

Центральноукраїнський національний технічний університет
(повне найменування закладу вищої освіти)

ЦЗДО

(повне найменування інституту, назва факультету (відділення))

Кафедра «Економіка, менеджмент та комерційна діяльність»
(повна назва кафедри (предметної, циклової комісії))

«Допущена до захисту»
Зав. кафедри ЕМКД
канд. екон. наук., доцент
_____ Тетяна РЯБОВОЛИК
« » грудня _____ 2025 р.
(протокол засідання кафедри ЕМ та КД
№ від « » грудня 2025 р.)

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
на другому (магістерському) рівні вищої освіти
на тему:
«Формування стратегії розвитку міської громади»

Виконала: здобувачка вищої освіти
на другому (магістерському) рівні
ОПП «Публічне управління та адміністрування» спеціальності
281 «Публічне управління та адміністрування»
групи ПА-24Мз

_____ Ольга Володимирівна ГОРПИНЧЕНКО

« » грудня _____ 2025 р.

Керівник: доктор педагог. наук, професор
_____ Чередніченко Н.Ю.

« » грудня _____ 2025 р.

м. Кропивницький – 2025 рік

ЗМІСТ

Вступ	4
Розділ 1. Теоретико-методологічні засади формування стратегії розвитку громади	7
1.1. Поняття, цілі та особливості формування стратегії розвитку громади	7
1.2. Стратегія розвитку громади: економічна, соціальна та управлінська природа формування	13
1.3. Міжнародні практики стратегічного розвитку територіальних громад	19
Розділ 2. Аналіз стратегічного розвитку Кропивницької міської територіальної громади	24
2.1. Загальна характеристика Кропивницької міської територіальної громади	24
2.2. Аналіз Стратегії розвитку Кропивницької міської громади	29
2.3. Оцінка результативності та проблем реалізації стратегії розвитку громади	36
Розділ 3. Пропозиції та пріоритетні заходи щодо розвитку територіальної громади	42
3.1. Пріоритетні напрями розвитку та стратегічні ініціативи для підвищення ефективності управління громадою	42
3.2. Заходи цифрової трансформації для розвитку територіальної громади	48
Висновки	54
Список використаних джерел	57
Додатки	61

ВСТУП

Актуальність теми. Формування стратегії розвитку міської громади є ключовою передумовою забезпечення її сталого функціонування, ефективного використання ресурсів та підвищення якості життя населення. У сучасних умовах українські громади стикаються з комплексом викликів, пов'язаних з воєнним станом, руйнуванням інфраструктури, міграційними процесами, зміною економічних пріоритетів та необхідністю адаптації системи управління до кризових ситуацій. Саме стратегічне планування дозволяє громадам визначати довгострокові цілі, концентрувати зусилля на критично важливих напрямках та забезпечувати стійкість локального розвитку, що є життєво важливим у період воєнних загроз і нестабільності.

Умови післявоєнного відновлення України та курс на європейську інтеграцію посилюють потребу у професійному, науково обґрунтованому підході до розроблення стратегій розвитку міських громад. Від громад вимагається здатність впроваджувати сучасні управлінські практики, підвищувати рівень прозорості та підзвітності, залучати інвестиції, адаптовувати публічні послуги до європейських стандартів. Стратегія розвитку в такому контексті стає не лише планом дій, а й інструментом модернізації місцевого самоврядування, забезпечення його конкурентоспроможності та інтеграції у загальноєвропейський простір.

Мета дослідження полягає в теоретичному обґрунтуванні та практичному визначенні підходів до формування стратегії розвитку міської громади в умовах воєнного стану, післявоєнного відновлення та євроінтеграційних процесів.

Завдання дослідження. Завдання кваліфікаційної роботи визначаються виходячи з поставленої мети дослідження та передбачають необхідність:

– розкрити теоретико-методологічні засади стратегічного розвитку міських громад у сучасних умовах децентралізації, воєнного стану та післявоєнного відновлення;

- проаналізувати міжнародний досвід стратегічного планування розвитку територій та визначити можливості його адаптації для українських громад;
- дослідити сутність і ключові підходи до формування стратегії розвитку територіальної громади на прикладі Кропивницької міської громади;
- здійснити комплексну оцінку соціально-економічного стану та особливостей функціонування Кропивницької міської громади;
- визначити пріоритетні стратегічні напрями розвитку громади з урахуванням її ресурсного потенціалу, викликів воєнного часу та перспектив відновлення;
- розробити обґрунтовані заходи щодо підвищення ефективності управління та покращення соціально-економічного розвитку Кропивницької міської громади.

Об'єкт і предмет дослідження. Об'єктом дослідження - процес стратегічного розвитку та управління розвитком міських територіальних громад. Предметом дослідження теоретичні, методичні та практичні засади формування і реалізації стратегії розвитку Кропивницької міської територіальної громади, включно з підходами, інструментами, механізмами та організаційними процедурами стратегічного планування.

У кваліфікаційній роботі застосовується комплекс наукових методів, необхідних для всебічного дослідження процесу формування стратегії розвитку міської громади. Зокрема, використовуються методи аналізу та синтезу для системного опрацювання теоретичних підходів і виокремлення ключових елементів стратегічного управління; індукція та дедукція для формування логічних висновків на основі узагальнення наукових джерел та фактичних даних; метод порівняльного аналізу для вивчення міжнародного досвіду стратегічного планування та визначення можливостей його адаптації; структурно-функціональний метод для дослідження організаційної побудови й функціонування Кропивницької міської громади; статистичні методи для оцінювання соціально-економічних показників розвитку громади; метод експертних оцінок у визначенні пріоритетів і можливих напрямів стратегічного

розвитку; а також метод прогнозування, що дає змогу сформулювати обґрунтовані пропозиції щодо майбутнього розвитку громади.

Наукове та практичне значення одержаних результатів. Наукове й практичне значення одержаних результатів полягає в тому, що проведене дослідження поглиблює теоретичні засади стратегічного розвитку міських територіальних громад, уточнює методичні підходи до формування стратегій у сучасних умовах та водночас пропонує прикладні рекомендації, які можуть бути безпосередньо використані органами місцевого самоврядування для підвищення ефективності управління та вдосконалення стратегічних документів Кропивницької міської громади.

Апробація результатів дослідження та їх публікація. Апробація результатів дослідження була здійснена під час VIII міжнародної науково-практичної конференції «Конкурентоспроможна модель інноваційного розвитку економіки», що відбулася 6-7 листопада 2025 року. У межах наукового заходу автор представив доповідь на тему «Стратегічне планування розвитку міста в умовах кризи та воєнного стану».

Інформаційна база дослідження. Інформаційну базу кваліфікаційної роботи становлять наукові й фахові праці українських та зарубіжних дослідників, матеріали монографій, навчальних посібників та аналітичних звітів, нормативно-правові акти України у сфері місцевого самоврядування та стратегічного планування, офіційні документи та стратегічні програми розвитку Кропивницької міської територіальної громади, інформаційні ресурси офіційного вебсайту міської ради та інших відкритих інституційних платформ.

Зміст кваліфікаційної роботи включає вступ із визначенням основних параметрів дослідження, три розділи, у яких послідовно подано теоретичні засади, результати аналізу розвитку Кропивницької міської громади та розроблені стратегічні пропозиції, а також висновки, список використаних джерел і додатки.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ГРОМАДИ

1.1. Поняття, цілі та особливості формування стратегії розвитку громади

Формування стратегії розвитку територіальної громади є однією з ключових передумов забезпечення її сталого функціонування, конкурентоспроможності та підвищення якості життя населення. В умовах поглиблення євроінтеграційних процесів, децентралізації влади, зростання ролі місцевого самоврядування, а також у контексті воєнного стану та післявоєнного відновлення України стратегічне планування набуває особливого значення. Сучасна громада потребує не лише оперативних рішень щодо задоволення базових потреб, а й чіткого бачення довгострокового розвитку, що дозволяє оптимізувати використання ресурсів, залучати інвестиції, підтримувати соціальну згуртованість та формувати умови для економічного зростання. У цьому сенсі стратегія розвитку виступає інструментом системного управління, який визначає пріоритетні напрями, механізми та етапи руху громади до бажаного майбутнього.

