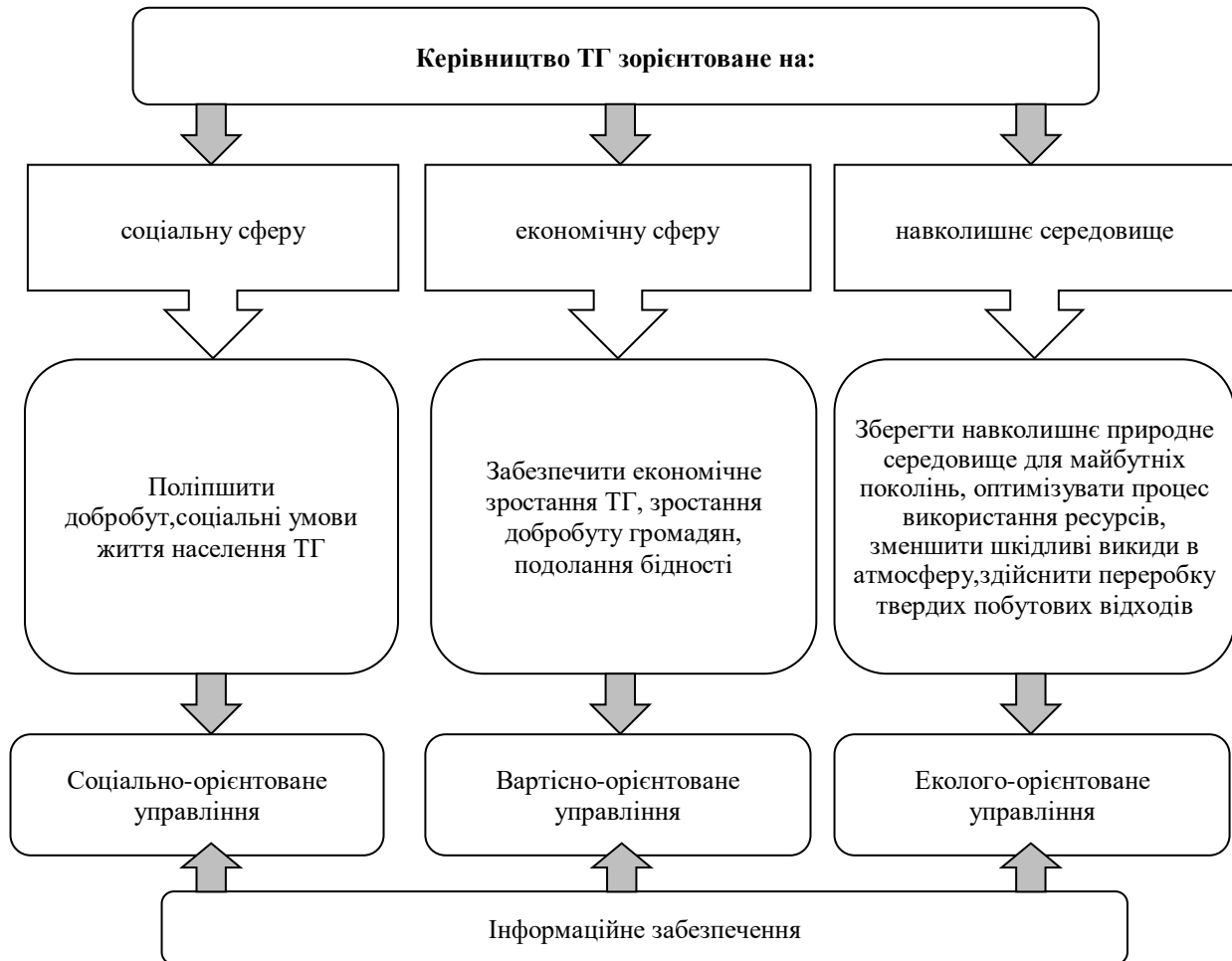
Для виходу із ситуації вважаємо за необхідне робочим групам, які долучені до розробки стратегій розвитку громад вести більш активнішу діяльність у налагодженні співпраці із громадами, які мають більш вдало розроблені стратегії, а також брати участь національних та зарубіжних програмах розвитку лідерів та менеджерів територіальних громад, що сприятиме підвищенню рівня професіоналізму та поглибленню знань і запозичення успішного досвіду у даній сфері.

Слід зазначити, що місцеві та державні органи влади є основною рушійною силою, оскільки вони наділені повноваженнями щодо реалізації стратегій соціально-економічного розвитку своїх громад та успішного досягнення запланованих цілей на основі підвищення інвестиційного потенціалу ТГ. Цей процес зачіпає всі сфери життєдіяльності громади і для його оптимізації доцільно поглиблювати такого роду аналітичні дослідження.

Як видно із проведеного порівняльного аналізу, стратегію Калуської міської територіальної громади можна вважати такою, що найбільш повно відповідає глобальним цілям сталого розвитку із урахуванням особливостей розвитку України на 2015-2030 рр.

З огляду на отримані результати, можна сказати, що розвиток кожного напрямку сталого розвитку на рівні окремих громад можливий завдяки використанню сучасних методів управління, які відповідають за інформаційні потреби менеджменту в рамках визначених завдань. Так, якщо управління громадами орієнтоване на навколишнє середовище (збереження довкілля для майбутніх поколінь, оптимізацію використання ресурсів, зменшення шкідливих викидів в атмосферу та переробку твердих побутових відходів), то слід використовувати екологічно орієнтований менеджмент. Якщо управління орієнтоване на соціальну сферу (покращення добробуту населення ОТГ,

соціальних умов та сприяння задоволенню потреб населення), то слід обирати систему управління якістю (рис. 2.14).



**Рис. 2.14. Модель інформаційного забезпечення управління сферами сталого розвитку ТГ**

*Джерело: розроблено та опубліковано у [50].*

Успішна реалізація кожного з наведених вище методів управління вимагає якісного інформаційного забезпечення, адаптованого до відповідних інформаційних потреб керівництва. Цього можна досягти шляхом раціональної організації управлінського обліку в кожному з наведених вище випадків. Зокрема, шляхом підготовки та прийняття відповідних внутрішніх правил, рекомендацій, положень,

посадових інструкцій, графіків документообігу, регламентів, планів, бюджетів, звітності та управлінських звітів [50, с. 41].

Варто зазначити, що для забезпечення сталого розвитку громад слід також розглядати та впроваджувати інші напрями взаємопов'язаного сталого розвитку, забезпечуючи тим самим комплексні системні підходи до побудови ефективного механізму управління громадою на засадах підвищення їх інвестиційного потенціалу [50, с. 41].

Таким чином, реалізація економічних реформ неможлива без децентралізації, мета котрої націлена на наближення влади до населення з допомогою розвитку об'єднаних територіальних громад з розширенням повноважень для надання якісних соціально-економічних послуг.

З урахуванням цього, за нашим переконанням, забезпечити позитивні зміни можливо лише за допомогою розробки концепції соціальної відповідальності на основі сталого розвитку громад і підсистеми взаємоузгоджених управлінських дій у межах виокремлених складових через широке долучення суспільно-свідомих мешканців громад на засадах підвищення інвестиційного потенціалу громади.

## **2.2. Використання методів аналізу при формуванні і реалізації стратегії соціально-економічного розвитку ТГ**

Формування ефективних стратегій соціально-економічного розвитку ТГ та забезпечення її результативної реалізації займає вагоме значення серед ключових факторів ефективного управління регіону і країни в цілому. Вивчення наукової і практичної складової у частині нормативного забезпечення, програм та стратегій розвитку щодо сталого зростання України продемонструвало, що пріоритети формування економічного зростання та підвищення добробуту населення громад є ключовими. Однак більшість наукових праць і програмних документів можна

ідентифікувати як несистемні, часткові і не в повній мірі придатні до успішної реалізації.

Із урахуванням того факту, що у вітчизняній практичній діяльності щодо стратегування уже активно запроваджується зарубіжний досвід формування і реалізація стратегій, зокрема й соціально-економічного розвитку, однак, важко оцінити застосування методичних підходів, методів аналізу, повному розробки і використання аналітичних прийомів у їх реалізації. А тому такі стратегії територіальних громад можуть викликати у їхніх стейкхолдерів сумніви щодо самого документу, доцільності та успішності його реалізації, що у свою чергу створює негативні передумови для реалізації інвестиційного потенціалу як громади, так і регіону у цілому.

Доцільно вказати, що досвід економічно високо розвинутих країн світу засвідчує про доцільність застосування прийомів аналізу в стратегуванні на різних рівнях управління, оскільки дає змогу сформувати необхідне інформаційне забезпечення для розробки і реалізації стратегій та створює передумови для розвитку соціально-економічної підсистеми громади на засадах імплементації інвестиційного потенціалу.

Тому з метою забезпечення науково-обґрунтованого та прикладного характеру у формуванні та реалізації дієвої стратегії соціально-економічного розвитку громади вважаємо за необхідне:

- здійснити вивчення наукової й методичної літератури щодо обґрунтованості застосування методів аналізу під час формування і розробки стратегій;
- виявити методи, які можна застосовувати у формуванні і реалізації стратегій соціально-економічного розвитку територіальних громад;
- здійснити оцінку застосування методів аналізу у процесі розробки стратегій розвитку територіальних громад;
- виявити «слабкі місця» та успішні практики їх імплементації.

Враховуючи наведене, виникає потреба у проведенні дослідження питання щодо використання методів аналізу при формуванні і реалізації стратегії соціально-

економічного розвитку ТГ, що дасть змогу у подальшій перспективі забезпечити підвищення ефективності імплементації стратегій громад, а отже досягнення стратегічних пріоритетів, напрямів, цілей кожної громади задля соціально-економічного їх розвитку на засадах підвищення інвестиційного потенціалу.

Доцільно відмітити, що дослідження питання розробки і реалізації стратегії соціально-економічного розвитку ТГ має значну популярність у наукових колах. Зокрема, такі вчені публікували свої праці, як: Берданова О.В., Вакуленко В.М., Валентюк І.В., Ткачук А.Ф. [2; 44; 60], Васильченко Г.В., Парасюк І.Л., Єременко Н. [154], Пелепишин С.В. [155], Родченко В.Б., Нечипоренко Я.Є. [156], Савельєва С.О., Касич А.О. [157], Лонтка К. [158] та ін. Однак, вивчення літератури дало змогу встановити, що на даний момент ґрунтовне дослідження застосування методів аналізу при формуванні і реалізації стратегії соціально-економічного розвитку ТГ відсутнє, тому вважаємо за необхідне провести відповідне дослідження.

Дослідження літературних джерел призвели до наступної ситуації. Оскільки реформа децентралізації у нас проходила на основі вивчення зарубіжного досвіду, до розроблено ряд посібників методико-прикладного характеру, для підтримки і допомоги фахівцям територіальних громад, які долучаються до стратегування. Для прикладу, у посібниках також приділяється увага застосуванню методів аналізу для формування і реалізації стратегії громад.

Зокрема, Берданова О. В., Вакуленко В. М., Валентюк І. В., Ткачук А. Ф. у посібнику щодо стратегічного планування розвитку об'єднаних територіальних громад, який розроблено за сприяння Програми Ради Європи «Децентралізація і територіальна консолідація в Україні», зазначають, що «найбільш поширеними методами реалізації аналітичного етапу стратегічного планування територіального розвитку є: соціально-економічний аналіз, порівняльний аналіз, SWOT-аналіз, соціологічний аналіз» [2].

При чому, уточняється, що формування описово-аналітичної складової в основному є завданням, які повинні виконуватись залученими експертами та



співробітниками місцевих органів влади. Роль таких залучених зовнішніх експертів більшою мірою передбачає координацію збору інформації, розробку анкет-опитувальників, запитів та форм для здійснення опитування, здійснення оцінки та узагальнення результатів. А роллю співробітників місцевих органів влади є підготовка потрібних запитів та забезпечення зібрання потрібної інформації [2]. Як видно з наведеного, що залучення експертів є ключовою складовою у цьому процесі.

У іншій методичній літературі, зокрема «Практичний посібник з питань організації роботи органів місцевого самоврядування об'єднаних територіальних громад», який виданий в рамках Проекту USAID ПУЛЬС, що Асоціація міст України впроваджує за підтримки Агентства США з міжнародного розвитку [45], процес стратегічного планування розвитку міста (громади) передбачає такі етапи: «організація роботи, проведення стратегічного аналізу, прогнози, моделювання сценаріїв та здійснення стратегічного вибору, розробка плану дій (цілі, завдання), громадське обговорення та ухвалення Стратегії, моніторинг та впровадження Стратегічного плану. При чому, у блок «аналіз» включено дослідження та стратегічний аналіз середовище, профіль міста, соціологічні дослідження, наукові конференції, а в блок «планування» - SWOT-аналіз, прогнози, моделювання, бачення, місія, цінності та ін. Необхідно зазначити, що SWOT-аналіз відноситься до стратегічного аналізу, тому такий розподіл видається дивним. Але вагомість застосування прийомів стратегічного аналізу не має підстав сумніватися у його корисності.

Слід також відмітити, що у «Методичних рекомендаціях щодо формування і реалізації стратегічних і програмних документів соціально-економічного розвитку об'єднаної територіальної громади», зазначається, що проєкт місцевої стратегії повинен мати таку структуру: «вступ; 1) аналітична частина; 2) сценарії розвитку об'єднаної територіальної громади; 3) стратегічне бачення розвитку об'єднаної територіальної громади на відповідний період; 4) стратегічні та оперативні цілі та завдання розвитку об'єднаної територіальної громади на відповідний період; 5) аналіз відповідності положень місцевої стратегії Державній стратегії регіонального розвитку

України та регіональній стратегії розвитку; 6) етапи та механізми реалізації місцевої стратегії; 7) моніторинг та оцінка результативності реалізації місцевої стратегії» [45].

Вважаємо, що аналітична частина є основою для інших (наступних) складових структури стратегії громади та повинна включати: інформацію про сучасний стан та тенденції соціально-економічного розвитку громади; моніторинг й оцінку результативності діючої стратегії (якщо така наявна); оцінка сильної й слабкої сфери, можливості й загрози (SWOT-аналіз) й оцінку переваг, можливостей, ризикових факторів подальшого розвивання територіальної громади [45].

Якщо використання методів аналізу під час розробки стратегій ще має деякі посібники та методичні рекомендації, однак не наукові публікації, то у питанні застосування методів аналізу щодо реалізації стратегії соціально-економічного розвитку ТГ ситуація гірша.

Оскільки, для відстеження успішності реалізацій стратегій, досягнення стратегічних пріоритетів і цілей пропонується тільки застосування показників і часто ці показники не мають цільового значення, не згруповані у розрізі цілей, що, по суті, ускладнює процес оцінки реалізації стратегій соціально-економічного розвитку громад. Це пов'язано ще й з тим, що прийоми стратегічного аналізу у нашій країні широко застосовуються у приватному секторі (для підприємств), а на рівні громад їх використання обмежене тільки окремими прийомами (SWOT-аналіз, дерево цілей, метод сценаріїв), що унеможливорює отримання ґрунтовної, системної та різносторонньої інформації, необхідної для прийняття рішень у процесі стратегування.

Варто відмітити, що не всі методи, прийоми та інструменти стратегічного аналізу підходять для проведення оцінки формування та реалізації стратегій ТГ (принаймні в класичному вигляді і потребують адаптації), оскільки, як ми вже зазначалось, вони орієнтовані в першу чергу на приватний сектор (отримання та розподіл прибутку, оцінку рентабельності, конкурентоспроможності, ринку та ін.). Тому необхідно більш детально зупинитись на підборі методів аналізу для розробки і реалізації соціально-економічних стратегій ТГ.

У результаті проведеного емпіричного дослідження здійснено систематизацію методів аналізу, які можна застосовувати у процесі формування та реалізації стратегії соціально-економічного розвитку територіальних громад (табл. 2.4).

Таблиця 2.4

**Матриця застосування методів аналізу для формування та реалізації стратегії соціально-економічного розвитку ТГ**

Методи аналізу	У процесі формування стратегії	У процесі реалізація стратегії
В класичному вигляді (за традиційною методикою)	Контент-аналіз, порівняльний аналіз, мозковий штурм, метод 6 капелюхів, ментальна карта (mind mapping), опитування населення та експертні методи (групи експертів, метод Дельфі), SWOT-аналіз, PEST-аналіз (STEP-аналіз), вивчення профілю об'єкта	Дерево цілей, метод сценаріїв, теорія ігор, повторне опитування населення та експертні методи, порівняльний аналіз, бенчмаркінг, вертикальний та горизонтальний аналіз (аналіз структури і динаміки індикаторів), табличні та візуальні (графічні) методи (гістограми)
Потребують адаптації	SPACE-аналіз, GAP-аналіз, метод аналізу LOTS, STEEPLE-аналіз, TELESCOPIC OBSERVATIONS	Balanced Score Card (BSC), Модель Total Performance Scorecard (TPS), Модель Intangible Assets Monitor (IAM), Модель Skandia Navigator (SN)

*Джерело: складено автором на основі [197-208].*

З метою ідентифікації методів та отримання чіткого розуміння щодо можливостей їх застосування у практичній діяльності, нами здійснено їх групування у розрізі процесу формування та реалізації стратегії, а також у класичному чи адаптованому вигляді. Такий поділ зумовлений тим, що на різних етапах можуть застосовуватись різні методи.

Для прикладу, у процесі формування стратегії розвитку ТГ, коли буде здійснюватися пошук інформації для її розробки доцільно застосовувати контент-аналіз (для вивчення стратегій інших ТГ), порівняльний аналіз (для порівнювання

можливостей), мозковий штурм чи метод 6 капелюхів (для пошуку шляхів розв'язання проблемних ситуацій), ментальна карта (mind mapping) (для визначення чітких кроків подальшої діяльності), опитування населення та експертні методи (групи експертів, метод Дельфі) (для визначення думок та потреб стейкхолдерів), SWOT-аналіз (для виявлення сильних і слабких сторін, можливостей і загроз), PEST-аналіз (інколи іменується STEP-аналіз) (з метою ідентифікації політичної, економічної, соціальної і технологічної складової зовнішнього середовища), вивчення профілю об'єкта.

Попри наявність уже широковідомих методів, які можна використовувати у класичному вигляді (за традиційною методикою), доцільним є запозичення зарубіжного досвіду щодо застосування методів стратегічного аналізу, але провівши, при цьому, їх адаптацію щодо застосування в умовах територіальних громад. Це дасть змогу отримати більш повнішу інформацію, необхідну для прийняття ефективних управлінських рішень керівниками територіальних громад.

Для прикладу, це можуть бути [198-209]:

1) SPACE-аналіз (strategic position and action evaluation) – для аналізу стратегічного положення і оцінки дій організації на основі чотирьох груп факторів: стабільності обстановки, промислового потенціалу, конкурентних переваг, фінансового потенціалу. Набір факторів можна коригувати відповідно до інформаційних потреб керівників громад;

2) GAP-аналіз (аналіз розривів) – для вивчення проблеми, яка виявляється як розрив, що виникає в ході реалізації плану змін, між тими показниками і результатами, досягнення яких планувалося, і тим, що вийшло в реальності. Показники прибутковості, які оцінюються у цьому методі можна замінити на показники дохідності. Перевагою такого методу є те, що він дає змогу знайти оптимальний шлях від поточного стану до бажаного, що у сучасних умовах надзвичайно потрібно;

3) метод аналізу LOTS – для детального, послідовного обговорення проблем на різних рівнях і можуть стосуватися: існуючого положення; стратегії; довгострокових

цілей; короткострокових цілей; методів і об'єктів аналізу; кадрового потенціалу; планів розвитку; звітності;

4) TELESCOPIC OBSERVATIONS (Стратегічна рамка телескопічних спостережень) – для оцінки зовнішнього і внутрішнього середовища у розрізі: технологічних інновацій, економічної ефективності діяльності (в т.ч. фінансової стійкості та ефективності інвестицій), дотримання всіх законних і нормативних обмежень, екологічних проблем, соціологічних тенденцій розвитку, конкуренції, організаційної культури, портфельного аналізу, аналізу міжнародних факторів, економічної ефективності та структури витрат та ін. Отже, що такі фактори, які пов'язані із оцінкою конкурентоспроможності (аналізування впливу із сторони клієнтів, загрози щодо виникнення нових представників у ринковому середовищі, загроза появи продуктів субститутів) можна відкоригувати та адаптувати до потреб управління ТГ.

У процесі реалізації стратегій соціально-економічного розвитку ТГ виникає потреба у визначенні чітких кроків її імплементації та необхідності оцінки ефективності її реалізації (ступеня досягнення запланованого результату, цільових показників).

Для цього доцільно скористатися наступними методичними прийомами аналізу: дерево цілей (для встановлення взаємозв'язку між стратегічними та оперативними цілями), метод сценаріїв (для ідентифікації майбутніх варіантів розвитку ситуації), теорія ігор (для вибору моделі прийняття оптимальних рішень в умовах конфлікту), повторне опитування населення та експертні методи (з метою визначення ступеня задоволеності потреб стейкхолдерів та виявлення нових потреб), порівняльний аналіз (для співставлення із профілем та результатами громад регіону, для прикладу), бенчмаркінг (для порівняння із еталонним об'єктом дослідження (громадою), вертикальний та горизонтальний аналіз показників (аналіз структури і динаміки індикаторів), табличні методи (з метою групування отриманих результатів у формі

таблиць і зручності звітування перед стейкхолдерами), візуальні (графічні) методи (для прикладу - гістограми з метою візуальної демонстрації отриманих результатів).

Поряд із вищенаведеними методами аналізу, які можна застосовувати у процесі реалізації стратегії соціально-економічного розвитку ТГ, доцільним є також врахування зарубіжних методик, на умовах адаптації їх під потреби вітчизняних громад.

Для прикладу [198-209]:

1) Balanced Score Card (BSC) є джерелом інформації щодо внутрішніх процесів та їхніх зовнішніх наслідків. Дає змогу за допомогою визначених цільових показників встановити ступінь їх досягнення, а отже і ефективність управління, у розрізі 4-х блоків: «Фінанси», «Маркетинг», «Персонал», «Бізнес-процеси». У наступному параграфі дисертаційного дослідження детальніше описано, як можна здійснити адаптацію цієї системи до потреб управління громадою в сучасних умовах;

2) модель Total Performance Scorecard (TPS) - універсальна система показників, яка передбачає: місію та бачення, ключові ролі, основні цінності, критичні чинники успішної діяльності, цілі, індикатори ефективності, цільові параметри, заходи стосовно удосконалення та процеси постійного удосконалення, розвитку й навчання. Зазначена модель передбачає п'ять компонентів, зокрема: персональна збалансована підсистема індикаторів (PBSC); організаційна збалансована підсистема індикаторів (OBSC); загальне управління якістю (TQM); керування ефективністю; керування на основі компетентнісного підходу; цикл навчання Колба.

Такий набір параметрів дає змогу зробити всебічну оцінку результативності імплементації стратегії розвитку ТГ. І вже звично такі показники потрібно відкоригувати у частині комерційної діяльності відповідно до потреб управління громадою;

3) модель Intangible Assets Monitor (IAM) – «монітор невідчутних активів» (нематеріальних, інтелектуальних), дає змогу оцінити за допомогою певних показників нематеріальні активи. Найбільш важливими сферами є зростання/оновлення,

результативність (ефективність) і стабільність. Вибір показників залежить від потреб управління;

4) модель Skandia Navigator (SN) – метод оцінки нематеріальних активів, орієнтований на пріоритет ролі керівництва та мотивацію. У моделі виокремлено 5 пріоритетних областей: фінанси, орієнтація на споживача, процеси, відновлення діяльності та розвиток, людський фактор (включаючи задоволеність співробітників).

Відмітимо, що до уваги взято два останні методи, оскільки вони, у порівнянні із іншими наведеними методами, дають змогу оцінити нематеріальну складову, яку можна оцінювати як потенціал громад, що зумовлює вплив на інвестиційну привабливість ТГ.

На основі проведеного дослідження щодо можливостей застосування методів аналізу при розробці і реалізації стратегії соціально-економічного розвитку ТГ, виникає потреба здійснити оцінку застосування методів аналізу у частині розробки стратегій розвитку громад на прикладі Калуського району (табл. 2.5).

Таблиця 2.5

**Оцінка застосування методів аналізу розробки стратегій розвитку територіальних громад Калуського району**

Назва територіальної громади	Всебічний аналіз ТГ (профіль ТГ)	SWOT-аналіз	Дерево цілей	Метод сценаріїв	Стратегічні карти	Застосування індикаторів	Думка громадськості / опитування населення
Брошнів-Осадська	1	1	2	0	2	1	1
Верхнянська	2	1	2	1	1	1	1
Витвицька	2	2	2	1	1	1	2
Долинська	2	2	2	1	0	1	1
Калуська	2	1	2	0	0	2	2
Новицька	0	0	1	0	0	0	0
Спаська	2	1	2	1	0	2	2

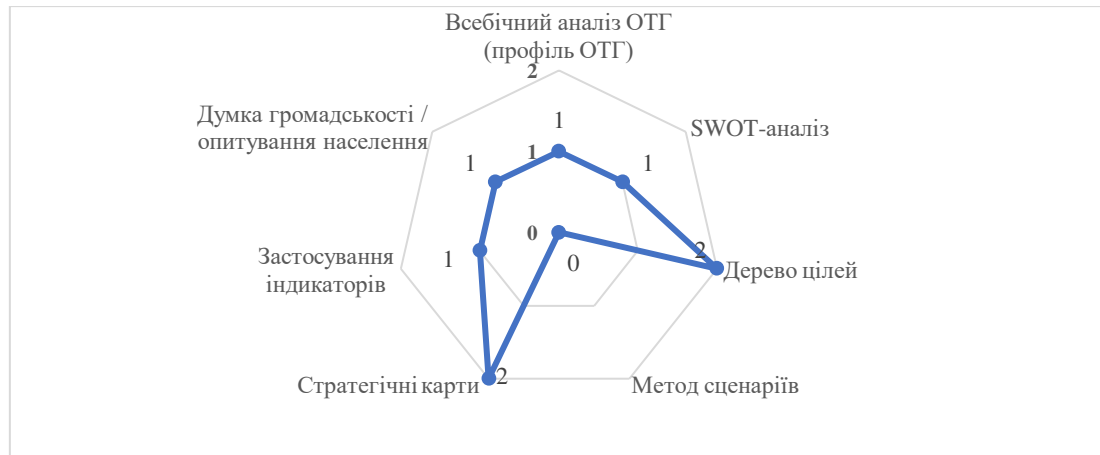
*Джерело: складено автором.*

У ході дослідження вивчено 7 розроблених стратегій територіальних громад Калуського району (Брошнів-Осадська, Верхнянська, Витвицька, Долинська, Калуська, Новицька, Спаська). А стратегії таких територіальних громад, як Болехівська, Вигодська, Войнилівська, Дубівська, Перегінська, Рожнятівська, перебували на стадії розробки, тому провести контент-аналіз за таких умов не можливо.

У процесі проведення контент-аналізу стратегій ТГ встановлено, що існує різний ступінь застосування методів аналізу (часткове чи відносно повне застосування методики проведення методу аналізу. Тому, оцінка застосування методу просто щодо його наявності чи відсутності у стратегії дала б не повного бачення. З урахуванням цього, критеріями для оцінки застосування методів аналізу обрано три ступеня: 2 – повне застосування методу; 1 – застосовано елементи прийомів методу; 0 – метод не застосовувався. При цьому, більша градація (тобто шкала оцінювання) ступеня застосування методів аналізу ускладнила б процес оцінювання та перетворила його у більш трудомісткий процес за відносно не суттєвого результату. Отже, з допомогою обраної методики оцінки, нами виявлено наступні результати.

У Стратегії розвитку Брошнів-Осадської ТГ на період до 2028 р. [62], проведено SWOT-аналіз громади, однак він проведений у частині визначення тільки сильних і слабких сторін, можливостей і загроз у розрізі «критичних питань» для ТГ. Відмітимо, що SWOT-аналіз складається із кількох етапів і наступними етапами після наведених є формування матриці вірогідність-наслідки загроз, матриці вірогідність-вплив можливостей та підсумкової матриці встановлення взаємозв'язків. Тому вважаємо, що застосування цього аналізу у наведений вище стратегії є не повним, бо не дає змогу зробити ґрунтовні висновки та розробити відповідні рекомендації для подальших дій на основі виявлених можливостей і загроз із урахуванням наявних сильних і слабких сторін громади. Оцінка застосування методів аналізу для формування стратегії Брошнів-Осадської ТГ наведена на рис. 2.15.





**Рис. 2.15. Оцінка застосування методів аналізу для формування стратегії Брошнів-Осадської ТГ**

*Джерело: складено автором на основі [62].*

Також у Стратегії розвитку Брошнів-Осадської ТГ застосовано метод «дерева цілей», тобто здійснення декомпозиції стратегічних цілей на оперативні цілі та завдання, які необхідно здійснити для реалізації таких цілей громади. Хоча під час застосування методу дерева цілей можливі декілька варіацій його застосування, однак вважаємо, що основний підхід до його застосування у цій стратегії реалізовано у повній мірі.

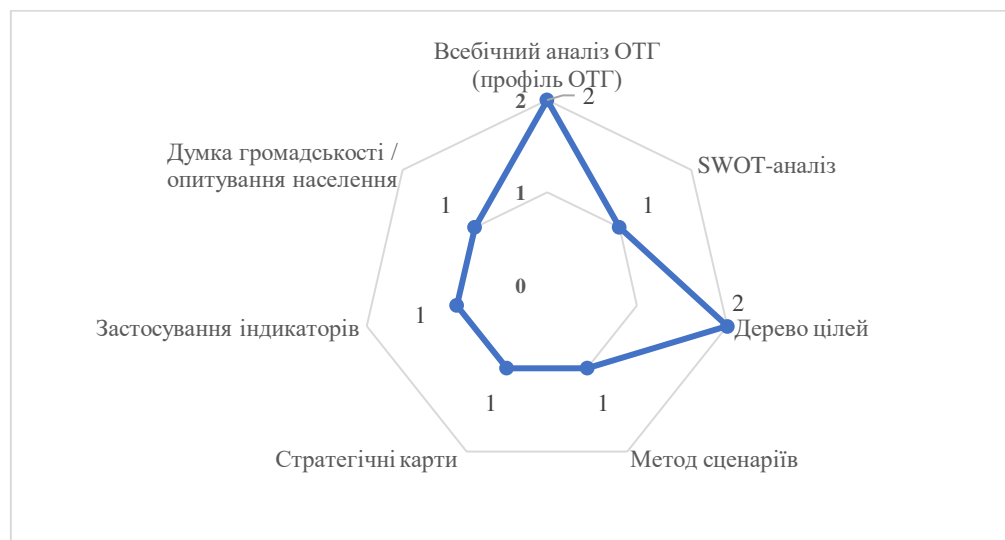
Застосування методу «стратегічних карт» у цій стратегії простежується у частині встановлення взаємозв'язку між місією громади, пріоритетними напрямками та стратегічними цілями, а також у встановленні взаємозв'язку між стратегічними цілями Стратегії розвитку Івано-Франківської області та стратегічними напрямками Стратегії розвитку Брошнів-Осадської ТГ.

Також у стратегії зазначено, що у додатках наводиться профіль громади та звіт про результати опитування бізнесу, молоді, мешканців, однак у самому документі (стратегії) не наводяться ці додатки, тому перевірити ступінь застосування такого методу не вдалось, а тому їм присвоєно критерій «1». Метод сценаріїв не застосовано.

Застосування індикаторів у стратегії присутнє для моніторингу, тобто аналізу її реалізації, однак визначено показники (індикатори) без їхнього цільового значення, що можна охарактеризувати як не повне застосування цього методу. Це слід пояснити тим, що під час оцінки реалізації стратегії з допомогою індикаторів не можна буде встановити ступінь ефективності її реалізації. Відмітимо також, що застосування цільових значень необхідне для встановлення передусім наявності цього індикатора та ступеня досягнення його цільових параметрів, оскільки без кількісного вираження це здійснити не можливо.

«Стратегія сталого розвитку Верхнянської об'єднаної територіальної громади на 2017-2027 рр.» містить окремий додаток «Діагноз умов місцевого розвитку Верхнянська об'єднана територіальна громада Івано-Франківська область, Калуський район, с. Верхня», який розроблено для Фонду Розвитку Місцевої Демократії у межах гранту «Децентралізація приносить кращі результати та ефективність (DOBRE)», фінансованого USAID, та містить системну діагностику громади [65].

Оцінка застосування методів аналізу для формування стратегії Верхнянської об'єднаної територіальної громади наведена на рис. 2.16.



**Рис. 2.16. Оцінка застосування методів аналізу для формування стратегії Верхнянської ТГ**

*Джерело: складено автором на основі [65].*

У Стратегії Верхнянської територіальної громади проведено SWOT-аналіз громади, однак він проведений у частині визначення тільки сильних і слабких сторін, можливостей і загроз у розрізі економічної сфери, соціальної сфери та адміністративних послуг і якості життя. Однак, не розроблено відповідні матриці та не визначено взаємозв'язку між сильними і слабкими сторонами та можливостями і загрозами для мінімізації негативних впливів та підсилення можливостей для розвитку громади. Тому вважаємо, що застосування цього аналізу у наведений вище стратегії є не повним.

Також у Стратегії розвитку Верхнянської ТГ застосовано метод «дерева цілей», тобто здійснення декомпозиції стратегічних цілей на оперативні цілі та завдання, які необхідно здійснити для реалізації таких цілей громади. Основний підхід до застосування цього методу у цій стратегії реалізовано у повній мірі.

Метод сценаріїв у цій стратегії застосовано у частині опису ймовірних варіантів розвитку Верхнянської ТГ (оптимістичного, помірною і песимістичного сценарію), переваг і ризиків, однак не містить математичних розрахунків ймовірності настання відповідних сценаріїв, що засвідчує про не повне застосування такого методу.

Застосування методу «стратегічних карт» у цій стратегії простежується у частині встановлення узгодженості цілей стратегії розвитку Івано-Франківської області і Верхнянської ТГ, що слід вважати позитивним фактом. Однак, не розроблено стратегічної карти взаємозв'язку між стратегічними цілями у розрізі оперативних цілей громади, що дало б краще для розуміння реалізації стратегії громади.

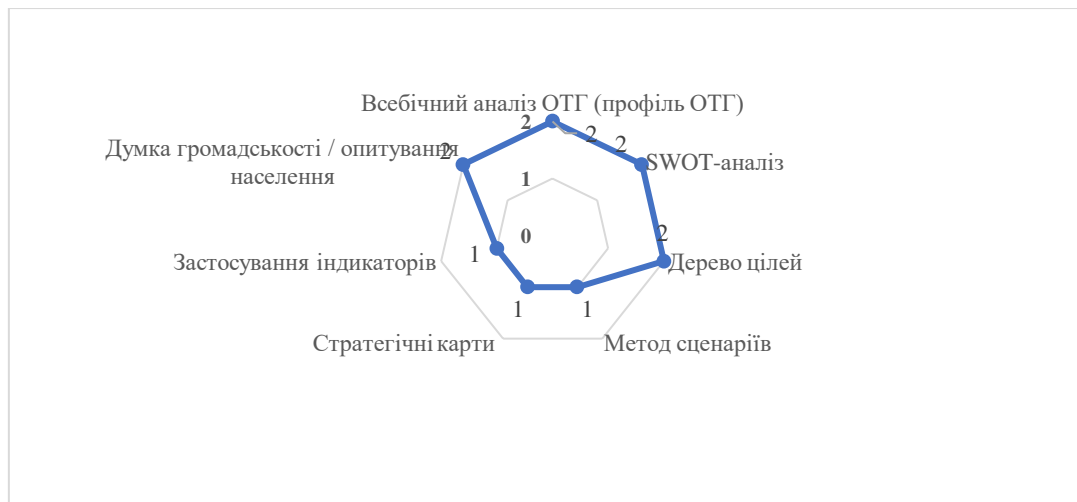
Застосування індикаторів (показників результативності) у стратегії наявне у розрізі оперативних цілей, що є позитивним фактом, однак не визначено їхнього цільового значення, що слід трактувати як не повне застосування цього методу.

Опитування думок населення і експертів застосовано тільки у частині діагностики ТГ, що наведено у додатку до стратегії «Діагноз умов місцевого розвитку Верхнянська об'єднана територіальна громада Івано-Франківська область, Калуський

район, с. Верхня». Однак, не знайдено у стратегії підтвердження про застосування опитування населення під час розробки стратегії, що можна вважати порушенням методики розробки самої стратегії.

Стратегія розвитку Витвицької сільської територіальної громади на 2019-2023 роки [66] містить ґрунтовний всебічний аналіз громади у частині короткої характеристики громади, дослідження думки громадськості, діагностики ресурсів ТГ (людських, фінансових тощо), оцінки туристичного та підприємницького потенціалу, інфраструктури, освіти, культури, охорони здоров'я населення, стану навколишнього середовища, співпраці з громадськими організаціями та ін. Також досліджено чинники, які необхідно врахувати при здійсненні стратегічного вибору.

Оцінка застосування методів аналізу для формування стратегії Витвицької сільської об'єднаної територіальної громади наведена на рис. 2.17.



**Рис. 2.17. Оцінка застосування методів аналізу для формування стратегії Витвицької ТГ**

*Джерело: складено автором на основі [66].*

У Стратегії розвитку Витвицької ТГ [66] проведено SWOT-аналіз громади. При чому, розроблено також схеми взаємозв'язку між сильним сторонами та можливостями (сектор «Порівняльні переваги»), слабкими сторонами і можливостями (сектор «Виклики»), слабкими сторонами і загрозами (сектор «Ризики»). Також у стратегії

наведено матрицю «чистих» стратегій на основі виконаних аналітичних процедур. Хоча така варіація SWOT-аналізу не відноситься до традиційної методики, однак за результатами такого аналізу можна розробити актуальні заходи для підсилення стратегії розвитку громади, тому вважаємо, що основне завдання такого методу досягнуто. Також Витвицькою ТГ застосовано метод «дерева цілей», тобто здійснення декомпозиції стратегічних цілей на оперативні цілі та завдання, які необхідно здійснити для реалізації таких цілей громади. Основний підхід до застосування цього методу у цій стратегії реалізовано у повній мірі.

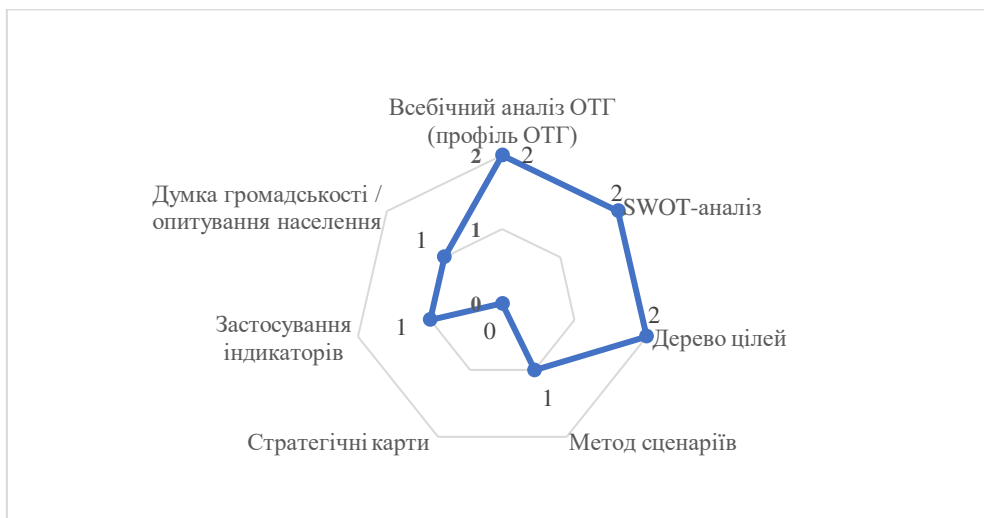
У цій стратегії також застосовано метод сценаріїв у частині опису ймовірних варіантів розвитку Витвицької ТГ, а саме інерційний (песимістичний) та модернізаційний (реалістичний) із зазначенням базових припущень на національному і місцевому рівнях, та результати таких сценаріїв. Попри це, не здійснено математичного розрахунку ймовірності настання таких сценаріїв, що засвідчує про не повне застосування такого методу.