Поняття «стратегія» у сфері публічного управління має широке і багатовимірне тлумачення[2]. Класично стратегія розуміється як довгострокова програма дій, спрямована на досягнення визначених цілей через узгоджений набір заходів, ресурсів і політик. У контексті територіального розвитку стратегія громади - це впорядкований документ, що формує бачення майбутнього, описує ключові проблеми та потенціал, визначає цілі й завдання розвитку, а також інструменти їх реалізації. Така стратегія ґрунтується на комплексному аналізі внутрішнього середовища (ресурсний потенціал, людський капітал, економічна активність, інфраструктура), зовнішніх викликів та можливостей (ринкові тенденції, державна політика, інтеграційні процеси), а також потреб різних груп мешканців громади.

Економічна сутність стратегії розвитку полягає в оптимальному та раціональному використанні наявних ресурсів громади з метою створення доданої вартості, підвищення конкурентоспроможності місцевої економіки та забезпечення збалансованого соціально-економічного зростання. Стратегія формує основу для розподілу фінансових потоків, підтримки підприємництва, інновацій та інфраструктурних проєктів, спрямованих на розвиток людського капіталу. Вона інтегрує економічні, соціальні, екологічні та інституційні аспекти розвитку, забезпечуючи гармонійний баланс між ними. У сучасних умовах важливим елементом економічної сутності стратегії є залучення інвестицій - як приватних, так і бюджетних, у тому числі міжнародної технічної допомоги та фондів ЄС, що відкриваються для України в процесі євроінтеграції.

У теоретичному змісті стратегія розвитку громади виступає як процес, результат і інструмент. Процес - це ідентифікація проблем та можливостей, залучення стейкхолдерів, формування бачення й цілей, розробка сценаріїв та вибір оптимальної моделі розвитку. Результат - це цілісний документ, який містить концептуальні напрями, конкретизовані завдання, план реалізації, індикатори оцінювання та очікувані результати. Інструмент - це механізм управління змінами, який дозволяє органам місцевого самоврядування діяти узгоджено, прогнозовано й відповідально, виходячи з довгострокових пріоритетів.

Окреме значення стратегія розвитку громади має у контексті виконання сучасних стандартів публічного управління, що наближуються до європейських. Країни ЄС розглядають стратегічне планування як обов'язковий інструмент регіональної політики та місцевого самоврядування, який забезпечує системність, прозорість і відповідальність органів влади. Україна, рухаючись шляхом євроінтеграції, імплементує аналогічні підходи: формування стратегій розвитку громад закріплено законодавчо та підтримується державними і міжнародними інституціями. Участь громади в процесі стратегування - через консультації, громадські обговорення,

опитування - стає також важливою вимогою для доступу до міжнародних фінансових інструментів.

Цілі стратегії розвитку громади є системоутворюючим компонентом, який визначає логіку всіх подальших рішень та проєктів. Загальною метою стратегії є підвищення якості життя мешканців громади через ефективне використання ресурсного потенціалу, розвиток місцевої економіки, забезпечення соціальної безпеки та екологічної рівноваги [4]. Однак у більш конкретному вимірі стратегічні цілі охоплюють кілька ключових напрямів:

- економічне зростання та підвищення конкурентоспроможності, що включає розвиток малого й середнього бізнесу, створення нових робочих місць, розширення ринкової інфраструктури, інноваційні проєкти та інвестиційну привабливість;

- соціальний розвиток та людський капітал, тобто доступність освіти, охорони здоров'я, соціальних послуг, розвиток культурного середовища та сприяння соціальній згуртованості;

- просторовий та інфраструктурний розвиток, зокрема модернізація транспортної мережі, цифровізація, розвиток комунальної інфраструктури, відновлення пошкоджених об'єктів;

- екологічна безпека та стійкість, що включає охорону довкілля, енергоефективність, розвиток відновлюваної енергетики, адаптацію до зміни клімату;

- інституційна спроможність громади, тобто підвищення якості управлінських процесів, прозорість, цифрові сервіси, раціональне фінансове планування, розвиток партнерств.

Стратегічні цілі деталізуються у вигляді операційних завдань і конкретних проєктів, що формують операційний план реалізації. Формування стратегії розвитку громади є комплексним, багаторівневим і багатоаспектним процесом, який охоплює аналітичну, концептуальну, планувальну та організаційну складові. Його унікальність полягає в тому, що він інтегрує не лише адміністративно-управлінські підходи, але й широке залучення

громадськості, експертного середовища, місцевого бізнесу, інвестиційних партнерів та інших стейкхолдерів. Саме тому сучасні методики стратегічного планування наголошують на важливості відкритості, інклюзивності та прозорості. Такий підхід відповідає стандартам належного врядування та європейським принципам місцевого самоврядування, які вимагають, щоб громада була активним учасником планувального процесу, а не лише об'єктом управлінських рішень.

Особливістю формування стратегії є комплексний аналіз внутрішнього потенціалу території, який передбачає оцінювання економічної діяльності, стану трудових ресурсів, природно-ресурсного потенціалу, фінансової спроможності, інвестиційної привабливості, стану інфраструктури та соціальної сфери. Такий аналіз включає традиційні інструменти (SWOT-, PEST-, SNW-аналізи, аналітичні огляди, соціологічні опитування) та сучасні методи, зокрема цифрову аналітику, геоінформаційні системи, моніторинг великих даних. На основі аналізу виявляються ключові проблеми та точки зростання, що дозволяє сформулювати реалістичну й обґрунтовану модель розвитку.

Ще однією важливою особливістю є визначення стратегічного бачення, яке фіксує цілісний образ бажаного майбутнього громади. Бачення має бути стислим, зрозумілим і водночас надихаючим: воно задає орієнтир для всіх учасників розвитку й визначає рамки формулювання стратегічних цілей. Важливо, що бачення не є декларативною формулою - воно повинно мати під собою економічні та соціальні підстави, узгоджені з ресурсними можливостями громади та зовнішніми викликами.

Процес стратегування передбачає формування пріоритетів та операційних завдань, які конкретизують стратегічні цілі та визначають напрями практичних дій. На цьому етапі важливо забезпечити реалістичність та прагматичність плану, адже стратегія, орієнтована лише на бажане, без оцінки ресурсного забезпечення та фінансових можливостей, може втратити управлінську цінність. З іншого боку, надмірний прагматизм без інноваційних рішень та амбіційних проєктів може знизити потенціал розвитку громади. Тому

розробники стратегії мають знайти баланс між амбітністю і реалістичністю.

Окрему увагу приділяють системі моніторингу та оцінювання виконання стратегії. У сучасних умовах стратегія не може бути статичним документом - вона потребує регулярної актуалізації з урахуванням змін у законодавстві, економічній кон'юнктурі, безпековій ситуації, демографічних процесах та інвестиційній активності. Ефективна система моніторингу передбачає чітко визначені індикатори, процедури звітності, участь громадськості та можливість коригування дій в реальному часі.

Стратегія розвитку територіальної громади виступає фундаментальним документом стратегічного планування, який визначає довгострокові орієнтири місцевого розвитку та механізми їх досягнення. У теоретичному контексті її сутність полягає у поєднанні концепції сталого розвитку, принципів раціонального ресурсного менеджменту та інструментів публічного управління. Таким чином, стратегія є не лише описом майбутнього, а й практичним планом дій, який забезпечує безперервність управлінських процесів та узгодженість рішень.



Рисунок 1.1 – Ключові функції стратегії

Джерело: складено автором на основі [6,7,8]

Як управлінський документ, стратегія розвитку громади містить структуровані елементи: аналітичний розділ, стратегічне бачення, систему цілей і пріоритетів, операційний план, систему моніторингу та фінансове забезпечення. Її зміст повинен бути логічним, обґрунтованим та узгодженим із регіональними та державними стратегічними документами. Це забезпечує вертикальну інтеграцію політики розвитку та дозволяє громаді ефективно залучати ресурси різних рівнів.

У сучасних умовах особливого значення набуває адаптивність стратегії. Воєнні дії, соціально-економічні зміни, потреба в реконструкції та захисті населення вимагають від органів місцевого самоврядування швидкої реакції та прогнозованості управління. Тому стратегія розвитку громади має бути побудована на принципах гнучкості, стійкості та ризик-орієнтованого планування. Вона повинна включати сценарні моделі, можливі варіанти реагування на кризи, інструменти управління ризиками та механізми підтримки критичної інфраструктури.