Застосування методу «стратегічних карт» у цій стратегії простежується у частині узагальнення місії Витвицької ТГ, її стратегічних і оперативних цілей, однак узгодженості чи взаємозв'язку між ними не відзначено. Також не наведено взаємозв'язку між стратегічними цілями Івано-Франківської області та Витвицької ТГ (хоча у стратегії вони просто наведені).

Застосування індикаторів у стратегії наявне у частині показників ефективності Стратегії розвитку Витвицької ТГ із зазначенням одиниць виміру, що слід вважати позитивним фактом, однак не визначено їхнього цільового значення, що трактується як не повне застосування цього методу. Проведення опитування мешканців та представників підприємницького середовища здійснено на етапі підготовки Стратегії у частині соціально-економічного аналізу.

Стратегія розвитку Долинського субрегіону на період до 2027 року [67] містить коротку характеристику субрегіону (опис населених пунктів громади, транспортної інфраструктури, природних ресурсів та перспективи розвитку бальнеології,

економічну характеристику Долинського субрегіону), основні прогнози розвитку Долинського субрегіону ін. Оцінка застосування методів аналізу для формування стратегії розвитку Долинського субрегіону наведена на рис. 2.18.



**Рис. 2.18. Оцінка застосування методів аналізу для формування стратегії Долинського субрегіону**

*Джерело: складено автором на основі [67].*

У Стратегії сталого розвитку Долинського субрегіону проведено SWOT-аналіз субрегіону (SWOT/TOWS аналіз). При чому, розроблено також схеми взаємозв'язку між сильними сторонами та можливостями (сектор «Порівняльні переваги»), слабкими сторонами і можливостями (сектор «Виклики»), слабкими сторонами і загрозами (сектор «Ризики»). Також у стратегії наведено матрицю «чистих» стратегій на основі виконаних аналітичних процедур. За результатами такого аналізу розроблено пропозиції щодо стратегічних напрямів розвитку Долинського субрегіону.

Також у Стратегії розвитку Долинського субрегіону застосовано метод «дерева цілей», тобто здійснення декомпозиції стратегічних цілей на оперативні цілі та завдання, які планується здійснити для реалізації таких цілей. Основний підхід до застосування цього методу у цій стратегії реалізовано у повній мірі. При чому, зроблено детальний опис реалізації оперативних цілей.

У цій стратегії також застосовано метод сценаріїв у частині опису ймовірних варіантів розвитку Долинського субрегіону, а саме інерційний сценарій та сценарій сталого економічного зростання із зазначенням базових припущень на національному і місцевому рівнях, та результати таких сценаріїв. Математичні розрахунки ймовірності настання таких сценаріїв відсутні, що засвідчує про не повне застосування такого методу.

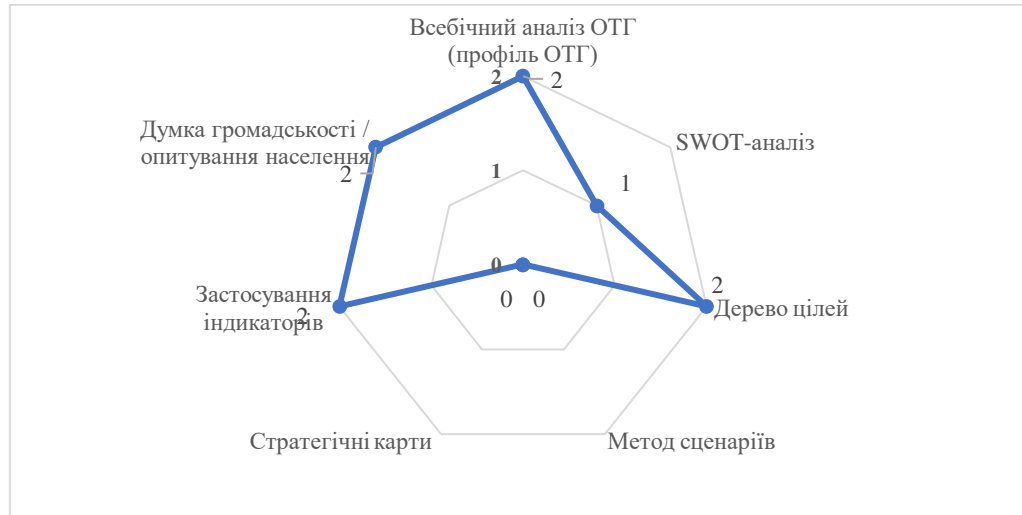
Застосування методу «стратегічних карт» у цій стратегії не знайдено ні у частині узгодження стратегічних і оперативних цілей, ні у частині узгодження із стратегічними цілями Івано-Франківської області та Долинського субрегіону, що варто було б навести.

Застосування індикаторів у стратегії наявне у частині показників оцінки реалізації Стратегії (індикатори досягнення результату) у розрізі стратегічних цілей, що слід вважати позитивним фактом, однак не визначено їхнього цільового значення, що трактується як не повне застосування цього методу. Також у стратегії зазначено, що у додатках наводиться профіль Долинського субрегіону та звіт про результати опитування представників бізнесу та мешканців Долинського субрегіону, однак у самому документі (стратегії) не наводяться ці додатки, тому перевірити ступінь застосування методу опитування не вдалось.

Стратегія розвитку Калуської міської територіальної громади 2022-2030 років [68] містить профіль громади (загальна характеристика, опис демографії громади, потенційних конкурентних переваг громади і партнерів, оцінку трудового потенціалу, характеристику економічної сфери, бізнесу, зайнятості і доходів населення громади, транспортної інфраструктури, опис екологічної складової та ін.). Оцінка застосування методів аналізу для формування стратегії розвитку Калуської міської ТГ наведена на рис. 2.19.

У Стратегії розвитку Калуської міської територіальної громади здійснено SWOT-аналіз, однак зазначено тільки сильні і слабкі сторони, можливості й загрози. Однак, не розроблено відповідні матриці та не визначено взаємозв'язку між

визначеними складовими, що є необхідним для мінімізації негативних впливів та підсилення можливостей для розвитку громади. Тому застосування цього аналізу у наведеній вище стратегії є не повним.



**Рис. 2.19. Оцінка застосування методів аналізу для формування стратегії Калуської ТГ**

*Джерело: складено автором на основі [68].*

Також у Стратегії розвитку Калуської міської територіальної громади застосовано метод «дерева цілей» за допомогою способу забезпечення необхідних умов. Так, здійснена декомпозиція пріоритетів і політики, стратегічних програм, стратегічних цілей розвитку громади.

У ході проведеного аналізу експертної та громадської думки було побудовано «Дерево програм» Стратегії Калуської МТГ до 2030 року [196]. Застосування цього методу у вищезазначеній стратегії реалізовано у повній мірі.

Застосування методу «стратегічних карт» та метод сценаріїв у цій стратегії не наводиться.

Застосування індикаторів у стратегії наявне у частині виокремлення індикаторів результативності виконання заходів шляхом порівняння фактично отриманих значень індикаторів з показниками, визначеними на момент прийняття Стратегії (індикатори 2023 р., 2025 р., 2030 р.).

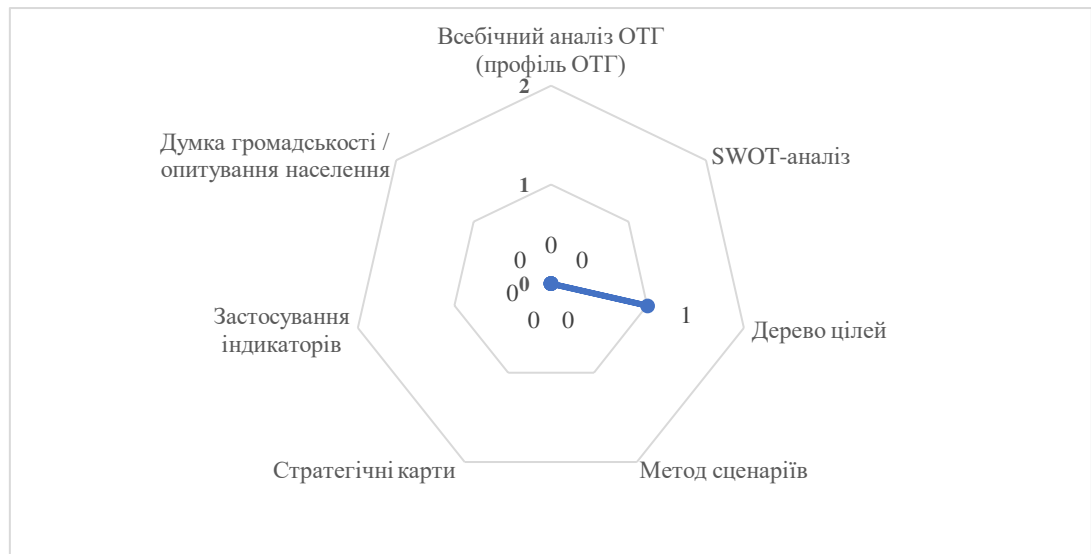


У окремому документі «Дерево цілей стратегія Калуської МТГ 2030» поруч із стратегічними цілями наведені цільові значення індикаторів, а тому можна вважати, що застосування цього методу відбулось у повній мірі.

Встановлено, що під час розробки цієї Стратегії використовувалися наступні методики: опитування громадської думки репрезентативної вибірки мешканців (400 респондентів) та бізнесу громади (24 представники); експертні фокус-групи (гендерно збалансовані 22 фокус-групи, 220 учасників, з них 41,8% - жінки, 58,2% - чоловіки). Тому, застосування цього прийому можна трактувати як «у повній мірі».

У документі «Місія, цілі та бачення Стратегічного розвитку Новицької ТГ» [69] із методів аналізу наведено «дерево цілей» у частині тільки декомпозиції стратегічних цілей на оперативні та завдання у текстовій формі, тому вважаємо що такий метод не у повній мірі застосований. Всі інші методи аналізу відсутні.

Оцінка застосування методів аналізу для формування стратегії розвитку Новицької територіальної громади наведена на рис. 2.20.



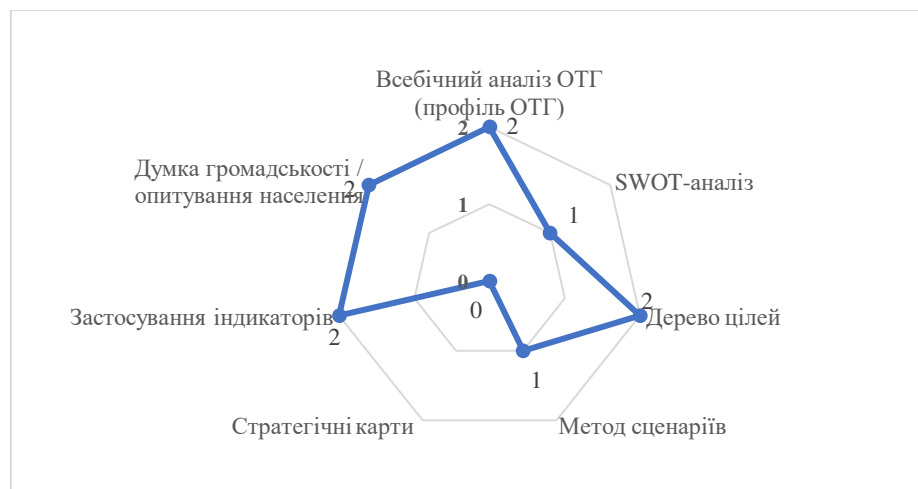
**Рис. 2.20. Оцінка застосування методів аналізу для формування стратегії Новицької ТГ**

*Джерело: складено автором на основі [69].*

«Стратегічний план розвитку Спаської сільської ради об'єднаної територіальної громади на період 2020-2027 рр.» [70] містить соціально-економічний аналіз Спаської територіальної громади (коротку характеристику громади, географічне розташування, історико-культурні особливості населених пунктів громади, порівняння громад з громадами області, думки громадськості, характеристику ресурсів громади (земельних ресурсів, людей, фінансових ресурсів, оцінку фінансової спроможності) туристичного та підприємницького потенціалу, інфраструктури, оцінку стану навколишнього середовища, співпрацю з громадськими організаціями).

Також досліджено чинники, які необхідно враховувати при здійсненні стратегічного вибору у розрізі глобальних та регіональних чинників.

Оцінка застосування методів аналізу для формування стратегії розвитку Спаської ТГ наведена на рис. 2.21.



**Рис. 2.21. Оцінка застосування методів аналізу для формування стратегії Спаської ТГ**

*Джерело: складено автором на основі [70].*

У Стратегії розвитку Спаської ТГ здійснено SWOT-аналіз, однак зазначено тільки сильні і слабкі сторони (із детальним їхнім описом), можливості й загрози. Однак, не розроблено відповідні матриці та не визначено взаємозв'язку між визначеними складовими, що є необхідним для мінімізації негативних впливів та

підсилення можливостей для розвитку громади. Тому застосування цього аналізу у наведеній вище стратегії є не повним. Також у Стратегії розвитку Спаської сільської ради ТГ застосовано метод «дерева цілей», а саме, здійснена декомпозиції стратегічних цілей розвитку громади на оперативні цілі і завдання, які необхідно здійснити. Застосування цього методу у вищезазначеній стратегії реалізовано у повній мірі.

Застосування методу «стратегічних карт» у цій стратегії не виявлено. У цій стратегії також застосовано метод сценаріїв у частині опису ймовірних варіантів розвитку Спаської ТГ, а саме інерційний (песимістичний) та модернізаційний (реалістичний) із зазначенням базових припущень на національному та місцевому рівнях, а також результати таких сценаріїв. Математичні розрахунки ймовірності настання таких сценаріїв відсутні, що засвідчує про не повне застосування такого методу.

Застосування індикаторів у стратегії наявне у частині виокремлення індикаторів розвитку Спаської ТГ під час проведення моніторингу процесу її реалізації. Варто відмітити, що такі індикатори наведені із одиницями вимірювання та початковим числовим значенням показника, що дасть змогу у числовому виразі здійснити оцінку ступеня досягнення показників і їх динаміки. Застосування цього методу можна оцінювати як «у повній мірі».

Також було проведено соціальне опитування думки мешканців про стан справ для визначення пріоритетів розвитку в громаді, що наведено у розділі 2 стратегії «Соціально-економічний аналіз Спаської сільської ради ТГ».

Таким чином, у результаті ґрунтовного вивчення стратегій соціально-економічного розвитку ТГ встановлено, що, на жаль, існують певні недоліки у застосуванні методів аналізу у процесі розробки й реалізації стратегій соціально-економічного розвитку територіальних громад. Зокрема, нами виявлено необхідність у розподілі методів аналізу на ті, які можна застосовувати спочатку у процесі формування стратегій, а потім у процесі їх імплементацій, а також ті, які можна застосувати у класичному вигляді (за традиційною методикою) та ті, які потребують

адаптації до потреб управління з урахуванням особливостей функціонування територіальних громад.

Здійснено оцінку застосування методів аналізу для розробки стратегій соціально-економічного розвитку територіальних громад Калуського району, виявлено «слабкі місця» та успішні практики їх імплементації. Слід відзначити, що переважно у стратегіях використано такі методи: всебічний аналіз ТГ (профіль ТГ), SWOT-аналіз, дерево цілей, метод сценаріїв, стратегічні карти, застосування індикаторів, думка громадськості / опитування населення. Також виявлено різний ступінь застосування таких методів, що впливає на ступінь отриманої інформації необхідної для прийняття обґрунтованих управлінських рішень керівниками ТГ.

Слід зауважити, що подоланню вищенаведених недоліків, без сумніву, буде сприяти використання різних методів аналізу з урахуванням зарубіжного досвіду для забезпечення розвитку територіальних громад, адаптованого до вітчизняних реалій.

### **2.3. Оцінка реалізації стратегії соціально-економічного розвитку ТГ**

Реалізація стратегії соціально-економічного розвитку ТГ передбачає окрім заходів безпосередньо щодо її імплементації, ще й прийоми щодо оцінки її результативності, котрі необхідні для встановлення ступеня відповідності досягнення бажаних результатів у громаді та можливості внесення коректив задля успішного функціонування.

Отже, дієвим інструментом для оцінки реалізації стратегії соціально-економічного розвитку ТГ є впровадження і застосування системи Balanced Score Card (BSC). І хоча її розроблено для застосування на підприємствах, все ж таки її загальні прийоми можна застосовувати і щодо реалізації стратегії соціально-економічного розвитку ТГ. Так, збалансована система показників (BSC) є потужним інструментом для управління стратегіями розвитку компанії, розгляду її функціонування з різних точок зору та моніторингу її ефективності не лише з аспекту фінансових показників,

але й з погляду якості роботи з клієнтами, людськими ресурсами, інформаційними системами та внутрішньо-виробничими процесами.

Такий інструмент досліджували в своїх публікаціях вчені Бондаренко А.В. [209], Вудворд Г. [197], Кузнецова І.О., Кизим М.О., Пилипенко А.А. [210], Кузнецова І.О., Гущина О.М. [211], Малярець Л.М., Штереверя А.В. [212; 213], Нивен Пол Р. [214; 215], Пестовська З.С., Гриценко Є.Г. [216], Пилипів Н.І., П'ятничук І.Д., Галаченко О.О., Максимів Ю.М., Попадинець Н.М. [49], Редченко К. [217], Саранський С.В. [218], Солоненко Е. [219] та ін.

Зокрема, на думку науковців Малярець Л.М. та Штереверя А.В. [212, с. 56], ключовою метою збалансованої системи показників є сприяння забезпеченню можливості збору, групування та аналізування даних, необхідної задля підвищення ефективності прийняття управлінських рішень та стратегій розвитку, їх формалізації, моніторингових процедур щодо зворотних зв'язків для відстежування та генерування організаційно-управлінських ініціатив не тільки на нижчому рівні – підприємства, але й є правомірним також для стратегії вищого рівня, на якому є ТГ.

Важливість використання компонентів системи збалансованих показників пояснюється тим, що їх використовують не лише задля мети стратегічного управління, але і задля проведення оцінювання реалізації стратегії соціально-економічного розвитку ТГ, зокрема у частині рівня досягнення стратегічних та оперативних цілей з метою забезпечення сталого розвитку громади. Тому авторами адаптована така система до умов функціонування ТГ з виділенням у ній певних блоків, котрі у цілому формують структуру.

Традиційно у системі BSC, яка використовується на рівні підприємств, виділяють чотири блоки: внутрішньогосподарських процесів, фінансовий, навчання та зростання (персонал), клієнти. Однак, структура системи BSC на рівні ТГ буде відрізнитись від наведеної. Це пояснюється тим, що центральне місце у стратегії соціально-економічного розвитку громади, займає людина, яка виступає у двох ролях (позиціях):

1) як член громади – споживач послуг (за аналогією на рівні соціальної відповідальності бізнесу – як клієнт);

2) як член (представник) ТГ – постачальник послуг (за аналогією на рівні соціальної відповідальності бізнесу – як працівник).

Тому, у контексті реалізації стратегії соціально-економічного розвитку територіальних громад на засадах підвищення інвестиційного потенціалу, пропонується сформувати наступні блоки BSC: внутрішні процеси (бізнес-процеси), фінансовий, постачальники послуг, споживачі послуг, навколишнє середовища, співробітництво.

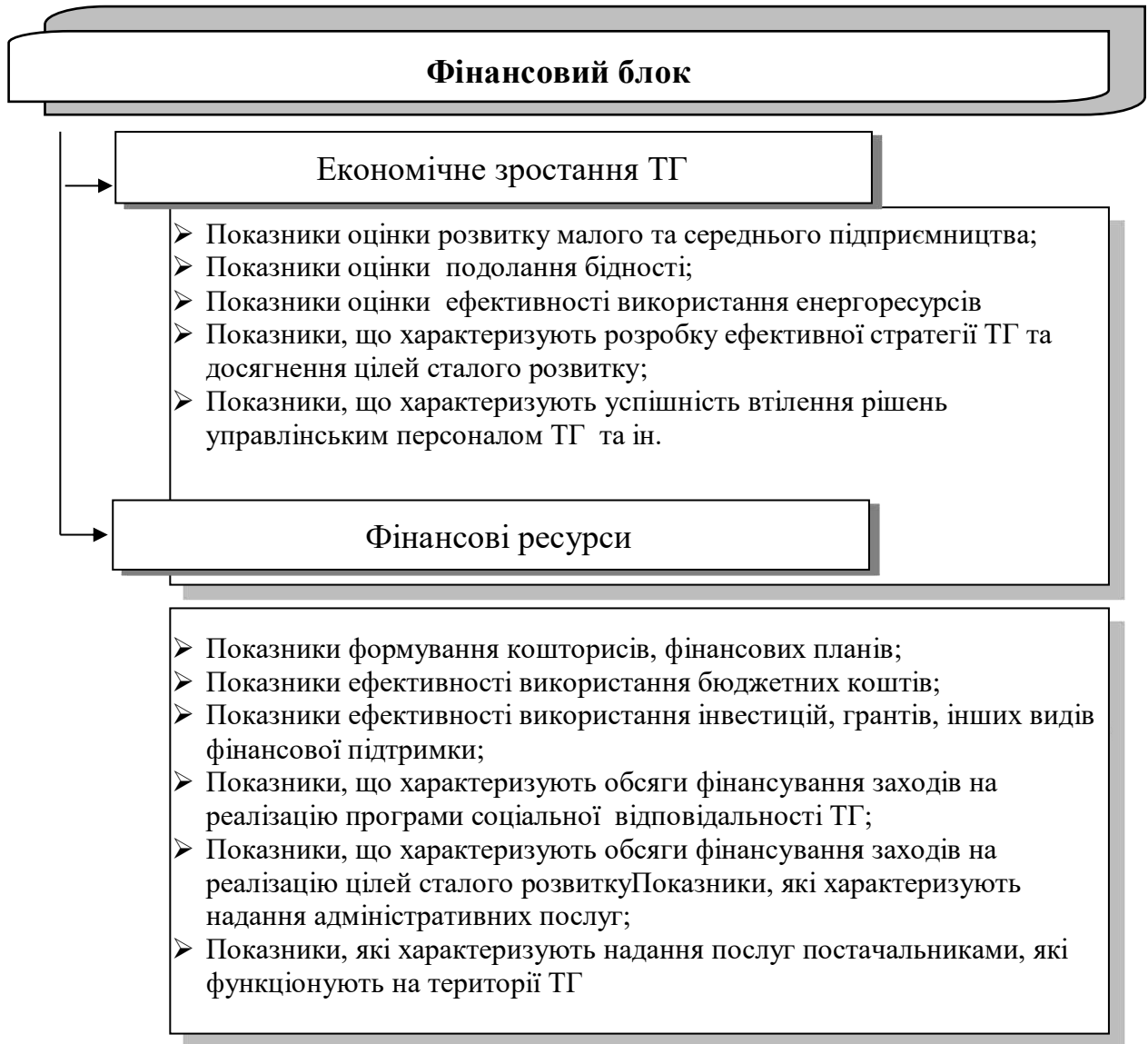
Одним із важливих блоків є блок таких внутрішніх процесів в межах ТГ, як процеси управління, основні та забезпечувальні процеси, що має давати достатньо-вичерпну інформацію щодо їхнього стану та ефективності (рис. 2.22).



**Рис. 2.22. Структура блоку внутрішніх процесів BSC задля оцінювання реалізації стратегії соціально-економічного розвитку ТГ**

*Джерело: авторська розробка.*

З допомогою параметрів фінансового блоку управлінці ТГ можуть належним чином оцінювати власну спроможність і застосовувати ці дані для прийняття рішень стосовно своєї здатності досягати цілей сталого розвитку.



**Рис. 2.23. Структура фінансового блоку системи BSC для оцінки реалізації стратегії соціально-економічного розвитку ТГ**

*Джерело: авторська розробка.*

З урахуванням цього, в зазначеному блоці продемонстровано параметри, котрі дають змогу оцінювати тенденції стосовно результативності реалізації стратегії

територіальних громад, успішності досягнення цілей сталого розвитку, втілення рішень управлінським персоналом ТГ; якості надання адміністративних послуг; якості надання послуг постачальниками (зкладами освіти, культури, медичними закладами тощо) та підприємствами, які функціонують на території ТГ; забезпеченості функціонування ТГ необхідними ресурсами.

Інший блок, яким є блок «постачальники послуг», представлений показниками, які характеризують організацію праці в межах територіальної громади та її людський капітал (рис. 2.24).



**Рис. 2.24. Структура блоку «Постачальники послуг» системи BSC для оцінки реалізації стратегії соціально-економічного розвитку ТГ**

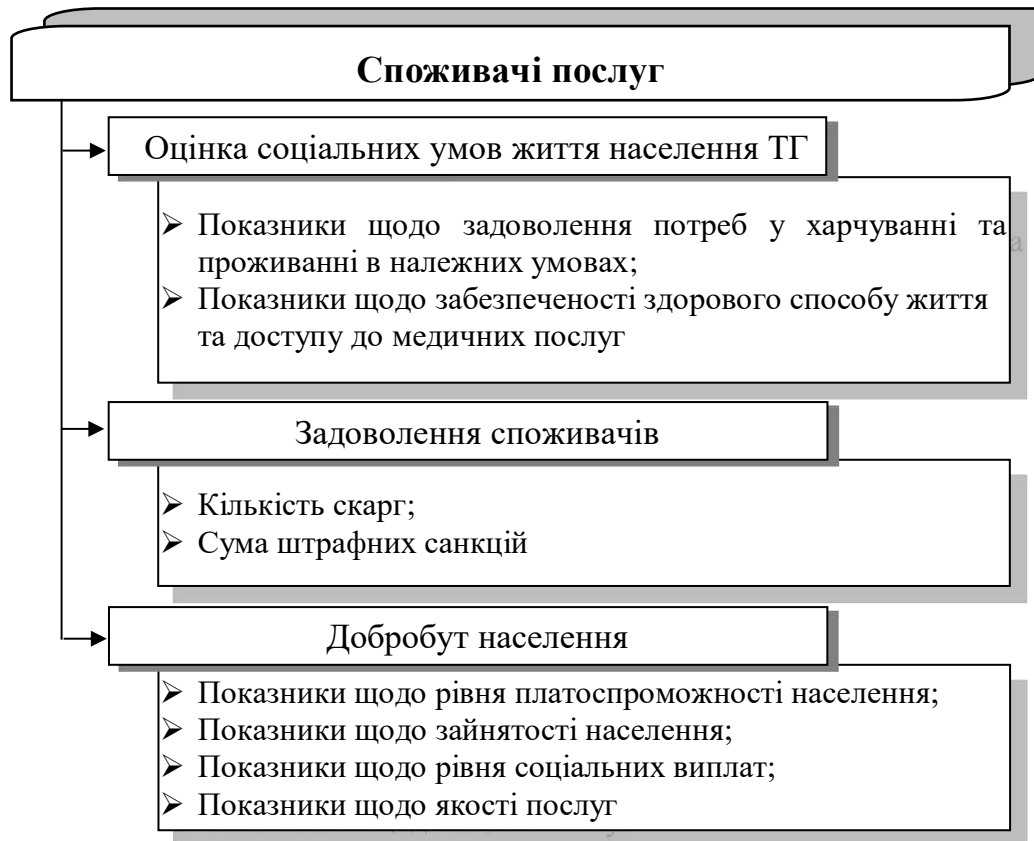
*Джерело: авторська розробка.*

Інформація отримана в результаті аналізу цих показників дасть змогу управлінському персоналу ТГ володіти ситуацією стосовно умов праці постачальників послуг, їх рівня кваліфікації, якості наданих послуг, дотримання принципів постійного



навчання та професійного зростання у сучасних умовах динамічності бізнес-середовища.

Зрозуміло, що наступний блок, все ж, є одним із найважливіших, від якого залежить оцінка реалізації стратегії соціально-економічного розвитку ТГ, задоволення населення громади та їхній добробут. Таким блоком є блок «споживачі послуг», який представлений показниками, наведеними на рис. 2.25.



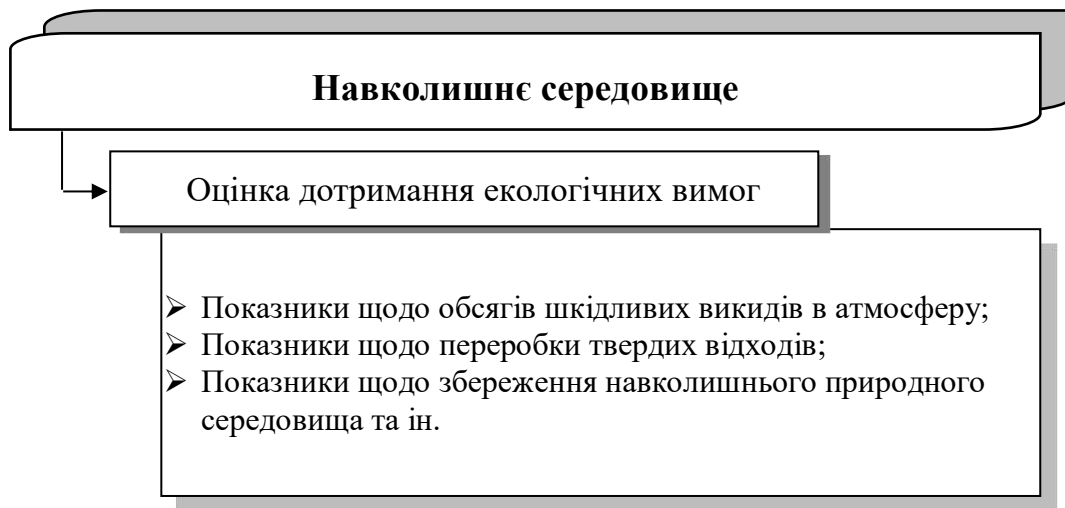
**Рис. 2.25. Структура блоку «Споживачі послуг» системи BSC для оцінки реалізації стратегії соціально-економічного розвитку ТГ**

*Джерело: авторська розробка.*

Слід зазначити, що інформація отримана в результаті аналізу цих показників дасть змогу управлінському персоналу ТГ володіти ситуацією щодо соціальних умов життя населення ТГ, якості отриманих соціальних послуг, рівня задоволеності споживачів послуг та їх добробуту, що уможливорює оцінку рівня реалізації стратегії

соціально-економічного розвитку ТГ у контексті реалізації цілей сталого розвитку та підвищення інвестиційного потенціалу громади.

Для розуміння впливу функціонування підприємств на території ТГ на навколишнє середовище, пропонується застосування п'ятого блоку – навколишнє середовище (довкілля), котрий дасть змогу оцінювати виконання екологічних норм щодо функціонування підприємств громади, що впливатиме на їх репутаційний капітал та конкурентоспроможність (рис. 2.26).



**Рис. 2.26. Структура блоку «Навколишнє середовище» системи BSC для оцінки реалізації стратегії соціально-економічного розвитку ТГ**

*Джерело: авторська розробка.*

Таку ситуацію можна пояснити тим, що оцінювання виконання екологічних норм має виконуватись відповідно до світових норм та стандартів якості і повинно демонструвати інформацію про параметри стосовно обсягів шкідливих викидів в атмосферу; показники щодо переробки твердих відходів; інші показники щодо збереження довкілля.

Також з урахуванням сучасних тенденцій, пропонується виокремити такий блок системи BSC у контексті забезпечення сталого розвитку громади, як «співробітництво», що в нинішніх умовах дасть змогу оцінювати тенденції ТГ у

налагодженні співпраці із стейкхолдерами, які не відносяться до попередніх блоків, але важливі у сприянні розвитку громади. Також виокремлення такого блоку системи зумовлене тим, що вітчизняні територіальні громади мають значну кількість проблем, які вони у більшості самотужки вирішити не спроможні, тому налагодження співробітництва з іншими ТГ, громадськими організаціями, фондами, освітніми й науковими закладами, підприємствами, як на місцевому, так і на міжнародному рівні є критично важливим (рис. 2.27).



**Рис. 2.27. Структура блоку «Співробітництво» системи BSC для оцінки реалізації стратегії соціально-економічного розвитку ТГ**

*Джерело: авторська розробка.*

Оскільки, основний зміст співробітництва передбачає, що ТГ об'єднують із стейкхолдерами на договірній основі власні зусилля та різні види ресурсів з метою розв'язання наявних проблемних питань у цілях забезпечення соціально-економічного розвитку громади. У підсумку таке співробітництво має забезпечити покращення добробуту громади в умовах сталого розвитку [49; 51; 220].

Тому, показники, які дають змогу оцінити ступінь залучення ресурсів у результаті співробітництва, освоєння інвестицій з підвищенням довіри до громади на основі співробітництва громади, оцінити надання нових послуг та покращити якість наявних, освоєння «нових ринків» з метою отримання нових знань й обміном досвіду щодо надання послуг, а також визначити кількості укладених договорів про співпрацю та проведених спільних заходів.

Отже, з ціллю оцінки стратегій соціально-економічного розвитку ТГ формується система BSC, що є аналітичним інструментом та надасть інформацію для подальших управлінських рішень. Упровадження системи BSC як аналітичного інструменту управління сприятиме виявленню проблемних питань у ефективності роботи ТГ та їх вирішенню, а також розробити та реалізувати стратегію соціально-економічного розвитку у контексті підвищення інвестиційного потенціалу громади [160, 220].

Необхідно відмітити, що ефективність реалізації стратегії соціально-економічного розвитку ТГ може визначатися через ступінь досягнення конкретно визначених стратегічних та оперативних цілей, оскільки вони будуть сприяти розв'язанню проблем громади, раціонального розподілу і використанню фінансових, трудових, матеріальних та інших видів ресурсів, отриманню бажаного результату.

Тому в залежності від набору ключових показників, які сформовані на основі стратегічних та оперативних цілей у стратегії громади можна здійснити таку оцінку. У іншому випадку, розробка однієї загальної системи BSC для всіх ТГ із визначеним набором показників може призвести до того, що такі ключові показники не будуть у повній мірі оцінювати ступінь досягнення цілей і відповідно може сформувавши хибну думку про ефективність реалізації стратегії соціального розвитку ТГ. Отже, все ж таки

не можна сформувати еталонну систему BSC для всіх громад, а навпаки вона має складатись із унікальних (притаманних тільки відповідній ТГ) ключових показників, які дадуть змогу оцінити ефективність досягнення цілей і відповідно ефективність реалізації стратегії громади.

З урахуванням цього, слід констатувати, що вище розроблена і запропонована система BSC включає виокремлені блоки із орієнтованими наборами цільових показників, котрими фахівці, які будуть формувати стратегію громади та із ціллю оцінки ефективності її реалізації визначати ключові показники на основі системи BSC, можуть скористатися.

У результаті проведення контент-аналізу стратегій громад виявлено неузгодженість між стратегічними напрямками, цілями ТГ та ключовими індикаторами та критеріями успішності стратегій.

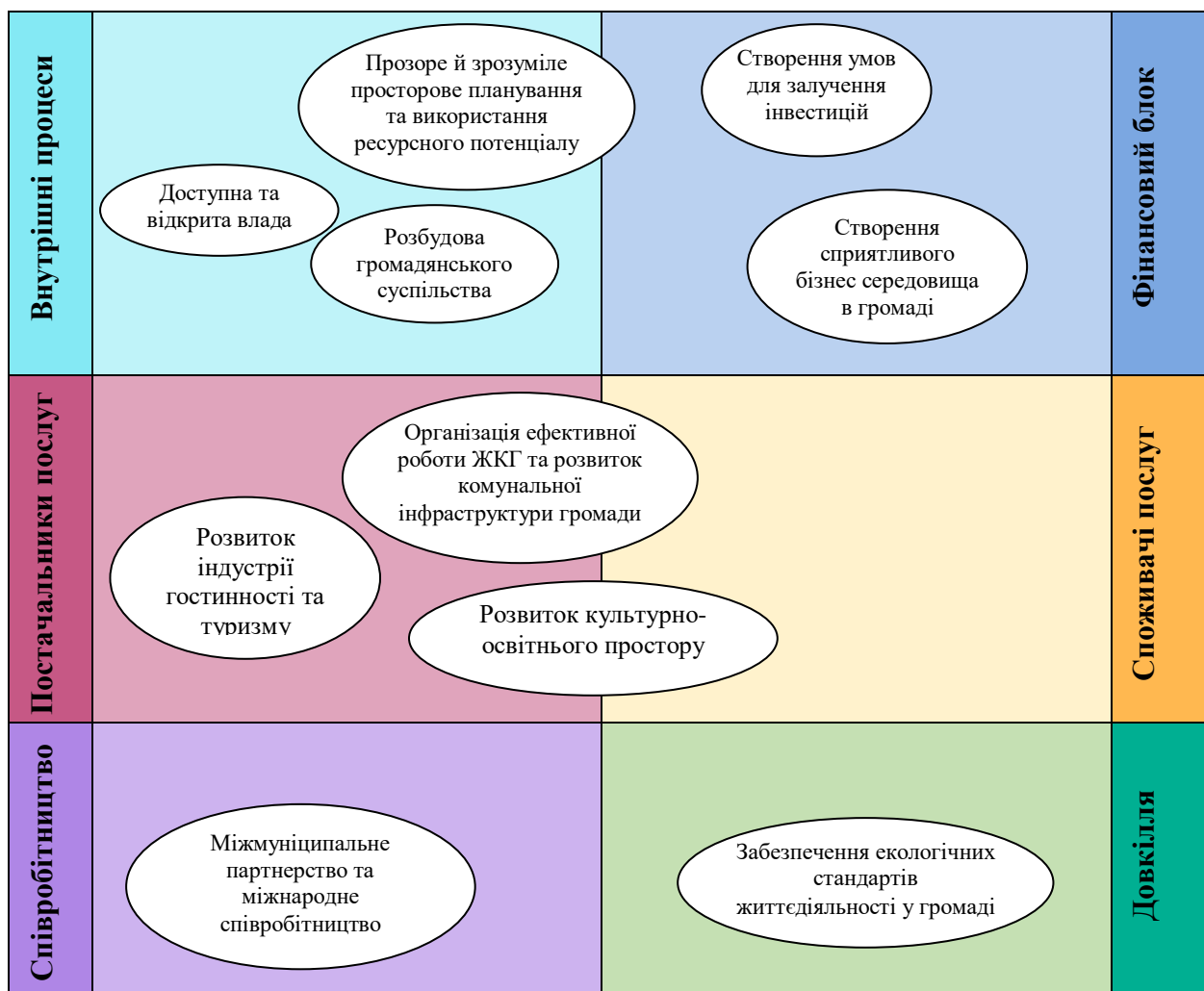
Для прикладу у стратегії Брошнів-Осадської ТГ наведено критерії успішності реалізації стратегії розвитку громади, де виокремлено 2 групи показників, котрі розділено на кількісні (наведено 4 показники) та якісні (наведено 5 показників). Крім, цього наведено 40 індикаторів «досягнення результатів реалізації Стратегії» [62].

Важливо відмітити, що стратегічні цілі є доволі узагальненими і включають в себе більш деталізовані оперативні цілі, які можуть включати параметри, котрі відносяться до різних сфер функціонування громади, наприклад фінансів, внутрішніх процесів і навколишнього середовища, чи постачальників послуг, співробітництва та фінансів.

Тому одна стратегічна ціль деталізується на кілька оперативних цілей. З урахуванням вищенаведеної матриці можемо констатувати, що стратегічні цілі чітко вписуються у виокремлені блоки системи BSC, що у свою чергу дає змогу здійснювати наступні кроки з розробки цієї системи, а саме вибір показників.

Тому доцільно здійснити систематизацію показників відповідно до системи BSC. Для полегшення формування системи BSC, необхідно побудувати матрицю відповідності стратегічних напрямів і цілей громади та системи BSC, що сприятиме

структуруванню інформації про обрані стратегічні орієнтири громади та полегшить подальший відбір наборів ключових показників системи BSC (рис. 2.28).



**Рис. 2.28. Матриця відповідності стратегічних цілей громади та системи BSC**

*Джерело: складено автором на основі стратегії Брошнів-Осадської ТГ [62].*

Необхідно відмітити, що зарубіжні фахівці із впровадження системи BSC дотримуються думки, що значна кількість показників, які деталізують інформацію про відповідний блок системи, зумовлює зниження корисності BSC у цілому. Тому рекомендується наступний оптимальний розподіл показників у розрізі відповідних блоків системи BSC у класичному вигляді [214]: фінансова складова – 4-5 (22%); маркетингова складова – 4-5 (22%); складова внутрішніх бізнес-процесів – 8-10 (34%);

складова якості та розвитку персоналу – 4-5 показників (22%). Зрозуміло, що для застосування такого розподілу до системи показників ТГ необхідно адаптувати їх до тих блоків, які були запропоновані нами вище, і обрати усереднені значення: по 4-5 показників для кожного блоку. Для прикладу, на основі проведеного емпіричного дослідження, у межах окремих блоків BSC, здійснено вибір ключових показників для оцінки стратегії соціально-економічного розвитку для Брошнів-Осадської ТГ (табл. 2.6).

Таблиця 2.6

**Ключові показники системи BSC для оцінки стратегій соціально-економічного розвитку Брошнів-Осадської ТГ**

Показник (індикатор)	План	Факт	Абсолютне відхилення, +/-	Відносне відхилення, %	Темп приросту, %
<b>Фінансовий блок</b>					
Доходи, тис. грн	75802,8	70572,3	-5 230,3	93,1	-6,9
Видатки, грн	76795,1	69641,5	-7 153,6	90,7	-9,3
Обсяг фактичних доходів у місцевому бюджеті на 1-го громадянина	7,5	7,1	-0,4	94,8	-5,2
Обсяг фактичних видатків у місцевому бюджеті на 1-го громадянина	7,6	7,0	-0,58	92,4	-7,6
Придбання основного капіталу	416,3	414,6	-1,7	99,6	-0,4
<b>Внутрішні процеси</b>					
Забезпечення виконання наданих законодавством повноважень	14588,8	13308,2	-1 280,6	91,2	-8,8
Кількість прийнятих нормативно-правових актів	1421	743	-678,0	52,3	-47,7
Кількість виконаних листів, звернень, заяв, скарг на одного працівника	56	65	9,0	116,1	16,1
Кількість прийнятих нормативно-правових актів на одного працівника	22	13	-9,0	59,1	-40,9
<b>Постачальники послуг</b>					
Підвищення якості рівня надання медичної допомоги та збереження здоров'я населення	1 989,7	1 768,8	-220,9	88,9	-11,1

Продовження табл. 2.6

Організація благоустрою населених пунктів	4 711,8	3 692,3	-1 019,5	78,4	-21,6
Утримання та розвиток автомобільних доріг та дорожньої інфраструктури	951,2	937,9	-13,2	98,6	-1,4
Забезпечення надання послуг дошкільної та загальної середньої освіти	40256,1	36382,2	-3 873,9	90,34	-9,6
Забезпечення розвитку інфраструктури установ та закладів фізичної культури і спорту.	674,9	621,3	-53,7	92,1	-7,9
Здійснення культурологічних заходів	1 612,8	1 422,2	-190,6	88,2	-11,8
Споживачі послуг					
Підвищення зайнятості населення та розвиток ринку праці	10,8	9,1	-1,8	83,7	-16,3
Середні витрати на одного працевлаштованого	2,2	1,3	-0,87	59,72	-40,28
Забезпечення соціального захисту окремих категорій населення Брошнів-Осадської селищної ради	584,43	530,99	-53,44	90,86	-9,14
Кількість листів, звернень, заяв, скарг до адміністрації громади	3654	3830	176	104,82	4,82
Навколишнє середовище					
Покращення стану навколишнього середовища, вирішення питання ефективного використання природних ресурсів	443,26	375,05	-68,21	84,61	-15,39
Кількість заходів для раціонального використання природних ресурсів	3	3	0	100,00	0,00
Середні витрати на проведення одного заходу	48,14	34,64	-13,5	71,96	-28,04
Стимулювання населення до впровадження енергозберігаючих заходів	70	35	-35	50,00	-50,00
Співробітництво					
Обсяг видатків на інвестиційні проекти	586,74	585,74	-1	99,83	-0,17
Кількість інвестиційних проектів	3	3	0	100,00	0,00



Продовження табл. 2.6

Середні видатки на виконання інвестиційного проекту	195,58	195,25	-0,33	99,83	-0,17
Трансферти з інших місцевих бюджетів: проведення капітального ремонту дорожньої інфраструктури	654	519,97	-134,03	79,51	-20,49

*Джерело: складено автором на основі звітів про виконання паспортів бюджетних програм Брошнів-Осадської ТГ [221].*

Варто зауважити, що адміністрація громади формує і публікує звітну інформацію про виконання бюджету та про виконання паспорта бюджетних програм (це в основному бюджетна звітність). З урахуванням цього виходить, що показники, які наведені у стратегії не корелюють із показниками, які містяться у звітній інформації, тому відстежити ефективність реалізації стратегії стає дуже важко, або адміністрації потрібно складати додаткову звітність про реалізацію стратегічних цілей (поки що таку інформацію практично не можливо віднайти на офіційних сайтах громад). Тому, з метою оптимізації звітної інформації здійснено підбір показників системи на основі публічної звітності громади (табл. 2.6).

Оскільки у набір ключових показників ввійшли різні за типом даних індикатори (не тільки вартісні, але й натуральні), тому важко здійснити визначення підсумкового значення показників застосовуючи якийсь єдиний підхід до їх оцінки. Попри це, наявність таких показників засвідчує про різносторонню оцінку ефективності реалізації стратегії.

Тому з метою вироблення єдиного алгоритму оцінки, висхідною позицією є те, що ефективність реалізації стратегії соціально-економічного розвитку ТГ – це ступінь досягнення цільових показників (індикаторів) визначених у стратегії, які свідчать про успішну реалізацію стратегічних та оперативних цілей громади. Ступінь досягнення цільового значення можна визначити за допомогою такого аналітичного прийому, як відносне відхилення (розрахунку темпів зростання чи зниження показників), що дасть

зможу визначити на скільки відсотків цільовий показник відрізняється від планового значення (іншими словами відсоток виконання плану).

З урахуванням наведеного, ефективність блоку можна визначити за допомогою розрахунку середнього темпу невиконання планового значення цільового показника і визначається за наступною формулою:

$$T_i = \sqrt[n]{T_1 * T_2 * T_3 * T_n}, \quad (2.1),$$

де  $T_1, T_2, T_3, T_n$  – темпи зростання чи зниження цільових показників у окремому блоці системи BSC.

Для прикладу, ефективність фінансового блоку (Тф.) системи BSC Брошнів-Осадської ТГ, що визначається на основі темпу приросту чи зниження цільових показників блоку, має наступне значення:

$$T_{\text{ф.}} = \sqrt[5]{0,931 * 0,9068 * 0,948 * 0,9237 * 0,996} = \sqrt[4]{0,7363} = 0,9263;$$

$$T_{\text{прир./зниж.}} = 0,9263 * 100 \% - 100 \% = - 7,73\%.$$

Таким чином, середній темп відхилення показників від запланованого значення становить 92,63%, а темп зниження становить 7,73%, тобто у середньому фактичні показники відхиляються від планових на 7,73 %. Або, іншими словами, у середньому не виконання планового значення показників за фінансовим блоком становить 7,73%, що у цілому є не надто суттєвим відхиленням, однак упродовж фінансового року це може мати негативні наслідки щодо недофінансування важливих проблемних питань для громади.

Ефективність блоку «Внутрішні процеси» (Т в.п.) розраховується наступним чином:

$$T_{\text{в.п.}} = \sqrt[4]{0,9122 * 0,5229 * 1,1607 * 0,5909} = \sqrt[3]{0,32715} = 0,689;$$

$$T_{\text{прир./зниж.}} = 0,689 * 100 \% - 100 \% = - 31,1\%.$$

Аналізуючи отримане значення відхилень планових показників від фактичних можна відмітити, що отриманий темп зниження показників 31,1% є суттєвим, тобто третина планових показників не виконана, або виконана частково. Зауважимо що блок

внутрішніх процесів характеризує ефективність функціонування адміністративної складової громади і суттєве відхилення має неминучий негативний вплив на ефективність інших блоків, які виокремлені в системі BSC як інструмент оцінювання ефективності реалізації стратегії соціально-економічного розвитку ТГ. Тому рекомендуємо керівництву ТГ звернути увагу на виявлену проблему.

Ефективність блоку «Постачальники послуг» (Т п.п.) має таке значення:

$$\begin{aligned} \text{Т п.п.} &= \sqrt[6]{0,8889 * 0,7836 * 0,9861 * 0,9038 * 0,9205 * 0,8818} = \\ &= \sqrt[6]{0,5039} = 0,8719; \end{aligned}$$

$$\text{Т прир./зниж.} = 0,8719 * 100 \% - 100 \% = -12,81\%.$$

Виявлене середнє відхилення за показниками блоку системи BSC становить - 12,81%, що у цілому можна вважати негативним, оскільки немає 100 % виконання запланованих цілей.

Ефективність блоку «Споживачі послуг» (Т с.п.) має наступне розрахункове значення:

$$\text{Т с.п.} = \sqrt[4]{0,8372 * 0,5972 * 0,9086 * 1,0482} = \sqrt[3]{0,4762} = 0,7809;$$

$$\text{Т прир./зниж.} = 0,7809 * 100 \% - 100 \% = -21,91\%.$$

Оцінюючи отримане середнє відхилення за показниками вищенаведеного блоку можемо констатувати, що темп зниження (не виконання планових значень показників) становить 21,91%, тобто у середньому на 1/5 не досягнуто реалізації цілей громади, що є суттєвим негативним явищем, а тому керівництву громади потрібно особливу увагу приділити реалізації показників цього блоку, оскільки це в першу чергу добробут населення ТГ.

Ефективність блоку «Навколишнє середовище» (Т н.с.) має таке значення:

$$\text{Т н.с.} = \sqrt[4]{0,8461 * 1 * 0,7196 * 0,5} = \sqrt[3]{0,3044} = 0,6727;$$

$$\text{Т прир./зниж.} = 0,6727 * 100 \% - 100 \% = -32,73\%.$$

Отримане середнє відносне відхилення від планового значення показників становить -32,73%, тобто на третину не виконується запланована реалізація цілей громади, а у контексті забезпечення соціально-економічного розвитку та добробуту громади це у довгостроковій перспективі може мати катастрофічне значення.

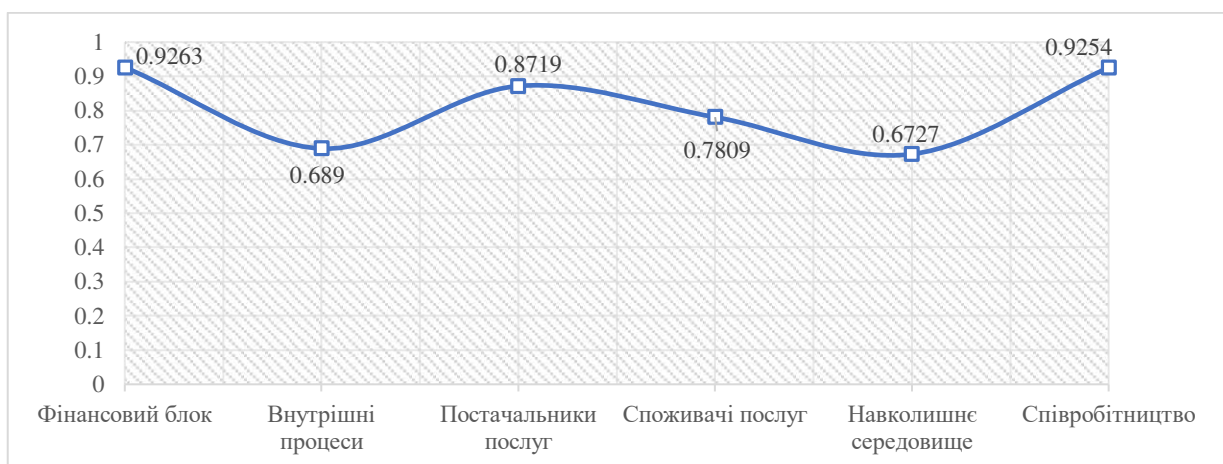
Ефективність блоку «Співробітництво» (Т с.) має наступне значення:

$$T_{с.} = \sqrt[4]{0,9983 * 1 * 0,9983 * 0,7951} = \sqrt[3]{0,7924} = 0,9254;$$

$$T_{\text{прир./зниж.}} = 0,9254 * 100 \% - 100 \% = -7,46\%.$$

Середнє відхилення за плановим значенням показників цього блоку становить -7,46%, що можна трактувати як не суттєве відхилення у реалізації цілей за цим блоком, однак систематичні негативні відхилення також матимуть негативні наслідки у довгостроковій перспективі.

Після визначення середніх відносних відхилень фактичних показників від планових їх значень у розрізі відповідних блоків системи BSC також можна побудувати діаграму, що сприятиме наочній демонстрації досягнення рівня ефективності цільових значень показників за виокремленими блоками (внутрішні процеси, фінансовий, постачальники послуг, споживачі послуг, навколишнє середовище, співробітництво). Візуальна демонстрація результатів сприяє виявленню тих індикаторів, які мають найгірше значення, свого роду графічний аналіз (рис. 2.29).



**Рис. 2.29. Середні темпи виконання цільових показників системи BSC**

*Джерело: складено автором.*

Отже, у цілому можемо констатувати, що в Брошнів-Осадській ТГ позитивним є темпи виконання цільових показників у фінансовому блоці та співробітництву (0,9263 та 0,9254 відповідно), далі йде блок постачальники послуг (0,8719) та споживачі послуг (0,7809), а найнижчий рівень у блоках внутрішні процеси (0,689) та навколишнє середовище (0,6727).

З ціллю визначення рівня ефективності реалізації стратегії соціально-економічного розвитку громади у загальному значенні, необхідно здійснити відповідні розрахунки.

Формула, за допомогою якої можна розрахувати загальний показник, який характеризуватиме середнє відхилення (темп приросту чи зниження) системи BSC має наступний вигляд:

$$T_{\text{заг.}} = T_{\text{в.п.}} + T_{\text{ф.}} + T_{\text{п.п.}} + T_{\text{с.п.}} + T_{\text{н.с.}} + T_{\text{с.}} \quad (2.2).$$

Загальна ефективність за блоками системи BSC Брошнів-Осадської ТГ:

$$\begin{aligned} T_{\text{заг.}} &= \sqrt[6]{0,9263 * 0,689 * 0,8719 * 0,7809 * 0,6727 * 0,9254} = \\ &= \sqrt[5]{0,27051} = 0,7699; \end{aligned}$$

$$T_{\text{прир./зниж.}} = 0,7699 * 100 \% - 100 \% = -23,01\%.$$






Таким чином, загальний середній темп зниження цільових показників системи BSC становить -23,01%, тобто майже на чверть не виконано всіх планових показників і не досягнуті цілі громади, що у цілому є негативним фактом.

Здійснивши розрахунок загального показника, що характеризує середнє відхилення за показниками системи BSC можна узагальнено оцінити рівень ефективності реалізації стратегії соціально-економічного розвитку територіальної громади.

З метою ідентифікації такого рівня розроблена шкала оцінювання, яка наведена у табл. 2.7.

Таблиця 2.7

**Шкала оцінювання ефективності реалізації стратегії соціально-економічного розвитку ТГ**

Значення загального показника системи BSC	Рівень ефективності реалізації стратегії соціально-економічного розвитку ТГ	Зональність ефективності
від -1 до -0,51	Критичний	
від -0,50 до -0,11	Низький	
від -0,10 до +0,10	Середній	
від +0,11 до +0,50	Оптимальний	
від +0,51 до +1 і вище	Високий	

*Джерело: розроблено автором.*

Як видно із інформації, наведеної в табл. 2.7, виокремлено п'ять рівнів ефективності реалізації стратегії соціально-економічного розвитку ТГ залежно від отриманого значення загального показника системи BSC (критичний, низький, середній, оптимальний та високий). Також з урахуванням цього виокремлено зональність ефективності – візуальний індикатор, який сигналізує про стан ефективності реалізації (від червоного до зеленого кольору, що співвідноситься із необхідністю і ступенем реагування на значення показників, які потрапили у цю зональність).

Порівнявши розраховане середнє значення відносних відхилень показників за системою BSC та шкали оцінювання, встановлено, що в Брошнів-Осадській ТГ низький рівень ефективності реалізації стратегії соціально-економічного розвитку громади (помаранчева зона), якщо керівництво громади не розробить заходи щодо покращення цього стану, то у не довгостроковій перспективі можемо говорити у цілому про дуже низький ступінь реалізації стратегії розвитку громади та неефективність менеджменту, що може стати причиною великої кількості проблем для територіальної громади.

Окрім проведення розрахунків цільових показників системи BSC, також необхідно сформувавши стратегічну карту. Розробка стратегічної карти, яка дає змогу пов'язати стратегічні цілі ТГ з блоками BSC та визначеними цільовими показниками, є важливим кроком до забезпечення ефективної реалізації стратегії соціально-економічного розвитку ТГ. Для прикладу, розроблено стратегічну карту на основі BSC для Брошнів-Осадської ТГ з урахуванням стратегії її розвитку (рис. 2.30).

Розроблена та запропонована для практичного використання стратегічна карта ТГ сприятиме реалізації стратегії соціально-економічного розвитку ТГ, пов'язуючи її зі стратегічними цілями спільноти.

Якісно розроблена система стратегічного обліку, що формує інформаційне забезпечення стратегічного управління, є важливою основою контролю та своєчасного регулювання показниками, визначеними у стратегічній карті. Це інформація про вирішені питання, що стосуються споживачів, конкурентів, постачальників, вартості проекту та доцільності інвестування в проект, реалізований в рамках ТГ.

Дослідження показує, що стратегія соціально-економічного розвитку є інструментом, який пов'язує інтереси споживачів послуг як резидентів ТГ з постачальниками послуг для їх реалізації, сприяючи вдосконаленню послуг. Розробка та впровадження стратегії соціально-економічного розвитку ТГ має стати важливим елементом її стійкого розвитку на засадах підвищення інвестиційного потенціалу як відповіді на сучасне бізнес-середовище. Система збалансованих показників, адаптованих до специфіки ТГ та формування інформації, необхідної для керівників з вищим рівнем аналітичності, точності та актуальності, є аналітичним інструментом для забезпечення реалізації стратегії соціально-економічного розвитку ТГ.

Таким чином, запропоноване застосування системи збалансованих показників для цілей оцінки реалізації стратегії соціально-економічного розвитку ТГ, забезпечує комплексний аналіз стану ситуації щодо дотримання концепції соціальної відповідальності, забезпеченості фінансовими, трудовими і матеріально-технічними ресурсами ТГ, оцінки діяльності та охорони навколишнього середовища, що сприятиме

вибору обґрунтованого рішення у контексті підвищення інвестиційної привабливості громади з метою успішного досягнення цілей сталого розвитку не тільки ТГ, але й країни у цілому.



**Рис. 2.30. Стратегічна карта для Брошнів-Осадської ТГ**

*Джерело: складено автором.*

Проведене дослідження дало можливість запропонувати впровадження системи BSC як інструмента оцінки реалізації стратегії соціально-економічного розвитку ТГ має відбуватися у взаємозв'язку із системою мотивації, яка сприятиме успішному



досягненню поставлених цілей та виконання запланованих заходів стратегії соціально-економічного розвитку ТГ.

Незважаючи на сучасні досягнення та значний внесок науковців та економістів у розробку практичних інструментів досягнення стратегічних цілей суб'єктів господарювання в контексті сталого розвитку, BSC як аналітичний інструмент успішної реалізації стратегії соціально-економічного розвитку на рівні ТГ є недостатньо дослідженим аспектом проблеми.

Децентралізація покликана наблизити владу до людей через розвиток територіальних громад з розширеними повноваженнями для надання якісних соціально-економічних послуг. Тому єдиним способом змінити ситуацію є реалізація стратегії соціально-економічного розвитку в контексті сталого розвитку ТГ на засадах підвищення інвестиційного потенціалу та системи взаємоузгоджених управлінських заходів в частині кожної складової завдяки широкому залученню активних мешканців громади.

У результаті проведеного емпіричного дослідження, здійснено систематизацію методів аналізу, які можна застосовувати у процесі формування та реалізації стратегії соціально-економічного розвитку територіальних громад у класичному чи адаптованому вигляді:

1) у процесі формування стратегії у класичному вигляді можна виокремити наступні аналітичні методи: контент-аналіз, порівняльний аналіз, мозковий штурм, метод 6 капелюхів, ментальна карта (mind mapping), опитування населення та експертні методи (групи експертів, метод Дельфі), SWOT-аналіз, PEST-аналіз (STEP-аналіз), вивчення профілю об'єкта;

2) у процесі формування стратегії можна застосовувати методи аналізу, які потребують адаптації: SPACE-аналіз, GAP-аналіз, метод аналізу LOTS, STEEPLE-аналіз, TELESCOPIC OBSERVATIONS;

3) у процесі реалізації стратегії у класичному вигляді можна виокремити наступні методи: Дерево цілей, метод сценаріїв, теорія ігор, повторне опитування

населення та експертні методи, порівняльний аналіз, бенчмаркінг, вертикальний та горизонтальний аналіз (аналіз структури і динаміки індикаторів), табличні та візуальні (графічні) методи (гістограми);

4) у процесі реалізації стратегії можна застосовувати такі методи аналізу, які потребують адаптації: Balanced Score Card (BSC), Модель Total Performance Scorecard (TPS), Модель Intangible Assets Monitor (IAM), Модель Skandia Navigator (SN).

Такий поділ зумовлений тим, що на різних етапах можуть застосовуватись різні методи. У результаті контент-аналізу стратегій розвитку ТГ Калуського району встановлено, що найчастіше використовуються наступні методи: всебічний аналіз ТГ (профіль ТГ), SWOT-аналіз, дерево цілей, метод сценаріїв, стратегічні карти, застосування індикаторів, думка громадськості - опитування населення. Також виявлено різний ступінь застосування таких методів, що впливає на ступінь отриманої інформації необхідної для прийняття обґрунтованих управлінських рішень керівниками ТГ.

Запропоноване застосування системи збалансованих показників для оцінки реалізації стратегії соціально-економічного розвитку ТГ забезпечує комплексний аналіз ситуації, наявності фінансових, трудових і матеріально-технічних ресурсів у громаді, оцінку діяльності та охорони довкілля, сприяючи вибору обґрунтованого рішення для успішного досягнення цілей сталого розвитку не лише ТГ, а й країни загалом.

Варто розрізнити структуру системи BSC на рівні компаній та на рівні ТГ, оскільки між ними існують суттєві відмінності щодо організаційного та економічного аспектів функціонування. Показано, що в системі BSC підприємств можна виділити чотири блоки: внутрішні процеси, фінанси, навчання та зростання (персонал), клієнти. Проте дослідження показує, що структура системи BSC на рівні ТГ буде відрізнятися від зазначеної, що пов'язано зі специфікою функціонування ТГ як економічного суб'єкта, а саме: мета функціонування; організаційна структура; джерела фінансування; відповідальність тощо. Тому в контексті виконання програми соціальної

відповідальності ТГ сформовано такі блоки BSC для підвищення рівня аналітичності інформації, необхідної для керівників: фінансування, постачальники послуг, споживачі послуг, навколишнє середовище, співробітництво.

### **РОЗДІЛ 3. НАУКОВІ ОСНОВИ МОНІТОРИНГУ РЕАЛІЗАЦІЇ СТРАТЕГІЙ СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНОГО РОЗВИТКУ ТГ НА ЗАСАДАХ ПІДВИЩЕННЯ ІНВЕСТИЦІЙНОГО ПОТЕНЦІАЛУ**

#### **3.1. Основні засади організації моніторингу реалізації стратегій соціально-економічного розвитку ТГ**

Повною мірою моніторинг реалізації стратегій соціально-економічного розвитку ТГ не є вивченим питанням. Зазвичай, його використовують тільки для соціального опитування, не застосовуючи всіх можливостей. Проте, саме моніторинг дає можливість органам місцевого самоврядування покращити будь-яку діяльність через застосування його різних форм. Сучасні засади до моніторингу програм реалізації стратегій соціально-економічного розвитку – це поки нова практика, яка уже застосовується в управлінні.

Вивчення питання моніторингу реалізації соціально-економічного розвитку ТГ присвячено в своїх дослідженнях як вітчизняних, так і зарубіжних вчених. Так, англійські науковці Б. Гогвуд та Я. Ган зазначають, що моніторинг є не тільки механізм нагромадження даних, він включає в себе формування рішень стосовно того, до яких дій необхідно вдатися, якщо вектор діяльності відхиляється від поставлених цілей [222, с. 156].

Дослідниця К. Вайс моніторинг визначає як безперервне спостереження, що ведеться для того, щоб визначити чи заходи стратегії розвитку реалізовується так як планувалося, чи ресурси використовуються за цільовим призначенням [223, с. 224]. Л. П. Оленковська розглядає систему моніторингу як трирівневу модель [224]:

- на першому рівні моніторингу здійснюється аналіз планів і програм на відповідність орієнтирам і цілям стратегії;
- на другому рівні моніторингу проводиться спостереження за оперативністю реалізації проектів та їх окремих частин.

– третій рівень моніторингу – це система моніторингу реалізації проектів за індикаторами. Головне проблематичне питання полягає у визначенні оптимальних показників.

На думку А. А. Пакуліни [225, с. 259] «моніторинг являє собою систематичний збір та обробку інформації, яка може бути використана для вдосконалення процесу прийняття рішень та опосередкованого інформування громадськості або безпосередньо як інструмент зворотного зв'язку для реалізації проекту, оцінки програми чи створенню нових політичних дій». Натомість С. О. Князєв [226, с. 31] вважає, що «моніторинг – це сукупність періодично повторюваних аналітико-діагностичних дій, які становлять інформаційну частину управління соціально-економічними процесами з метою збільшення якості життя населення». В. М. Якубів та ін. [227, с. 180] під «моніторингом соціально-економічного розвитку регіону розуміють систему спостереження, оцінки, аналізу та прогнозування економічного та соціального стану регіону».

В.К. Галіцин, О.П. Суслов та Н.К. Самченко розглядають «моніторинг у трьох аспектах: як засіб контролювання над ситуацією, як складову технології управління та як фактор зниження ризику при реалізації стратегії об'єкта» [228, с. 331]. А.Ю. Шевяков та Г.Б. Клейнер визначають також «три варіанти концепції моніторингу: 1) цільову, спрямовану на певну проблему; 2) інструментальну, яка виділяє застосування властивих тільки моніторингу засобів та методів; 3) інтеграційну, в якій моніторинг є результатом об'єднання елементів статистики, аналізу та діагностики» [229, с. 7].

У економічному енциклопедичному словнику визначено моніторинг як безперервне спостереження і аналіз діяльності економічних об'єктів [230]. П.В. Єгоров та Н.В. Алексєєнко зазначають, що це система спостережень, оцінювання якості управління діяльності виробничих систем за визначений період часу, а також визначення майбутнього стану діяльності на основі прийняття ефективних управлінських рішень [231, с. 56].

На думку Е. Ведунг, моніторинг являє собою процес оцінювання, коли ретельно вивчається увесь процес втілення, від формального ухвалення заходу до участі адресата в наданні послуги [232, с. 114]. Л.В. Пан і Н.В. Романченко визначають його як систему управління зв'язками із середовищем функціонування організації [233, с. 357].

В. Добреньков та А. Кравченко [234, с. 160] моніторинг вбачають як «спосіб спостереження, оцінювання та прогнозу», зазначаючи, що сам моніторинг можна визначити як «постійне спостереження за процесом, станом об'єкта, розвитком явища протягом достатньо тривалого періоду за однаковою системою показників та методикою».

Виходячи з поглядів авторів на сутність моніторингу, можна стверджувати, що основними питаннями, які необхідно відстежувати під час моніторингу за регіональними та місцевими стратегіями, є:

- прогрес у реалізації кожної цілі стратегії;
- фактичні витрати грошових ресурсів та часу;
- зміни у структурах, які можуть вплинути на здатність виконувати призначені заходи;
- зміни зовнішнього середовища, які можуть спричинити зміни у плані, оцінка результатів після досягнення оперативних і стратегічних завдань.

Пропонується розглядати моніторинг як процес безперервного збору, аналізу та оцінки інформації щодо результативності виконання державних, регіональних або місцевих стратегій їх соціально-економічного розвитку для визначення ступеня досягнення поставлених цілей, виявлення проблемних питань та можливостей вдосконалення через вчасне реагування на зміни та здійснення коригуючих стратегічних заходів з метою більш правильної оцінки ефективності їх виконання. Узагальнення та систематизація поняття моніторинг наведено у табл. 3.1.

*Таблиця 3.1*

### **Систематизація підходів до визначення сутності поняття «моніторинг»**

№	ПІБ автора	Характеристика підходу
<b>ЯК СИСТЕМА</b>		
1.	А. А. Пакуліни [225, С. 259]; С. О. Князев [226, с. 31]; В. М. Якубів та ін [227, с. 180]; П.В. Єгоров, Н.В.Алексєєнко [231, с.56]; Л.В. Пан, Н.В. Романченко [233, с. 357].	Моніторинг являє собою цілу систему збору, обробки, аналізу, оцінки і прогнозування соціально-економічного стану територій.
<b>ЯК ПРОЦЕС</b>		
2.	Е. Ведунг [232, с. 114].	Моніторинг виступає у якості процесу, який дає змогу вчасно виявити відхилення та причини цих відхилень під час здійснення діяльності органами управління ТГ.
<b>ЯК ТРИРІВНЕВА МОДЕЛЬ</b>		
3.	Л. П. Оленковська [224]; В.К. Галіцин, О.П. Суслов та Н.К. Самченко [228, с. 331]; А.Ю. Шевяков та Г.Б. Клейнер [229, с. 7].	Моніторинг розглядають як трирівневу модель, де на першому рівні здійснюють заходи із планування; на другому – проводиться спостереження; на третьому – формуються заходи реалізації проектів.
<b>ЯК БЕЗПЕРЕРВНЕ СПОСТЕРЕЖЕННЯ</b>		
4.	К. Вайс [223, с. 224]; Економічний енциклопедичний словник [230]; В. Добренєков та А. Кравченко [234, с. 160].	Моніторинг виступає безперервним спостереженням за станом об'єкта, розвитком явища на протязі всього періоду з метою визначення заходів стратегій соціально-економічного розвитку.

*Джерело: складено автором.*

Одним із найважливіших елементів під час дослідження засад моніторингу реалізації соціально-економічного розвитку ТГ є чітке виокремлення його етапів. І. В. Валентюк визначає, що з метою ефективної організації моніторингу за реалізацією соціально-економічного розвитку слід застосовувати наступний алгоритм [235, с. 159]: перший етап – визначення мети, планування; другий етап – створення знарядь дослідження; третій етап – здійснення дослідження; четвертий етап – систематизація та узагальнення результатів; п'ятий етап – оцінка результатів моніторингу. Звіт є остаточним документом, який завершує моніторингове дослідження.

На думку, М. Лендела, Б. Винницького та ін. основними етапами проведення моніторингу є: планування; підготовка; збір інформації; аналіз та зіставлення даних; звітування та використання даних [7, с. 72].

Н.В. Сментина та А. А. Фіалковська вважають, що для ефективного проведення моніторингу слід виокремлювати наступні етапи, а саме: планування, підготування, збір даних, аналіз та порівняння даних, звітування, використання результатів [236, с. 144]. Т. А. Бондарчук вважає, що моніторинг необхідно проводити тільки у три етапи: підготовчий – визначення об'єкта дослідження, постановка мети, вибір індикаторів та інструментів, а також відповідальних за виконання моніторингу; практичний – збір необхідних даних; аналітичний – обробка, аналіз та систематизація результатів, формування висновків та рекомендацій [237].

Н. Г. Виговська та С.М. Дячек виділяють, також три етапи здійснення моніторингу: підготовчий, організаційний та заключний. На підготовчому етапі основними завданнями є визначення плану роботи, термінів виконання, вибір експертів-аналітиків та їх повноважень [238]. Організаційний етап включає формування ефективної системи комунікації в середині робочої групи, реалізацію усіх необхідних заходів згідно поставлених цілей. На заключному етапі здійснюється систематизація усіх отриманих результатів, формування висновків та їх інтерпретація на відповідних носіях.

Д.В. Сухінін у своїх наукових доробках розмежовує такі етапи: визначення потреби моніторингу, виокремлення його цілей і завдань; визначення факторів впливу моніторингу; визначення очікуваного результату моніторингу; розробка стратегії моніторингу; визначення першоджерел інформації; збір відповідної інформації; обробка, аналіз і порівняння даних; оцінка очікуваних результатів порівняно з фактичними результатами; вирішення основних питань для реалізації проекту чи проектів, слабкі сторони чи переваги, успіхи тощо на підставі здійсненого моніторингу; застосування результатів моніторингу в роботі на перспективу [239].



О. О. Удалих зазначає у своїх працях, що моніторинг слід ототожнювати із комплексною системою постійного спостереження за рядом показників, що характеризують стан і розвиток обраного об'єкта і тому традиційно відносить до основних етапів моніторингу наступні: збір інформативних даних, первинне оброблення інформації, створення гіпотези, тлумачення гіпотези, висновки і рекомендації [240].

З метою покращення організації моніторингу реалізації територіальної громади Берданова О. В. та ін. вважають, що доречно застосовувати наступні етапи. Першим кроком є встановлення мети та план дослідження. У цьому розділі визначаються: методи моніторингу; створення робочої групи (підтримки), яка проводить контрольні дослідження; розподіл обов'язків між членами робочої групи щодо планування та здійснення моніторингу; способи підбиття підсумків; форми та строки узагальнення результатів моніторингу. Робоча група визначає цілі та завдання моніторингу, дослідницькі проекти, критерії та показники моніторингу.

Друга частина – розробка інструментів. На цьому етапі необхідно: розробити алгоритм вивчення документів, тестів, запитань, карток тощо, отримати змістовну інформацію з напрямків досліджень для розвитку ТГ; створити навчально-методичні матеріали для членів робочої групи яка бере участь у подальших дослідженнях; визначити процедури обробки отриманих продуктів. Третій крок – здійснення дослідження. На третьому етапі необхідно: визначити ряд пілотних об'єктів для проведення подальших досліджень та запровадити розроблений інструментарій; обробити результати, отримані під час перевірки пілотних об'єктів, провести фундаментальне дослідження.

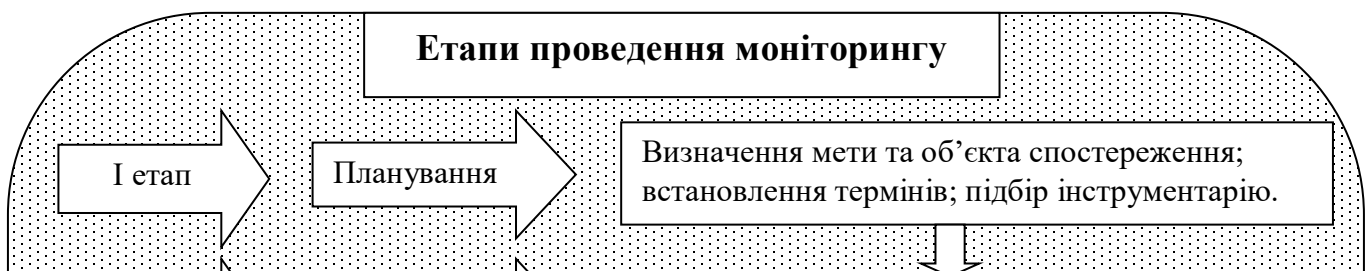
Четвертий крок – збір і обробка результатів. У цій ситуації доцільно паралельно збирати та аналізувати інформацію. Це дозволяє залучати нову інформацію, вносити тимчасові корективи в наявні джерела та попередньо опрацьовувати додаткові дані, потреба в яких виникає під час моніторингу. Як правило, дані моніторингу повинні містити кількісні та якісні характеристики того, що досліджується.

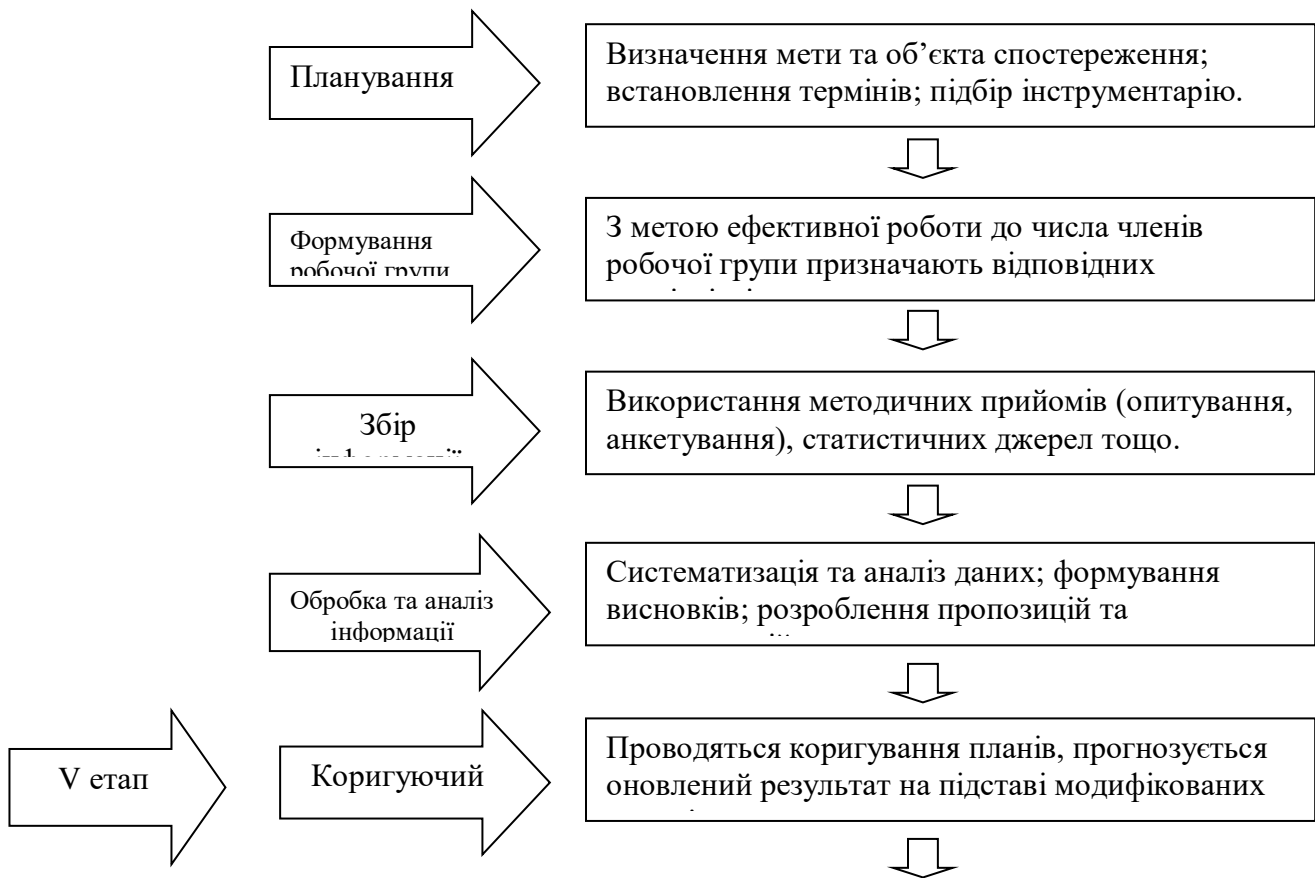
П'ятий крок – аналіз результатів пошуку. Останній крок передбачає: узагальнення інформації; визначення позитиву й негативу; оцінка отриманих результатів, підготовка звітів, рекомендацій щодо реалізації планів і програм розвитку території [2]. Звіт є підсумковим документом, що завершує моніторингове дослідження. Запис базується на даних, отриманих під час моніторингу. Звіт має бути інформативним, містити низку інформації про результати дослідження, висновки та рекомендації. М. В. Тарасюк відносить до основних етапів функціонування моніторингу – збирання фактичних даних; проведення аналізу; підготовка звітів; прогноз [241]. Рудик О.Р. вважає, що моніторинг проводиться з метою раннього виявлення негативних тенденцій розвитку та складається з наступних етапів: підготовчий; збір інформації; зберігання та обробка даних; аналіз результатів; формування висновків та розроблення необхідних заходів [242].