Узагальнюючи викладене, можна зробити висновок, що стратегія розвитку територіальної громади є комплексним і багатовимірним інструментом, який поєднує економічні, соціальні, екологічні та інституційні компоненти управління. Її сутність полягає не лише у визначенні бажаних орієнтирів і формуванні довгострокового бачення, а й у вибудові цілісної системи дій, що забезпечують сталий розвиток громади та підвищення якості життя населення. Стратегія базується на глибокому аналізі внутрішнього потенціалу та зовнішніх викликів, формуванні реалістичних і водночас амбітних цілей, визначенні пріоритетів і механізмів їх реалізації. Вона виконує планувальну, координаційну, інституційну, інвестиційну та контрольну функції, виступаючи ключовим документом стратегічного управління, що визначає логіку розвитку громади у середньо- та довгостроковій перспективі.

Процес формування стратегії передбачає участь широкого кола стейкхолдерів, включаючи органи місцевого самоврядування, бізнес,

громадськість, експертне середовище та зовнішніх партнерів, що відповідає сучасним європейським стандартам відкритого та інклюзивного врядування. В умовах воєнного стану та післявоєнного відновлення значення стратегії суттєво зростає, адже вона дозволяє громаді адаптуватися до кризових обставин, забезпечити відновлення інфраструктури, мобілізувати ресурси та залучити інвестиції. Сучасний підхід до стратегування ґрунтується на принципах гнучкості, стійкості та ризик-орієнтованого планування, що забезпечує можливість коригування документу залежно від змін у безпековій, економічній чи соціальній ситуації. Таким чином, стратегія розвитку громади виступає невід'ємною складовою ефективного місцевого самоврядування та ключовим механізмом забезпечення сталого соціально-економічного поступу території.

1.2. Стратегія розвитку громади: економічна, соціальна та управлінська природа формування

У сучасних умовах територіальна громада виступає не просто адміністративною одиницею, а самостійним суб'єктом управління, який несе відповідальність за власний соціально-економічний розвиток. Саме тому виникає потреба у чіткому, продуманому та узгодженому підході до організації місцевої політики. Стратегія розвитку громади в цьому контексті є інструментом, який дозволяє усвідомити, якою має бути громада через кілька років, які зміни є пріоритетними та як їх досягти. Вона задає напрям руху, структурує потреби, формує логіку рішень і визначає ті сфери, що потребують першочергової уваги. Без такого документу громада ризикує витратити ресурси хаотично, реагувати лише на поточні виклики та втрачати можливості для зростання.

Стратегія потрібна сучасній громаді передусім для того, щоб чітко окреслити власні сильні та слабкі сторони, зрозуміти потреби населення, оцінити потенціал території та визначити точки розвитку. Наявність стратегії

дозволяє ухвалювати рішення обґрунтовано, а не інтуїтивно, узгоджувати інтереси різних груп - мешканців, бізнесу, інвесторів, місцевої влади - та вибудовувати розвиток на основі реальних даних і довгострокових прогнозів. Для громади це означає можливість вибудувати послідовну політику у сфері інфраструктури, освіти, охорони здоров'я, соціального захисту, економіки й екології, не порушуючи баланс між ними.

Процес формування стратегії розвитку в Україні має свої специфічні риси, зумовлені реформою децентралізації. Після передачі громадам значного обсягу повноважень та фінансових ресурсів саме на місцевому рівні стало можливим комплексно оцінювати проблеми й ухвалювати рішення, які безпосередньо впливають на якість життя населення. Це означає, що громади повинні діяти більш усвідомлено, адже від їхніх управлінських рішень залежить і рівень послуг, і розвиток економіки, і здатність території приваблювати інвестиції [19].

Однією з ключових особливостей є необхідність глибокого аналізу локальних проблем і потреб. Громади в Україні суттєво відрізняються за економічним профілем, демографічною ситуацією, станом інфраструктури та рівнем бюджетної забезпеченості, тому універсальних рецептів розвитку для всіх не існує. Саме стратегія дозволяє визначити, які саме напрями - аграрний сектор, промисловість, логістика, туризм, креативні індустрії або інновації - є найбільш перспективними для конкретної території.

Стратегія розвитку громади є комплексним, багатовимірним інструментом планування, що забезпечує довгострокове бачення, узгодженість управлінських рішень та раціональний розподіл ресурсів на місцевому рівні. Залежно від цілей, пріоритетів і характеру викликів, що стоять перед конкретною територіальною громадою, стратегія може формуватися за різними напрямками. У науковій та управлінській практиці найбільш поширено виділяють економічну, соціальну та управлінську природу формування стратегій розвитку. Кожний із цих напрямів охоплює свою сукупність завдань, методів, інструментів та очікуваних результатів.

Таблиця 1.1 – Порівняльна характеристика економічної, соціальної та управлінської стратегій розвитку територіальних громад

	Вид стратегії	Метод оцінювання стратегії	Ключові показники
Економічна стратегія	Економічна стратегія спрямована на забезпечення сталого економічного зростання громади, підвищення інвестиційної привабливості, розвиток бізнес-середовища, модернізацію інфраструктури та збільшення бюджетної спроможності. Вона формує підґрунтя для зайнятості населення, розвиток малого та середнього бізнесу, інноваційні проекти, раціональне використання ресурсів.	1. Динаміка власних доходів бюджету громади. 2. Рівень зайнятості та середня заробітна плата населення. 3. Обсяг інвестицій та кількість активних суб'єктів підприємництва.	1. Фінансово-економічний аналіз бюджетних та статистичних даних. 2. SWOT-аналіз економічного потенціалу громади. 3. Порівняльний аналіз (бенчмаркінг) з іншими громадами.
Соціальна стратегія	Соціальна стратегія орієнтована на підвищення якості життя населення, розвиток освіти, охорони здоров'я, соціального захисту, культурної сфери та безпеки. Вона спрямована на створення умов гармонійного розвитку людини, підтримку соціальної єдності, зменшення нерівності та забезпечення доступу до базових послуг	1. Демографічна динаміка та рівень міграційних процесів. 2. Доступність і якість освітніх та медичних послуг. 3. Рівень соціального забезпечення та показники якості життя населення	1. Соціологічні опитування і моніторинг потреб населення. 2. Демографічний та соціальний аналіз статистичних даних. 3. Оцінка відповідності державним соціальним стандартам.
Управлінська стратегія	Управлінська стратегія спрямована на формування ефективної системи місцевого самоврядування, модернізацію управлінських процесів, забезпечення прозорості, підзвітності влади, цифровізацію та покращення комунікацій із громадянами. Вона визначає напрями інституційного розвитку, оптимізації структур, впровадження smart-рішень і побудови партнерських відносин.	1. Рівень цифровізації та доступність адміністративних послуг. 2. Прозорість діяльності органів місцевого самоврядування. 3. Залученість громадськості до процесу прийняття рішень.	1. Оцінка інституційної спроможності органів місцевого самоврядування. 2. Аналіз ефективності управлінських процесів і процедур. 3. Моніторинг виконання стратегічних та програмних документів.

Джерело: складено за матеріалами [25,28,30]

Економічна стратегія розвитку територіальної громади є фундаментальним елементом системи місцевого стратегічного планування.

Вона спрямована на забезпечення довгострокового економічного зростання, підвищення конкурентоспроможності, зміцнення фінансової самодостатності громади та створення умов для інвестиційної активності й розвитку підприємництва. У своїй сутності економічна стратегія охоплює глибокий аналіз економічного потенціалу території, наявних ресурсів, стану інфраструктури, галузевої структури господарства, трудових і природних ресурсів, інституційного середовища та фінансової спроможності. На основі проведеного аналізу визначаються стратегічні економічні пріоритети та довгострокові цілі, які формують орієнтири для розвитку громади. Це може включати диверсифікацію місцевої економіки, модернізацію інфраструктури, стимулювання інноваційної діяльності, розвиток малого та середнього бізнесу, поліпшення інвестиційного клімату, раціональне використання земельних та природних ресурсів і формування сприятливого регуляторного середовища.