Враховуючи вищенаведене, можна вважати що не доцільно розмежовувати планування та підготовку на окремі етапи, оскільки процес планування здійснення моніторингу вже включає в себе певною мірою і підготовку.

Натомість, пропонується потреба виокремити ще один етап під час проведення моніторингу – коригуючий. Суть даного етапу полягає у розробленні управлінських, зокрема методичних, рекомендацій з метою поліпшення стану предмета моніторингу. Крім того, запропоновано чітко визначення складових кожного з його етапів (рис. 3.1).

Моніторинг включає безперервне збирання інформації про процеси та результати, які відбуваються в межах ТГ. Тому для забезпечення повноти його проведення, виникає необхідність у визначенні основних функції моніторингу. В. Приходько зазначає, що моніторинг містить у собі широкий їх функціональний спектр. Це пояснюється особливостями об'єктів вивчення та багатосторонністю використання отриманих результатів [243]. Він вважає, що функції моніторингу визначаються індивідуально в залежності від мети дослідження.





**Рис. 3.1** Етапи проведення моніторингу реалізації соціально-економічного розвитку ТГ

*Джерело: складено автором.*

Н.М. Оніщенко викоремлює такі функції: гносеологічну (пізнавальну) функцію, евристичну функцію, прогностичну функцію, критичну функцію. [244, с. 138]. О.Ф. Андрійко зазначив, що найважливішими функціями моніторингу є аналітична та інформаційна, яка показує стан виконання поставлених завдань, їх виконання у визначених межах та засоби досягнення визначених результатів, після того, як процес виконання може бути перевірений під час прийняття управлінських рішень;

координаційна – спрямована на узгодження дій суб'єктів у системі управління, підготовки та прийняття рішень дозволяють змінювати завдання, форми та методи покладених на організаційні ініціативи; прогнозна – направлена на розробку управлінських рішень в контексті включення ситуативних чинників [245, с. 28].

В.М. Горбатюк та К.В. Клименко зазначають, що основними функціями моніторингу є аналіз розвитку негативних процесів та контроль поточної ситуації з метою інформаційної підтримки прийняття управлінських рішень, спрямованих на оптимізацію землекористування. Тому підготовка ефективної системи контролю є основним завданням національних організацій управління ресурсами на всіх рівнях [246, с. 150].

Петрова Н.О. виокремлює наступні функції моніторингу: регулююча, контрольна, попереджувально-профілактична, інформаційна, аналітична, коригувальна, правоохоронна, виховна [247]. С. Пехарева для проведення моніторингу враховує основні його функції: аналітичну, діагностичну; оцінювальну; коригувальну; орієнтувальну; інформаційну [248, с. 141].

В.В. Коваленко у своїх дослідженнях виділяє чотири основних функції моніторингу: інформаційно-аналітичну, превентивну, правоохоронну, стабілізаційну (мобілізує) [249]. Побурко Я.О. визначає шість функцій соціально-економічного моніторингу території: 1) оцінювання результатів діяльності у порівнянні із минулим періодом; 2) оцінювання результатів діяльності у порівнянні із сусідніми територіями; 3) оцінювання результатів діяльності у порівнянні із сформованими планами та розробленими програмами; 4) оцінювання результатів діяльності у порівнянні із так званими “євростандартами”; 5) визначення впливу чинників на результати діяльності ТГ; 6) визначення перспектив і наслідків соціально-економічної діяльності в майбутньому [250, с. 16]. О. В. Кушнірецька вважає, що моніторинг призначений для виконання двох взаємопов'язаних функцій: спостереження (відстеження) та попередження [251].

На основі проведеного аналізу наукових публікацій виокремлено наступні функції моніторингу реалізації стратегій соціально-економічного розвитку ТГ та запропоновано нову функцію - моделюючу, а саме:

- інформаційна – інформаційне забезпечення поставлених завдань для прийняття правильних управлінських рішень;
- аналітична – проведення оцінки одержаних результатів;
- моделююча – побудова моделей із різними ситуаціями впливу та перевірка гіпотез у різних аспектах функціонування об'єкта дослідження;
- прогнозуюча – здійснення прогнозів щодо майбутніх варіантів розвитку;
- регулююча – за допомогою отриманих результатів моніторингу розробляються та ухвалюються регулюючі заходи подальшого функціонування об'єкта дослідження.

У сучасних умовах під час створення ефективної стратегії розвитку територій моніторинг є важливою інформаційно-аналітичною підсистемою для управління, оскільки рішення повинні прийматися на основі повної інформації, своєчасно та об'єктивно для їх стійкості та зростання.

Основними завданнями в процесі здійснення моніторингу та аналізу ефективності реалізації заходів для виконання планів є констатація стану їх проведення через спостереження стану та оцінювання ефективності виконання проектів та програм територіального розвитку та рівень впливу на соціально-економічний розвиток ТГ.

Оперативність, об'єктивність і згрупованість є раціональними критеріями моніторингу в системі управління. Метою організації моніторингового менеджменту є контроль показників діяльності територіальних громад, підвищення ефективності управління інвестиційною діяльністю, своєчасне реагування на зміни в системі зовнішніх і внутрішніх пов'язаних з господарською діяльністю операцій. Тому було досліджено сутність поняття “організації моніторингу” (табл. 3.2).

*Таблиця 3.2*

### **Дефініція поняття “організація моніторингу”**

№	ПІБ автора	Визначення
1	Удалих О. О. [240]	Організація моніторингу повинна мати на меті контроль за показниками ефективності діяльності підприємств, підвищення ефективності управління інвестиційною діяльністю підприємств, а також своєчасне реагування на зміни системи зовнішніх та внутрішніх чинників впливу на діяльність підприємств.
2	Чубукова О. Ю. та ін. [252, с. 124]	Процес аналізу, оцінки та планування використання інформації, отриманої в результаті моніторингу, слід розглядати як послідовність дій – від визначення інформаційних потреб до використання інформаційних результатів.
3	Мудрак О. В. [253, с. 65]	Організація моніторингу як інформаційний метод є невід'ємною частиною системи управління об'єктом, яка включає збір, представлення, обробку, передачу та зберігання інформації, пов'язаної з фактичним станом і вимірюванням міцності об'єкта.
4	Чепіжко О.В. [254]	Організація моніторингу у часі і просторі представляє з себе систему спостереження сплановану у часі і просторі, оцінки і прогнозу ста ну середовища, які з заданою закономірністю повторюються.
5	Дутченко О.М. [255, с. 174]	Організація моніторингу повинна передбачати наявність методичного забезпечення, збір та аналіз інформації, аналіз дотримання та виконання умов кредитного договору.
6	Гавриленко О. В. [256, с. 175]	Організація й функціонування чіткої системи фінансового моніторингу - невід'ємний елемент фінансової політики. Тому питання розвитку системи моніторингу доцільно розглядати не автономно, а як ланку в загальній системі заходів, спрямованих на вдосконалювання всього господарського й фінансового механізму.
7	Коваленко В.В. [2491]	Організація фінансового моніторингу являє собою процес ідентифікації даних, збереження відомостей, оновлення ідентифікаційних даних, фіксування відомостей та передавання відомостей учасниками фінансового моніторингу до спеціально уповноваженого органу.
8	Процишин О.Р. [257]	Організація моніторингу залежить від комплексу механізмів, які практично застосовуються для втілення стратегії розвитку регіонів. Відповідно використання різних методів та інструментів управління обумовлене надійністю оцінки відповідних процесів, які мають місце в регіонах.

*Джерело: узагальнено автором на основі [240; 252, с.124; 253, с.65; 254; 257, с.174; 256, с. 175; 249; 257].*

Отже, слід зазначити, що у зв'язку із загостренням економічних, екологічних та соціальних проблем через війну росії проти України все більше зростає потреба

керівників ТГ у достовірній інформації про результати реалізації стратегій їх соціально-економічного розвитку.

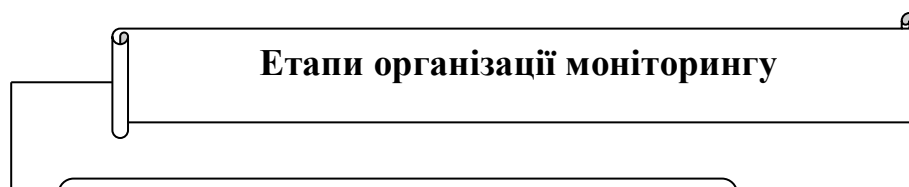
Задоволення таких потреб залежить від вирішення багатьох важливих завдань, серед яких одним із найважливіших є організація моніторингу реалізації стратегій соціально-економічного розвитку ТГ, яку пропонується вважати, як комплексну систему процесів або дій, спрямованих на аналіз та оцінку виконання стратегічних цілей та яка об'єднує в собі різноманітні елементи для забезпечення їх взаємозв'язку та виявлення синергії між ними з метою досягнення поставлених цілей територіальних громад та подальшого підвищення їх спроможності.

Ця система об'єднує в собі різноманітні елементи, щодо аналізу даних, визначення етапів організації та чинників, які впливають на них та визначення показників для оцінки ефективності реалізації стратегії.

Організація моніторингу допомагає забезпечити взаємозв'язок між різними компонентами стратегії та виявити синергію між ними, що в результаті сприяє досягненню більшого ефекту, ніж може бути досягнуто окремими заходами. Таким чином, організація моніторингу може розглядатися як особлива організуюча сила, що сприяє взаємодії та координації різних аспектів соціально-економічного розвитку територіальної громади для досягнення ним цілей сталого розвитку.

Слід зазначити, що організація моніторингу передбачає реалізацію заходів для вирішення наступних безпосередньо важливих питань: розробка концепції стратегії соціально-економічного розвитку території; встановлення границь управління громадами. Від вирішення поставлених питань буде залежати якість та структура проведення моніторингу, визначення інтересів управлінської системи, а також формування інформаційної системи територіальної громади.

Тому необхідно виділити окремо етапи організації моніторингу реалізації стратегій соціально-економічного розвитку територіальних громад, оскільки вони містять певні особливості (рис. 3.2) [258, с.194; 259, с.98].



### **Рис. 3.2 Етапи організації моніторингу**

*Джерело: складено автором на основі [239; 252, с.124; 253, с.65; 254; 257, с.174; 256, с.175; 249; 247].*

На першому – методичному етапі організації моніторингу – проводиться вибір певної сукупності методів і прийомів спостереження, включаючи робочу документацію, вибір системи показників, визначення джерел інформації, форм і видів звітів, розрахунки, процедури тощо.

Технічний – другий етап організації моніторингу, включає в себе вибір форм та засобів збору інформативних даних, що найбільше відповідає поставленим цілям та завданням стратегії соціально-економічного розвитку громади. Сутність його полягає у: визначені способу обробки отриманої інформації (комп'ютеризованого та без застосування комп'ютерної техніки); встановлені переліку і форм накопичення даних; розроблення порядку проведення записів у відповідній документації і переносу даних у документи.

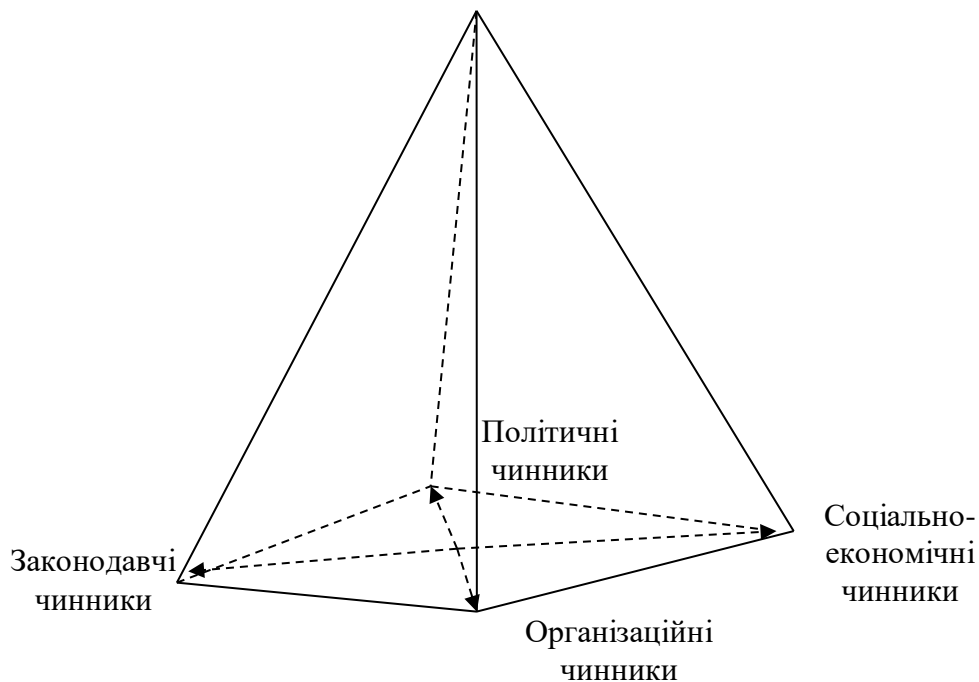
Третій етап стосується організації роботи експертів, або іншими словами, організація процесу проведення моніторингу. Він заключається у встановлені найбільш зручної системи здійснення спостереження із найменшим залученням додаткових витрат; виокремленням оптимальної структури залучених експертів



(раціональний розподіл праці за ділянками роботи); встановленням відповідних обмежень у часі, потрібного для здійснення спектру визначених робіт тощо.

Виходячи, з цього організацію моніторингу реалізації стратегій соціально-економічного розвитку ТГ слід розглядати через призму чинників законодавчих, організаційних, соціально-економічних, політичних, покликаних сприяти його подальшому становленню та удосконаленню (рис. 3.3).

### Організація моніторингу реалізації стратегії соціально-економічного розвитку ТГ



**Рис. 3.3. Чинники впливу на організацію моніторингу реалізації стратегій соціально-економічного розвитку ТГ**

*Джерело: розроблено автором.*

Вплив законодавчих чинників на організацію проведення моніторингу реалізації стратегій соціально-економічного розвитку ТГ мають особливу відведену роль, адже будь-які зміни в управлінні мають бути зарегламентованими на законодавчому рівні. Вони включають в себе систему нормативно-правового регулювання діяльності

територіальних громад в умовах децентралізації, в частині, що має вплив на визначення та функціонування ТГ в Україні. Звісно, це вимагає зі своєї сторони затвердження ряду законодавчих актів, в тому числі, Постанови Верховної Ради України «Про утворення та ліквідацію районів» [260]. Однак, саме по собі ухвалення нормативно-правових актів не поліпшить значно соціально-економічний розвиток ТГ та залишатиметься тільки складовим елементом у формуванні такого розвитку.

Іншими словами, організація проведення моніторингу реалізації стратегій соціально-економічного розвитку ТГ має опиратися на більш гнучку систему управління територіальними громадами в умовах децентралізації. Це існуватиме підставою для демократизації соціально-економічних відносин відповідної території, що буде в міру гнучкою та дасть можливість подолати перешкоди, сформовані управлінськими методами. На думку Коркуна О.І., прийняті закони повинні враховувати адміністративно-територіальний устрій держави в цілому, повноваження ТГ, категорії населених пунктів, а також мотивацію місцевих службовців [261, с. 17]. Жителі відповідного ТГ повинні мати законне право впливу на владу, а повноваження між управлінцями мають бути розділені за принципом субсидіарності.

Організаційні чинники мають сприяти збалансованому розвитку територіальних громад різних регіонів. Організаційні передумови призначені для максимального залучення всіх видів ресурсів в процесі функціонування ТГ.

Таким чином, організаційні чинники формують фундамент розвитку територіальних громад в умовах децентралізації, забезпечують зміст соціально-економічних передумов їх утворення та подальший розвиток.

Соціально-економічні чинники можна визначити, як такі, що здійснюють пошук нових шляхів для створення національного підходу до розвитку ТГ на підставі раціонального поєднання міжнародного досвіду та вітчизняних традицій.

Зосередження уваги на економічних умовах створення та розвитку територіальних громад зобов'язує пошук напрямів стосовно знешкодження дефіциту грошових ресурсів через покращення системи фінансового забезпечення наступним

чином: зниження відсотків на кредити від комерційних банків, уведення дотацій та пільг для підтримки місцевих товаровиробників тощо.

Щодо соціальних чинників, то вони включають в себе реалізацію принципів загальної соціальної відповідальності, що дозволить підвищити конкурентоспроможність громади, соціальний розвиток місцевого населення та збільшити рівень соціальної захищеності мешканців ТГ, що дозволить забезпечити позитивні очікування місцевого населення.

Соціальні передумови також включають в себе запровадження настанов, які характеризують трудову мораль та поведінку жителів територіальної громади.

Вплив політичних чинників на організацію моніторингу реалізації стратегій соціально-економічного розвитку ТГ передбачає формування нових завдань та цілей для реалізації потенціалу окремих територій з метою сталого соціально-економічного розвитку на базі єдності та суверенності нашої держави в умовах війни, застосування підходів централізації та децентралізації під час виконання функцій владою.

Отже, зважаючи на характерні особливості організації моніторингу реалізації стратегій соціально-економічного розвитку ТГ, найвагоміший вплив містять дві групи чинників: організаційні та політичні.

Організаційні чинники пов'язані в загальному із виникненням ТГ та із трансформаціями, що відбулися у їхній діяльності через різного роду реформування.

Політичні чинники включають в себе низку передумов, які орієнтовані на покращення результатів діяльності територіальної громади у воєнний період.

Слід зазначити, що здійснення вдалої організації моніторингу є дуже важливим заходом, який забезпечує реалізацію стратегії соціально-економічного розвитку відповідної територіальної громади, а сам процес організації моніторингу включає вибір певних показників на підставі яких можна сформулювати реальну оцінку результативності визначених завдань та цілей.

Країни ЄС володіють різними механізмами проведення організації моніторингу та оцінки проектів. Адже всі проекти, які фінансуються з різних структурних фондів

ЄС, повинні контролюватися. Така практика показує, що моніторинг та оцінка державних програм у країнах ЄС розпочався на початку 1988 року, але з того часу якість проведення моніторингу значно покращилася, особливо протягом завершеного програмового періоду [262].

Для прикладу, на підставі проведеного дослідження створення умов для організації моніторингу реалізації стратегій соціально-економічного розвитку ТГ Калуського району запропоновано відібрані ключові показники для оцінки стратегій соціально-економічного розвитку (табл. 3.3).

Таблиця 3.3

**Ключові показники для оцінки реалізації стратегій соціально-економічного розвитку ТГ Калуського району**

Показники соціально-економічного розвитку	Назва громади						
	Брошнів-Осадська	Верхнянська	Витвицька	Долинська	Калуська	Новицька	Спаська
А	1	2	3	4	5	6	7
Обсяги фактичних доходів місцевого бюджету на одного мешканця.	+		+	+	+	+	+
Обсяги фактичних видатків місцевого бюджету на одного мешканця.	+		+	+	+	+	+
Середня місячна заробітна плата.	+			+	+		
Об'єм інвестицій в основний капітал.	+		+	+	+	+	+

Продовження табл. 3.3

Динаміка чисельності населення громади за рік.	+	+	+	+	+	+	+
Природний приріст/скорочення населення.	+		+		+	+	
Кількість громадян, охоплених спортивними секціями.	+				+		
Кількість новостворених робочих місць на підприємствах ТГ на рік.				+	+		
Кількість заходів (фестивалів, конференцій, урочистостей тощо), що відбуваються за рік		+		+	+		+
Міра зношеності водопровідних систем.	+			+			
Міра зношеності каналізаційних систем .	+			+			
Індекс платоспроможності.			+			+	+

Оцінка задоволення мешканців від надання комунальних послуг у місті.	+	+			+		
Процент об'єднаних багатоквартирних будинків у ОСББ	+						
Ступінь задоволення жителів якістю надання адміністративних та соціальних послуг	+	+			+		
Середній час очікування заявника у черзі ЦНАП	+			+			
Доля адміністративних послуг, які надаються у формі електронних сервісів, серед загального переліку адміністративних послуг, які надаються через ЦНАП	+						
Масштаб фінансування заходів з охорони довкілля					+		
Кількість осіб, залучених до заходів з екологічної освіти	+				+		
Обсяг промислової продукції, що випускається на одного мешканця.	+			+	+		
Сума залучених інвестицій для втілення проєктів, у яких бере участь громада.	+		+		+	+	+
Розмір доходів громади з ПДФО.		+				+	
Економія бюджетних коштів в результаті впровадження енергоефективних заходів.					+		+
Розмір забудованої та відновленої площі тротуарів/доріг.	+		+	+		+	+
Кількість учасників-призерів предметних олімпіад різних рівнів.	+				+		
Середній бал ЗНО випускників шкіл громади.	+	+	+		+	+	
Сумарна кількість отриманих нагород на олімпіадах та конкурсах наукових досліджень.	+						
Кількість змагань на всіх рівнях, в яких брали участь учасники спортивних секцій громади.	+			+	+	+	
Кількість сформованих гуртків, клубів та асоціацій за інтересами.	+				+	+	
Кількість суб'єктів господарської діяльності на території громади		+	+	+	+	+	+
Ступінь задоволення потреб на місця у дошкільних навчальних закладах		+	+			+	

Продовження табл. 3.3

Кількість захворювань на хвороби системи кровообігу на 1000 населення.			+				+
Рівень безробіття.	+	+			+		
Процент випускників шкіл ТГ, які вступають до вищих навчальних закладів.	+				+		
Ступінь участі молоді та дітей шкільного віку у спортивних змаганнях	+				+		

Якісна оцінка стану природного середовища (повітря, вода, ґрунти).		+				+	
Кількість туристів на рік		+	+	+	+	+	+

*Джерело: узагальнено автором на основі [61,64-69].*

Слід зазначити, що адміністрація громади розробляє і публікує звітні показники, які дають характеристику ситуації в країні в цілому та в конкретній територіальній громаді, які є стратегічними орієнтирами для ТГ. Висновки виводяться один раз в рік та інтерпретуються як складова підсумкового аналітичного звіту із моніторингового спостереження чи звіту голови.

З урахуванням цього, показники, які представлені у стратегіях розвитку громад місяць набір різних індикаторів моніторингу соціально-економічного розвитку ТГ, тому для проведення дослідження нами було систематизовано та відібрано основні показники, які використовуються громадами Калуського району.

Досліджено 7 розроблених стратегій територіальних громад Калуського району (Брошнів-Осадська, Верхнянська, Витвицька, Долинська, Калуська, Новицька, Спаська), так як стратегії таких територіальних громад, як Болехівська, Вигодська, Войнилівська, Дубівська, Перегінська, Рожнятівська, перебували на стадії розробки, тому їхні показники у наведену таблицю не включено.

На основі проведеного дослідження визначено та систематизовано показники моніторингу соціально-економічного розвитку, які доцільно використовувати під час здійснення моніторингу реалізації стратегії для Брошнів-Осадської територіальної громади (табл. 3.4).

*Таблиця 3.4*

**Запропонований перелік показників моніторингу реалізації стратегій соціально-економічного розвитку ТГ**

Класифікація показників	Прямі	Непрямі
	1. Суми реальних надходжень у місцевий бюджет на кожного жителя.	1. Ступінь зношеності водопровідних мереж.

Економічні	<ol style="list-style-type: none"> <li>2. Суми реальних видатків місцевого бюджету на кожного жителя.</li> <li>3. Середньомісячний дохід.</li> <li>4. Об'єм інвестицій у основний капітал.</li> <li>5. Загальний обсяг експорту на кожного мешканця.</li> <li>6. Обсяг реалізованої промислової продукції на душу населення.</li> <li>7. Сума залучених фінансових ресурсів в для втілення проектів за участю громад.</li> <li>8. Розмір доходів громади з ПДФО.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>2. Ступінь зношеності каналізаційних мереж.</li> <li>3. Індекс платоспроможності.</li> <li>4. Зменшення витрат бюджету за рахунок впровадження енергоефективних заходів.</li> <li>5. Площа побудованих та реконструйованих тротуарів.</li> </ol>
Соціальні	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Зміна чисельності населення громади протягом року.</li> <li>2. Природній приріст/зменшення чисельності населення.</li> <li>3. Число учасників, які займаються у спортивних секціях</li> <li>4. Кількість новостворених робочих місць на підприємствах ТГ за рік.</li> <li>5. Кількість малих та середніх підприємств на кожних 10 тисяч осіб населення.</li> <li>6. Число подій (фестивалів, конференцій, свят, тощо), що проводяться за рік .</li> <li>7. Кількість учасників-призерів олімпіад за предметами на різних рівнях</li> <li>8. Середній результат ЗНО випускників шкіл громади.</li> <li>9. Кількість нагород, отриманих на олімпіадах та конкурсах наукових досліджень.</li> <li>10. Кількість змагань на всіх рівнях, у яких брали участь члени спортивних секцій громади.</li> <li>11. Кількість сформованих асоціацій, спільнот, груп за інтересами.</li> <li>12. Кількість суб'єктів господарської діяльності на території громади</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Оцінка задоволеності мешканців міста якістю комунальних послуг..</li> <li>2. Процент багатоквартирних будинків, що об'єднані у ОСББ</li> <li>3. Рівень задоволеності містян якістю надання адміністративних та соціальних послуг</li> <li>4. Середній час очікування клієнта в черзі до ЦНАП</li> <li>5. Доля адміністративних послуг, які надаються у електронному форматі, серед загального переліку таких послуг, що обслуговуються через ЦНАП</li> <li>6. Ступінь задоволення потреб на місця у дошкільних навчальних закладах</li> <li>7. Кількість захворювань на хвороби системи кровообігу на 1000 населення.</li> <li>8. Рівень безробіття.</li> <li>9. Процент випускників шкіл ТГ, що вступають до вищих навчальних закладів.</li> <li>10. Ступінь участі молоді та дітей шкільного віку у проведених спортивних змаганнях</li> </ol>

Продовження табл. 3.4

Екологічні	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Сума коштів, виділених на реалізацію заходів з екологічного захисту.</li> <li>2. Кількість осіб, що беруть участь у заходах з екологічної освіти.</li> <li>3. Викиди шкідливих речовин у атмосферу.</li> <li>4. Вилучення земель із продуктивного обороту.</li> <li>5. Енергоспоживання на основі відновлюваних джерел.</li> <li>6. Переробка та вторинне використання відходів.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Якісна оцінка стану природного середовища (повітря, вода, ґрунти).</li> <li>2. Якість атмосферного повітря в міських населених пунктах.</li> <li>3. Побутове водовикористання у розрахунку на душу населення.</li> <li>4. Склад парку дорожніх механічних транспортних засобів у розбивці по видах палива, що використовується.</li> <li>5. Кінцеве видалення відходів.</li> <li>6. Якість питної води.</li> </ol>
------------	---	--

*Джерело: узагальнено автором на основі [61,64-69].*

Також необхідно відмітити, що під час здійснення моніторингу стратегії розвитку Брошнів-Осадської ТГ увага майже не звертається на екологічні показники під час здійснення такого спостереження. Тому із врахуванням вищенаведеного пропонується розширити перелік екологічних показників, які слід використовувати під час створення стратегій соціально-економічного розвитку.

Для прикладу, систематизовано, згруповано та доповнено перелік показників, які запропоновано застосовувати для забезпечення об'єктивності і повноти організації моніторингу реалізації стратегій соціально-економічного розвитку Брошнів-Осадської ТГ. Слід зазначити, що список виокремлених показників спостереження є невичерпним. Очевидно, здійснення моніторингу реалізації стратегій соціально-економічного розвитку територіальної громади направлене на фіксування актуального стану ефективної реалізації заходів для визначення причинно-наслідкових зв'язків та формування рекомендаційних висновків стосовно виникнення потреби корегування плану впровадження заходів для реалізації стратегії розвитку у визначеному періоді і досягнення запланованих результатів.

Таким чином, розробка дієвих показників для організації моніторингу соціально-економічного розвитку територіальних громад має стати підставою для розробки порівняльних систем відстеження сучасних тенденцій та оцінки ефективності реалізації стратегій соціально-економічного розвитку територіальних громад.



### **3.2. Моделі моніторингу реалізації стратегій соціально-економічного розвитку ТГ на засадах підвищення інвестиційного потенціалу**

Швидкість розвитку процесів у соціальній та економічній сферах держави на фоні зростаючих витрат оборонного характеру та окупації частини суверенної території держави закономірно змінюють акценти у формуванні та механізмах реалізації державної регіональної економічної політики. На даному етапі розвитку регіональна економічна політика потребує нових підходів до розробки та переосмислення цільових орієнтирів. На порядку денному стоять задачі розробки заходів із законодавчого, нормативного та організаційного вдосконалення напрямів реалізації принципів економічної самодостатності регіонів. Підвищення рівня соціального напруження, яке спостерігається практично в усіх регіонах країни протягом останніх декількох років, вимагає впровадження нових механізмів реалізації регіональної економічної та соціальної політики, спрямованої на ефективне вирішення соціальних, економічних та екологічних проблем територіальних громад. Іншими словами, суть задачі, від вирішення якої, без перебільшення, буде залежати рівень забезпечення економічної, соціальної, екологічної, а отже, і національної безпеки, зводиться до формування механізму ефективного управління ресурсним потенціалом територіальних систем регіону в контексті моніторингу реалізації стратегії сталого розвитку регіонів та цілої держави, а також безпеки такого розвитку.

Як справедливо зазначають П.В. Жук, З.О. Сірик. в [8, с.16-22, с.16], територіальна громада виступає кінцевим споживачем адміністративних послуг і більшості із суспільних благ держави. Саме тому якраз на рівні громад повинен створюватися належний рівень соціально-економічного благополуччя через системні заходи із розробки та практичної реалізації стратегій соціально-економічного розвитку. Вирішувати задачу повноцінного досягнення цілей соціально-економічного розвитку на рівні територіальних громад є дещо проблематично. Це пояснюється

асиметричністю показників соціо-еколого-економічного розвитку регіонів та територіальних систем які їх утворюють.

Говорити про досягнення поставлених цілей реформи на сьогодні досить складно через фрагментарність її запровадження та неоднорідність фінансових можливостей територіальних громад. Крім того, даються взнаки як наслідки коронакризи так і повномасштабного вторгнення на територію нашої держави військ окупанта. Очевидно, що наслідки повномасштабного вторгнення для подальшого соціо-еколого-економічного розвитку територіальних громад тилкових регіонів будуть неспівмірними з відповідними наслідками, з якими стикаються територіальні громади на тимчасово окупованих територіях, громади з прифронтових районів, а також уже звільнених від окупаційних військ територій.

Справедливим буде твердження про те, що динаміка розвитку інвестиційного потенціалу в територіальних системах регіонів глибокого тилу (якими виступають регіони західної частини України, в тому числі й Івано-Франківська область) буде значно оптимістичнішою відповідних показників регіонів північної, східної частин нашої держави. Це пояснюється не тільки відсутністю масштабних руйнувань критичної інфраструктури та цілісних майнових комплексів бюджетоутворюючих підприємств, відсутністю замінованих територій, та територій, які зазнали наслідків затоплення внаслідок підриву стратегічно важливої гідроелектростанції на Дніпрі.

Ключовим чинником потенційного підвищення інвестиційної привабливості територіальних систем Івано-Франківщини є відносно менші безпекові ризики, а також релокація бізнесів, в тому числі і виробництв з тимчасово окупованих та прифронтових територій. Саме це і є визначальним в плані зростання ділової активності та підвищення ефективності використання місцевих ресурсів, навіть в умовах недостатності трудових ресурсів у зв'язку з еміграційними процесами, котрі були суттєво пришвидшені під впливом повномасштабного вторгнення та мобілізацією, яка проводиться в країні.

Незважаючи на відносно кращу ситуацію з використанням інвестиційного потенціалу, в будь-якому випадку актуальними будуть постановка та вирішення задачі пошуку джерел й ефективних механізмів фінансування потреб територіального розвитку на засадах підвищення інвестиційного потенціалу відповідних територіальних громад [160].

В процесі оцінювання інвестиційного клімату та інвестиційного потенціалу територіальних громад необхідно приймати до уваги показники інвестиційної діяльності та соціально-економічного розвитку систем вищих рівнів ієрархії. Перш за все мова йде про відповідні показники на рівні регіону та держави.

Зокрема, в процесі проведення оцінки інвестиційного клімату та рівня соціально-економічного розвитку на рівні ТГ, рекомендується приймати до уваги динаміку значень показників конкурентоспроможності держави. До таких показників автори Кубах Т. Г., Журавка О. С. [152, с. 48–57.] відносять Індекс глобальної конкурентоспроможності (Global Competitiveness Index), Всесвітній індекс конкурентоспроможності (World Competitiveness Yearbook IMD), Індекс ведення бізнесу (The Doing Business), Індекс економічної свободи (Index of Economic Freedom).

В будь-якому випадку, в процесі формування моделей удосконалення управління реалізацією стратегій соціально-економічного розвитку як цілих регіонів, так і окремих ТГ на засадах підвищення інвестиційного потенціалу, доцільно брати до уваги передовий світовий досвід вирішення подібних задач.

Попередньо, цікавим і корисним для розробки вітчизняних концептуальних та математичних моделей міг би бути досвід європейських країн та країн з малою відкритою економікою. Однак тут є один нюанс, а саме – в новітній історії практично відсутні прецеденти самої постановки та вирішення задачі формування та моніторингу практичної реалізації стратегій соціально-економічного розвитку територіальних систем на засадах підвищення інвестиційного потенціалу в умовах повномасштабної війни та усіма її наслідками.

Зокрема, в процесі розробки стратегій соціально-економічного розвитку та програм формування інвестиційного потенціалу, а також підвищення ефективності використання інвестиційного клімату необхідно прийняти до уваги той факт, що повномасштабні бойові дії відбуваються на території самої держави, для регіональних та територіальних систем якої необхідно розробляти відповідні стратегії та моделі.

Крім того, необхідним є врахування чинників, котрі безпосередньо пов'язані з наслідками повномасштабного вторгнення на територію суверенної держави:

- окупація частини суверенної території з відповідними трудовими ресурсами, цілісними майновими комплексами та підприємствами, котрі були бюджетоутворюючими на регіональному рівні та мали стратегічне значення для національної економіки;

- зростаючі ризики інвестиційної діяльності не лише в прифронтових регіонах, а й в глибокому тилу, пов'язані з повномасштабними бойовими діями на території держави;

- зниження інвестиційної привабливості держави та її регіонів з прогнозованим скороченням показників інвестиційної активності, і як наслідок – погіршення інвестиційного клімату та зниження ефективності використання інвестиційного потенціалу.

Виходячи з тлумачення інвестиційного потенціалу ТГ, дотриманого в дослідженні, а саме - сукупності ресурсів, можливостей, забезпечення, факторів та умов інвестиційного середовища, які формують інвестиційний клімат та забезпечують інвестиційну привабливість з метою досягнення бажаного результату у стратегічній перспективі розвитку ТГ, а також беручи до уваги наявність ймовірних лагових ефектів зміни економічних умов, котрі визначають особливості формування та використання інвестиційного потенціалу заради досягнення цілей соціально-економічного розвитку, в рамках проведених досліджень передбачається, що інвестиційний потенціал територіальної громади виступає в ролі об'єкта, кількісні та якісні характеристики

якого залежать як від об'єктивних умов розвитку світової, національної та регіональної економіки, так від ефективності управління процесами з боку органів центральної влади та місцевого самоврядування.

Видається вірним твердження, що для розробки рекомендацій щодо удосконалення процесів моніторингу реалізацією стратегій соціально-економічного розвитку ТГ з урахуванням інвестиційної складової, доцільно провести аналіз процесів, які відбуваються у відповідних ТГ за наступною схемою:

1) кількісне оцінювання показників, які характеризують інвестиційний клімат, інвестиційний потенціал та інвестиційну привабливість відповідних територіальних систем;

2) кількісне оцінювання рівня соціально-економічного розвитку територіальних систем;

3) з'ясування характеру та напряму причинності між чинниками соціально-економічного розвитку та інтегральним показником соціально-економічного розвитку;

4) проведення аналізу характеру та специфіки впливу показників інвестиційної діяльності на соціально-економічний розвиток з урахуванням можливих ефектів зміни економічних умов;

5) кількісне оцінювання впливу ключових показників соціально-економічного розвитку з урахуванням інвестиційного потенціалу;

6) оцінка ефективності використання інвестиційного потенціалу та інвестиційного клімату.

Для кількісного оцінювання інвестиційного клімату, інвестиційного потенціалу та інвестиційної привабливості досліджуваних ТГ за результатами вивчення та аналізу численних літературних джерел, в своєму дослідженні схиляємося до ідеї використання відповідних інтегральних показників. Слід відмітити, що наявні в науковій літературі методичні підходи до визначення величини відповідних інтегральних показників для регіональних соціально-економічних систем та

адміністративних районів в їх складі можуть мати обмежене практичне застосування для соціально-економічних систем рівня ТГ в силу наявності обмеженої статистичної інформації по затребуваних показниках соціального та економічного розвитку.

З урахуванням таких міркувань пропонуємо використовувати наступні формули для кількісного оцінювання відповідних інтегральних показників на основі статистичної інформації  $i$  – територіальної системи:

а) інвестиційна привабливість ( $InvAttr$ ):

$$InvAttr_i = \frac{1}{a_{i1}} LocTax_i + a_{i2} NetExp_i + a_{i3} \Delta IndProd_i + a_{i4} IndIncome_i \quad (3.1)$$

де  $LocTax_i$  – місцеві податки і збори в  $i$  – територіальній системі, млн.грн;

$NetExp_i$  – чистий експорт на 1 особу в  $i$ - територіальній системі, тис дол США;

$\Delta IndProd_i$  – приріст реалізованої промислової продукції на одну особу в  $i$  – територіальній системі, грн;

$IndIncome_i$  – доходи на одного мешканця в  $i$  – територіальній системі, грн.

б) інвестиційний потенціал ( $InvPot$ ):

$$InvPot_i = a_{i1} \Delta Popul_i + a_{i2} CapInv_i + a_{i3} IndIncome_i + a_{i4} Build_i \quad (3.2)$$

де  $\Delta Popul_i$  – приріст населення в  $i$  – територіальній системі, тис осіб;

$CapInv_i$  – обсяг капітальних інвестицій на душу населення в  $i$  – територіальній системі, грн

$IndIncome_i$  – доходи на одного мешканця в  $i$  – територіальній системі, грн.;

$Build_i$  – загальна площа житлових будівель, прийнятих в експлуатацію на одну особу в  $i$  – територіальній системі, м<sup>2</sup>

в) інвестиційний клімат ( $InvClim$ ):

$$InvClim_i = \frac{1}{a_{i1}} LocTax_i + \frac{1}{a_{i2}} MnmgmtCost_i + a_{i3} IndIncome_i \quad (3.3)$$

де  $LocTax_i$  – місцеві податки і збори в  $i$  – територіальній системі, млн.грн;

$MnmgmtCost_i$  – витрати на утримання апарату управління в  $i$  – територіальній системі, млн.грн;

$IndIncome_i$  – доходи на одного мешканця в  $i$  – територіальній системі, грн.

Розрахунки було проведено на основі поквартальної статистичної інформації за період від 2019 до кінця 2021 року для двох ТГ Івано-Франківської області – Брошнів-Осадської та Рожнятівської. При цьому всі вартісні показники було взято в порівняних цінах базового року.

Слід зазначити, що останні два роки, зокрема, 2022 -2023 роки не були враховані з метою забезпечення однорідної бази для наукового дослідження, у зв'язку з тим, що статистичні показники за один період, зокрема, 2018 -2021 роки та статистичні показники за другий період, зокрема, 2022-2023 роки відрізняються значною зміною умов та пріоритетів. Це пояснюється тим, що у 2022 році в Україні у зв'язку із пандемією коронавірусу були введені карантинні обмеження, які призвели до спаду економіки. Крім цього, починаючи з 24 лютого цього ж року по теперішній час, в Україні почалась повномасштабна війна, яку росія веде проти України, і яка призвела до значного зменшення економічної спроможності громад.

Неврахування значного впливу таких зовнішніх чинників, як пандемія і війна, які не можуть бути адекватно враховані, або контрольовані через зміну умов функціонування громад, при порівнянні статистичних показників за два вищенаведені періоди, зробили би висновки некоректними і не об'єктивними.

Отже, саме дотримання обмеження щодо порівняння показників за два різні періоди дозволить забезпечити консистентність та достовірність результатів наукового дослідження. Для уникнення впливу різної розмірності та вимірності вихідних даних на величину інтегральних показників всі дані попередньо було нормовано за наступною формулою:

$$z_{ij} = \frac{x_{ij} - x_{j\_сер}}{\sigma_j}, \quad (3.4)$$

де

$z_{ij}$  – нормалізоване значення  $j$  – показника для  $i$  – ої територіальної системи;

$x_{ij}$  – вихідне значення  $j$  – показника для  $i$  – ої територіальної системи;

$x_{сер}$  – середнє значення  $j$  – показника;

$\sigma_j$  – середньоквадратичне відхилення  $j$ - змінної.

В якості вагових коефіцієнтів при змінних кожної з моделей запропоновано використовувати величину, яку отримуємо за допомогою формули:

$$a_{ij} = \frac{R_j^2}{\sum_{j=1} R_j^2}, \quad (3.5)$$

для  $i$  – ої територіальної системи. В даній формулі  $R_j^2$  – коефіцієнт детермінації, який розрахований на основі моделей залежності обсягів капітальних інвестицій від кожного окремого фактора.

Форма аналітичної залежності, яка найкращим чином описує фактичний розподіл підбиралася з урахуванням значень коефіцієнтів детермінації. Іншими словами, чим більшим є значення коефіцієнта детермінації, тим краще відповідна форма аналітичної залежності описує фактичний розподіл і навпаки. Результати проведеного аналізу показали що в переважній більшості найкращим чином взаємозв'язки описуються за допомогою поліноміальних моделей другого та третього порядку. В процесі аналізу було відхилено ідею застосування поліноміальних моделей вищих порядків незважаючи на вищі значення коефіцієнтів детермінації порівняно з моделями нижчих порядків, а також степеневих, експоненційних, логарифмічних, обернених та інших однофакторних моделей в силу порушення вимог їхньої статистичної та логічної відповідності досліджуваним процесам.

Знову ж таки, слід зазначити, що усі без винятку вартісні показники було взято в порівняних цінах, і крім того, в окремих випадках, для усунення різної розмірності та вимірності вихідних даних і одночасного покращення значень коефіцієнтів детермінації відповідних моделей, вихідні дані було нормовано.



Оцінювання параметрів економетричних моделей за 1 МНК дозволило отримати графічну та модельну інтерпретацію визначення вагових коефіцієнтів окремих моделей інвестиційної привабливості, інвестиційного потенціалу та інвестиційного клімату для Брошнів-Осадської ТГ (Додаток А).

Модель залежності обсягів капітальних інвестицій від величини чистого експорту на одного жителя:

$$y = -0.035 + 1.96x + 1.46x^2 - 1.34x^3, R^2 = 0.2723 \quad (3.6)$$

де  $y$  – обсяг капітальних інвестицій, млн грн.;

$x$  – чистий експорт на одного жителя, дол США.

Модель залежності обсягів капітальних інвестицій від обсягів зібраних місцевих податків і зборів, млн грн.:

$$y = -0.03 + 0.57x + 0.04x^2, R^2 = 0.3274 \quad (3.7)$$

де  $y$  – обсяг капітальних інвестицій, млн грн;

$x$  – обсяги зібраних місцевих податків і зборів, млн грн.

Модель залежності обсягів капітальних інвестицій від обсягів приросту реалізованої промислової продукції, тис грн.:

$$y = 0.92 - 0.54x - 2.12x^2 - 0.68x^3, R^2 = 0.245 \quad (3.8)$$

де  $y$  – обсяг капітальних інвестицій млн грн;

$x$  – обсяг приросту реалізованої промислової продукції, тис грн

Модель залежності обсягів капітальних інвестицій від обсягів власних доходів на одного мешканця:

$$y = 1.72 + 9.2x + 6.98x^2 - 3.38x^3, R^2 = 0.4563 \quad (3.9)$$

де  $y$  – обсяг капітальних інвестицій;  $x$  – доходи на одного мешканця

Модель залежності обсягів капітальних інвестицій від приросту населення, тис осіб:

$$y = 2.197 + 6.649x - 2.417x^2, R^2 = 0.2624 \quad (3.10)$$

де  $y$  – обсяг капітальних інвестицій;

$x$  – приріст населення

Модель залежності обсягів капітальних інвестицій, млн грн від обсягів капітальних інвестицій на душу населення, грн.:

$$y = -0.57 + 1.65x + 0.63x^2, R^2 = 0.8994 \quad (3.11)$$

де  $y$  – обсяг капітальних інвестицій;

$x$  – обсяг капітальних інвестицій на душу населення.

Модель залежності обсягів капітальних інвестицій, млн грн від загальної площі житлових будівель, прийнятих в експлуатацію на одну особу, м<sup>2</sup>

$$y = -0.26 + 0.62x + 0.32x^2 - 0.02x^3, R^2 = 0.8451 \quad (3.12)$$

де  $y$  – обсяг капітальних інвестицій;

$x$  - загальна площа житлових будівель, прийнятих в експлуатацію на одну особу.

Модель залежності обсягів капітальних інвестицій, млн грн та витрат на утримання апарату управління, млн грн

$$y = 0.1 + 1.09x - 0.05x^2 - 0.36x^3, R^2 = 0.3215 \quad (3.13)$$

де  $y$  – обсяг капітальних інвестицій;

$x$  - витрати на утримання апарату управління.

Модель залежності обсягів капітальних інвестицій від рівня інфляції, %

$$y = -5.2410^{-17} - 3.6710^{-1}x, R^2 = 0.1348 \quad (3.14)$$

де  $y$  – обсяг капітальних інвестицій;

$x$  – інфляція.

Отримані результати значення коефіцієнтів детермінації для 7 з 9 сформованих моделей є такими, що дозволяють робити висновки про неадекватність відповідних моделей. І тільки 2 моделі можна визнати адекватними з усіма відповідними наслідками щодо з'ясування характеру причинності впливу аналізованих факторів на результат (обсяг капітальних інвестицій) з подальшим прогнозуванням на основі методів екстраполяції. Разом з тим, в даних моделях нас будуть цікавити виключно значення коефіцієнтів детермінації, котрі вказують на скільки відсотків відповідні

фактори будуть визначати закономірності зміни значень результуючого показника – обсягу капітальних інвестицій. Оцінювання параметрів економетричних моделей за аналогічною процедурою дозволило отримати графічну та модельну інтерпретацію визначення вагових коефіцієнтів окремих моделей інвестиційної привабливості, інвестиційного потенціалу та інвестиційного клімату для Рожнятівської ТГ (Додаток Б).

Модель залежності обсягів капітальних інвестицій від величини чистого експорту на одного жителя:

$$y = 485.54 - 39.61x + 0.98x^2 - 0.004x^3, R^2 = 0.4689 \quad (3.15)$$

де  $y$  – обсяг капітальних інвестицій, млн грн.;

$x$  – чистий експорт на одного жителя, дол США.

Модель залежності обсягів капітальних інвестицій від обсягів зібраних місцевих податків і зборів, млн грн.:

$$y = -0.39 - 0.7x + 0.42x^2, R^2 = 0.2444 \quad (3.16)$$

де  $y$  – обсяг капітальних інвестицій, млн грн;

$x$  – обсяги зібраних місцевих податків і зборів, млн грн.

Модель залежності обсягів капітальних інвестицій від обсягів приросту реалізованої промислової продукції, тис грн.:

$$y = -1.02 + 2.54x - 0.33x^2 - 0.94x^3, R^2 = 0.1439 \quad (3.17)$$

де  $y$  – обсяг капітальних інвестицій млн грн;

$x$  – обсяг приросту реалізованої промислової продукції, тис грн

Модель залежності обсягів капітальних інвестицій від обсягів власних доходів на одного мешканця:

$$y = 0.25 + 0.64x - 0.54x^2 - 0.36x^3, R^2 = 0.1644 \quad (3.18)$$

де  $y$  – обсяг капітальних інвестицій;

$x$  – доходи на одного мешканця

Модель залежності обсягів капітальних інвестицій від приросту населення, тис осіб:

$$y = 0.28 - 0.26 * x - 0.31 * x^2, R^2 = 0.1535 \quad (3.19)$$

де  $y$  – обсяг капітальних інвестицій;

$x$  – приріст населення

Модель залежності обсягів капітальних інвестицій, млн грн від обсягів капітальних інвестицій на душу населення, грн.:

$$y = -0.43 + 1.18x + 0.47x^2, R^2 = 0.9653 \quad (3.20)$$

де  $y$  – обсяг капітальних інвестицій;

$x$  – обсяг капітальних інвестицій на душу населення.

Модель залежності обсягів капітальних інвестицій, млн грн від загальної площі житлових будівель, прийнятих в експлуатацію на одну особу, м<sup>2</sup>:

$$y = -0.68 - 0.64x + 1.43x^2 - 0.45x^3, R^2 = 0.3761 \quad (3.21)$$

де  $y$  – обсяг капітальних інвестицій;

$x$  - загальна площа житлових будівель, прийнятих в експлуатацію на одну особу.

Модель залежності обсягів капітальних інвестицій, млн грн та витрат на утримання апарату управління, млн грн:

$$y = -0.081 - 0.69x - 0.05x^2 + 0.17x^3, R^2 = 0.152 \quad (3.22)$$

де  $y$  – обсяг капітальних інвестицій;

$x$  - витрати на утримання апарату управління.

Модель залежності обсягів капітальних інвестицій від рівня інфляції, %

$$y = 4.29 * 10^{-17} + 4.32 * 10^{-1}x, R^2 = 0.1872 \quad (3.23)$$

де  $y$  – обсяг капітальних інвестицій;

$x$  – інфляція.

Подібно як і у випадку з моделями для Брошнів-Осадської ТГ, значення коефіцієнтів детермінації для 8 з 9 сформованих моделей є такими, що дозволяють робити висновки про неадекватність відповідних моделей. І тільки 1 модель можна визнати адекватною з усіма відповідними наслідками щодо з'ясування характеру

причинності впливу аналізованих факторів на результат (обсяг капітальних інвестицій) з подальшим прогнозуванням на основі методів екстраполяції.

Як і у випадку Брошнів-Осадської ТГ, в даних моделях цікавими є тільки значення коефіцієнтів детермінації, котрі вказують на скільки відсотків відповідні фактори будуть визначати закономірності зміни значень результуючого показника – обсягу капітальних інвестицій.

При цьому необхідно наголосити, що описані залежності оцінювалися виключно з метою визначення величини вагових коефіцієнтів при змінних кожної з моделей, а саме - інвестиційної привабливості, інвестиційного потенціалу та інвестиційного клімату. З урахуванням таких міркувань було визначено величини відповідних інтегральних показників в аналізованому періоді для Брошнів-Осадської ТГ (таблиця 3.5) та Рожнятівської ТГ (таблиця 3.6.).

*Таблиця 3.5.*

**Значення інтегральних показників інвестиційної привабливості, інвестиційного потенціалу та інвестиційного клімату для Брошнів-Осадської ТГ**

Звітний період	Інвестиційна привабливість	Інвестиційний потенціал	Інвестиційний клімат
2019-2 кв.	-0.63	0.21	-1.15
2019-3 кв.	1.41	1.19	3.46
2019-4 кв.	0.29	1.13	0.44
2020-1 кв.	-0.84	-1.44	-0.61
2020-2 кв.	-0.35	-0.24	-0.87
2020-3 кв.	2.23	-0.21	12.19
2020-4 кв.	0.68	0.23	0.63
2021-1 кв.	-0.75	-0.76	-0.64
2021-2 кв.	-0.55	-0.2	-1.48
2021-3 кв.	0.39	-0.05	0.96
2021-4 кв.	0.1	0.16	0.33

*Таблиця 3.6.*

**Значення інтегральних показників інвестиційної привабливості, інвестиційного потенціалу та інвестиційного клімату для Рожнятівської ТГ**

Звітний період	Інвестиційна привабливість	Інвестиційний потенціал	Інвестиційний клімат
2019-2 кв.	-1.14	-0.05	-2.35
2019-3 кв.	0.334	0.05	1.53
2019-4 кв.	0.3	0.75	0.76
2020-1 кв.	-1.3	-0.42	-1.26
2020-2 кв.	-1.31	-0.07	-3.29
2020-3 кв.	0.13	-0.07	0.94
2020-4 кв.	0.32	0.17	0.71
2021-1 кв.	-0.82	0.41	-0.77
2021-2 кв.	0.39	0.73	-0.7
2021-3 кв.	0.38	-1.46	-1.02
2021-4 кв.	0.71	-0.05	-0.79

Використання подібного підходу до визначення вагових коефіцієнтів в моделі інтегрального показника дозволило визначити значення інтегральних показників соціально-економічного розвитку для Брошнів-Осадської та Рожнятівської ТГ. Модель оцінювання рівня соціально-економічного розвитку для Брошнів-Осадської ТГ:

$$y = 0.2670764x_1 + 0.1593795x_2 + 0,4946443x_3 + 0,07889962x_4 \quad (3.24)$$

Модель оцінювання рівня соціально-економічного розвитку для Рожнятівської ТГ:

$$y = 0.1373892x_1 + 0.3918603x_2 + 0,3143072x_3 + 0,1564433x_4 \quad (3.25)$$

В даних моделях:

$y$  – інтегральний показник соціально-економічного розвитку

$x_1$  – доходи на одного мешканця, грн

$x_2$  – чистий експорт на одну особу, дол США

$x_3$  – загальна площа житлових будівель, прийнятих в експлуатацію на 1 особу, м<sup>2</sup>

$x_4$  – рівень інфляції, %

Розраховані значення інтегрального показника соціально-економічного розвитку для Брошнів-Осадської та Рожнятівської ТГ наведені в таблиці 3.7.

Таблиця 3.7.

**Значення інтегрального показника соціально-економічного розвитку для  
Брошнів-Осадської та Рожнятівської ТГ**

Дата	Брошнів-Осадська ТГ	Рожнятівська ТГ
2019-2 кв.	-0.42	-1.08
2019-3 кв.	1.11	0.005
2019-4 кв.	1.02	0.57
2020-1 кв.	-0.85	-1.18
2020-2 кв.	-0.93	-1.76
2020-3 кв.	-0.1	-0.36
2020-4 кв.	-0.003	0.17
2021-1 кв.	-0.64	-0.39
2021-2 кв.	-0.25	0.57
2021-3 кв.	-0.45	-0.09
2021-4 кв.	0.22	0.95

Для пошуку найбільшій дієвих важелів впливу на рівень соціально-економічного розвитку ТГ в контексті формування та практичної реалізації стратегії соціально-економічного розвитку в рамках проведених досліджень пропонується проведення концептуального та кількісного аналізу причинності впливу чинників соціально-економічного розвитку на його інтегральний показник з урахуванням лагових ефектів зміни економічних умов.

Для аналізу причинності впливу чинників соціально-економічного розвитку на його інтегральний показник було використано інформацію за такими показниками:

- у – інтегральний показник соціально-економічного розвитку,
- $x_1$  – чистий експорт на одного жителя,
- $x_2$  – загальна площа житлових будівель, прийнятих в експлуатацію на одну особу,
- $x_3$  – доходи на одного мешканця,
- $x_4$  – місцеві податки і збори,
- $x_5$  – бюджет громади.

Проведене оцінювання параметрів динамічних моделей за методом Альмона дало змогу отримати наступні моделі залежностей значень інтегрального показника соціально-економічного розвитку від його чинників, а також визначити значення довгострокових дистрибутивно-лагових мультиплікаторів. Максимальна тривалість визначалась на основі застосування можливостей кореляційного аналізу та інформаційного критерію Акаїке.

Для Брошнів-Осадської ТГ моделі мають наступний вигляд:

а) модель залежності інтегрального показника соціально-економічного розвитку від показника чистого експорту на одного жителя:

$$y = -0.39 + 0.02x_{1t-1} - 0.07x_{1t-2} + 0.09x_{1t-3}, R^2 = 0.4890, \quad (3.26)$$

сукупний ефект = 0.04655

б) модель залежності інтегрального показника соціально-економічного розвитку від показника загальної площі житлових будівель, прийнятих в експлуатацію на одну особу:

$$y = -0.4 - 0.03x_{2t-1} - 0.23x_{2t-2} - 0.04x_{2t-3}, R^2 = 0.5156, \quad (3.27)$$

сукупний ефект = -0.30736

в) модель залежності інтегрального показника соціально-економічного розвитку від показника доходів на одного мешканця:

$$y = -0.4258 - 0.2623x_{3t-1} - 0.1825x_{3t-2} - 0.2271x_{3t-3}, R^2 = 0.2764, \quad (3.28)$$

сукупний ефект = -0.6719

г) модель залежності інтегрального показника соціально-економічного розвитку від показника зібраних місцевих податків і зборів:

$$y = -0.544 - 0.288x_{4t-1} - 0.33x_{4t-2} - 0.361x_{4t-3}, R^2 = 0.7775, \quad (3.29)$$

сукупний ефект = -0.9805

д) модель залежності інтегрального показника соціально-економічного розвитку від показника бюджету ТГ:



$$y = -0.399 - 0.266x_{5t-1} - 0.243x_{5t-2} + 0.092x_{5t-3} - 0.162x_{5t-4}, R^2 = 0.735, \quad (3.30)$$

сукупний ефект = -0.579

Виходячи з наведеного, тільки дві з п'яти моделей володіють прийнятними аналітичними властивостями, а саме модель залежності інтегрального показника соціально-економічного розвитку від показника зібраних місцевих податків і зборів та модель залежності інтегрального показника соціально-економічного розвитку від показника бюджету. При цьому значення довгострокового дистрибутивно-лагового мультиплікатора для першої моделі складає -0.9805, що свідчить про досить неефективне витрачання акумульованих в ТГ податків і зборів. Для моделі залежності інтегрального показника соціально-економічного розвитку від показника бюджету значення довгострокового дистрибутивно-лагового мультиплікатора складає -0.579, що також вказує на низьку ефективність управління бюджетом в даній ТГ.

Оцінені динамічні моделі залежності інтегрального показника соціально-економічного розвитку від показників чистого експорту на одного жителя, загальної площі житлових будівель, прийнятих в експлуатацію на одну особу та доходів на одного мешканця в силу відносно низьких аналітичних характеристик не дають підстави вести мову про однозначну і беззаперечну наявність лагового ефекту впливу відповідних факторів на рівень соціально-економічного розвитку Брошнів-Осадської ТГ.

Для Рожнятівської ТГ моделі мають наступний вигляд:

а) модель залежності інтегрального показника соціально-економічного розвитку від показника чистого експорту на одного жителя:

$$y = -0.3538 - 0.5111x_{1t-1} + 0.1715x_{1t-2} - 0.3377x_{1t-3}, R^2 = 0.348, \quad (3.31)$$

сукупний ефект = -0.6773

б) модель залежності інтегрального показника соціально-економічного розвитку від показника загальної площі житлових будівель, прийнятих в експлуатацію на одну особу:

$$y = -0.1814 - 0.1412x_{2t-1} - 0.5289x_{2t-2} - 0.2937x_{2t-3}, R^2 = 0.8376, \quad (3.32)$$

сукупний ефект = -0.9638

в) модель залежності інтегрального показника соціально-економічного розвитку від показника доходів на одного мешканця:

$$y = -0.2213 + 0.4533x_{3t-1} - 0.05x_{3t-2} + 0.272x_{3t-3}, R^2 = 0.2764, \quad (3.33)$$

сукупний ефект = 0.6753

г) модель залежності інтегрального показника соціально-економічного розвитку від показника зібраних місцевих податків і зборів:

$$y = -0.107 - 0.27x_{4t-1} - 0.268x_{4t-2} - 0.292x_{4t-3}, R^2 = 0.2151, \quad (3.34)$$

сукупний ефект = -0.83

д) модель залежності інтегрального показника соціально-економічного розвитку від показника бюджету ТГ:

$$y = 0.9298 + 0.172x_{5t-1} + 0.143x_{5t-2} + 0.858x_{5t-3} + 0.778x_{5t-4}, R^2 = 0.4249, \quad (3.35)$$

сукупний ефект = 1.951.

За результатами, тільки одна з п'яти моделей володіє високими аналітичними властивостями, а саме модель залежності інтегрального показника соціально-економічного розвитку від показника загальної площі житлових будівель, прийнятих в експлуатацію на одну особу. При цьому значення довгострокового дистрибутивно-лагового мультиплікатора для першої моделі складає -0.9638, що свідчить про негативний вплив даного показника на значення показника соціально-економічного розвитку ТГ з урахуванням лагових ефектів. Тобто маємо виражений зворотний ефект впливу, що може пояснюватися синергетичним впливом взаємообумовлених чинників на результат, для прикладу – виїзд закордон значної кількості працездатного населення

працездатного віку на заробітки, що тягне за собою деяке скорочення роздрібного товарообороту, скорочення виробництва та надходження податків і зборів в короткостроковій перспективі. Мінімальними, але такими що заслуговують на увагу, аналітичними властивостями володіє модель залежності інтегрального показника соціально-економічного розвитку від показника бюджету ТГ: значення коефіцієнта детермінації вказує на те що динаміка зміни ефекту даного чинника має посередній вплив на соціально-економічний розвиток, однак цей ефект має яскраво виражений позитивний характер. Це дає підстави робити висновки про те, що бюджетні кошти в Рожнятівській ТГ використовуються значно ефективніше, аніж в Брошнів-Осадській територіальній громаді.

Оцінені динамічні моделі залежності інтегрального показника соціально-економічного розвитку від показників чистого експорту на одного жителя, доходів на одного мешканця та зібраних місцевих податків і зборів в силу відносно низьких аналітичних характеристик не дають підстави вести мову про однозначну і беззаперечну наявність лагового ефекту впливу відповідних факторів на рівень соціально-економічного розвитку Рожнятівської ТГ.

Для аналізу впливу інвестицій на соціально-економічний розвиток досліджуваних ТГ з урахуванням можливих лагових ефектів пропонуються наступні векторні авторегресивні моделі:

для Брошнів-Осадської ТГ модель має наступний вигляд:

$$y = -0.348 + 1.399y_{t-1} - 1.97y_{t-2} - 0.285x_{t-1} + 1.15x_{t-2}, \quad R^2 = 0.8568, \quad (3.36)$$

де  $y$  – інтегральний показник соціально-економічного розвитку,

$x$  – обсяг капітальних інвестицій.

При цьому сукупний ефект впливу капітальних інвестицій на соціально-економічний розвиток складає 0,865, а сукупний ефект лагових значень показника соціально-економічного розвитку ТГ на його поточне значення складає -0.571. Отримані значення мультиплікаторів даної моделі дають підстави робити висновки про

беззаперечно позитивну динаміку впливу капітальних інвестицій на соціально-економічний розвиток та відносно короткий проміжок часу, протягом якого спостерігається позитивний вплив досягнутого рівня соціально-економічного розвитку на його значення в наступному звітному періоді. Відповідно до моделі, очікується зниження рівня соціально-економічного розвитку Брошнів-Осадської ТГ через наступний звітний період (в даному випадку квартал). В силу обмеженості вибірки даних для побудови відповідних моделей, можна зробити припущення про незначні сезонні коливання значення показника соціально-економічного розвитку або ж відносно низьку ефективність залучення ресурсів, наявних в ТГ, в господарський оборот.

для Рожнятівської ТГ модель має наступний вигляд

$$y = 0.321 - 0.01y_{t-1} + 0.566y_{t-2} + 0.277x_{t-1} - 0.44x_{t-2}, R^2 = 0.2615, \quad (3.37)$$

сукупний ефект  $x = -0.163$ ;  $y = 0.556$ ,

де  $y$  – інтегральний показник соціально-економічного розвитку,

$x$  – обсяг капітальних інвестицій.

В даній моделі є дещо інша ситуація. Сукупний ефект впливу капітальних інвестицій на соціально-економічний розвиток є від'ємним і складає  $-0,163$ , а сукупний ефект лагових значень показника соціально-економічного розвитку ТГ на його поточне значення є позитивним і складає  $0.556$ .

Отримані значення мультиплікаторів даної моделі дають підстави робити висновки про наявність позитивного впливу інвестицій на соціально-економічний розвиток Рожнятівської ТГ лише протягом наступного після безпосереднього інвестування коштів періоду часу. В подальшому динаміка очікується негативна. В такій ситуації очевидною є рекомендація щодо систематичності залучення інвестицій з метою уникнення розривів їхнього позитивного впливу на соціально-економічний розвиток. Відповідно до моделі, також очікується стабільна позитивна динаміка впливу досягнутого рівня соціально-економічного розвитку ТГ на його майбутні значення, що

свідчить про наявність позитивного синергетичного ефекту впливу комплексу чинників соціально-економічного розвитку на його рівень.

В процесі побудови даних моделей максимальна тривалість лагу була вибрана на основі застосування інформаційного критерію Акаїке та можливостей кореляційного аналізу.

Для вирішення задачі кількісної оцінки впливу ключових чинників на інвестиційний потенціал ТГ запропоновано сформувані багатофакторні регресійні моделі, в яких в якості факторів виступають показники, котрі характеризують аспекти соціально-економічного розвитку, визначальні з точки зору формування інвестиційного потенціалу. Перелік показників обирався з урахуванням наявної кореляції з результуючою змінною, а також вимог логічної та статистичної адекватності оцінюваних залежностей.

Моделі оцінки впливу чинників соціально-економічного розвитку на інвестиційний потенціал мають наступний вигляд:

Модель для Брошнів-Осадської ТГ:

$$y = 1.504 * 10^{-17} + 0.279x_1 + 0.46x_2 + 0.1851x_3 - 0.0396x_4, \quad (3.38)$$

$$R^2=0.9841$$

Модель для Рожнятівської ТГ:

$$y = 4.236 * 10^{-17} + 0.22x_1 + 0.54x_2 + 0.17x_3 + 0.0078x_4, \quad (3.39)$$

$$R^2=0.9818$$

В даних моделях:

$y$  – інтегральний показник інвестиційного потенціалу,

$x_1$  – загальна площа житлових будівель, прийнятих в експлуатацію на 1 особу, м<sup>2</sup>,

$x_2$  – обсяг капітальних інвестицій на душу населення, грн,

$x_3$  – доходи на одного мешканця, грн,

$x_4$  – приріст реалізованої промислової продукції на одну особу, грн.

Моделі були сформовані та оцінені за допомогою 1 МНК з урахуванням основних передумов його застосування.

Розраховані значення коефіцієнтів еластичності для моделі оцінювання впливу чинників соціально-економічного розвитку на інтегральний показник інвестиційного потенціалу для Брошнів-Осадської та Рожнятівської ТГ показують на скільки відсотків зміниться результуюча змінна при зміні на 1% незалежної.

У цьому випадку, для Брошнів-Осадської ТГ на інтегральний показник інвестиційного потенціалу найбільше впливає обсяг капітальних інвестицій на душу населення (0.94%), а найменше – приріст реалізованої промислової продукції на одну особу (-0.08%). Для Рожнятівської ТГ на інтегральний показник інвестиційного потенціалу найбільше впливає обсяг капітальних інвестицій на душу населення (0.4%), а найменше – приріст реалізованої промислової продукції на одну особу (0.005%).

Розрахунок непрямих бета-коефіцієнтів дозволив оцінити величину непрямого впливу однієї незалежної змінної на результуючу через іншу незалежну змінну. В Брошнів-Осадській ТГ найбільший непрямий вплив на інвестиційний потенціал дає зміна обсягу капітальних інвестицій на одну особу через змінну приросту реалізованої промислової продукції на одну особу (0.394). В той же час найменший абсолютний ефект спостерігається вплив зміни власних доходів на 1 жителя через змінну, яка характеризує загальну площу житлових будівель, прийнятих в експлуатацію на одну особу (-0.025).

Стосовно Рожнятівської ТГ, то найбільший непрямий вплив на інвестиційний потенціал мають доходи на одного мешканця та загальна площа житлових будівель, прийнятих в експлуатацію на одну особу через змінну приросту реалізованої промислової продукції на одну особу (0.228 та 0.223 відповідно). У той же час, найменший абсолютний ефект спостерігається у впливі обсягів капітальних інвестицій на душу населення через змінну загальної площі житлових будівель, прийнятих в експлуатацію на одну особу (-0.0004).

### **3.3. Моніторинг імплементації інвестицій в процесі реалізації стратегій соціально-економічного розвитку ТГ**

Часи пандемії, а також в більшій мірі етап розвитку економіки та соціальної сфери в умовах повномасштабного вторгнення засвідчили, що пошук джерел і стимулів розвитку виключно через залучення зовнішніх, державних чи міжнародних ресурсів вже не дають очікуваних результатів. Серед пріоритетів розвитку територіальних громад на даному етапі є оптимізація процесів формування та використання власного потенціалу, максимальне залучення внутрішніх ресурсів як в межах держави, регіонів так і в межах нових територіальних громад. Це є цілком очевидним та виправданим, оскільки в умовах зростаючих безпекових ризиків сподіватись на істотні системозначимі потоки іноземних інвестицій навіть в економічний розвиток тилкових регіонів не приходиться.

Крім того, дається взнаки еволюція загальноєвропейських підходів до регіонального та територіального розвитку, котра торкнулась і України. Суть впливу загальноєвропейських тенденцій в зміні пріоритетів регулювання процесів соціально-економічного розвитку полягає в істотному зростанні ролі органів місцевого самоврядування у власному стратегічному плануванні та розвитку, а також реалізації відповідних програм розвитку.

Ефективна практична реалізація регіональної та місцевої політики соціально-економічного розвитку є можливою лише за умови узгодження цілей, пріоритетів, а також практичних завдань між центральними, регіональними та місцевими органами виконавчої влади щодо розв'язання поточних задач розвитку, так і досягнення стратегічних цілей довгострокового характеру.

Слід відмітити, що формування та практична реалізація Стратегій розвитку Рожнятівської та Брошнів-Осадської територіальних громад здійснюється з урахуванням положень та рекомендацій: Державної стратегії регіонального розвитку на 2021-2027 роки, затвердженої постановою Кабінету міністрів України від

05.08.2020р. № 695 [263], Стратегії розвитку Івано-Франківської області на 2021-2027 роки [63] та Плану заходів з реалізації Стратегії на 2021-2023 роки, затверджених рішенням Івано-Франківської обласної ради від 21.02.2020 №1381-30/2020 [264].

Як відомо, задача формування моделей моніторингу соціально соціально-економічним розвитком систем різного рівня складності та ієрархії повинна передбачати наявність не лише таких базових компонентів як постановка задачі, побудова концептуальної моделі, специфікація моделі, формування інформаційної бази (статистичної вибірки), вибір інструментальних засобів вирішення моделі та її параметризації, а й оцінку можливостей подальшого втілення результатів моделювання в практику управління з подальшою імплементацією рекомендацій в практику управління соціально-економічним розвитком територіальної громади.

Для оцінювання дієвості інвестиційних важелів впливу на показники соціально-економічного розвитку з урахуванням результатів аналізу, викладеного в попередньому підрозділі, рекомендується проводити кількісну оцінку ефективності використання інвестиційного потенціалу. Вирішення цієї задачі є можливим на основі модифікації існуючого підходу до вирішення поставленої задачі на рівні областей та районів і міст обласного підпорядкування, наведений в праці Пілько А.Д., Кіс В.В. [265, с. 300-306].

З урахуванням відсутності на рівні ТГ інформації по всьому спектру показників, наведеному у згадуваній праці, доцільно визначати ефективність використання інвестиційного клімату як частку від ділення величини обсягу капітальних інвестицій на показник інвестиційної привабливості ТГ.

Результати розрахунку показника ефективності використання інвестиційного потенціалу для Брошнів-Осадської та Рожнятівської територіальних громад наведено в таблиці 3.8.



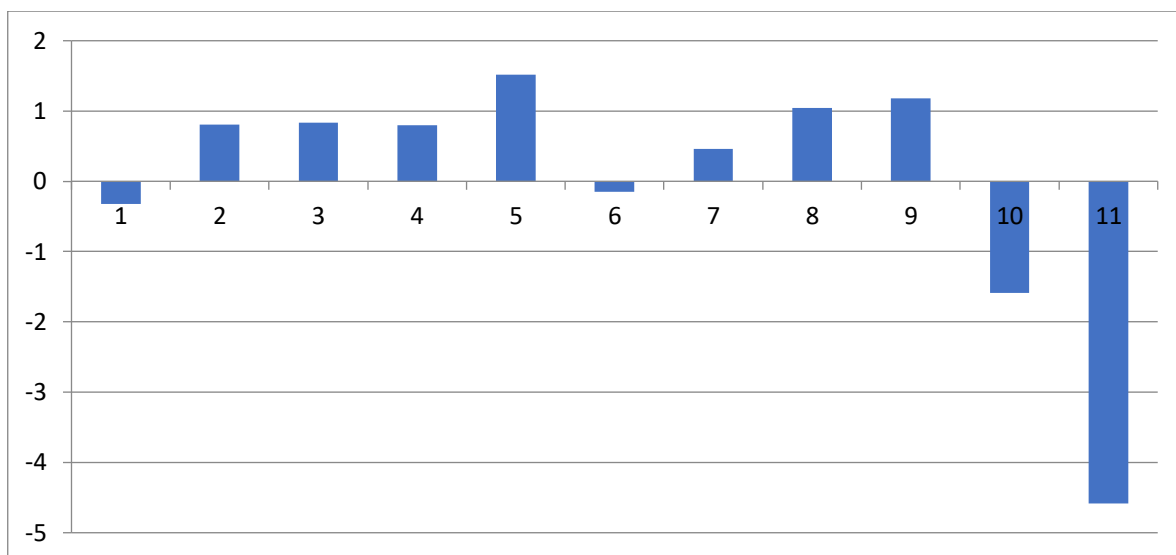
Таблиця 3.8.

**Результати розрахунку показника ефективності використання  
інвестиційного потенціалу для Брошнів-Осадської та Рожнятівської ТГ**

Дата	Показник ефективності використання інвестиційного потенціалу Брошнів-Осадської ТГ	Показник ефективності використання інвестиційного потенціалу Рожнятівської ТГ
2019-2 кв.	-0,32	0,381
2019-3 кв.	0,81	-1,237
2019-4 кв.	0,83	-1,358
2020-1 кв.	0,8	0,341
2020-2 кв.	1,52	0,331
2020-3 кв.	-0,15	-3,252
2020-4 кв.	0,46	-1,299
2021-1 кв.	1,04	-1,112
2021-2 кв.	1,18	1,08
2021-3 кв.	-1,59	-0,924
2021-4 кв.	-4,58	-0,455

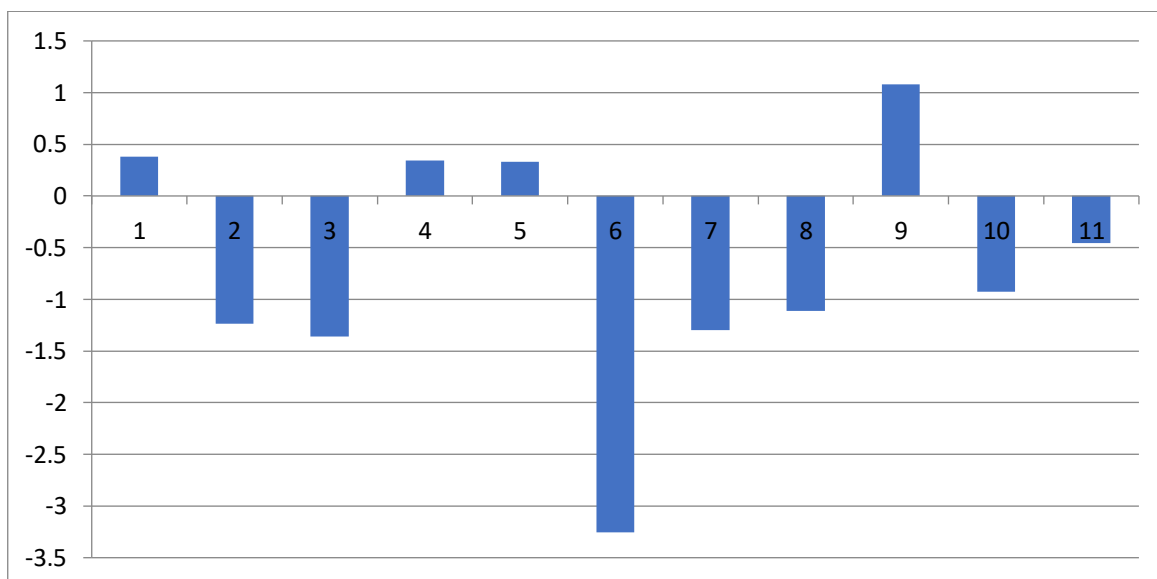
В Брошнів-Осадській ТГ використання інвестиційного потенціалу протягом доповідного періоду було на задовільному рівні. Різке скорочення ефективності використання інвестиційного потенціалу протягом 3-4 кварталу 2021 року пов'язане з синергетичним ефектом від загального спаду ділової активності протягом пандемії, а також відповідним суттєвим скороченням інвестицій та використання виробничих потужностей на ключовому бюджетоутворюючому підприємстві даної ТГ – ТОВ «SwissKrono».