Оцінювання ефективності економічної стратегії громади здійснюється за допомогою комплексних аналітичних підходів, які дозволяють визначити, наскільки обґрунтованими, дієвими та результативними є заплановані заходи та чи досягаються очікувані результати. Одним з ключових інструментів є фінансово-економічний аналіз, що дозволяє оцінити динаміку доходів та витраток місцевого бюджету, структуру фінансових ресурсів, рівень бюджетної збалансованості та ефективність використання коштів. Значну роль відіграє SWOT-аналіз, який дає змогу оцінити сильні та слабкі сторони громади, а також можливості й загрози зовнішнього середовища. Він допомагає визначити реалістичність стратегічних цілей та ступінь їх відповідності економічному потенціалу. Важливим інструментом є також порівняльний аналіз (бенчмаркінг) із показниками інших територіальних громад, що дозволяє оцінити конкурентні позиції громади на рівні регіону та країни, визначити найкращі практики та можливості для запозичення успішних рішень. Ефективність економічної стратегії значною мірою визначається системою зібраних та проаналізованих показників, які відображають реальний стан і тенденції місцевої економіки. До основних показників, що використовуються

для оцінювання економічного розвитку, належать динаміка власних доходів бюджету громади, структура та стабільність фінансових надходжень, рівень зайнятості та середня заробітна плата населення, кількість зареєстрованих суб'єктів малого та середнього бізнесу, обсяг залучених інвестицій, стан і розвиток інфраструктури, структура виробництва та наявність галузей - локомотивів зростання. Важливими також є показники інноваційної активності, обсяги капітальних інвестицій, рентабельність основних видів економічної діяльності, ступінь диверсифікації економіки та загальний індекс економічної спроможності громади.

Соціальна стратегія розвитку територіальної громади є одним із ключових напрямів стратегічного планування, оскільки саме людський потенціал, якість життя населення, рівень соціальної безпеки та доступність суспільних послуг визначають загальну стійкість і здатність громади до розвитку. У сучасних умовах - особливо в період воєнного стану, повоєнного відновлення та євроінтеграційних трансформацій - соціальна стратегія набуває ще більшої ваги, адже перед громадами постають комплексні завдання: забезпечити гідні умови життя мешканців, підтримати вразливі групи, відновити інфраструктуру, модернізувати систему соціальних послуг і створити рівні можливості для всіх членів громади. Соціальна стратегія, по суті, визначає соціальну модель громади, окреслює базові принципи людського розвитку, підходи до формування соціальної політики та механізми реалізації соціальних програм і проєктів.

Соціальна стратегія розвитку громади спрямована на формування умов, за яких кожен мешканець матиме можливість реалізувати свій потенціал, отримати якісні послуги, жити в безпечному та комфортному середовищі. Це означає, що стратегія охоплює такі напрями, як модернізація соціальної інфраструктури, удосконалення системи надання соціальних послуг, підтримка сімей, розвиток інклюзивних практик, робота з ветеранами, внутрішньо переміщеними особами, людьми з інвалідністю, дітьми та молоддю. Сюди ж належать питання безпеки життєдіяльності, цивільного захисту, розвитку

громадянського суспільства та розширення можливостей для активної участі населення у прийнятті управлінських рішень.

Оцінювання ефективності соціальної стратегії ґрунтується на відповідних методиках, які дозволяють комплексно вимірювати рівень соціального розвитку та якість життя населення. Одним із ключових інструментів є соціально-економічний моніторинг, що включає систематичний збір і аналіз статистичної інформації щодо соціальної сфери. Такий моніторинг дає змогу відстежувати динаміку змін і коригувати управлінські рішення відповідно до актуальних потреб громади. Важливою методикою також виступає соціальний аудит, який охоплює оцінку доступності, якості та ефективності соціальних послуг, що надаються населенню. До соціального аудиту належать аналіз спроможності інституцій соціальної сфери, оцінка кадрових ресурсів, матеріально-технічної бази закладів освіти, медицини, культури.

Після розгляду економічної та соціальної стратегій розвитку стало логічним перейти до управлінської стратегії, яка забезпечує організаційне, інституційне та процедурне підґрунтя функціонування територіальної громади. Саме вона визначає, яким чином місцева влада планує, координує та контролює реалізацію всіх напрямів розвитку, формує ефективну систему управління ресурсами, послугами та персоналом, а також забезпечує прозорість і підзвітність прийняття рішень. Управлінська стратегія створює каркас, на який «спираються» економічні, соціальні, інфраструктурні, інвестиційні та інші вектори місцевого розвитку, тому від її якості залежить узгодженість політики громади, швидкість реагування на виклики, ефективність реалізації програм і загальна результативність управлінського процесу.

Управлінська стратегія територіальної громади передбачає формування цілісної моделі публічного управління, яка поєднує стратегічне бачення, чітку організаційну структуру та сучасні інструменти управлінської діяльності. Її зміст охоплює систематизацію управлінських функцій, оптимізацію внутрішніх процесів, удосконалення механізмів координації між виконавчими органами, розширення можливостей електронного врядування, впровадження управління

на основі даних, підвищення компетентності персоналу та налагодження дієвих механізмів комунікації з громадськістю. Центральною ідеєю управлінської стратегії є забезпечення ефективного, адаптивного та інноваційного управління, яке здатне не лише реагувати на виклики, але й формувати нові можливості розвитку.

Ключові показники, які дозволяють оцінити якість управлінської стратегії, охоплюють декілька груп індикаторів. Показники інституційної спроможності включають ступінь оптимізації організаційної структури, кількість дублюючих функцій, рівень функціональності виконавчих органів, швидкість проходження управлінських процедур. Показники кадрового забезпечення охоплюють кваліфікаційний рівень персоналу, проходження підвищення кваліфікації, кадрову стабільність і систему мотивації. Показники цифровізації вимірюються через кількість доступних електронних послуг, рівень користування ними, ступінь автоматизації внутрішніх процесів і наявність цифрових платформ для управління громадою.

Якісно сформована управлінська стратегія дозволяє громаді діяти узгоджено, передбачувано та системно, забезпечуючи стійке й збалансоване місцеве розвитку.

1.3. Міжнародні практики стратегічного розвитку територіальних громад

Стратегічний розвиток територіальних громад у сучасному світі є важливим інструментом підвищення ефективності місцевого управління, забезпечення сталого економічного зростання та покращення умов життя населення. У багатьох розвинених країнах, таких як Німеччина, Франція, Польща, Канада та держави Скандинавії, формування стратегій розвитку громад базується на системному підході, який поєднує економічні, соціальні, екологічні та інфраструктурні аспекти [5, 8, 18]. У цих країнах стратегічне планування передбачає комплексний аналіз ресурсного потенціалу територій,

визначення пріоритетних напрямів розвитку, активне залучення місцевого населення до прийняття рішень та використання сучасних цифрових технологій для управління процесами. Такий підхід дозволяє забезпечити не лише ефективність реалізації проєктів, але й формування прозорих і передбачуваних умов для розвитку громад.

Міжнародний досвід у сфері стратегічного розвитку громад демонструє кілька важливих принципів, які можуть бути корисними для України. Перш за все, ефективна стратегія розвитку має бути адаптивною і здатною швидко реагувати на зміни зовнішнього та внутрішнього середовища. Це особливо актуально для України, яка в умовах воєнного стану стикається з високою непередбачуваністю та необхідністю оперативного прийняття управлінських рішень. Досвід країн, що переживали кризові періоди або масштабні трансформації, показує, що адаптивні механізми планування дозволяють зменшити ризики та максимально швидко відновлювати соціально-економічні процеси.

Другим важливим аспектом, який можна запозичити з міжнародної практики, є інтегрований підхід до розвитку. У багатьох європейських громадах планування розвитку не обмежується окремими сферами, такими як економіка або інфраструктура, а розглядає їх у взаємозв'язку з соціальними та екологічними параметрами. Такий підхід дозволяє досягти більш збалансованого розвитку, уникати конфліктів між різними інтересами та забезпечувати довгострокову стійкість. Крім того, інтеграція різних сфер розвитку сприяє більш ефективному використанню ресурсів та створює передумови для залучення інвестицій, як внутрішніх, так і міжнародних.

Третім важливим уроком, який Україна може взяти з міжнародного досвіду, є прозорість процесів планування та активна участь громадян. У країнах Європи стратегічне планування часто передбачає регулярне залучення мешканців до обговорення пріоритетів розвитку, громадських слухань та використання онлайн-платформ для збору пропозицій.

Таблиця 1.2 – Порівняльна характеристика стратегій розвитку територіальних громад у країнах світу

Країна	Досвід стратегічного розвитку територіальних громад
Німеччина	Основою стратегічного розвитку є обов'язкові «комунальні плани розвитку», які формуються на основі широких громадських консультацій і мають чітку прив'язку до бюджетного процесу. Важливим елементом є партнерство між муніципалітетами, що дозволяє спільно реалізовувати великі проєкти та ефективно використовувати ресурси.
Польща	Польська модель вирізняється інтеграцією стратегічного планування з програмуванням просторового розвитку та EU-фінансуванням. Стратегії включають детальні соціально-економічні аналізи, блоки SWOT, плани інвестицій та індикатори ефективності. Акцент робиться на цифровізації управління громадами, енергетичній ефективності та розвитку місцевої підприємницької активності.
Франція	Розвиток територіальних громад реалізується через систему міжмуніципального співробітництва, коли кілька муніципалітетів спільно формують довгострокові плани економічного розвитку, мобільності, просторового планування та екологізації територій. Стратегії громад тісно пов'язані з національною політикою «збалансованого територіального розвитку» та включають багаторівневу систему фінансування. Ключова особливість - обов'язкова участь громадян у формуванні стратегічних документів через публічні дебати.
Швеція	Комунальні стратегії є довгостроковими (10–20 років) і містять детальні дорожні карти з розвитку освіти, системи охорони здоров'я, зеленого транспорту та житлової інфраструктури. Важливе місце займає інтеграція інструментів Smart City та використання Data Governance у місцевому врядуванні.
Нідерланди	Діє так звана «модель полдеру», що передбачає постійний діалог між місцевою владою, бізнесом і громадою. Стратегії розробляються на основі детальних даних про землю, екосистеми, мобільність та ризики (особливо щодо повеней). Громади мають право ініціювати інноваційні проєкти, пов'язані з кліматичною адаптацією та розвитком циркулярної економіки.
Канада	Канадська практика містить застосування «ком'юніті-планів», які зосереджуються на залученні громадян, підтримці малого бізнесу, розвитку транспортної інфраструктури та збереженні природних ресурсів. Особливою рисою є врахування мультикультурності та інтересів корінних народів.
Японія	Стратегічний розвиток муніципалітетів зосереджений на демографічних викликах, цифровій трансформації та розвитку інноваційної економіки. Кожна громада розробляє комплексний «план регіонального відродження», спрямований на подолання депопуляції, залучення молоді, розвиток IT-сектору та модернізацію інфраструктури. Характерною рисою японського підходу є поєднання довгострокового планування (до 30 років) із швидкими короткостроковими циклами моніторингу.

Джерело: складено за матеріалами [5, 18, 23, 24]

Це дозволяє підвищити рівень довіри населення до місцевої влади, формувати відчуття відповідальності та зацікавленості у результатах розвитку

громади, а також зменшувати ризик конфліктів і непорозумінь під час реалізації проектів. Активне громадянське залучення також стимулює розвиток ініціативної економіки та соціальних проектів, що важливо для забезпечення стабільності та соціальної згуртованості.

Досвід інших держав демонструє, як у складних умовах можна швидко мобілізувати ресурси, створювати ефективні механізми підтримки вразливих груп населення, стимулювати економічне відновлення та забезпечувати соціальну згуртованість. Особливе значення має використання міжнародних стандартів управління, цифрових технологій та інноваційних підходів до планування, які дозволяють підвищити ефективність використання наявних ресурсів та залучити міжнародні інвестиції.

На основі порівняльної інформації, зведеної в Таблиці 1.2, можна виокремити конкретні елементи міжнародної практики, які доцільно адаптувати для стратегічного розвитку територіальних громад в Україні. По-перше, з німецької моделі варто запозичити принцип широкої муніципальної автономії в поєднанні з обов'язковим плануванням: для українських громад корисно впровадити стандартизовані комунальні плани розвитку з чіткою інтеграцією в бюджетний процес та механізмами публічних консультацій - це підвищить відповідальність місцевої влади і забезпечить сталість проектів. По-друге, польський акцент на поєднанні стратегій із програмуванням просторового розвитку й активним залученням ресурсів ЄС варто використовувати як шаблон для підготовки проектно-інвестиційних пакетів; українські громади можуть запровадити єдиний формат стратегічних документів зі SWOT-аналізом, індикаторами та дорожніми картами для доступу до фінансування.

Французька система міжмуніципального співробітництва дає підстави рекомендувати в Україні розвиток кластерів суміжних громад із делегуванням спільних функцій (інфраструктура, транспорт, управління відходами). Впровадження міжмуніципальних агентств дозволить реалізовувати масштабні проекти ефективніше й з меншими витратами. Шведська модель сталості та довгострокового планування корисна тим, що підкреслює інтеграцію

екологічних, соціальних і цифрових аспектів: українським громадам слід робити стратегічні документи на 10–20 років із обов’язковими розділами щодо кліматичної адаптації, соціальної інклюзії та цифровізації послуг.

Нідерландський «польдерний» підхід - постійний діалог влади, бізнесу й громади - варто адаптувати через створення місцевих платформ співпраці та регулярних форумів за участю експертів; особливо важливо посилити просторову аналітику (картографування ризиків, ресурсів, інфраструктури) для прийняття рішень. Канадський досвід наголошує на врахуванні мультикультурності та інтересів корінних спільнот: в українських громадах доцільно формалізувати механізми участі різних соціальних груп, підтримки малого бізнесу та збереження природних ресурсів у стратегіях.

Японський фокус на демографічних викликах і поєднання довгострокових стратегій із регулярним моніторингом доречний для українських громад, що стикаються з депопуляцією чи переміщенням населення. Рекомендується впровадити цикли перегляду стратегій (щорічні/п’ятирічні ревізії), запровадити інструменти заохочення молоді й підприємницької активності (стартап-хаби, програми житла) та використовувати короткі КРІ-цікаві для швидкої реакції.

Для України міжнародний досвід набуває особливої актуальності в умовах війни, масштабної відбудови та європейської інтеграції. Країна стикається з необхідністю відновлення інфраструктури, соціальних послуг, житла та економічних систем, що постраждали внаслідок військових дій.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ СТРАТЕГІЧНОГО РОЗВИТКУ КРОПИВНИЦЬКОЇ МІСЬКОЇ ТЕРИТОРІАЛЬНОЇ ГРОМАДИ

2.1. Загальна характеристика Кропивницької міської територіальної громади

Кропивницька міська територіальна громада є однією з ключових адміністративно-територіальних одиниць Кіровоградської області та виконує функцію важливого регіонального, економічного й культурного центру Центральної України. Її адміністративним ядром є місто Кропивницький - сучасний обласний центр, що має тривалу та багату історію розвитку. Засноване у 1754 році як фортеця Святої Єлисавети, місто відіграло стратегічну роль у військовій, торговельній та просвітницькій історії українських земель. Протягом XVIII–XX століть воно перетворилося на потужний осередок ремісництва, книгодрукування, театрального мистецтва, що дало поштовх формуванню унікального культурно-освітнього середовища. Сьогодні Кропивницький зберігає цю традицію, поєднуючи історичну спадщину з сучасними практиками урбаністичного розвитку.

Кропивницька міська територіальна громада займає площу близько 103 км², що становить компактну та водночас функціонально різноманітну територію. Її географічне положення вирізняється унікальністю: Кропивницький розташований у центрі Кіровоградської області, а також у географічному центрі України, що забезпечує вигідне транспортно-логістичне положення як для внутрішніх перевезень, так і для взаємодії з іншими регіонами. Крім того, у наукових дослідженнях окреслюється думка, що регіон має наближене розташування до умовного центру Європи, що підсилює його просторову вагомість.

Природно-ресурсний потенціал громади представлений поєднанням степових ландшафтів, родючих чорноземів та водних об'єктів. Місто розташоване на берегах річки Інгул, яка належить до басейну Дніпра, а

територія громади входить до водозборів басейнів Південного Бугу та Дніпра, що визначає її гідрографічні особливості. Клімат характеризується як помірно-континентальний, із теплим літом, м'якою зимою та середньорічною температурою близько $+9...+10^{\circ}\text{C}$, що сприяє розвитку сільськогосподарської діяльності, зелених зон та рекреаційного середовища. Земельні ресурси мають значний економічний потенціал: на території громади переважають родючі чорноземи, наявні поклади корисних копалин місцевого значення, зокрема пісків, глини та будівельних матеріалів.

Окремим елементом структури Кропивницької громади є рекреаційні та природоохоронні території, серед яких парки, лісосмуги, водойми, що формують можливості для оздоровлення населення, розвитку спорту та туризму. Наявність річкової системи та зелених зон створює комфортні умови для життєдіяльності населення й підвищує якість міського середовища.