Зважаючи на те, що обсяг деревообробної та целюлозо-паперової продукції складає близько 80 відсотків обсягів промислової продукції підприємств ТГ, ситуація, що склалася з реалізацією інвестиційних можливостей відповідних підприємств є цілком очевидною.



**Рис. 3.4. Результати розрахунку показника ефективності використання інвестиційного потенціалу для Брошнів-Осадської ТГ**

*Джерело: складено автором*



**Рис. 3.5. Результати розрахунку показника ефективності використання інвестиційного потенціалу для Рожнятівської ТГ**

*Джерело: складено автором*

З графічної інтерпретації результатів розрахунку показників ефективності використання інвестиційного потенціалу для Брошнів-Осадської та Рожнятівської ТГ (рис. 3.4. та 3.5.) можна зробити наступні висновки:

Порівняно гіршою є ситуація з використанням інвестиційних можливостей в Рожнятівській ТГ. Це пов'язано з практичною відсутністю потужних бюджетоутворюючих підприємств з іноземними інвестиціями. Однак, стриманого оптимізму додає наявність позитивних тенденцій в ефективності використання інвестиційного потенціалу даної територіальної громади. Рожнятівська ТГ має реальні шанси поступово трансформуватись з яскраво вираженої аграрної в аграрно-промислову. Зокрема, продукція місцевих виробників користується попитом, системнозначимі інвестори впроваджують тут інвестиційні проекти, зростає інтерес щодо можливостей подальшої релокації бізнесів з прифронтових регіонів, що сприятиме створенню нових робочих місць.

Додатковим стимулом для потенційного розвитку реального сектору економіки ТГ є істотне покращення благоустрою території, облаштування рекреаційних зон, що сприятиме розвитку туристичних маршрутів та інфраструктури туризму. Також потенційно залученню додаткових інвестицій та підвищенню рівня соціально-економічного розвитку сприятимуть започатковані підприємства з переробки продукції ягідництва і садівництва – виробництво сухофруктів, варення, а також подальший розвиток деревообробних підприємств.

Для попереднього аналізу можливої імплементації інвестицій в практику реалізації стратегій соціально-економічного розвитку Брошнів-Осадської та Рожнятівської ТГ пропонується використовувати самостійно розроблений підхід з використанням можливостей прикладного економетричного моделювання. Зокрема, в рамках проведених досліджень сформовано та реалізовано симульативну економетричну модель, котра дозволяє проаналізувати досить широкий спектр взаємозв'язків між показниками соціально-економічного розвитку та показниками, які характеризують інвестиційну діяльність в аналізованих територіальних громадах. Проведений аналіз причинності зв'язків між досліджуваними показниками за тестом Гранжера дозволив провести наступну специфікацію моделі. Зокрема, було виокремлено:

*ендогенні змінні:*

$Y_1$  – інтегральний показник соціально-економічного розвитку;

$Y_2$  – інтегральний показник інвестиційної привабливості;

$Y_3$  – інтегральний показник інвестиційної ефективності;

$Y_4$  – власні доходи на одного мешканця;

$Y_5$  – бюджет громади.

*екзогенні змінні:*

$X_1$  – обсяг капітальних інвестицій;

$X_2$  – місцеві податки і збори;

$X_3$  – чистий експорт на душу населення;

$X_4$  – надходження єдиного податку;

$X_5$  – офіційні трансферти;

$X_6$  – інтегральний показник інвестиційної ефективності, взятий із лагом в один період;

$X_7$  – інтегральний показник соціально-економічного розвитку, взятий із лагом в один період.

Сформовану структурну форму симультаивної моделі за умовами рангу і порядку було визначено як надідентифіковану. Оцінювання параметрів за 2 МНК дозволило отримати наступні оцінені моделі.

Оцінена модель аналізу взаємозв'язків між показниками соціально-економічного розвитку та показниками інвестиційної діяльності для Брошнів-Осадської ТГ має наступний вигляд:

$$y_1 = -0.2 + 0.1y_3 + 0.51y_4 - 0.27y_5 + 0.17x_3 - 0.03x_6, R^2 = 0.73$$

$$y_2 = 0.43 + 1.54y_1 - 0.3y_5 + 0.25x_2 + 0.94x_3 - 0.97x_4 - 0.64x_7, R^2 = 0.83$$

$$y_3 = 1.15 - 1.09y_2 - 0.81y_4 + 2.91x_1, R^2 = 0.69$$

$$y_4 = 0.25 + 1.75y_1 - 0.043x_2 - 0.27x_5, R^2 = 0.59$$

$$y_5 = 0.008 - 0.013y_1 + 0.02x_2 + 0.25x_4 + 1.03x_5, R^2 = 0.99$$

80 відсотків оцінених рівнянь моделі є адекватними, що свідчить про задовільні аналітичні властивості самої моделі. Зокрема, з рівнянь моделі можна зробити наступні висновки:

1. Рівняння інтегрального показника соціально-економічного розвитку є адекватним. При цьому, позитивний вплив на рівень соціально-економічного розвитку будуть мати інтегральний показник ефективності використання інвестиційних можливостей та зростання грошових доходів на одного мешканця. Зростання чистого експорту також матиме позитивний ефект на рівень соціально-економічного розвитку Брошнів-Осадської ТГ. В той же час, зростання інтегрального показника інвестиційної ефективності, взятого із лагом в один період за інших однакових умов не матиме позитивного впливу на соціально-економічний розвиток. Однак дане твердження можна визнати дискусійним в силу статистичної незначимості відповідного коефіцієнта. Привертає увагу також той факт, що зростання бюджету громади також матиме виражений негативний вплив на рівень соціально-економічного розвитку Брошнів-Осадської ТГ. Це може свідчити про необхідність формування нових підходів до формування дохідної та видаткової частини бюджету даної територіальної громади. Слід зауважити, що попередній висновок щодо впливу зростання бюджету громади на рівень її соціально-економічного розвитку підтверджено шляхом застосування двох альтернативних підходів до моделювання в нашому дослідженні.

Крім того, як показують оцінки параметрів рівняння інтегрального показника соціально-економічного розвитку, найбільший позитивний вплив на його значення матиме зростання рівня реальних власних доходів на одного мешканця. Відповідно, для виходу Брошнів-Осадської ТГ на траєкторію висхідного соціально-економічного розвитку, запропоновано спрямування зусиль усіх зацікавлених в такому розвитку сторін на створення умов для такого зростання. Якщо звернути увагу на рівняння власних доходів на одного мешканця ( $y_4$ ), знову ж таки, на зростання власних доходів на одного мешканця визначальний вплив має рівень соціально-економічного розвитку

ТГ. Тобто бачимо, що дані показники є взаємозалежними та взаємообумовленими, що попередньо було підтверджено за допомогою тесту Гранжера.

2. Рівняння інтегрального показника інвестиційної привабливості є адекватним. З даного рівняння можемо зробити висновок, що зміна таких показників як інтегральний показник соціально-економічного розвитку, бюджет громади, місцеві податки і збори, чистий експорт на душу населення, надходження єдиного податку, а також інтегральний показник соціально-економічного розвитку, взятий із лагом в один період на 83 відсотки пояснює зміну показника інвестиційної привабливості. При цьому найбільший позитивний вплив на підвищення інвестиційної привабливості Брошнів-Осадської ТГ має зростання рівня соціально-економічного розвитку даної громади. Також прямий зв'язок з показником інвестиційної привабливості мають показники чистого експорту на душу населення та обсяги зібраних місцевих податків і зборів. Звідси можна зробити висновки про найбільш дієві важелі впливу на інвестиційну привабливість громади. Пропонується створювати умови для розвитку експортоорієнтованих виробництв, і, відповідно, будуть зростати обсяги місцевих податків і зборів, що, в свою чергу, також сприятиме зростанню інвестиційної привабливості Брошнів-Осадської ТГ.

3. Рівняння інтегрального показника ефективності використання інвестиційних можливостей є адекватним і, відповідно, зміна ефективності використання інвестиційних можливостей в Брошнів-Осадській ТГ на 69 відсотків пояснюється зміною показника інвестиційної привабливості та власними реальними доходами на одного мешканця. Крім того, яскраво виражений статистично значимий вплив на ефективність використання інвестиційних можливостей має зміна обсягу капітальних інвестицій.

4. Рівняння власних доходів на одного мешканця при заданому обсязі вибірки виявилось таким, яке не має достатніх підстав для того щоб бути визнаним прийнятним з точки зору здатності належним чином і в повній мірі описати закономірності зміни результуючого показника (власних доходів на одного мешканця) під впливом обраних

факторів (інтегрального показника соціально-економічного розвитку, надходжень єдиного податку та місцевих податків і зборів). Вищевказані фактори лише на 59 відсотків пояснюють закономірності зміни результату. При цьому рівень соціально-економічного розвитку ТГ матиме визначальний позитивний вплив на власні реальні доходи місцевого населення.

5. Рівняння бюджету громади володіє найкращими аналітичними властивостями з усіх рівнянь даної моделі. Іншими словами, зміни обсягів бюджету ТГ на 99 відсотків будуть пояснюватись сукупною дією таких показників як рівень соціально-економічного розвитку, обсягів зібраних місцевих податків і зборів, єдиного податку та обсягів офіційних трансфертів. При цьому трансферти та податки і збори мають виражений прямий вплив на величину бюджету, тоді як сума бюджету та рівень соціально-економічного розвитку перебувають у зворотному зв'язку. Найбільший вплив на бюджет Брошнів-Осадської ТГ мають трансферти, що є свідченням низького рівня бюджетної самодостатності даної громади.

Оцінена модель аналізу взаємозв'язків між показниками соціально-економічного розвитку та показниками інвестиційної діяльності для Рожнятівської ТГ має наступний вигляд:

$$y_1 = -0.22 + 0.02y_3 + 0.53y_4 - 0.09y_5 + 0.38x_3 - 0.06x_6, \quad R^2 = 0.82$$

$$y_2 = -0.15 + 0.18y_1 + 0.09y_5 + 0.49x_2 + 0.48x_3 - 0.24x_4 - 0.23x_7, \quad R^2 = 0.9$$

$$y_3 = 0.31 + 3.46y_2 - 2.86y_4 + 2.54x_1, \quad R^2 = 0.71$$

$$y_4 = 0.25 + 1.05y_1 + 0.14x_2 + 0.11x_4, \quad R^2 = 0.8$$

$$y_5 = 0.008 - 0.004y_1 + 0.03x_2 + 0.24x_4 + 1.04x_5, \quad R^2 = 0.99$$

Усі оцінені рівняння моделі є адекватними, що свідчить про відповідні аналітичні властивості самої моделі. Зокрема, з рівнянь моделі можна зробити наступні висновки:

1. Рівняння інтегрального показника соціально-економічного розвитку є адекватним. При цьому враховані в моделі фактори, а саме інтегральний показник

інвестиційної ефективності, власні доходи на одного мешканця, бюджет громади, чистий експорт на душу населення, інтегральний показник інвестиційної ефективності, взятий із лагом в один період на 82 відсотки пояснюють зміну рівня соціально-економічного розвитку.

Найбільш виражений прямий вплив на рівень соціально-економічного розвитку буде мати показник власних реальних грошових доходів. Відносно слабший, але прямий вплив на рівень соціально-економічного розвитку матимуть такі показники як чистий експорт на душу населення та інтегральний показник інвестиційної ефективності.

Одночасно з цим, зростання бюджету громади матиме негативний вплив на рівень соціально-економічного розвитку Рожнятівської ТГ. Це може свідчити про необхідність перегляду підходів до формування дохідної та видаткової частини бюджету даної територіальної громади, як і у випадку Брошнів-Осадської ТГ.

Крім того, як показують оцінки параметрів рівняння інтегрального показника соціально-економічного розвитку, найбільший позитивний вплив на його значення матиме зростання рівня реальних власних доходів на одного мешканця та чистого експорту на душу населення. Аналогічно як і у випадку Брошнів-Осадської ТГ, для формування та підсилення позитивних тенденцій висхідного соціально-економічного розвитку, необхідним є створення умов для зростання реальних власних доходів населення та розвитку експортоорієнтованих виробництв.

2. Рівняння інтегрального показника інвестиційної привабливості також є адекватним. З даного рівняння можемо зробити висновок, що зміна таких показників як інтегральний показник соціально-економічного розвитку, бюджет громади, місцеві податки і збори, чистий експорт на душу населення, надходження єдиного податку, а також інтегральний показник соціально-економічного розвитку, взятий із лагом в один період на 90 відсотків пояснює зміну показника інвестиційної привабливості. При цьому найбільший позитивний вплив на підвищення інвестиційної привабливості Рожнятівської ТГ має зростання надходжень від місцевих податків і зборів, а також



чистого експорту на душу населення. Також прямий зв'язок спостерігається між зміною значень показника соціально-економічного розвитку та інвестиційною привабливістю даної громади. Отже, ключові фактори впливу на рівень інвестиційної привабливості в обох територіальних системах є ідентичними, тільки мають дещо інакшу пріоритетність. Дається взнаки дещо менший рівень експортоорієнтованості видів економічної діяльності в Рожнятівській ТГ в порівнянні з сусідньою Брошнів-Осадською ТГ. Відповідно, в Рожнятівській громаді, внесок експортної орієнтації економіки є дещо нижчим аналогічного показника в Брошнів-Осадській громаді з урахуванням існуючих пріоритетів.

3. Рівняння інтегрального показника ефективності використання інвестиційних можливостей є адекватним і, відповідно, зміна ефективності використання інвестиційних можливостей в Рожнятівській ТГ на 71 відсоток пояснюється зміною показника інвестиційної привабливості та власними реальними доходами на одного мешканця. Виражений прямий вплив на ефективність використання інвестиційних можливостей мають зміна інтегрального показника інвестиційної привабливості та обсягу капітальних інвестицій.

4. Рівняння власних доходів на одного мешканця при заданому обсязі вибірки виявилось також адекватним і коефіцієнт детермінації вказує що варіація факторів, включених до моделі, а саме - інтегрального показника соціально-економічного розвитку, надходжень єдиного податку та місцевих податків і зборів на 80 відсотків пояснює зміну величини обсягу власних доходів на одного мешканця. При цьому рівень соціально-економічного розвитку ТГ матиме визначальний позитивний вплив на власні реальні доходи місцевого населення. Прямий зв'язок також спостерігається у взаємозв'язках між обсягами акумульованих місцевих податків і зборів, сумою сплаченого єдиного податку та величиною власних доходів на одного мешканця.

5. Аналогічно як і у випадку Брошнів-Осадської ТГ, рівняння бюджету громади володіє найкращими аналітичними властивостями з усіх рівнянь даної моделі. Іншими словами, зміни обсягів бюджету ТГ на 99 відсотків будуть пояснюватись сукупною

дією таких показників як рівень соціально-економічного розвитку, обсягів зібраних місцевих податків і зборів, єдиного податку та обсягів офіційних трансфертів. При цьому трансферти та податки і збори мають виражений прямий вплив на величину бюджету, тоді як сума акумульованих місцевих податків матиме мінімальний позитивний вплив на бюджет громади. Подібно до Брошнів-Осадської ТГ, найбільший вплив на формування бюджету Рожнятівської ТГ мають трансферти, що також є свідченням низького рівня бюджетної самодостатності даної громади.

Як можна бачити, для оцінювання характеру спектру взаємозв'язків між показниками соціально-економічного розвитку та показниками інвестиційної діяльності для двох ТГ було розроблено 2 симультивні моделі, котрі сумарно налічують 10 рівнянь, причому 9 з цих десяти рівнянь виявились адекватними, і тільки одне – неадекватним при заданому обсязі вибірки. При цьому варіація факторних змінних для цього рівняння на 59 відсотків пояснює варіацію результуючої змінної, що вказує на істотність взаємозв'язків між досліджуваними показниками.

Використання таких моделей дозволяє кількісно оцінити вплив таких факторних змінних, як обсяг капітальних інвестицій, місцеві податки і збори, чистий експорт на душу населення, надходження єдиного податку, офіційні трансферти, інтегральний показник інвестиційної ефективності, взятий із лагом в один період, інтегральний показник соціально-економічного розвитку, взятий із лагом в один період на результуючі, а саме інтегральний показник соціально-економічного розвитку, інтегральний показник інвестиційної привабливості, інтегральний показник інвестиційної ефективності, власні доходи на одного мешканця, бюджет громади з урахуванням всього спектру взаємозв'язків між досліджуваними показниками.

Крім того, розроблені моделі дозволяють проводити сценарний аналіз впливу різних варіантів завдання керованих змінних на результуючі показники соціально-економічного розвитку ТГ.

## ВИСНОВКИ

Дослідження щодо вдосконалення процесу формування та реалізації стратегій соціально-економічного розвитку територіальних громад на засадах підвищення інвестиційного потенціалу для забезпечення їх спроможності та сталого розвитку дало змогу сформувати наступні висновки:

1. У дослідженні розкрито сутність термінів «стратегія ТГ» та «стратегія соціально-економічного розвитку ТГ» з позиції системного підходу, який враховує не лише специфіку підприємств, але й усі аспекти функціонування територіальних громад, а саме: визначення «стратегії ТГ» розглядається як довгостроковий план (програма) розвитку територіальної громади, що передбачає визначення генерального напрямку (курсу, орієнтиру) її розвитку із врахуванням сукупності послідовних дій для забезпечення її стійкості та інвестиційної привабливості громади в регіоні, підкреслюючи, що вона має відображати сумісність усіх планів розвитку громади, завчасне реагування на зміни у зовнішньому та внутрішньому середовищі; визначення «стратегії соціально-економічного розвитку ТГ» розглядається як довгостроковий план (програму) розвитку територіальної громади, що має на меті забезпечення економічного зростання громади та розв'язання її соціальних проблем за допомогою визначення послідовних дій, спрямованих на досягнення цілей сталого розвитку як громади, окремих регіонів, так і в межах країни в цілому.

Визначені терміни є ключовими для формування стратегій соціально-економічного ТГ, спрямованих на забезпечення їх сталого і дають змогу закласти фундаментальні теоретико-методологічні основи досліджуваної проблематики.

2. З метою більш точного застосування стратегій для конкретних ситуацій обґрунтована необхідність їх систематизації для удосконалення класифікації стратегій для територіальних громад із виокремленням таких класифікаційних груп, як: розвитку, управління ресурсами, гендерно-орієнтовані, боротьби, розвитку галузей економіки, розвитку сфер ТГ, діджиталізації, комунікаційно-інформативні,

управління, євроінтеграції та окремої групи «стратегії рівності», що дає змогу здійснювати більш ефективну адаптацію та імплементацію цих стратегій і дозволяє зосередитися на конкретних аспектах управління громадою. Це допоможе визначити оптимальний напрям імплементації та підвищить ефективність реалізації стратегій соціально-економічного розвитку із врахуванням потреб територіальних громади та змін у зовнішньому та внутрішньому середовищі.

3. З метою вдосконалення концептуального підходу до формування стратегії соціально-економічного розвитку ТГ, виходячи із об'єктивної необхідності покращення їх інвестиційного потенціалу виділено визначення таких складових у їх єдності, а саме: трактування терміну «інвестиційний потенціал» як сукупності ресурсів, джерел, можливостей, забезпечень, чинників та умов інвестиційного середовища, які формують інвестиційний клімат та забезпечують інвестиційну привабливість з метою досягнення бажаного результату у стратегічній перспективі, що відкриває можливості для більш глибокого розуміння інвестиційного потенціалу та його ефективного використання; трактування терміну «стратегічне планування» як систематизованої, послідовної сукупності стратегічно-орієнтованих рішень і заходів, котрі з допомогою сформованої стратегії, у частині місії, візії, цінностей та цілей, сприяють досягненню запланованого результату громади, її ефективного функціонування з урахуванням чинників бізнес-середовища на засадах підвищення інвестиційного потенціалу із урахуванням їх специфіки громад; виділення чотирьох етапів формування стратегії соціально-економічного розвитку ТГ на основі підвищення інвестиційного потенціалу, зокрема, організаційного, аналітичного, проєктувального і імплементаційного із приділенням уваги організаційним процедурам, від якості яких суттєво залежить успішність реалізації стратегій соціально-економічного розвитку громад. Виходячи із зазначеного обґрунтування виокремлений підхід на засадах комплексності відкриває перспективи для більш ефективного розвитку ТГ, забезпечує системну інтеграцію стратегічного планування

та інвестиційного потенціалу в контексті підвищення соціально-економічного розвитку громади.

4. Необхідність врахування специфіки функціонування територіальних громад як суб'єктів економічної діяльності, виходить за межі традиційного підходу, що базується на порівнянні з підприємствами, активізувала проведення порівняльної характеристики, яка відрізняють ТГ від останніх як організаційних структур управління за такими специфічними ознаками: цільове спрямування їх діяльності: для ТГ, які виконують роль адміністративно-територіальних одиниць, забезпечують розвиток соціально-економічної сфери та благополуччя мешканців громади є надання відповідних послуг, а для підприємств - отримання прибутку; організаційною структурою - яка визначається складнішими взаємовідносинами: для ТГ - між різними рівнями влади в межах сукупності сіл і селищ, установ і підприємств, які є постачальниками послуг, наявного адміністративного персоналу ТГ, а для підприємств - в межах сукупності підрозділів, наявного адміністративного персоналу підприємства, який формує ієрархічні рівні управління; джерел фінансування, які для ТГ мають особливості, так як вони не обмежуються лише власними доходами, а включають в себе також ще й бюджетні кошти і гранти, а для підприємств - це власні і позичені кошти; відповідальністю: для ТГ перед громадою за сталий соціально-економічний розвиток своїх територій, а для підприємств - перед своїми партнерами, що зумовило побудову концепції соціальної відповідальності для ТГ, яка враховує їхню унікальність та сприятиме сталому розвитку на локальному рівні.

5. Застосування методів аналізу у процесі формування та реалізації стратегії соціально-економічного розвитку територіальних громад можливе за наявності їх систематизації та розподілу їх на ті, які можна застосовувати спочатку у процесі формування стратегій, а потім у процесі їх реалізації, а також ті, які можна застосувати у класичному вигляді (за традиційною методикою) та ті, які потребують адаптації до потреб управління з урахуванням особливостей функціонування територіальних громад.

На етапі формування стратегії у класичному вигляді, визначено ряд аналітичних методів, таких як контент-аналіз, порівняльний аналіз, мозковий штурм, метод 6 капелюхів, ментальна карта, опитування населення та експертні методи (групи експертів, метод Дельфі), SWOT-аналіз, PEST-аналіз, вивчення профілю об'єкта. Також запропоновано методи, які можуть вимагати адаптації, такі як SPACE-аналіз, GAP-аналіз, метод аналізу LOTS, STEEPLE-аналіз, TELESCOPIC OBSERVATIONS.

У процесі реалізації стратегії у класичному вигляді виокремлені такі методи, як Дерево цілей, метод сценаріїв, теорія ігор, повторне опитування населення та експертні методи, порівняльний аналіз, бенчмаркінг, вертикальний та горизонтальний аналіз, табличні та візуальні (графічні) методи (гістограми). Також вказано методи, які можуть вимагати адаптації, такі як Balanced Score Card (BSC), Модель Total Performance Scorecard (TPS), Модель Intangible Assets Monitor (IAM), Модель Skandia Navigator (SN) Здійснення оцінки застосування методів аналізу для розробки стратегій соціально-економічного розвитку територіальних громад, дає змогу здійснювати виявлення різного ступеня застосування цих методів, які впливатимуть на отримання інформації, необхідної для прийняття обґрунтованих управлінських рішень керівниками ТГ.

6. З метою вдосконалення оцінки реалізації стратегії соціально-економічного розвитку територіальних громад обґрунтовано використання такого економічного інструменту стратегічного планування як система Balanced ScoreCard (BSC) через запропоновану її структуру, яка враховує специфіку функціонування громадв контексті концепції соціальної відповідальності. Показано, що структура системи BSC на рівні ТГ, на відміну від відповідної структури для підприємств, де є виділені чотири блоки: внутрішні процеси, фінанси, навчання та зростання (персонал), клієнти; містить такі блоки BSC, як: фінансування, постачальники послуг, споживачі послуг, навколишнє середовище, співробітництво для підвищення рівня аналітичності інформації, необхідної для керівників.

Для забезпечення ефективної реалізації стратегії соціально-економічного розвитку ТГ проведений розрахунок цільових показників системи BSC, а також розроблена стратегічна карта для Брошнів-Осадської ТГ, дали змогу пов'язати стратегічні цілі ТГ з блоками BSC та визначеними цільовими показниками, що сприятиме вибору обґрунтованого рішення у контексті підвищення інвестиційної привабливості громади з метою успішного досягнення цілей сталого розвитку не тільки ТГ, але й країни у цілому.

7. Виявлено важливі аспекти організації моніторингу реалізації стратегії соціально-економічного розвитку ТГ через ідентифікацію функцій з виокремленням нової: моделювання, яка передбачає побудову моделей із різними ситуаціями впливу та перевірку гіпотез у різних аспектах функціонування об'єкта дослідження; виділення окремо етапів організації моніторингу (методичного, технічного та організаційного), оскільки вони містять певні особливості та врахування таких чинників як: законодавчі, організаційні, соціально-економічні, політичні та запропонований перелік ключових показників для оцінки стратегій соціально-економічного розвитку ТГ Калуського району їх використання допоможе ефективно відстежувати досягнення поставлених цілей та приймати обґрунтовані управлінські рішення. Врахування зазначених аспектів організації моніторингу реалізації стратегій соціально-економічного розвитку ТГ буде сприяти досягненню мети і забезпеченню сталого розвитку територіальних громад.

8. Для пошуку найбільш дієвих важелів впливу на рівень соціально-економічного розвитку ТГ в контексті формування та практичної реалізації стратегії соціально-економічного розвитку в рамках проведених досліджень проведено запропонований концептуальний та кількісний аналіз причинності впливу чинників соціально-економічного розвитку на його інтегральний показник з урахуванням лагових ефектів зміни економічних умов.

Вирішення задачі кількісної оцінки впливу ключових чинників на інвестиційний потенціал ТГ проведено на основі запропонованих багатофакторних регресійних моделей, в яких в якості факторів виступають показники, котрі характеризують аспекти

соціально-економічного розвитку, визначальні з точки зору формування інвестиційного потенціалу. Перелік показників обирався з урахуванням наявної кореляції з результируючою змінною, а також вимог логічної та статистичної адекватності оцінюваних залежностей, а саме: загальної площі житлових будівель, прийнятих в експлуатацію на одну особу, обсягу капітальних інвестицій на душу населення, доходів на одного мешканця та приросту реалізованої промислової продукції на одну особу та інтегральний показник інвестиційного потенціалу громад.

Врахування цих показників у багатофакторних моделях дозволяє забезпечити системний підхід до моніторингу реалізації стратегій соціально-економічного розвитку територіальних громад. Перспективним є використання також методів екстраполяції на основі отриманих результатів регресійного аналізу, які дають змогу не лише оцінити поточний інвестиційний потенціал, але й здійснити прогноз на майбутнє, що забезпечує підґрунтя для прийняття ефективних управлінських рішень.

9. Для аналізу можливої імплементації інвестицій в практику реалізації стратегій соціально-економічного розвитку Брошнів-Осадської та Рожнятівської ТГ використано самостійно розроблений підхід з використанням можливостей прикладного економетричного моделювання. Зокрема, сформовано та реалізовано симультазивну економетричну модель, котра дозволяє проаналізувати досить широкий спектр взаємозв'язків між показниками соціально-економічного розвитку та показниками, які характеризують інвестиційну діяльність в аналізованих територіальних громадах. Проведений аналіз причинності зв'язків між досліджуваними показниками за тестом Гранжера дозволив провести специфікацію моделі із виокремленням ендогенних та екзогенних змінних. Оцінені моделі аналізу взаємозв'язків між показниками соціально-економічного розвитку та показниками інвестиційної діяльності, які було сформовано для досліджуваних громад, є адекватними, що свідчить про відповідні аналітичні властивості самої моделі.

Використання таких моделей дозволяє кількісно оцінити вплив таких факторних змінних, як обсяг капітальних інвестицій, місцеві податки і збори, чистий експорт на



душу населення, надходження єдиного податку, офіційні трансферти, інтегральний показник інвестиційної ефективності, взятий із лагом в один період, інтегральний показник соціально-економічного розвитку, взятий із лагом в один період на результуючі показники соціально-економічного розвитку та інвестиційного потенціалу громади з урахуванням всього спектру взаємозв'язків між досліджуваними показниками.

Розроблені моделі також надають можливість проводити сценарний аналіз, оцінюючи вплив різних варіантів завдання керованих змінних на результуючі показники соціально-економічного розвитку ТГ. Це важливо для розробки стратегій, спрямованих на підвищення інвестиційної привабливості та покращення умов для соціально-економічного розвитку територіальних громад.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Архипенко І.М. Стратегічне управління розвитком об'єднаних територіальних громад. *Публічне адміністрування: теорія та практика*. Вип. 2 (22). 2019. С. 1-10. URL: [http://www.dridu.dp.ua/zbirnik/2019-02\(22\)/21.pdf](http://www.dridu.dp.ua/zbirnik/2019-02(22)/21.pdf) (дата звернення: 12.01.2019).
2. Берданова О.В., Вакуленко В.М., Валентюк І.В., Ткачук А.Ф. Стратегічне планування розвитку об'єднаної територіальної громади: навч. посіб. Київ, 2017. 121 с. URL: [http://www.slg-coe.org.ua/wpcontent/uploads/2018/11/04\\_Strateg\\_Plan-PRN-5.pdf](http://www.slg-coe.org.ua/wpcontent/uploads/2018/11/04_Strateg_Plan-PRN-5.pdf) (дата звернення: 12.01.2019).
3. Терент'єва О. Розробляємо стратегію розвитку освіти в територіальній громаді: Порадник для голів та управлінців освітою територіальних громад / За заг. ред. Протасової Н., Полторак В., Жабенко Л., Пуцовой А. Київ: Швейцарсько-український проєкт DECIDE – «Децентралізація для розвитку демократичної освіти», 2021. 64 с.
4. Ткачук А., Кашевський В., Мавко П. Стратегічне планування у громаді (навчальний модуль). Київ: ІКЦ «Легальний статус», 2016. 96 с. URL: <https://decentralization.gov.ua/uploads/library/file/84/Strategichne-planuvannya.pdf> (дата звернення: 15.02.2020).
5. Чорна О.Ю., Христенко Л.М. Питання розроблення проєктів розвитку об'єднаних територіальних громад. *Приазовський економічний вісник*. Вип. 2 (19). 2020. С. 164-170. URL: [http://pev.kpu.zp.ua/journals/2020/2\\_19\\_ukr/30.pdf](http://pev.kpu.zp.ua/journals/2020/2_19_ukr/30.pdf) (дата звернення: 15.02.2020).
6. Інструменти регіонального розвитку в Україні: навч. посіб. / авт. кол.: О.В. Берданова, Г.А. Борщ, В.М. Вакуленко, О.І. Васильєва, Н.М. Гринчук, О.С. Ігнатенко, І.М. Петренко, Н.А. Сич; за ред. О. В. Берданової, В.М. Вакуленка. Київ: НАДУ, 2013. 310 с.

7. Посібник з моніторингу та оцінювання програм регіонального розвитку / Лендел М., Винницький Б., Ратейчак Ю., Санжаровський І.; за ред. Санжаровського І., Полянського Ю. Київ: К.І.С., 2007. 80 с.
8. Жук П.В., Сірик З.О. Інвестиційний потенціал територіальних громад: суть поняття та питання управління. *Регіональна економіка* 2017, № 2. С.16-22, с.16.
9. Лисенко І.М. Територіальна громада в системі громадянського суспільства. *Науковий вісник «Гілея»*. 2009. Вип. 28. С. 362-372.
10. Батанов О. Територіальна громада – первинний суб'єкт муніципальної влади в Україні: поняття та ознаки. *Вісник центральної виборчої комісії*. 2008. № 2 (12). С. 46–52.
11. Мороз О.Ю. Територіальна громада: сутність становлення та сучасні українські реалії. *Демократ. врядування*: електрон. наук. фах. видання. 2008. Вип. 2. URL: [www.nbuv.gov.ua](http://www.nbuv.gov.ua) (дата звернення: 25.02.2020).
12. Google Trends: веб-сайт. URL: <https://trends.google.com.ua/trends/?geo=UA> (дата звернення: 12.04.2021).
13. Ansoff H. I. *Implanting strategic management*. Prentice: Hall International, Englewood Cliffs, N.J. 1984. 510 p.
14. Glueck W. F., Jauch L. R. *Business Policy and Strategic Management*. New York: McGraw-Hill, 1988. 940 p.
15. Гудзинський О.Д., Судомир С.М., Гуренко Т.О. Менеджмент підприємницької діяльності: навч. посіб.; заг. ред. О. Д. Гудзинського; Ін-т підготов. кадрів держ. служби зайнятості України. Київ: ІПК ДСЗУ, 2010. 321 с.
16. Довбня С.Б., Найдовська А. О., Хитько М. М. Стратегія підприємства: навч. посіб. Дніпропетровськ: НМетаАУ, 2011. 71 с.
17. Doyle P. *Marketing Management and Strategy*. Petersburg: Piter, 1999. 560 p.

18. Ігнатська І.А. Стратегічний менеджмент: підруч. Київ: Каравела, 2008. 480 с.
19. Karloff B. Business Strategy (a Guide to Concepts and Models). London: Palgrave Macmillan UK, 1989. 166 p.
20. Cassels E. Book 1. Introduction. Strategy. The Open University, Walton Hall, Milton Keynes, 2000. 432 p.
21. Mescon M. H., Albert M., Khedouri F. Management. Harper & Row, 1988. 777 p.
22. Mintzberg H., Waters J. Tracking Strategy in an Entrepreneurial Firm. *Academy of Management Journal*. 1982. P. 465-499.
23. Наливайко А. Теорія стратегій підприємства. Сучасний стан та перспективи розвитку: монографія. Київ: КНЕУ, 2001. 227 с.
24. Пономаренко В.С., Пушкар О.І., Тридід О.М. Стратегічне управління розвитком підприємства: навч. посіб. Харків: ХДЕУ, 2002. 640 с.
25. Портер Майкл Е. Стратегія конкуренції. Пер. з англ. А. Олійник, Р. Сільський. Київ: Основи, 1997. 390 с.
26. Саєнко М. Г. Стратегія підприємства: навч. посіб. Тернопіль: Економічна думка, 2006. 390 с.
27. Савченко В. Д., Байдик М. І., Шелудько Р. М. Стратегія підприємства: навч. посіб. Харківський національний аграрний ун-т ім. В. В. Докучаєва. Харків, 2004. 206 с.
28. Steiner G. A., Miner J. B. Management Policy and Strategy: Text, Readings and Cases. New York: McMillan, 1977. 1014 p.
29. Thompson A.A., Strickland A.J. III. Strategic Management: Concept and Cases. 1987 4th ed. University of Alabama, Business Publication Inc., Plano, Texas. 1987. 363 p.

30. Федулова Л.І., Захарова О.В. Особливості концепції стратегічного планування в сучасних умовах розвитку економіки. *Проблеми науки*. 2003. № 1. С. 42-46.
31. Chandler A.D. *Strategy and structure; Chapters in the History of the history of the Industrial Enterprises*. MIT Press, Cambridge, Mass, 1962. 463 p.
32. Шершньова З. Є. Стратегічне управління: підруч. Київський національний економічний ун-т 2-ге вид., перероб. і доп. Київ: КНЕУ, 2004. 700 с.
33. Сологуб С. Сутність стратегії соціально-економічного розвитку в контексті зміни підходів до регіонального розвитку в Україні. *Актуальні проблеми розвитку економіки регіону: науковий журнал*. Івано-Франківськ: Вид-во Прикарпатського національного університету імені Василя Стефаника, 2021. Вип.17. Т.1. С.162-173.
34. Пилипів Н.І. Сологуб С.І. Сутність стратегії соціально-економічного розвитку територіальних громад. *Актуальні проблеми соціально-економічного розвитку: регіональні особливості та світові тенденції: Матеріали III Всеукраїнської наук.-практ. інренет-конф. (23 жовт. 2019р., Івано-Франківськ) Івано-Франківськ: ДВНЗ «Прикарпатський національний ун-т ім..В.Стефаника», 2019. С.116-119.*
35. Горбулін В.П., Качинський А. Б. Стратегічне планування: вирішення проблем національної безпеки: монографія. Київ : НІСД, 2010. 288 с
36. Higgins J.M. *Organizational Policy and Strategic Management: Text and Cases*, 2nd ed. Chicago: The Dryden Press. 1983. 916 p.
37. Голік В.В. Концептуальні підходи до розуміння сутності поняття «стратегія». *Науковий вісник Херсонського державного університету*. Випуск 8. Ч. 1. 2014. С. 72-76.
38. Pearce II J.A., Robinson R.B. Jr. *Strategic Management*, 2nd ed. Homewood, Ill: Richard D. Irwin. 1985. 416 p.

39. Сисоєва І.М. Аналіз потенційних загроз діяльності суб'єктів господарювання. *Економіка та суспільство*. Вип. 22. 2020. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2020-22-19> (дата звернення: 15.03.2020).

40. Schendel D.E., Hatten K.J. Business Policy or Strategic Management: A Broader View for an Emerging. *Academy of Management Proceedings*. 1972. P. 56-57.

41. Horwath R. The Origin of Strategy. Strategic Thinking Institute, 2006 URL : <https://www.strategyskills.com/the-origin-of-strategy/> (дата звернення: 27.04.2021).

42. Клівець П. Г. Стратегія підприємства : навч. посіб. Київ: Академвидав, 2007. 320 с.

43. Саєнко П. О. Теоретичні засади формування стратегії розвитку об'єднаної територіальної громади. *Економіка і суспільство*. Вип. 7. 2016. С. 594-598.

44. Берданова О., Вакуленко В. Стратегічне планування місцевого розвитку. Практичний посібник. Швейцарсько-український проект «Підтримка децентралізації в Україні – DESPRO. Київ: ТОВ «Софія-А». 2012. 88 с. URL : [https://despro.org.ua/media/articles/04\\_book\\_berdanova\\_vakulenko\\_strateg\\_chne\\_planuva\\_nn.pdf](https://despro.org.ua/media/articles/04_book_berdanova_vakulenko_strateg_chne_planuva_nn.pdf) (дата звернення: 30.04.2021).

45. Практичний посібник з питань організації роботи органів місцевого самоврядування об'єднаних територіальних громад: модуль 5 Стратегічний план розвитку громади. Вид. 2. Київ, 2016. 100 с. URL: <https://auc.org.ua/sites/default/files/library/mod5web.pdf> (дата звернення: 30.04.2021).

46. Пітюлич М.М., Готра В.В., Чубарь О.Г., Побережник Г.В. Фактори підвищення фінансової спроможності та розвитку територіальних громад в умовах сучасних викликів // *Український журнал прикладної економіки та техніки*. 2023. Том 8. № 2. С. 341-346.

47. Pylypiv N.I., Piatnychuk I.D., Maksymiv Yu.V. Ensuring sustainable development of the enterprise by modern tools of strategic management: the concept of business administration. *Teoriia i praktyka stratehichnoho upravlinnia rozvytkom*

*haluzevykh i rehionalnykh suspilnykh system: materialy VI Mizhnarodnoi naukovopraktychnoi konferentsii: Proc. of the Intern. Conf., Ivano-Frankivsk, Ukraine, October, 2017, IFNTUOG, Ivano-Frankivsk, 2017. P. 376-379.*

48. Тюха І. В. Соціально-економічний розвиток підприємства: сутність та видові прояви. *Ефективна економіка*. 2012. № 6. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=1195> (дата звернення: 30.04.2021).