Демографічна характеристика Кропивницької МТГ демонструє складну динаміку. До 2021 року спостерігалось поступове скорочення чисельності населення, зумовлене природним спадом, міграційними процесами, зниженням народжуваності та старінням населення. Однак з початком повномасштабної агресії Російської Федерації у 2022 році ситуація зазнала суттєвих змін. Кропивницький став одним із ключових міст для розміщення внутрішньо переміщених осіб завдяки відносно безпечному розташуванню в центральній частині країни. За офіційними даними, у 2022 році чисельність населення громади становила 228 007 осіб, тоді як станом на 2023 рік - 229 584 особи. Водночас реальна кількість мешканців є значно більшою, оскільки значна частина ВПО не проходить офіційну процедуру реєстрації.

Демографічна структура демонструє зрушення у віковому профілі. Якщо раніше частка дітей та молоді до 16 років поступово зменшувалася, то після значного припливу внутрішньо переміщеного населення ситуація змінилася: у 2023 році частка осіб до 16 років становила 15,4%, тоді як з урахуванням даних 2021–2023 років цей показник зріс до 21,7%, що свідчить про омолодження населення та потенційне зростання трудового ресурсу в перспективі. Статевो-

вікова структура також демонструє характерні ознаки для українських міських громад: жінки становлять 54,7% населення, а чоловіки - 45,3% (дані станом на 2023 рік). Це зумовлено як міграційними, так і природними факторами.

	Чисельність населення, осіб			
	01.01.2002	01.01.2021	01.01.2022	01.01.2023
Кропивницька міська територіальна громада	262 543	231 162	228 007	229 584
<i>скорочення □-, %</i>	-5,6	-12,0	-1,4	0,7
місто Кропивницький	262 543	222 695	219 676	
селище Нове		8 467	8 331	
Кіровоградська область	1 133 052	920 128	903 712	
<i>скорочення (-), %</i>		-18,8	-1,8	

Рисунок 2.1 – Динаміка чисельності Кропивницької територіальної громади

Джерело: [додаток А]

Трудовий потенціал громади характеризується змішаною галузевою структурою економіки, у якій поєднуються промислово-виробничі, аграрні, інноваційні та сервісні види діяльності. Кіровоградська область традиційно має аграрний профіль, що визначає попит на робочу силу в сільському, лісовому та рибному господарстві. На території громади активно функціонують підприємства, пов'язані з виробництвом сільськогосподарської техніки, харчовою промисловістю, машинобудуванням, транспортною галуззю, що формує ядро економічного потенціалу. Важливими напрямками зайнятості є також фінансова та страхова діяльність, ІТ-галузь, інформаційні та телекомунікаційні послуги, оптова й роздрібна торгівля, що забезпечують високий рівень економічної диверсифікації.

Промислово-економічна база громади має значний потенціал для розвитку. На території міста зосереджені підприємства машинобудування, металообробки, легкої та харчової промисловості, логістичні компанії, інноваційні структури. Потужний транспортний вузол, що включає автомобільні та залізничні магістралі, забезпечує стійкі умови для реалізації

продукції та розвитку підприємництва. Кропивницький також є центром науково-технічного та освітнього життя регіону: тут функціонують заклади вищої освіти, професійно-технічні навчальні заклади, науково-дослідні установи, що створює передумови для підготовки висококваліфікованих кадрів.

Соціальна інфраструктура Кропивницької міської територіальної громади відіграє ключову роль у формуванні якості життя населення та забезпеченні сталого розвитку території. Однією з наймасштабніших галузей є освітня система, що охоплює всі рівні - від дошкільної до вищої освіти. Станом на 2023 рік у структурі громади функціонує 39 закладів загальної середньої освіти, у яких навчається понад 26 тис. учнів. Також у громаді діє 38 закладів дошкільної освіти, які відвідує понад 8,7 тис. дітей, що свідчить про достатню розгалуженість мережі та її спроможність охоплювати зростаючу кількість сімей, зокрема й внутрішньо переміщених.

Важливою складовою соціальної інфраструктури є охорона здоров'я. На території громади функціонує 7 закладів вторинної медичної допомоги, серед яких ключову роль відіграють Кіровоградська обласна лікарня, міські лікарні №1 та №2, що забезпечують широкий спектр діагностичних і лікувальних послуг. Крім того, працюють 23 амбулаторії первинної медицини та центри сімейної медицини, які обслуговують понад 220 тис. осіб, включно з ВПО. Значний виклик становить навантаження на лікарні, зумовлене переміщенням населення з прифронтових територій, проте громада продовжує модернізацію медичної інфраструктури, зокрема впровадження електронних сервісів, оновлення обладнання та оптимізацію маршрутів пацієнтів.

Кропивницька МТГ має також розвинену культурну та гуманітарну сферу, що формує ідентичність громади. У місті діє понад 20 закладів культури, серед яких обласна філармонія, театр корифеїв, художній музей, обласна бібліотека Чижевського, дитячі школи мистецтв. Культура виступає не лише інструментом збереження історичної спадщини, а й засобом інтеграції ВПО, що відображено у збільшенні кількості тематичних подій, освітніх проєктів та інклюзивних культурних програм. Також місто має активний молодіжний

сектор: працюють понад 15 молодіжних центрів, студій та громадських організацій, що беруть участь у реалізації навчальних, соціальних та волонтерських ініціатив.

Економічна характеристика громади доповнюється потужною транспортною та логістичною інфраструктурою. Кропивницький є важливим транспортним вузлом центральної України. Через місто проходять автомагістралі державного значення - М-12 та Н-14, а також розвинена мережа залізничних шляхів, що забезпечує зв'язок із Києвом, Одесою, Дніпром, Львовом і Молдовою. Висока логістична доступність сприяє розвитку харчової, машинобудівної та аграрної промисловості. На території громади працює понад 6 тис. суб'єктів господарювання, з яких понад 92 % - малий і середній бізнес, що є основою економічної гнучкості та адаптивності громади в умовах воєнного стану.

Сфера промисловості представлена підприємствами машинобудування, переробної та харчової галузей. Серед найбільших роботодавців - "Ельворті", "Гідросила", "Червона Зірка", "Радій", які формують вагомую частину промислового потенціалу регіону. У структурі реалізованої промислової продукції переважають машинобудівні та електротехнічні вироби, що мають стійкий попит на внутрішньому ринку та в країнах ЄС. Окремо зростає сектор ІТ і телекомунікацій, що формує близько 7 % валового продукту громади станом на 2023 рік, а також створює умови для зростання зайнятості молоді.

У структурі зайнятості громади ключові позиції займають торгівля (понад 22 % зайнятих), промисловість (18 %), освіта (14 %), транспорт і логістика (10 %), охорона здоров'я (9 %). Після 2022 року спостерігається приріст зайнятих у сфері соціальних послуг, будівництва та ІТ, що пов'язано з активізацією програм відновлення та цифровізації. Також підвищився попит на робітничі професії в агропереробній, харчовій галузі та сфері логістики.

Таким чином, Кропивницька міська територіальна громада є динамічною, структурно збалансованою та соціально орієнтованою. Вона має значний ресурсний, демографічний, промисловий і логістичний потенціал, що створює

фундамент для ефективного стратегічного планування та сталого розвитку на довгострокову перспективу.

2.2. Аналіз Стратегії розвитку Кропивницької міської громади

Чинна практика стратегічного планування розвитку Кропивницької міської територіальної громади демонструє системний підхід до формування довгострокових пріоритетів і управлінських рішень. Основним документом, який визначає напрям розвитку громади, є Проєкт Стратегії розвитку Кропивницької міської територіальної громади на період до 2030 року. Саме ця Стратегія виступає ключовим інструментом прогнозування майбутніх змін, формування бажаного образу громади та забезпечення узгодженості управлінських дій у середньо- та довгостроковій перспективі.



Рисунок 2.2 – Ключові напрямки Проєкту Стратегії розвитку Кропивницької міської територіальної громади на період до 2030 року

Джерело: складено автором на основі додатку А

Документ був розроблений у відповідності до вимог чинного українського законодавства, зокрема Закону України «Про місцеве самоврядування в Україні», Закону України «Про засади державної

регіональної політики», положень Державної стратегії регіонального розвитку та методичних рекомендацій Міністерства розвитку громад та територій України щодо здійснення стратегічного планування на місцевому рівні. Такий підхід забезпечує нормативну узгодженість стратегії з державними пріоритетами політики регіонального розвитку, а також із загальною системою стратегування в Україні.