49. Pylypiv N., Piatnychuk I., Halachenko O., Maksymiv Yu. and Popadynets N. Balanced scorecard for implementing united territorial communities' social responsibility. *Problems and Perspectives in Management*. 2020. Vol. 18 (2). P. 128-139.

50. Пилипів Н.І., П'ятничук І.Д., Сологуб С.І Концепція соціальної відповідальності ТГ у контексті сталого розвитку. *Вісник Прикарпатського університету*. Серія: Економіка.– 2018.– С. 36-42.

51. Pylypiv N., Piatnychuk I., Sologub S. Classification of strategies for socio-economic development of united territorial communities. *Journal of Vasyl Stefanyk Precarpathian National University*. 2020. Vol. 7, No. 3. P. 27-35.

52. Дубницький В. І., Комірна В. В., Ганжела І. П. Стратегія розвитку соціальної інфраструктури регіону: модель, закономірності, аргументи, актуальність, результат. *Соціальна економіка*. 2016. Вип. 1. С. 30-38.

53. Pylypiv N.I., Piatnychuk I.D., Maksymiv Yu.V. Conceptual approach to construction of accounting and information provision of social responsibility for business enterprises through the prism of the business partnership system. *Financial and credit activity: problems of theory and practice*. 2018. Vol. 4. P. 201-211.

54. Орзіх М. Концепція правового статусу самоврядних територій і органів місцевого самоврядування. *Місьцеве та регіональне самоврядування України*. 1995. Вип. 1-2 (10-11). С. 67.

55. Потапенко С. Характерні риси об'єднаної територіальної громади. *Вісник Академії праці, соціальних відносин і туризму*. 2019. № 2. С. 47–55.

56. Чорна О.Ю., Чорний В.О. Поняття і основні ознаки об'єднаних територіальних громад України. *Технологія-2018* : матеріали міжнар. наук.-техн. конф., м. Сєверодонецьк, 20-21 квітня 2018 р. Сєверодонецьк, 2018. С. 155-157.

57. Безуглий Д.Г. Координаційне забезпечення проектно-орієнтованого управління розвитком об'єднаних територіальних громад в Україні. *Теорія та практика державного управління*. 2016. № 2 (53). С. 155-160.

58. Заблодська І.В. Економічні передумови оновлення та реалізації стратегії розвитку Донецької області на період до 2020 р. *Економіка та право*. Серія «Економіка». 2016. № 2. С. 20-30.

59. Управління стратегічним розвитком об'єднаних територіальних громад: інноваційні підходи та інструменти: монографія / С.М. Серьогін та ін.; за заг. та наук. ред. С.М. Серьогіна, Ю.П. Шарова. Дніпро: ДРІДУ НАДУ, 2016. 278 с.

60. Управління розвитком об'єднаних територіальних громад на засадах громадської участі: навч. посіб. / О.В. Берданова та ін. Київ, 2017. 129 с.

61. Лисак В.Ю. Формування та розвиток поняття стратегічне управління. *Вісник ДВНЗ «Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана»*. 2013. С. 106-110.

62. Стратегія розвитку Брошнів-Осадської об'єднаної територіальної громади Івано-Франківської області на період до 2028 року. URL: <https://broshniv.info/wp-content/uploads/dodatok-do-rishennya-347-142018.pdf> (дата звернення: 05.05.2022).

63. Стратегія розвитку Івано-Франківської області на період до 2021-2027 роки. URL: <https://www.minregion.gov.ua/wp-content/uploads/2020/04/ivano-frankivska-strategiya-rozvytku-ivano-frankivskoyi-oblasti-na-2021-2027-roky.pdf> (дата звернення: 05.05.2022).

64. Про схвалення Концепції реформування місцевого самоврядування та територіальної організації влади в Україні: Розпорядження Кабінету Міністрів



України від 01.04.2014 р. № 333-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/333-2014-p#Text> (дата звернення: 05.05.2022).

65. Стратегія сталого розвитку Верхнянської об'єднаної територіальної громади на роки 2017-2027. URL: [3f7d2da06861b843d46de48c656e9b09.pdf](https://dosvit.org.ua/3f7d2da06861b843d46de48c656e9b09.pdf) ([dosvit.org.ua](https://dosvit.org.ua)) (дата звернення: 05.05.2022).

66. Стратегія розвитку Витвицької об'єднаної територіальної громади Івано-Франківської області на період до 2028 року. URL: <https://vytvytska-gromada.gov.ua/news/1617188719/> (дата звернення: 05.05.2022).

67. Стратегія розвитку Долинської об'єднаної територіальної громади Івано-Франківської області на період до 2028 року. URL: <http://pleddg.org.ua/wp-content/uploads/2020/12/Dolyna-Subregion-Development-Strategy.pdf> (дата звернення: 05.05.2022).

68. Стратегія розвитку Калуської об'єднаної територіальної громади Івано-Франківської області на період до 2028 року. URL: <https://kalushcity.gov.ua/news/strategiyi-rozvitku-kaluskoyi-miskoyi-teritorialnoyi-gromadi-na-2022-2030-roki> (дата звернення: 05.05.2022).

69. Стратегія розвитку Новицької об'єднаної територіальної громади Івано-Франківської області на період до 2028 року. URL: <https://novTG.gov.ua/news/1591264300/> (дата звернення: 05.05.2022).

70. Стратегічний план розвитку Спаської об'єднаної територіальної громади на період 2020-2027 рр. URL: <http://spaska.gromada.org.ua/news/1576229834/> (дата звернення: 05.05.2022).

71. Про затвердження Державної стратегії регіонального розвитку на період до 2020 року: Постанова Кабінету Міністрів України від 06.08.2014 р. № 385. URL: <http://www.rada.gov.ua> (дата звернення: 10.05.2022)

72. Методологія планування регіонального розвитку в Україні: Інструмент для розробки стратегій регіонального розвитку і планів їх реалізації. Київ: Проект ЄС «Підтримка політики регіонального розвитку України». 2018. 159 с.

73. Методологія стратегічного планування розвитку об'єднаних територіальних громад в Україні. Проект «Підтримка політики регіонального розвитку в Україні». Київ: 2016. 55 с.

74. Розвиток та єдність, орієнтовані на людину: Державна стратегія регіонального розвитку на 2021–2027 роки. Міністерство розвитку громад та територій України: офіційний вебсайт. URL: <https://www.minregion.gov.ua/wp-content/uploads/2019/12/DSRR-2027.-Olena-Boyko.pptx> (дата звернення: 30.03.2021).

75. Про схвалення Національної стратегії із створення безбар'єрного простору в Україні на період до 2030 року: Розпорядження Кабінету Міністрів України від 14.04.2021 р. № 366-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/366-2021-%D1%80#Text> (дата звернення: 30.03.2021).

76. Про добровільне об'єднання територіальних громад: Закон України. Верховна рада України. № 157-VIII, 05.02.2015 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/157-VIII#Text> (дата звернення: 30.03.2021).

77. Про Стратегію сталого розвитку «Україна – 2020»: Закон України від 12.01.2015 р. № 5/2015 URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/5/2015#Text> (дата звернення: 30.03.2021).

78. Про державне прогнозування та розроблення програм економічного і соціального розвитку України: Закон України від 23.03.2000 р. № 1602. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1602-14#Text> (дата звернення: 30.03.2021).

79. Про державні цільові програми: Закон України від 18.03.2004 р. № 1621-IV. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1621-15#Text> (дата звернення: 30.03.2021).

80. Про засади державної регіональної політики: Закон України від 05.02.2015 р. № 156-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/156-19#Text> (дата звернення: 30.03.2021).

81. Про місцеве самоврядування в Україні: Закон України від 21.05.1997 р. № 280/97-ВР. URL: <http://zakon0.rada.gov.ua/laws/show/280/97-%D0%B2%D1%80> (дата звернення: 30.03.2021).

82. Про затвердження Методики розроблення, проведення моніторингу та оцінки результативності реалізації регіональних стратегій розвитку та планів заходів з їх реалізації: Наказ Міністерства регіонального розвитку, будівництва та житлово-комунального господарства України від 31.03.2016 р. № 79. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0632-16#Text> (дата звернення: 30.03.2021).

83. Бюджетний кодекс України: Закон України від 08.07.2010 р. № 2456-VI. URL : <http://zakon.nau.ua/doc/?uid=1011.44.0> (дата звернення: 30.03.2021).

84. Про співробітництво територіальних громад: Закон України від 17.06.2014 р. № 1508-VII. URL: <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/1508-18> (дата звернення: 30.03.2021).

85. Моніторинг процесу децентралізації влади та реформування місцевого самоврядування станом на 10 січня 2020 р. Міністерство розвитку громад та територій України: офіційний вебсайт. URL:<https://decentralization.gov.ua/uploads/library/file/526/10.01.2020.pdf> (дата звернення: 02.04.2021).

86. Методика формування спроможних територіальних громад: постанова Кабінету Міністрів України від 08.04.2015 р. № 214. URL: <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/214-2015-%D0%BF> (дата звернення: 02.04.2021)

87. Що у розвитку громад і територій відбулося за 2019 рік – дані моніторингу децентралізації. Портал «Децентралізація». URL: <https://decentralization.gov.ua/news/12055> (дата звернення: 02.04.2021).

88. Моніторинг процесу децентралізації влади та реформування місцевого самоврядування. М Міністерство розвитку громад та територій України. 2020. URL: <http://surl.li/rgsrpk> (дата звернення: 02.04.2021).

89. Зовнішнє і внутрішнє становище України у 2017 році: аналіз проблем і варіанти рішень / за ред. В.П. Горбуліна. Харків: Фоліо, 2018. 927 с.

90. Кіндрацька Г.І. Стратегічний менеджмент: навч. посіб. Київ: Знання, 2006. 366 с.
91. Шаров Ю.П. Стратегічне планування в муніципальному менеджменті. Концептуальні аспекти. Київ: УАДУ, 2001. 302 с.
92. Шаров Ю.П. Стратегічне планування в публічному управлінні: навч. посіб. Дніпропетровськ: ДРІДУ НАДУ, 2011. 104 с.
93. Управління проектами: практичні аспекти реалізації стратегій регіонального розвитку: навч. посіб./ В.А. Рач та ін.; за ред. В.А. Рача. Київ: «К. І. С.», 2010. 276 с.
94. Чемерис А. Розроблення та управління проектами у публічній сфері: європейський вимір для України: практ. посіб. Київ: Софія-А, 2012. 80 с.
95. Заблодська І.В., Кудріна О.Ю. Модернізація промислового сектору як стратегічний напрям розвитку економіки регіону. *Ефективна економіка*. 2014. № 2. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=3382> (дата звернення: 20.03.2020).
96. Тлумачний словник української мови. Укладачі Ковальова Т.В., Коврига Л.П. Харків: Синтекс, 2002. 672 с.
97. Енциклопедія державного управління: у 8 т./ Нац. акад. держ. упр. При Президентові України; наук.- ред. колегія: Ю.В. Ковбасюк (голова) та ін. Т. 5: Територіальне управління/ наук.-ред. колегія: О.Ю. Амосов (співголова), О. С. Ігнатенко (співголова) та ін.; за ред. О.Ю. Амосова, О.С. Ігнатенка, А.О. Кузнецова. Х.: Вид-во ХарПІ НАДУ «Магістр», 2011. 408 с.
98. Боришкевич І.І. Теоретичні підходи до розуміння сутності стратегії розвитку сільськогосподарських підприємств. *Інноваційна економіка*. 2016. № 9-10. С. 88-92.
99. Кравченко О. В. Поняття стратегії розвитку підприємства. *Вісник Сумського національного аграрного університету*. 2010. № 1 (22). С. 267-272.

100. Збарський В. К. Сутність поняття “стратегія розвитку” малого підприємства. *Науковий вісник Національного університету біоресурсів і природокористування України*. 2013. Вип. 181 (6). С. 36-45.
101. Kenneth R. Andrews. The concept of corporate strategy. 3rd ed. Homewood, Ill. Irwin, 1987, xviii, 132 p.
102. Cole G.A. Strategic Management. London : Business Degree, 1994. 241 p.
103. Державна служба статистики України. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua/> (дата звернення: 09.02.2021).
104. Бережна І.Ю. Теоретико-економічні підходи до обґрунтування змісту інвестиційного потенціалу. *Держава та регіони*. Серія: Економіка та підприємництво. 2010. №6. С. 253-258.
105. Ворсовський О.Л. Теоретико-методичні основи інвестиційного потенціалу підприємств. *Інвестиції: практика та досвід*. 2007. № 15. С. 8-11.
106. Гавриш В.П., Гулько Л.Г., Драганова Т.П. Методичні основи формування інвестиційного потенціалу підприємства. *Інвестиції та інновації: Матеріали III Міжнар. наук.-практ. конф. (7-8 жовтня 2010 р.)*. Дніпропетровськ, 2010. Т. 3. С. 11-15.
107. Гриньова В.М., Коюда В.О., Лепейко Т.І., Коюда О.П. Інвестування: підруч. Київ: Знання, 2008. 358 с.
108. Управління потенціалом підприємства: навч. посіб.; за ред. І.З. Должанський, Т.О. Загорна, О.О. Удалих, І.М. Герасименко, В.М. Ращупкіна. Київ: Центр навчальної літератури, 2006. 362 с.
109. Заїка С.О. Інвестиційний потенціал підприємства та варіанти його формування. *Науковий вісник Херсонського державного університету*. Серія: Економічні науки. 2015. Вип. 13 (1). С. 84-86.
110. Здренник В.С. Інвестиційний потенціал: сутність поняття та проблеми оцінки. *Науковий вісник Ужгородського університету*. Серія Економіка. 2016. Вип. 1 (47). Т.1. С. 363-367.

111. Іванов С.В. Методологічні підходи до визначення сутності інвестиційного потенціалу. *Економіка: проблеми теорії та практики*: Зб. наук. праць. Дніпропетровськ: ДНУ, 2004. Вип. 95. С. 98-104.
112. Круш П. В., Зеленська М. О. Методологічні підходи до розкриття сутності категорії «потенціал підприємства». *Теорії мікро-макроекономіки: збірник наукових праць*. 2009. №2. С. 12-18.
113. Кобеля З.І., Кутаренко Н.Я., Рудько К.І., Бабчук А.М. Інвестиційний потенціал України в умовах фінансово-економічної кризи. *Інвестиції: практика та досвід*. 2017. № 22. С. 32-37.
114. Кучерук Т.Ю., Вовк О.М. Економічне обґрунтування комплексної оцінки інвестиційного потенціалу авіапідприємства. *Економіка. Фінанси. Право*. 2008. №3. С. 11-15.
115. Луців Б.Л., Стечишин Т.Б. Інвестиційний потенціал банківської системи України. *Фінанси України*. 2009. № 9. С. 67-77.
116. Матвеев В., Щелкунов В., Бондаренко В., Каракай Ю., Грамотнев В. Маркетинг регіонів: інвестиційні аспекти. Київ: Наук. думка, 2005. 176 с.
117. Макух Т.О., Стечишин Т.О. Інвестиційний потенціал як фактор підвищення ефективності використання фінансових ресурсів. *Фінанси України*. 2009. № 9. С. 67-77.
118. Мягих І.М. Аналіз і оцінка використання ресурсного потенціалу в системі споживчої кооперації. *Актуальні проблеми економіки*. 2009. №1. С. 136-142.
119. Нечитайло І.П. Аналіз сучасних підходів до визначення інвестиційного потенціалу регіону. *Фінансові ринки і цінні папери*. 2010. №24. С. 13-19.
120. Пілюшенко В.Л., Сердечна Л.В., Аракелова Л.В. Маркетинг послуг: навч.-метод. комплекс; Донец. держ. ун-т упр. Донецьк: НОУЛІДЖ, 2011. 322 с.
121. Покотаєва К.П. Теоретичні аспекти визначення категорій «інвестиційний потенціал» та «інвестиційна привабливість». *Наук.-техн. збірник «Комунальне господарство міст»*. 2007. С. 262-268.

122. Сабліна Н.В. Методичний підхід до управління інвестиційним потенціалом підприємства. *Науковий вісник Херсонського державного університету. Економічні науки*. 2015. Вип. 15. Ч. 3. С. 102-105.

123. Сілюкова С. Розвиток інвестиційного потенціалу регіону як об'єкт державного регулювання. *Публічне управління: теорія та практика*: збірник наукових праць Асоціації докторів наук з державного управління. Харків: Вид-во «ДокНаукДержУпр». 2013. Вип. 1 (13). 184 с.

124. Стеченко Д.М. Інноваційні форми регіонального розвитку: навч. посіб. Київ: Вища школа, 2002. 254 с.

125. Туріянська М. М. Інвестиційні джерела: монографія. Донецьк, 2004. 317 с.

126. Федонін О.С., Рєпіна І.М., Олексюк О.І. Потенціал підприємства: формування та оцінка. Київ: КНЕУ, 2006. 316 с.

127. Шевередіна О.В. Розвиток інвестиційного потенціалу України: правовий аспект. *Право і суспільство: господарське право і господарський процес*. 2014. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Pis\\_2014\\_1.2\\_20](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Pis_2014_1.2_20) (дата звернення: 05.08.2021).

128. Щербатюк О. М. Дефініція «інвестиційний потенціал підприємства»: сутність та відмінності. *Ефективна економіка*. 2011. № 11. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=773> (дата звернення: 08.08.2021).

129. Сологуб.І. Сутність інвестиційного потенціалу територіальних громад. Підприємництво під час війни в Україні: виклики та можливості: збірник тез доповідей Міжнародної науково-практичної конференції, присвяченої 60-річчю кафедри підприємництва, торгівлі та прикладної економіки. Електронне видання. Івано-Франківськ: Прикарпатський національний ун-т ім. В. Стефаника, 2023.С. 124-126.С.146-148.

130. Литюга Ю.В. Інвестиційний потенціал підприємства: формування та розвиток (за матеріалами хімічних підприємств України): автореф. дис. канд. екон.

наук: 08.00.04; Державний вищий навчальний заклад «Київський національний економічний ун-т ім. Вадима Гетьмана». Київ, 2009. 19 с.

131. Мірошниченко П.І. Активізація використання інвестиційного потенціалу регіону: автореф. дис. к-та екон. наук: 08.00.05; Інститут економіко-правових досліджень НАН України. Донецьк, 2007. 20 с.

132. Оніщенко С.В., Клімова Г.В. Інвестиційна привабливість підприємства: систематизація методів оцінки та напрямів підвищення. *Формування ринкових відносин в Україні*. 2009. № 12. С. 108-110.

133. Сегедій О. М. Інформаційне забезпечення оцінки інвестиційного потенціалу підприємств. *Збірник наукових праць Донецького національного технічного університету*. Донецьк: ДонНТУ. 2004. № 75. С. 165-169.

134. Азарова Т.В., Абрамов Л.К. Стратегічне планування діяльності НДО. Кіровоград, 2000. 76 с.

135. Drucker P.F., Maciariello J.A. Management Rev Ed. Harper Business. 2008.608 p.

136. Запара Л.А. Сутність та необхідність стратегічного планування. *Економіка АПК*. 2010. № 24. С. 36-39.

137. Коритько Т.Ю. Стратегічне планування соціально-економічного розвитку регіону. *Економічний простір*. 2008. № 12/1. С. 140-145.

138. Saaty T.L., Kearns K.P. Analytical Planning: The Organization of System. Elsevier Science. 2014. 178 p.

139. Скібіцький О.М. Стратегічний менеджмент: навч. посіб. Київ, 2006. 312 с

140. Стратегічний менеджмент: навч. посіб. / За заг. ред. Бутка М. П. [М.П.Бутко, М.Ю.Дітковська, С.М.Задорожна та ін.]. Київ: «Центр учбової літератури», 2016. 376 с.



141. Гурбик Ю.Ю., Сальнікова М.В., Курган П.О. Суть, принципи та етапи стратегічного планування на підприємстві. *Економіка та суспільство*. 2019. Вип. 20. С. 60-69.
142. Морозова М. Е. Стратегічне планування. Поняття і етапи стратегічного планування. *Scientific Journal Virtus June*. 2019. № 35. С. 267-270.
143. Жигалкевич Ж.М., Драгомощенко А.О. Стратегічне планування зовнішньо-економічної діяльності підприємства. *Економіка та суспільство*. 2021. Вип. 33. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/895/858> (дата звернення: 12.09.2021).
144. Бриль М., Врублевський О., Данчева О. Успішна територіальна громада: будуємо разом. Харків: Фактор, 2018. 128 с.
145. Дикань В.А., Зубенко В.О., Маковоз О.В., Токмакова І.В., Шраменко О.В. Стратегічне управління: навч. посібник. Київ, 2013. 272 с.
146. Кравченко В.О. Основи менеджменту: навч. посіб. Одеса, 2012. 211 с.
147. Небава М.І., Ратушняк О.Г. Менеджмент організацій і адміністрування. Частина 1. Вінниця, 2012. 105 с.
148. Скібіцький О.М. Стратегічний менеджмент: навч. посіб. Київ, 2006. 312 с.
149. Серьогін С.М., Шаров Ю.П., Бородін Є.І., Гончарук Н.Т. Управління стратегічним розвитком об'єднаних територіальних громад: інноваційні підходи та інструменти. Дніпро: ДРІДУ НАДУ, 2016. 278 с.
150. Запровадження стратегічного планування в Україні: збірка док. і матеріалів / уклад. В. Тертичка. К.: Центр дослідж. адм. реформи НАДУ, 2004. 401 с.
151. Шатун В. Т. Основи менеджменту: навч. посіб. Миколаїв, 2006. 376 с.
152. Кубах Т.Г., Журавка О.С. Політика України в розбудові вітчизняного інвестиційного клімату. *Проблеми економіки*. 2020. №4. С. 48–57. <https://doi.org/10.32983/2222-0712-2020-4-48-57>, с.50.

153. Про затвердження Методичних рекомендацій щодо формування і реалізації прогностичних та програмних документів соціально-економічного розвитку об'єднаної територіальної громади: Наказ Міністерства регіонального розвитку, будівництва та житлово-комунального господарства України від 30.03.2016 р. № 75. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v0075858-16#Text> (дата звернення: 12.06.2021).

154. Васильченко Г., Парасюк І., Єременко Н. Планування розвитку територіальних громад: навч. посіб. для посадових осіб місцевого самоврядування. Асоціація міст України. Київ, 2015. 256 с.

155. Пелепишин С.В. Розробка стратегії розвитку сільської громади, на прикладі Поторицької сільської ради. 2020. URL: <http://surl.li/rgcte> (дата звернення: 5.05.2022).

156. Родченко В.Б., Нечипоренко Я.Є. Реалізація, моніторинг і оцінювання стратегії розвитку підприємництва в об'єднаних територіальних громадах. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. 2018. Вип. 19, ч. 2. С. 162-166.

157. Савельєва С.О., Касич А.О. Розробка стратегії розвитку громади. *Вісник КНУТД*. 2020. С. 128-130. URL: [https://er.knutd.edu.ua/bitstream/123456789/18720/1/DOMIN2021\\_P128-130.pdf](https://er.knutd.edu.ua/bitstream/123456789/18720/1/DOMIN2021_P128-130.pdf) (дата звернення: 05.05.2022).

158. Лонтка К. Стратегічне планування. *SUMYNEWS*. 2012. Ч. 2. URL: <http://www.sumynews.com> (дата звернення: 05.05.2022).

159. Пилипів Н.І., П'ятничук І.Д., Сологуб С.І. Роль стратегії соціально-економічного розвитку ТГ в контексті зміни підходів до регіонального розвитку в Україні. *Розвиток територіальних громад: правові, економічні та соціальні аспекти*: матеріали міжнар. наук.-практ. конф., 23-24 червня 2021 р., Миколаїв. Миколаїв: МНАУ, 2021. С. 53-55.

160. Сологуб С.І. Оцінка стану розробки стратегій соціально-економічного розвитку ТГ. *Вісник Прикарпатського національного університету імені Василя Стефаника*. 2022. С. 46-56.

161. Бас Ю. Світова історія розвитку корпоративної соціальної відповідальності. *Економіко-технологічно-правові засади екологобезпечного виробництва продукції і екологізації територій*: матер. Міжнар. наук.-практ. інтернет-конф., 17–18 трав. 2012 р. URL: <http://stelmaschuk.info/archive-internet-conference/51-article-onferencia-17-05-2012/241-241.html> (дата звернення: 05.05.2022).

162. Баюра Д.О., Червіна Ю.В. Соціальна відповідальність як елемент сталого розвитку інтегрованих структур. *Теоретичні та прикладні питання економіки*. 2013. Вип. 28. С. 151-157.

163. Бібік Н.В. Корпоративна соціальна відповідальність в Україні: сучасний стан та перспективи розвитку. *Вісник Нац. техн. ун-ту "ХПИ": зб. наук. пр.* 2012 № 14. С. 9-16.

164. Blowfield M. Corporate Social Responsibility: reinventing the meaning of development? *International Affairs*. 2005. Vol. 81, Issue 3. P. 515-524.

165. Вергун А.М., Тарасенко І.О. Концепція сталого розвитку в умовах глобалізації. *Вісник КНУТД*. 2014. № 2. С. 207-218.

166. Грицина Л.А. Сталий розвиток України через призму міжнародних індексів. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2012. № 3. С. 32-36.

167. Єлистратова Г.І. Забезпечення сталого розвитку підприємств на основі принципів КСВ. 2012. С. 118-120. URL: [https://kneu.edu.ua/userfiles/ec\\_pidpr\\_th\\_pr\\_4/3/Elistratova.doc](https://kneu.edu.ua/userfiles/ec_pidpr_th_pr_4/3/Elistratova.doc) (дата звернення: 10.05.2022).

168. Зінченко А.Г., Саприкіна М.А. Корпоративна соціальна відповідальність 2005-2010: стан та перспективи розвитку. Київ: Вид-во «Фарбований лист», 2010. С. 56.

169. Калита П. Сталий розвиток. Корпоративна соціальна відповідальність. Ділова досконалість. *Стандартизація, сертифікація, якість*. 2013. №1. С. 31-36.

170. Комарова К.В., Ковальчук Н.В. Соціальна відповідальність як складова стратегії розвитку бізнесу на підприємствах України. *Інноваційна економіка*. 2016. № 5-6. С. 25-30.

171. Котлер Ф., Лі Н. Корпоративна соціальна відповідальність. Як зробити якомога більше добра для вашої компанії та суспільства. Пер. з англ. Київ: Стандарт, 2005. С. 302.

172. Crane A., Matten D., Spence L.J. Corporate Social Responsibility: Readings and Cases in a Global Context. *Abingdon: Routledge*, 2013. p. C.3-26.

173. Лебедєв І.В. Забезпечення сталого розвитку на засадах корпоративної соціальної відповідальності. *Актуальні проблеми економіки*. 2013. №1 (139). С. 106-116.

174. Мазуренко В.П., Засенко О. Ю. Сучасна концепція корпоративної соціальної відповідальності у міжнародному бізнесі. *Ефективна економіка*. 2012. № 6. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=1199> (дата звернення: 14.05.2022).

175. Mintzberg H. The case for corporate social responsibility. *Journal of Business Strategy*. 1983. Vol. 4 No. 2. p. C.3-15.

176. Новіков Б.В., Димитрова Л.М. Соціальна робота в Україні: нові виміри менеджменту з корпоративносоціальної відповідальності. *Соціальна робота і сучасність: теорія та практика*: Матеріали VI Міжнар. наук.-практ. Конф., 20-21 трав. 2010 р. Київ: НТУУ-КПІ, 2010. С. 298-299.

177. Охріменко О.О., Іванова Т.В. Соціальна відповідальність: навч. посіб. Київ: Національний технічний університет України «Київський політехнічний інститут», 2015. 180 с.

178. Сарай Н.І. Роль ділової репутації в забезпеченні стійкості функціонування промислового підприємства. *Сталий розвиток економіки*. 2016. № 2. С. 94-100.

179. Харламова А.О. Корпоративна соціальна відповідальність необхідний чинник формування корпоративної стратегії. *Ефективна економіка*. 2012. № 2. URL:[http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek\\_2012\\_9\\_51](http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2012_9_51) (дата звернення: 14.05.2022).

180. Малишівський Т.В., Сологуб С.І. Необхідність зміни підходів до залучення інвестицій в Україну в поствоєнний період. *Управління економічними процесами на макро- і мікрорівні: проблеми та перспективи вирішення*: матеріали V Міжнародної науково-практичної інтернет-конференції молодих учених, 25-26 травня 2022 р. - Львів: Вид-во Львівської політехніки, 2022. - Режим доступу: <https://Science.1pnu.ua/ntsa-2022> вільний.-Заголовок з екрана.-Мова укр.і англ. - С.146-148.

181. ISO 26000 – Social responsibility. International Organization for Standardization. URL: <https://www.iso.org/iso-26000-social-responsibility.html> (дата звернення: 28.05.2022).

182. Цілі сталого розвитку 2016-2030. Представництво ООН в Україні. URL: <https://ukraine.un.org/uk/sdgs> (дата звернення: 28.05.2022).

183. Цілі сталого розвитку: Україна. Національна доповідь. Міністерство економічного розвитку і торгівлі України. 2017. URL: <http://surl.li/rgcwp> (дата звернення: 28.05.2022).

184. Цілі сталого розвитку. Україна. Добровільний національний огляд.2021. URL: <https://ukraine.un.org/sites/default/files/2021-10/VNR%20SDG%20Ukraine%202020.pdf> (дата звернення: 28.05.2022).

185. ЦСР для дітей України. Тематична Доповідь. 2019. URL: <https://bit.ly/3eQAoR2> (дата звернення: 28.05.2022).

186. Цілі сталого розвитку та Україна. Урядовий портал. URL: <https://www.kmu.gov.ua/diyalnist/cili-stalogo-rozvitku-ta-ukrayina> (дата звернення: 28.05.2022).

187. ЦСР - Україна. Моніторинговий звіт. 2019. URL: [https://ukrstat.gov.ua/csr\\_prezent/2020/ukr/st\\_rozv/publ/SDGs-MonitoringReport\\_v08\\_24.09.2019.pdf](https://ukrstat.gov.ua/csr_prezent/2020/ukr/st_rozv/publ/SDGs-MonitoringReport_v08_24.09.2019.pdf) (дата звернення: 30.05.2022).

188. ЦСР 8. Гідна праця та економічне зростання: Україна. Моніторинг прогресу на шляху досягнення інших ЦСР в Україні 2019. URL: [https://www.unicef.org/ukraine/media/10546/file/SDG-8\\_1Pager\\_UKR.pdf](https://www.unicef.org/ukraine/media/10546/file/SDG-8_1Pager_UKR.pdf) (дата звернення: 30.05.2022).

189. Питання збору даних для моніторингу реалізації цілей сталого розвитку. Розпорядження Кабінету Міністрів України від 21.08.2019 р. № 686-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/686-2019-%D1%80#Text> (дата звернення: 30.05.2022).

190. Перетворення нашого світу: Порядок денний у сфері сталого розвитку до 2030 року. URL: <http://surl.li/cyloa> (дата звернення: 30.05.2022).

191. Індикатори досягнення цілей сталого розвитку для України. Державна служба статистики України. URL: <https://sdg.ukrstat.gov.ua/uk/> (дата звернення: 30.05.2022).

192. Оцінка прогресу досягнення ЦСР в Україні (за методологією Економічної та соціальної Комісії ООН для Азії та Тихого океану (UNESCAP)). Державна служба статистики України. URL: [https://ukrstat.gov.ua/csr\\_prezent/2.htm](https://ukrstat.gov.ua/csr_prezent/2.htm) (дата звернення: 30.05.2022).

193. Спільна програма зі сприяння процесам стратегічного планування та фінансування сталого розвитку в Україні. URL: [https://jointsdgfund.org/sites/default/files/2020-10/Brief%20SDG%20Financing\\_ukr.pdf](https://jointsdgfund.org/sites/default/files/2020-10/Brief%20SDG%20Financing_ukr.pdf) (дата звернення: 30.05.2022).

194. Про утворення та ліквідацію районів: Постанова Верховної Ради України від 17.07.2020 р. № 807-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/807-20#Text> (дата звернення: 01.06.2022).

195. Стратегічні програми Калуської МТГ 2030. URL: [https://kalushcity.golos.net.ua/files/pdf\\_end/89.pdf](https://kalushcity.golos.net.ua/files/pdf_end/89.pdf) (дата звернення: 01.06.2022).
196. Дерево цілей стратегія Калуської МТГ 2030. URL: [https://kalushcity.golos.net.ua/files/pdf\\_end/91.pdf](https://kalushcity.golos.net.ua/files/pdf_end/91.pdf) (дата звернення: 01.06.2022).
197. Woodward G, Manuel D, Goel V. Developing a balanced scorecard for public health. ICES, Toronto, Ontario, 2004. P. 98.
198. Шапурова О.О. Систематизація методологічних аспектів оцінки внутрішнього та зовнішнього середовища сукупного економічного потенціалу підприємства. *Інвестиції: практика та досвід*. 2013. № 23. С. 41-47.
199. Лопушанська В.В. ТО-модель для комплексного стратегічного аналізу галузей рослинництва сільськогосподарських підприємств. *Науково-виробничий журнал Бізнес-навігатор*. 2014. №1 (33). С. 10-18.
200. Лечаченко Т.А. Застосування універсальної системи показників діяльності на прикладі ПАТ КБ ПРИВАТБАНК. *Моделювання економіки: проблеми, тенденції, досвід: VIII Міжнар. наук.-метод. конф. 28-29 вер. 2017 р., м. Львів*. 2017. С. 168-170.
201. Козенкова В.Д. Визначення, вимірювання, оцінка нематеріальних активів: зарубіжний досвід та практика в Україні. *Economics Bulletin*, 2018. №2. С. 134-145.
202. The application of the total performance scorecard (TPS) process in the sales management. Mdlina University of Piteti, Faculty of Economic Scienes, Piteti, Aleea Lacului. 2008. URL: <http://steconomiceuoradea.ro/anale/volume/2008/v4-management-marketing/020.pdf> (дата звернення: 03.06.2022).
203. Sveiby K. E. The Intangible Assets Monitor. Knowledge Management Abstract. *Journal of the human resource costing and accounting*. 1997. Vol. 2. No. 1. P. 73- URL: <http://surl.li/rgcyw> (дата звернення: 03.06.2022).

204. Edvinsson L. Summary of Skandia Navigator. *Abstract – Value Based Management.net*. URL: [https://www.valuebasedmanagement.net/methods\\_skandianavigator.html](https://www.valuebasedmanagement.net/methods_skandianavigator.html) (дата звернення: 03.06.2022).

205. Kerr I. R. Leadership strategies for sustainable SME operation. *Journal of Business Strategy and the Environment*. 2006. № 15 (1). P. 30-39. URL: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1002/bse.451> (дата звернення: 03.06.2022).

206. Sinha P., Akoorie M. Sustainable environmental practices in the New Zealand wine industry: An analysis of perceived institutional pressures and the role of exports. *Journal of Asia-Pacific Business*. Vol. 11. URL: <https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/10599230903520186> (дата звернення: 07.06.2022).

207. Kuckertz A., Wagner M. The influence of sustainability orientation on entrepreneurial intentions-investigating the role of business experience. *Journal of Business Venturing*. 2010. Vol. 25 (5). P. 524-539.

208. Salimzadeh P., Courvisanos J., Nayak R. Social and environmental practices of SMEs in a regional city of Australia. Proceedings of the 28th Annual SEAANZ Conference. 2015. 1-3 July. Melbourne, Australia. URL: [https://www.researchgate.net/publication/285804415\\_Social\\_and\\_environmental\\_practices\\_of\\_SMEs\\_in\\_a\\_regional\\_city\\_of\\_Australia](https://www.researchgate.net/publication/285804415_Social_and_environmental_practices_of_SMEs_in_a_regional_city_of_Australia) (дата звернення: 07.06.2022).

209. Бондаренко А.В. Побудова оцінки ефективності діяльності підприємства на основі системи збалансованих показників. *Бізнес*. 2006. № 11. С. 45-58.

210. Кизим М.О., Пилипенко А.А., Зінченко В.А. Збалансована система показників: монографія. Харків: ВД «ІНЖЕК», 2007. 192 с.

211. Кузнецова І.О., Гущина О.М. Збалансована система показників (BSC) на прикладі ДП ДАК «Хліб України» «Одеський портовий елеватор». *Теорія і практика управління*. 2006. № 10. С. 48-62.



212. Малярець Л.М., Штереверя А.В. Збалансована система показників в оцінці діяльності підприємства: наукове видання. Харків: Вид. ХНЕУ, 2008. 188 с.
213. Штереверя А.В. Обґрунтування необхідності запровадження збалансованої системи показників на підприємствах України. *Науково-технічний збірник «Комунальне господарство міст»*. Серія: Економічні науки. 2005. Вип. 65. С. 308-316.
214. Niven P.R. *Balanced Scorecard Step-by-Step for Government and Nonprofit Agencies*. Wiley; 2nd edition. 2008. 384 p.
215. Niven P.R. *Balanced Scorecard Step-By-Step: Maximizing Performance and Maintaining Results*. Wiley; 2nd edition. 2006. 336 p.
216. Пестовська З.С., Гриценко Є.Г. формування фінансової стратегії підприємства на основі модифікації системи збалансованих показників. *Академічний огляд*. 2017. № 2 (47). С. 21-31.
217. Редченко К. Збалансована нерівність : *Balanced Scorecard*. *Менеджмент*. 2003. № 6. С. 110-119.
218. Саранський С. В. Збалансована система показників як інструмент стратегічного розвитку підприємства. *Менеджмент*. 2006. С. 96-99.
219. Солоненко Е. Збалансована система показників : інструмент оцінки чи спосіб реалізації стратегії? *Довідник кадровика*. 2005. №1 (31). С. 80-85.
220. Пилипів Н.І., Сологуб С.І. Оцінка реалізації стратегії соціально-економічного розвитку територіальних громад. Розвиток територіальних громад: правові, економічні та соціальні аспекти: Матеріали III Міжнар. наук.-практ. конф., 2-3 листопада 2023 р., Миколаїв: МНАУ, 2023. С.107-108.
221. Брошнів-Осадська ТГ. Офіційний сайт. URL: <https://broshniv.info/> (дата звернення: 11.06.2022).
222. Гогвуд Б., Ган Л. Аналіз політики для реального світу. К.: Основи, 2004. С.396.

223. Вайс К.Г. Методи дослідження програм та політики: монографія. К.: Основи, 2000. С.672.

224. Оленковська Л.П. Моніторинг виконання та оцінювання впровадження стратегічних планів міст. *Державне управління: удосконалення та розвиток*. 2015. № 3. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Duur\\_2015\\_3\\_11](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Duur_2015_3_11)

225. Пакуліна А.А., Пакуліна Г.С. Раціоналізація інформаційних потоків і вдосконалення системи показників соціально-економічного моніторингу розвитку регіону. *Траєкторія науки*. 2016. № 2(7). С. 257-275.

226. Князев С.О. До питання формування системи показників моніторингу соціально-економічного розвитку регіонів. *У світі наукових відкриттів*. 2013. № 8. С. 30-34.

227. Якубів В.М., Попадинець Н.М., Максимів Ю.В. Моніторинг соціально-економічних процесів розвитку регіону: теоретичний і прикладний аспекти. *Актуальні проблеми розвитку економіки регіону*. 2017. Випуск 13. Т. 1. С. 176-184.

228. Галіцин В.К., Суслов О.П., Самченко Н.К. Концептуальні засади моніторингу. *Бізнес Інформ*. 2013. № 9. С. 330-335.

229. Шевяков А.Ю., Клейнер Г.Б. Соціально-економічний моніторинг: концепція, проблеми, перспективи. *Економіка та математичні методи*. 1993, № 29/1, С. 5-14.

230. Економічний словник. URL: [http://library.nlu.edu.ua/poln\\_text/knigi/kondor/ekonomich\\_sl\\_2006.pdf](http://library.nlu.edu.ua/poln_text/knigi/kondor/ekonomich_sl_2006.pdf)

231. Єгоров, П.В., Алексеєнко Н.В. Стратегічний моніторинг в управлінні фінансово-господарською діяльністю виробничих систем: монографія. Донецьк: ТОВ «Юго-Восток, Лтд», 2005. С. 176.

232. Ведунг Е. Оцінювання державної політики і програм. К.: Всеуито, 2003. С. 351.

233. Пан Л.В., Романченко Н.В. Стратегічний моніторинг як підсистема стратегічного управління підприємством. *Управління проектами, системний аналіз і логістика*. 2008. № 5. С. 357–358.

234. Добренєков В.І., Кравченко А.І. Методи соціалістичного дослідження. К.: Всеувіто, 2008. С.767.

235. Валентюк І.В. Алгоритм впровадження моніторингу регіонального розвитку. *Вісник Національної академії державного управління при Президентові України*. 2010. Вип. 2. С. 156-162.

236. Сментина Н. В., Фіалковська А. А. Стратегічне планування місцевого розвитку: навч. посіб. К.: ФОП Гуляєва В.М., 2019. С. 244.

237. Бондарчук Т.А. Моніторинг як функція керівника навчального закладу. URL: <http://eprints.zu.edu.ua/17418/1/%D0%91%D0%BE%D0%BD%D0%B4%D0%B0%D1%80%D1%87%D1%83%D0%BA.pdf>

238. Виговська Н.Г., Дячек С.М. Реформування системи фінансового контролю за виконанням місцевих бюджетів. *Вісник СумДУ*. Серія “Економіка”, № 3’ 2020. URL: [https://visnyk.fem.sumdu.edu.ua/issues/3\\_2020/7.pdf](https://visnyk.fem.sumdu.edu.ua/issues/3_2020/7.pdf)

239. Сухінін Д.В. Основні підходи, принципи та методи проведення оцінювання, моніторингу та контролю якості місцевих послуг у рамках системи управління якістю “найкраща якість”. *Актуальні проблеми державного управління*. 2013. № 2. URL: [http://www.dridu.dp.ua/zbirnik/2012-02\(8\)/12sdvpna.pdf](http://www.dridu.dp.ua/zbirnik/2012-02(8)/12sdvpna.pdf)

240. Удалих О.О. Організація моніторингу економічної ефективності капіталовкладень в системи водопостачання промислових підприємств. *Ефективна економіка*. 2015. № 2. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=3821>

241. Тарасюк М.В. Моніторинг зовнішнього середовища в контролінгу торговельної мережі. *Інвестиції: практика та досвід*. 2009. № 20. URL: [http://www.investplan.com.ua/pdf/20\\_2009/9.pdf](http://www.investplan.com.ua/pdf/20_2009/9.pdf)

242. Рудик О.Р. Антикризова діагностика суб’єктів господарювання. *Наукові записки*. 2013. URL: <https://ecj.oa.edu.ua/articles/2013/n21/56.pdf>

243. Приходько В. Системний підхід до моніторингу якості освітньої діяльності загальноосвітнього навчального закладу. *Теорія та методика управління освітою*. 2012. № 9. р. URL: [http://umo.edu.ua/images/content/nashi\\_vydanya/metod\\_upr\\_osvit/v\\_9/34.pdf](http://umo.edu.ua/images/content/nashi_vydanya/metod_upr_osvit/v_9/34.pdf)

244. Оніщенко Н.М. Функції правової аналітики: теоретичні виміри, практичні засади. *Visegrad journal on human rights*. 2017. No. 1/2. С. 134-138.

245. Андрійко О.Ф. Правовий моніторинг в системі органів виконавчої влади. Альманах права. *Правовий моніторинг і правова експертиза: питання теорії та практики*. 2019. Вип. 10. 2019. С. 27-31.

246. Горбатюк В.М., Клименко К.В. Організаційно-технологічні особливості здійснення моніторингу земель на регіональному рівні. *Геодезія, картографія і аерофотознімання*. 2007. Вип. 69. С. 156-150.

247. Петрова Н.О. Функції моніторингу державної допомоги суб'єктам господарювання. *Науковий вісник Ужгородського Національного Університету*. 2021. URL: <http://visnyk-pravo.uzhnu.edu.ua/article/view/238625/237246>

248. Пехарева С. Моніторинг як функція управління освітнім процесом дошкільного навчального закладу. *Людинознавчі студії*. 2013. Вип. 27. С. 139.

249. Коваленко В.В. Методичні підходи до реалізації етапів фінансового моніторингу. URL: <http://dspace.oneu.edu.ua/jspui/bitstream.pdf>

250. Побурко Я.О. Моніторингові оцінювання складних соціально-економічних явищ розвитку регіону. НАН України; Ін-т регіональних досліджень. Л., 2006. 306 с.

251. Кушнірецька О.В. Моніторинг соціально-економічного розвитку ТГ: організаційно-методичне забезпечення. Соціально-економічні проблеми сучасного періоду України. 2018. № 5. URL: [http://ird.gov.ua/sep/sep20185\(133\)/sep20185\(133\)\\_070\\_KushniretskaOV.pdf](http://ird.gov.ua/sep/sep20185(133)/sep20185(133)_070_KushniretskaOV.pdf)

252. Чубукова О.Ю., Геселева Н.В., Синенко О.І. Інформаційний моніторинг: навчальний посібник. Київ: КНУТД, 2011. 200 с.

253. Мудрак О.В. Організація та вдосконалення системи екологічного моніторингу заповідних територій Поділля. *Науковий вісник НЛТУ України*. 2014. Вип. 24.5. С. 63-74.

254. Чепіжко О.В. Системна концепція моніторингу геологічного середовища території північного Причорномор'я. Екологічна безпека та збалансоване ресурсокористування. URL: <http://liber.onu.edu.ua:8080/bitstream/123456789/29449/1/64-66.pdf>

255. Дутченко О.М. Моніторинг кредитної операції як інструмент забезпечення ефективності проведення банківського кредитування. *Бізнес Інформ*. 2012. № 2 (409). С. 173-175.

256. Гавриленко О.В. Організація моніторингу і контролю економічних результатів в процесі управління аграрними підприємствами. *Український журнал прикладної економіки*. 2019. Т. 4, № 1. С. 127-134.

257. Процишин О.Р. Проблеми реалізації моніторингу регіональних і місцевих стратегій. Нуково-технічний журнал. 2012. № 2. URL:[http://ird.gov.ua/sep/sep20183\(131\)/sep20183\(131\)\\_032\\_PopadynetsN,ProtsyshynO.pdf](http://ird.gov.ua/sep/sep20183(131)/sep20183(131)_032_PopadynetsN,ProtsyshynO.pdf)

258. Пилипів Н.І., І.Д.Пятничук, Сологуб С.І. Організація моніторингу реалізації стратегії соціально-економічного розвитку ТГ. *Проблеми та перспективи розвитку економіки: світові та національні аспекти*: Збірник матеріалів Міжнар. наук.-практ. конф., 18 листопада 2022 р., Одеса, ОДАУ. 2022. С.193-196.

259. Сологуб С. Теоретичні засади організації моніторингу соціально-економічного розвитку об'єднаних територіальних громад. *“АГРАРНА ЕКОНОМІКА”*: науковий журнал Львівського національного університету природокористування, 2022. Т.15. №3-4. С.94-100.

260. Постанова Верховної Ради України“Про утворення та ліквідацію районів” № 807-IX від 17.07.2020 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua>

261. Коркуна І.І. Нормативно-правове забезпечення розвитку об'єднаних територіальних громад в умовах децентралізації. *Соціально-економічні проблеми сучасного періоду України*. 2019. № 2 (136). С. 16-19.

262. Регіональний розвиток та державна регіональна політика в Україні: стан і перспективи змін у контексті глобальних викликів та європейських стандартів політики: аналітичний звіт. URL: [https://surdp.eu/uploads/files/Analytical\\_Report\\_Main\\_part\\_UA.pdf](https://surdp.eu/uploads/files/Analytical_Report_Main_part_UA.pdf)

263. Постанова КМУ від 05.08.2020р. № 695“Про затвердження Державної стратегії регіонального розвитку на 2021-2027 роки”.  
<https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/695-2020-%D0%BF#Text>

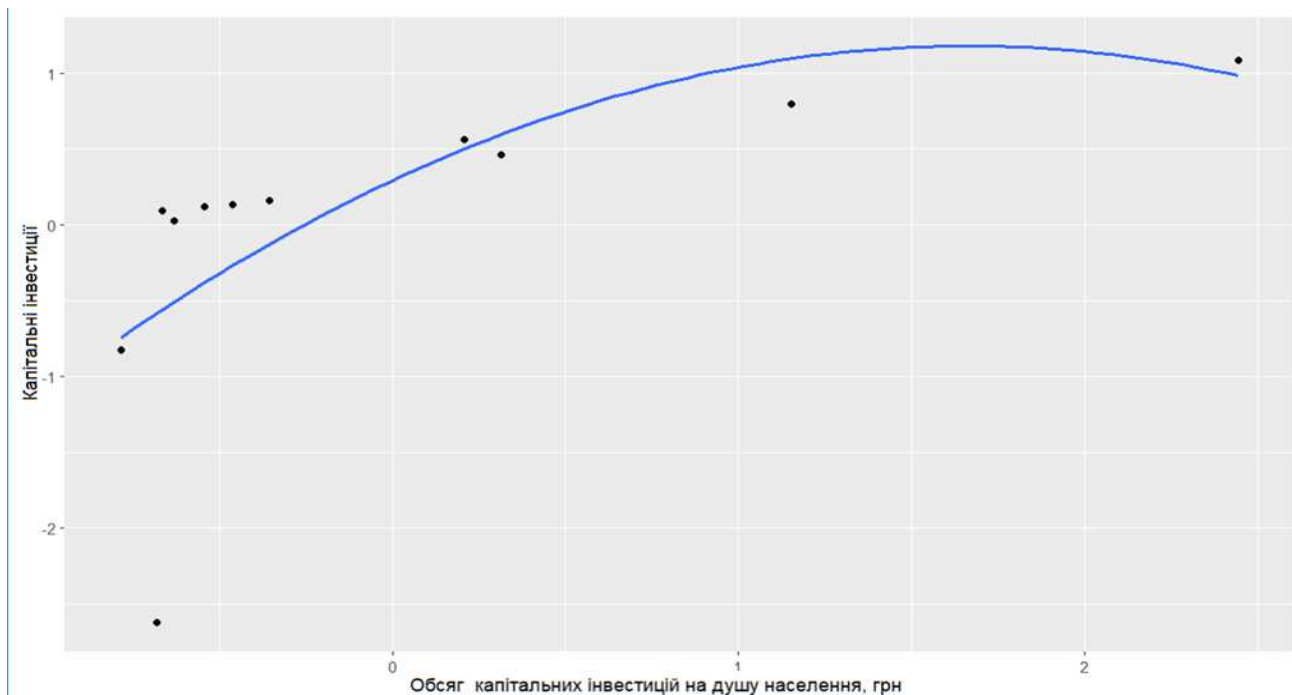
264. План заходів з реалізації Стратегії розвитку Івано-Франківської області на 2021-2023 роки, затверджених рішенням Івано-Франківської обласної ради від 21.02.2020. URL: <http://surl.li/khwa>

265. Пілько А.Д., Кіс В.В. Постановка та вирішення задачі оцінки й аналізу інвестиційної складової безпеки розвитку регіону. *Проблеми економіки* № 3, 2016, с.300-306.

## ДОДАТКИ

## Додаток А

**Графічна та модельна інтерпретація визначення вагових коефіцієнтів моделей інвестиційної привабливості, інвестиційного потенціалу та інвестиційного клімату для Брошнівської ТГ**

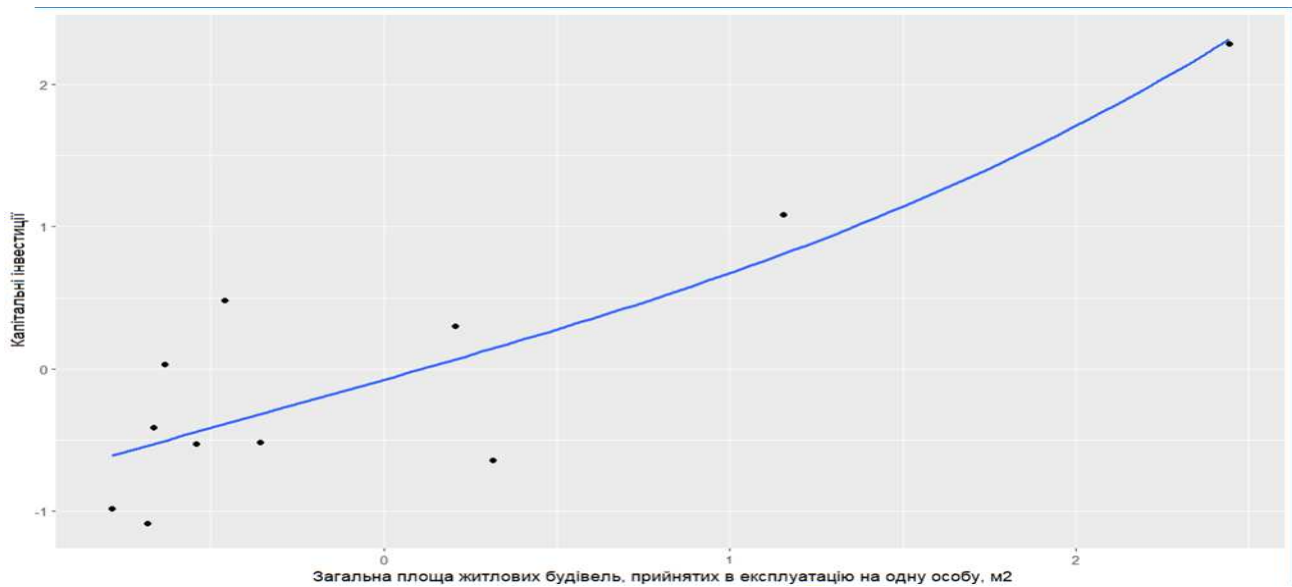


**Рис. 1. Взаємозв'язок між обсягом капітальних інвестицій, млн грн та обсягом капітальних інвестицій на душу населення, грн**

$$y = -0.57 + 1.65x + 0.63x^2, R^2 = 0.8994$$

де  $y$  – обсяг капітальних інвестицій;

$x$  – обсяг капітальних інвестицій на душу населення

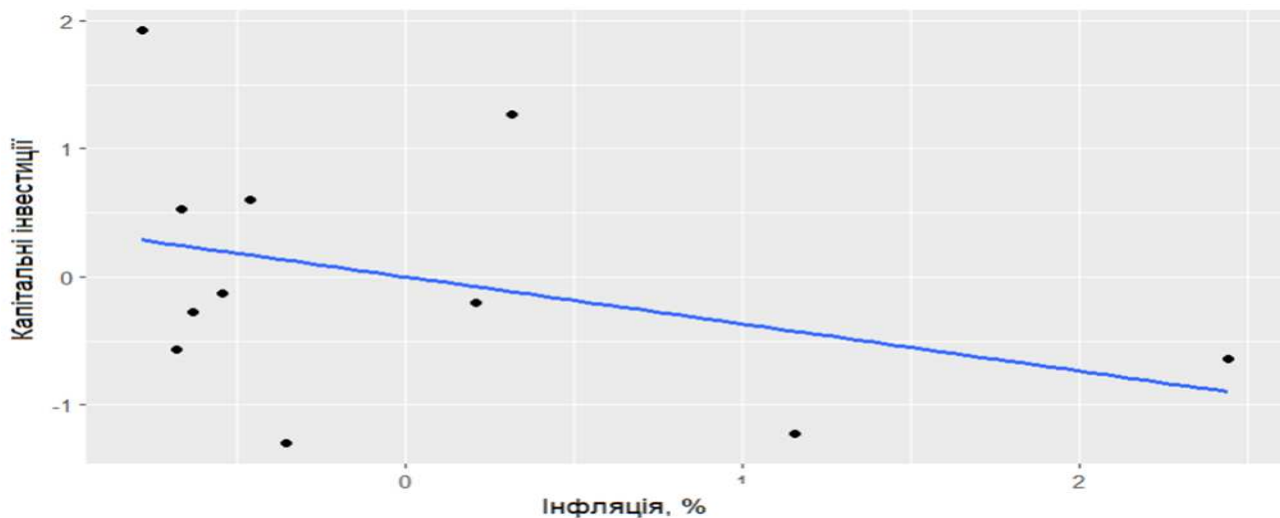


**Рис. 2. Взаємозв'язок між обсягом капітальних інвестицій, млн грн та загальною площею житлових будівель, прийнятих в експлуатацію на 1 особу, м<sup>2</sup>**

$$y = -0.26 + 0.62x + 0.32x^2 - 0.02x^3, R^2 = 0.8451$$

де  $y$  – обсяг капітальних інвестицій;

$x$  - загальна площа житлових будівель, прийнятих в експлуатацію на 1 особу



**Рис. 3. Взаємозв'язок між обсягом капітальних інвестицій, тис. дол. США та інфляцією, %**

$$y = -5.24 * 10^{-17} - 3.67 * 10^{-1}x, R^2 = 0.1348$$

де  $y$  – обсяг капітальних інвестицій;

$x$  – інфляція



## Додаток Б

Графічна та модельна інтерпретація визначення вагових коефіцієнтів моделей інвестиційної привабливості, інвестиційного потенціалу та інвестиційного клімату для Рожнятівської ТГ

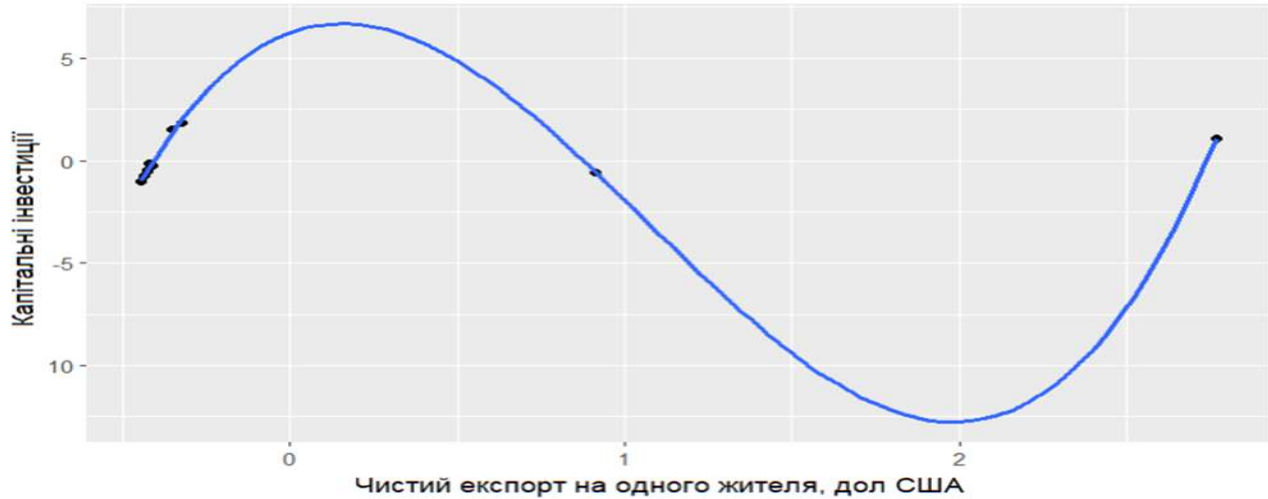


Рис. 1. Взаємозв'язок між обсягом капітальних інвестицій, млн грн та чистим експортом на одного жителя, дол США

$$y = 485.54 - 39.61x + 0.98x^2 - 0.004x^3, R^2 = 0.4689$$

де  $y$  – обсяг капітальних інвестицій;

$x$  – чистий експорт на одного жителя

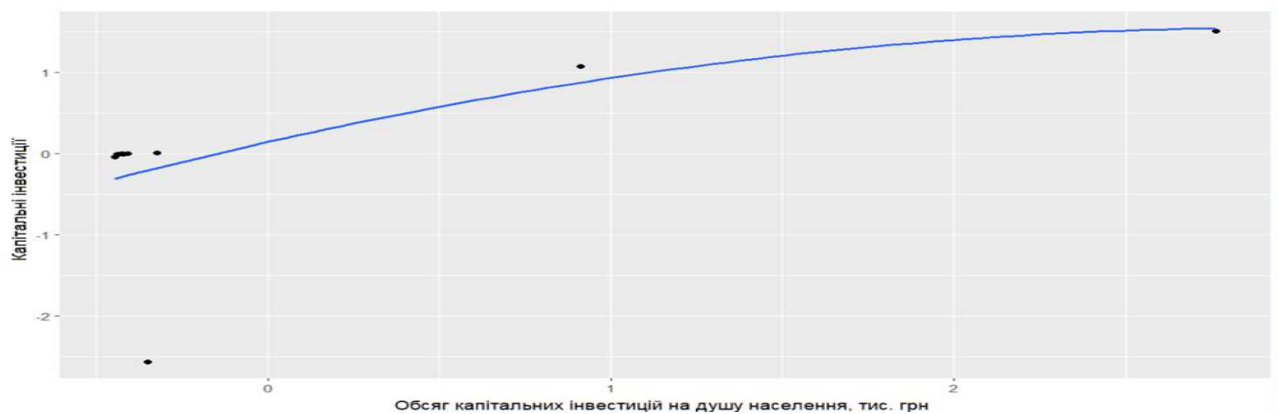
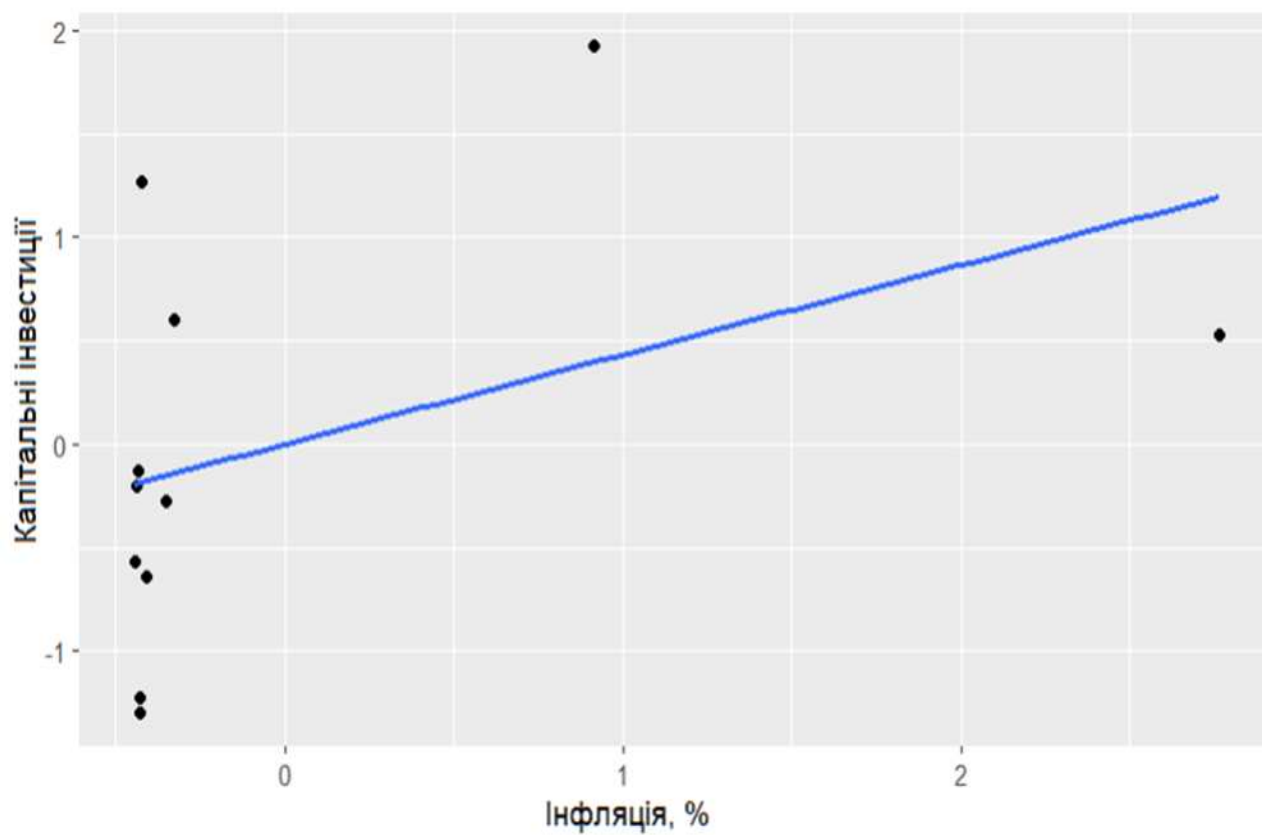


Рис. 2. Взаємозв'язок між обсягом капітальних інвестицій, млн грн та обсягом капітальних інвестицій на душу населення, грн

$$y = -0.43 + 1.18x + 0.47x^2, R^2 = 0.9653$$

де  $y$  – обсяг капітальних інвестицій;

$x$  – обсяг капітальних інвестицій на душу населення



**Рис. 3. Взаємозв'язок між обсягом капітальних інвестицій, тис. дол. США та інфляцією, %**

$$y = 4.29 * 10^{-17} + 4.32 * 10^{-1}x, R^2 = 0.1872$$

де  $y$  – обсяг капітальних інвестицій;

$x$  – інфляція

**Список публікацій Сологуб С.І. за темою дисертації*****Статті у наукових фахових виданнях України:***

1. Пилипів Н.І., П'ятничук І.Д., Сологуб С.І. Концепція соціальної відповідальності ОТГ у контексті сталого розвитку. *Вісник Прикарпатського університету. Серія: Економіка*. 2018. Вип. XIII. С. 36-42. *Особистий внесок (0,8 д.а.): обґрунтовано побудову концепції соціальної відповідальності територіальних громад(1,1 д. а.).*

URL: <http://surl.li/lucgd>

2. Nadiya Pylypiv, Iryna Piatnychuk, Sviatoslav Sologub. Classification of strategies for socio-economic development of united territorial communities. *Journal of Vasyl Stefanyk Precarpathian National University*. 2020. Vol. 7, No. 3. 27-35. *Особистий внесок (1,1 д.а.): сформовано авторське визначення сутності “соціально-економічний розвиток об’єднаних територіальних громад” та здійснено систематизацію різних видів їх стратегій у класифікаційні групи (1.5 д.а.).*

DOI: <https://doi.org/10.15330/jpnu.7.3.27-35>.

URL: <https://journals.pnu.edu.ua/index.php/jpnu/article/view/4476/4977>

3. Сологуб С.І. Сутність стратегії соціально-економічного розвитку ОТГ в контексті зміни підходів до регіонального розвитку в Україні. *Актуальні проблеми розвитку економіки регіону*. Івано-Франківськ: Вид-во Прикарпатського національного університету імені Василя Стефаника, 2021. Вип.17. Т.1. С.162-173. *(1,4 д.а.).*

DOI: <https://doi.org/10.15330/apred.1.17.162-173>

URL: <http://lib.pnu.edu.ua:8080/bitstream/123456789/12520/1/5523-Article%20Text-14244-1-10-20211206.pdf>

4. Сологуб С.І. Оцінка стану розробки стратегій соціально-економічного розвитку ОТГ. *Актуальні проблеми розвитку економіки регіону*. Івано-Франківськ: Вид-во Прикарпатського національного університету імені Василя Стефаника, 2022.

Вип.18. Т.2. С. 46-56. (1,38 д.а.)

DOI: <https://doi.org/10.15330/apred.2.18.46-56>

URL: <http://surl.li/qtkfx>

5. Сологуб С. Теоретичні засади організації моніторингу соціально-економічного розвитку об'єднаних територіальних громад. *АГРАРНА ЕКОНОМІКА*: науковий журнал Львівського національного університету природокористування, 2022. Т.15. №3-4. С. 94-100. (0,4 д.а.)

DOI: <https://doi.org/10.31734/agrarecon2022.03-04.094>

URL: [https://agrarianeconomy.lnau.edu.ua/images/docs/ae\\_2022\\_15\\_3-4/AE-15\\_3-4\\_11.pdf](https://agrarianeconomy.lnau.edu.ua/images/docs/ae_2022_15_3-4/AE-15_3-4_11.pdf)

### ***Матеріали наукових конференцій***

6. Сологуб С.І., Пилипів Н.І. Сутність стратегії соціально-економічного розвитку територіальних громад. *Актуальні проблеми соціально-економічного розвитку: регіональні особливості та світові тенденції: матеріали III Всеукраїнської науково-практичної інтернет-конференції студентів та молодих вчених* (Івано-Франківськ, 23 жовтня 2019 р.). Івано-Франківськ: ДВНЗ «Прикарпатський національний ун-т ім. В.Стефаника», 2019. С.118-121. *Особистий внесок* (0,08 д.а.): обґрунтовано сутність стратегії економічного розвитку територіальних громад, зважаючи на погляди різних дослідників (0,11 д.а.).

7. Пилипів Н.І., П'ятничук І.Д., Сологуб С.І. Роль стратегії соціально-економічного розвитку ОТГ в контексті зміни підходів до регіонального розвитку в Україні. *Розвиток територіальних громад: правові, економічні та соціальні аспекти: матеріали Міжнародної науково-практичної конференції, присвячена 30-річчю Незалежності України* (Миколаїв, 23-24 червня 2021 р.). Миколаїв: МНАУ, 2021. С. 53-55. *Особистий внесок* (0,06 д.а.): обґрунтовано роль стратегій територіальних громад в забезпеченні їх сталого розвитку (0,1 д.а.).

8. Малишівський Т.В., Сологуб С.І. Необхідність зміни підходів щодо залучення

інвестицій в Україну у поствоєнний період. *Управління економічними процесами на макро- і мікрорівні: проблеми та перспективи вирішення: матеріали V Міжнародної науково-практичної інтернет-конференції молодих учених* (Львів, 25-26 травня 2022 р.). Львів: Вид-во Львівської політехніки, 2022. С.146-148.

URL: <https://science.lpnu.ua/ntsa-2022>

*Особистий внесок (0,03 д.а.): обґрунтовано необхідність реформування підходів для вирішення проблеми із залучення іноземних інвестицій (1,1 д.а.).*

9. Сологуб С.І., Пилипів Н.І. Організація моніторингу реалізації стратегії соціально-економічного розвитку ОТГ. *Проблеми та перспективи розвитку економіки: світові та національні аспекти: збірник матеріалів Міжнародної науково-практичної конференції* (Одеса, 18 листопада 2022 р.). Одеса, ОДАУ. 2022. С.198-201. *Особистий внесок (0,14 д.а.): удосконалено організацію моніторингу реалізації стратегій соціально-економічного розвитку ОТГ через виокремлення трьох взаємопов'язаних етапів організації (0,2 д.а.).*

10. Пилипів Н.І., Сологуб С.І. Оцінка реалізації стратегії соціально-економічного розвитку територіальних громад. *Розвиток територіальних громад: правові, економічні та соціальні аспекти: матеріали III Міжнародної науково-практичної конференції* (Миколаїв, 2-3 листопада 2023 р.). Миколаїв: МНАУ, 2023. С.107-108. *Особистий внесок (0,1 д.а.): обґрунтовано пропозицію щодо впровадження і застосування системи збалансованих показників для оцінки реалізації стратегії соціально-економічного розвитку територіальних громад (0,11 д.а.).*

11. Сологуб С.І. Сутність інвестиційного потенціалу територіальних громад. *Підприємництво під час війни в Україні: виклики та можливості: збірник тез доповідей Міжнародної науково-практичної конференції, присвяченої 60-річчю кафедри підприємництва, торгівлі та прикладної економіки*. Електронне видання. (Івано-Франківськ, 20 листопада 2023 р.). Івано-Франківськ: Прикарпат. нац. ун-т ім. В. Стефаника, 2023. С.124-126. *(0,2 д.а.).*



УКРАЇНА  
БРОШНІВ-ОСАДСЬКА СЕЛИЩНА РАДА  
КАЛУСЬКОГО РАЙОНУ  
ІВАНО-ФРАНКІВСЬКОЇ ОБЛАСТІ

вул.22 Січня,85,с/мт.Брошнів-Осада, Калуський район, Івано-Франківська область,77611,  
тел./03474/ 46-5-47, /03474/ 46-3-89, e-mail:broshniv-osada@ukr.net,код ЄДРПОУ 04355102

14.02.2024 № 215/06-22  
На № \_\_\_\_\_ від \_\_\_\_\_

Довідка

про впровадження результатів дисертаційного дослідження

**Сологуба Святослава Ігоровича**

Наукові результати дисертаційного дослідження Сологуба Святослава Ігоровича, аспіранта Прикарпатського національного університету імені Василя Стефаника, на тему: «Стратегії соціально-економічного розвитку територіальної громади на засадах підвищення інвестиційного потенціалу» були використані для розробки стратегії розвитку Брошнів-Осадської об'єднаної територіальної громади Івано-Франківської області на період до 2028 року та Плану заходів з її реалізації, спрямованої на підвищення інвестиційної привабливості та покращення умов для соціально-економічного розвитку територіальної громади. Дисертаційне дослідження є надзвичайно актуальним та доцільним.

Практичний інтерес виконаного дисертаційного дослідження становлять пропозиції, на основі оцінених моделей проведеного аналізу взаємозв'язків між показниками соціально-економічного розвитку та показниками інвестиційної діяльності громади, щодо необхідності створення умов для розвитку експорт орієнтованих виробництв, які призведуть, відповідно, до зростання обсягів місцевих податків і зборів, та, в свою чергу, сприятимуть зростанню інвестиційної привабливості територіальної громади.

Довідка видана для пред'явлення у спеціалізовану вчену раду для захисту дисертації для здобуття наукового ступеня.

Селищний голова



Тарас МАНОРИК



УКРАЇНА

**Рожнятівська селищна рада**

вул. Шкільна, 1, смт.Рожнятів, Калуський район, Івано-Франківська обл.77601,  
тел.(03474)2-05-38, e-mail: rozhnyativ@ukr.net Код ЄДРПОУ 04355125

---

15.02.2024р. № 107/2024 на \_\_\_\_\_

**Довідка****про впровадження результатів дисертаційного дослідження  
Сологуб Святослава Ігоровича**

Наукові результати дисертаційного дослідження Сологуб Святослава Ігоровича, аспіранта Прикарпатського національного університету імені Василя Стефаника, на тему: «Стратегії соціально-економічного розвитку територіальних громад на засадах підвищення інвестиційного потенціалу» розглянуті та були використані для розробки стратегії розвитку Рожнятівської територіальної громади Івано-Франківської області на 2022-2027 роки та Плану заходів на 2022-2027 роки з її реалізації, спрямованої на підвищення її інвестиційної привабливості та покращення умов для соціально-економічного розвитку територіальної громади. Дисертаційне дослідження є актуальним і своєчасним.

Практичний інтерес, виконаного Сологуб С.І. дисертаційного дослідження, становлять пропозиції, на основі оцінених моделей проведеного аналізу взаємозв'язків між показниками соціально-економічного розвитку та показниками інвестиційної діяльності громади, щодо необхідності впровадження заходів, спрямованих на перетворення Рожнятівської

### *Продовження дод. Е*

територіальної громади з аграрної на аграрно-промислову через релокацію бізнесу із інших регіонів, розвиток переробних підприємств із садівництва, ягідництва, впровадження місцевих ініціатив та інвестиційних проектів із виробництва продукції місцевих виробників та облаштування рекреаційних зон, що сприятиме розвитку туристичних маршрутів та інфраструктури зеленого туризму для підвищення її конкурентоспроможності.

Довідка видана для пред'явлення у спеціалізовану вчену раду для захисту дисертації для здобуття наукового ступеня.

Селищний голова



Василь РИБЧАК





УКРАЇНА  
КАЛУСЬКА РАЙОННА РАДА  
Івано-Франківської області  
77300, м.Калуш, вул.Шевченка,6, тел. 6-03-69  
E-mail: [krr-if@ukr.net](mailto:krr-if@ukr.net)

16.02.2024 № 17/01-13/19

**Довідка**  
**про впровадження результатів дисертаційного дослідження**  
**Сологуб Святослава Ігоровича**

Наукове дослідження Сологуб Святослава Ігоровича, аспіранта Прикарпатського національного університету імені Василя Стефаника, на тему: «Стратегії соціально-економічного розвитку територіальних громад на засадах підвищення інвестиційного потенціалу», враховує необхідність дослідження проблем формування стратегії соціально-економічного розвитку територіальних громад та моніторингу її реалізації для надання якісних соціально-економічних послуг, вирішення соціальних проблем, обґрунтування вибору відповідного шляху розвитку територіальних громад з метою реалізації ними цілей сталого розвитку.

Запропоновані автором напрями вдосконалення процесу формування і реалізації стратегій соціально-економічного розвитку, орієнтовані на підвищення інвестиційного потенціалу територіальних громад Калуського району Івано-Франківської області для підвищення їх конкурентоспроможності.

Результати роботи, виконаної автором, були використані при розробці проектів стратегій територіальних громад Калуського району та плану заходів з їх реалізації в період з 2021 року та використовуються по цей час.

Загалом, представлені Сологуб С.І. результати наукового дослідження є актуальними і корисними в управлінні та мають практично значущий характер.

Довідка видана для пред'явлення у спеціалізовану вчену раду для захисту дисертації для здобуття наукового ступеня.

Голова районної ради



Михайло ЛАВРІВ



Міністерство освіти і науки України  
**Прикарпатський національний університет імені Василя Стефаника**

вул. Шевченка, 57, м. Івано-Франківськ, 76018, тел. (0342) 75-23-51, факс (0342) 53-15-74  
 імейл office@pnu.edu.ua, сайт https://pnu.edu.ua, код ЄДРПОУ 02125266

22.02.2024 № 01-23/50

На № \_\_\_\_\_ від \_\_\_\_\_

Довідка  
 про впровадження результатів дисертаційного дослідження  
**Сологуб Святослава Ігоровича**

Науково-практичні результати дисертаційного дослідження Сологуб Святослава Ігоровича на тему: «Стратегії соціально-економічного розвитку територіальних громад на засадах підвищення інвестиційного потенціалу» використовуються у навчальному процесі Прикарпатського національного університету імені Василя Стефаника при викладанні наступних дисциплін: «Стратегія підприємства», «Інноваційна діяльність підприємства», «Безпека економічної діяльності». Зокрема, знайшли своє застосування теоретико-методологічні основи автора щодо обґрунтування концептуалізації процесу формування стратегії соціально-економічного розвитку територіальних громад, виходячи із об'єктивної необхідності покращення їх інвестиційного потенціалу.

Довідка видана для подання у спеціалізовану вчену раду за місцем захисту Сологуб С. І. дисертаційної роботи.

Перший проректор

Завідувач кафедри  
 підприємництва, торгівлі та  
 прикладної економіки



*(Handwritten signatures in purple ink)*

Валентина ЯКУБІВ

Надія ПИЛИПІВ