Суттєвим аспектом процесу підготовки Стратегії стало використання передового європейського та українського досвіду, адаптованого до умов функціонування середнього міста, яким є Кропивницький. Під час розроблення документа враховано практики стратегічного планування тих країн, які мають високий рівень децентралізації та сильні інституції місцевого самоврядування, зокрема Польщі, Німеччини, Швеції та Франції. Це дозволило запозичити кращі управлінські моделі, зокрема інтеграційний підхід до формування стратегічної візії, орієнтацію на сталий розвиток, підсилення соціального капіталу громади, підвищення конкурентоспроможності міського простору. Також були опрацьовані успішні кейси українських громад, що вже впровадили сучасні моделі стратегування, наприклад, досвід Вінницької, Львівської, Хмельницької та інших міських громад.

Важливо, що документ створювався із дотриманням принципів партисипативності та інклюзії. До розробки Стратегії були залучені представники виконавчих органів міської ради, місцевого бізнесу, громадських організацій, наукових установ, експертного середовища, депутатського корпусу, а також активні мешканці громади. Проведення консультацій, фокус-груп, круглих столів та стратегічних сесій дозволило врахувати різні точки зору та забезпечити відповідність стратегічних цілей реальним потребам громади. Це створило необхідний соціальний консенсус щодо майбутнього розвитку території.

Стратегія розвитку Кропивницької міської територіальної громади базується на комплексному аналізі внутрішніх характеристик та зовнішніх факторів, що впливають на розвиток території. Для цього було використано

інструменти стратегічного аналізу, зокрема SWOT-аналіз, PEST-аналіз, просторовий аналіз та оцінку потенціалу громади. SWOT-аналіз дав змогу виявити сильні сторони громади, серед яких – вигідне географічне розташування, розвинена транспортна інфраструктура, освітній потенціал, наявність промислових підприємств, культурна спадщина та кадровий потенціал. До слабких сторін віднесено проблеми з модернізацією інженерних мереж, демографічне скорочення, недостатню інвестиційну активність, нерівномірний розвиток окремих мікрорайонів та інфраструктурні диспропорції. Аналіз можливостей розвитку засвідчив наявність передумов для посилення ролі Кропивницького як логістичного центру України, розвитку інноваційних та креативних індустрій, відбудови економіки через участь у державних та міжнародних програмах фінансування. Серед загроз розвитку громади було визначено ризики, пов'язані з воєнними діями, міграційними процесами, зношеністю транспортної та комунальної інфраструктури та конкуренцією між регіонами за інвестиції.

Окремим елементом аналізу є оцінка стратегічного бачення та місії громади, сформульованих у Стратегії. Стратегічне бачення Кропивницької громади зосереджується на перетворенні території на комфортне, інноваційне та економічно конкурентне місто, яке виступає ядром центрального регіону України.

Місія громади визначає її ключову роль як простору можливостей для проживання, навчання, роботи та ведення бізнесу. Такі формулювання відповідають сучасним стандартам стратегічного планування, є достатньо конкретними та відображають реальний ресурсний потенціал території.

Важливим етапом аналізу є оцінка структури стратегічних та оперативних цілей, сформульованих у документі. Стратегія Кропивницької громади містить чітку ієрархію цілей, які охоплюють основні сфери життєдіяльності – економіку, інфраструктуру, соціальну сферу, культуру, екологію, безпеку та цифровізацію. Кожна стратегічна ціль є деталізованою через систему оперативних завдань, що забезпечує логічність та цілісність

документа. Проте аналіз також засвідчує потребу в більш чіткому визначенні очікуваних кількісних індикаторів для окремих сфер розвитку, наприклад, у частині інвестиційного залучення, цифрової трансформації та розвитку громадської безпеки.

Окремої уваги потребує оцінка механізмів реалізації Стратегії, які визначені у документі. Стратегія передбачає впровадження програмно-цільового методу планування, створення системи управління проєктами, перехід до регулярного моніторингу виконання цілей, стандартизацію звітності та періодичну оцінку результативності. Проте важливо зазначити, що досягнення поставлених стратегічних орієнтирів потребує значних фінансових ресурсів та ефективної координації між структурними підрозділами міської ради. Наявні виклики, зокрема воєнний стан, обмеженість бюджету та необхідність відновлення критичної інфраструктури, можуть впливати на повноцінну реалізацію окремих напрямів.

	коєфіцієнт народжуваності	коєфіцієнт смертності	коєфіцієнт відтворення населення
Кропивницький			
2019	7,4	14,3	-6,9
2020	6,8	16,2	-9,4
2021	□6,6	19,7	-13,1
Кіровоградська □ область			
2019	6,8	16,4	-9,6
□2020	6,5	17,9	-11,4
2021	6,1	20,8	-14,7

Рисунок 2.3 – Показники демографічного стану в Кропивницькій територіальній громаді

Джерело: [14]

Документ також містить систему моніторингу, що передбачає визначення ключових показників ефективності. Разом із тим аналіз показує, що для низки завдань доцільно уточнити перелік показників, а також розширити механізми збору даних, зокрема через цифрові платформи, інтерактивні інструменти взаємодії з громадянами та регулярні соціологічні дослідження.

Важливою частиною комплексного аналізу розвитку громади є дослідження демографічної ситуації, адже саме демографічні процеси формують кадровий потенціал, споживчу активність населення, трудові ресурси та майбутню можливість громади забезпечувати сталий розвиток.

За результатами оцінювання демографічних показників Кропивницької МТГ встановлено чітку тенденцію до скорочення чисельності населення.

Ці процеси формують демографічний дисбаланс, який має довгостроковий вплив на стійкість громади. Серед ключових причин можна назвати: старіння населення, міграційні процеси (виїзд молоді та працездатних груп до інших міст чи за кордон), погіршення медико-соціальних умов у період воєнного стану та загальне зниження якості життя через економічну нестабільність.

Відповідно, під час розроблення та реалізації стратегії розвитку особливу увагу приділено питанням формування сприятливих умов для молоді, підтримки сімей із дітьми, покращення доступу до медичних послуг, розвитку місцевого ринку праці та підвищення якості міського середовища. Усі ці напрями прямо пов'язані з демографічною динамікою та мають стати ключовими у довгостроковому плануванні розвитку громади.

Динаміка соціально-економічного розвитку Кропивницької міської територіальної громади чітко простежується через аналіз ключових фінансових і соціальних показників, серед яких особливе значення має зміна рівня середньомісячної заробітної плати та структура основних видатків бюджету громади. Зокрема, рівень середньомісячної заробітної плати за останні роки демонструє стаке зростання: якщо у 2019 році він становив 8 360 грн, то вже у 2022 році цей показник зріс до 12 422 грн, у 2023 - до 15 576 грн, а у 2024 році (за даними на п'ятий місяць) - до 16 373 грн.

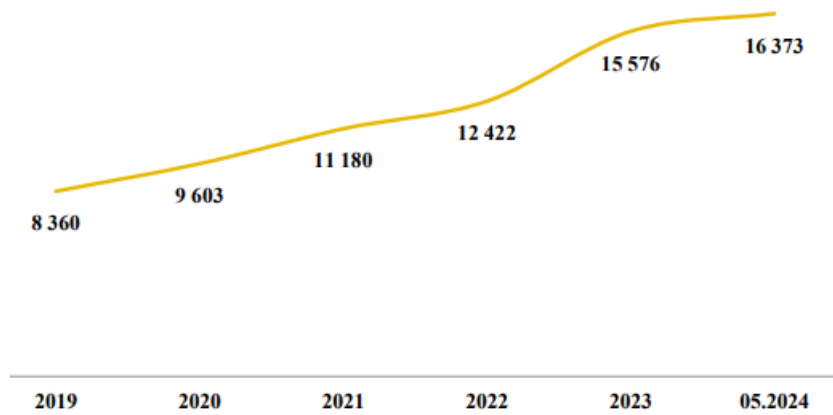


Рисунок 2.4 – Динаміка середньомісячної заробітної плати в Кропивницькій територіальній громаді, грн

Джерело: [14]

Така тенденція свідчить про поступове підвищення економічної активності громади, зростання її виробничих потужностей і здатність місцевих роботодавців забезпечувати вищий рівень оплати праці. Значний стрибок між 2022 і 2023 роками можна пояснити одночасним впливом двох чинників: з одного боку, це сприятливі структурні зміни в окремих секторах економіки, які змогли швидко адаптуватися до умов воєнного часу, а з іншого - інфляційні коливання, що вимагали коригування заробітних плат для збереження трудових ресурсів та підтримання життєвого рівня населення. У стратегічному вимірі такий тренд є позитивним, оскільки зростання доходів населення підвищує внутрішній попит, стимулює розвиток малого й середнього бізнесу та створює сприятливі умови для залучення інвестицій. Одночасно це підтверджує, що громада здатна поступово нарощувати свій соціально-економічний потенціал, незважаючи на виклики воєнного стану.

Важливою складовою оцінювання стратегічного розвитку громади є аналіз структури її бюджетних видатків, оскільки саме розподіл коштів відображає реальні управлінські пріоритети та здатність громади фінансово забезпечувати власний розвиток.

Видатки, млн.грн.	2020	2021	2022	2023
освітні послуги	968,6	1 247,3	1 294,2	1 460,8
утримання та розвиток доріг	28,2	91,2	6,4	235,7
житлово-комунальне господарство	232,1	575,4	259,4	407,3
соціальний захист	76,8	190,9	211,3	330,4
медична допомога	141,1	103,0	107,8	156,4
діяльність закладів культури	24,7	1,3	32,4	40,3
фізична культура і спорт	6,0	34,8	27,9	37,0
комунальний транспорт	144,0	68,8	108,6	22,2
інші видатки	513,0	441,1	288,7	837,3
Всього видатків	2 154,8	2 783,8	2 336,7	3 527,4

Рисунок 2.5 – Структура основних видаткових статей бюджету Кропивницькій територіальній громаді за 2020-2023 р.р., млн.грн

Джерело: [14]

Упродовж 2020–2023 років найбільша частка видатків стабільно спрямовувалась на освіту, що свідчить про стратегічне бачення громади розвивати людський капітал, підтримувати мережу закладів загальної середньої та дошкільної освіти, забезпечувати модернізацію матеріально-технічної бази та сприяти формуванню конкурентоспроможного майбутнього покоління. Значний обсяг коштів виділявся також на утримання житлово-комунального господарства, що вказує на необхідність підтримки міської інфраструктури, забезпечення якісних комунальних послуг та створення комфортних умов проживання.

Суттєву частку у видатках громади займають витрати на соціальний захист, що є цілком закономірним у період воєнного стану та значної кількості внутрішньо переміщених осіб. Така фінансова структура свідчить про соціально орієнтований підхід до управління громадою та прагнення забезпечити підтримку найбільш уразливих груп населення. Вагомими залишаються й видатки на охорону здоров'я, особливо в контексті медичної реформи, підвищення навантаження на лікарні та збільшення потреби в якісних медичних послугах. Окремим напрямом видатків є утримання та розвиток дорожньої інфраструктури, що в стратегічній перспективі формує важливу

основу для економічного зростання, підвищення мобільності населення та логістичних можливостей громади

Таким чином, проаналізувавши структуру, зміст та механізми реалізації Стратегії розвитку Кропивницької міської територіальної громади на період до 2030 року, можна стверджувати, що документ відображає сучасний підхід до стратегічного планування, базується на системному аналізі, відповідає законодавчим вимогам і враховує європейські та українські управлінські практики. Водночас подальшого вдосконалення потребують механізми ресурсного забезпечення, індикативні показники, конкретизація відповідальних суб'єктів та підсилення системи моніторингу. Стратегія створює ґрунтовну основу для розвитку громади, однак її успішна реалізація залежить від здатності місцевої влади адаптувати управлінські рішення до умов воєнного стану, викликів післявоєнної відбудови та стратегічних цілей європейської інтеграції України.

2.3. Оцінка результативності та проблем реалізації стратегії розвитку громади

Оцінка результативності Стратегії розвитку Кропивницької територіальної громади до 2030 року є важливим етапом стратегічного планування, оскільки дозволяє не лише визначити ступінь досягнення поставлених цілей, але й виявити проблеми та обмеження, які можуть впливати на ефективність управлінських рішень. Протягом останніх років у громаді реалізовано низку проєктів місцевого розвитку, спрямованих на модернізацію міської інфраструктури, підвищення якості соціальних послуг, розвиток освітньої, медичної, культурної та спортивної сфери. Ці проєкти є складовою реалізації Стратегії розвитку, яка визначає довгострокові пріоритети, формує механізми взаємодії органів місцевого самоврядування та суб'єктів господарювання і забезпечує планування ресурсів у межах фінансових можливостей громади. Стратегія розроблялась відповідно до чинного

законодавства України, враховує європейські практики стратегічного управління та потреби локального населення, що забезпечує її комплексність і відповідність сучасним вимогам розвитку міських територій.

Реалізація проєктів розвитку показала позитивні зміни у ключових сферах життєдіяльності громади. У першу чергу, це стосується соціально-економічної сфери, зокрема підвищення рівня середньомісячної заробітної плати, що є важливим індикатором добробуту населення. У 2019 році середня заробітна плата в громаді становила 8360 грн, тоді як у 2022 році цей показник зріс до 12 422 грн, у 2023 році — до 15 576 грн, а станом на п'ятий місяць 2024 року — до 16 373 грн [14]. Така динаміка свідчить про поступове відновлення економічної активності, стабілізацію ринку праці та зростання споживчої спроможності мешканців громади. Одночасно вона демонструє, що громада здатна підтримувати соціально орієнтовану політику, створювати умови для розвитку малого та середнього бізнесу, підвищення інвестиційної привабливості та залучення нових підприємств. Проте стрімке зростання заробітних плат у 2022–2023 роках також відображає вплив інфляційних процесів, економічних коливань та змін у демографічній структурі населення, зокрема збільшення чисельності внутрішньо переміщених осіб.

Одним із ключових показників результативності є також структура бюджетних видатків громади. Аналіз фінансових даних за період 2020–2023 років свідчить, що найбільша частка коштів спрямовувалась на освітні послуги, що відображає стратегічний пріоритет розвитку людського капіталу та підготовки конкурентоспроможних фахівців. Значні ресурси виділялися на житлово-комунальне господарство, що дозволяло підтримувати міську інфраструктуру, забезпечувати надання комунальних послуг та підвищувати комфортність проживання. Соціальний захист, охорона здоров'я та розвиток дорожньої мережі залишаються пріоритетними статтями видатків, що свідчить про орієнтацію громади на підвищення якості життя населення та забезпечення безпеки, мобільності та доступу до соціальних послуг. Водночас частина видатків спрямована на розвиток культурної, спортивної та рекреаційної

інфраструктури, що має значення для соціальної згуртованості та формування комфортного міського середовища.

Реалізація Стратегії розвитку також супроводжувалася комплексним оцінюванням демографічних показників. Встановлено, що на території громади зберігається тенденція до скорочення природного приросту населення, зокрема через зниження коефіцієнта народжуваності та відносно високий рівень смертності. Одночасно спостерігається зміна вікової структури населення: зростає частка дітей і підлітків у структурі ВПО, що створює додаткові потреби у сфері освіти та соціального захисту. Такі демографічні процеси є важливим фактором, який впливає на планування соціальних, економічних та інфраструктурних проєктів і визначає необхідність цілеспрямованих заходів для підтримки трудових ресурсів та утримання молодого покоління на території громади [6, 14].

Водночас аналіз реалізації Стратегії виявив низку проблем, що потребують вирішення для досягнення поставлених цілей. Перш за все, це недостатня ресурсна база для фінансування всіх запланованих проєктів, що обмежує швидкість їх реалізації та зменшує ефективність управлінських рішень.

Відставання у цифровізації управлінських процесів та недостатнє впровадження сучасних інформаційних технологій для моніторингу виконання цілей Стратегії зменшує оперативність контролю та аналізу ефективності. Крім того, нерівномірний розвиток території громади, диспропорції у соціальній та інженерній інфраструктурі між центральними та віддаленими районами створюють додаткові виклики для забезпечення рівного доступу до послуг та ресурсів. Демографічні проблеми, включаючи негативний природний приріст та відтік працездатного населення, також впливають на довгострокову стабільність громади та ефективність реалізації економічних проєктів. Значну роль відіграють і зовнішні чинники, зокрема воєнний стан та економічна нестабільність, що впливають на залучення інвестицій, фінансування соціальних програм та реалізацію інфраструктурних ініціатив.

В оцінці результативності Стратегії розвитку Кропивницької територіальної громади до 2030 року важливе значення має порівняльний аналіз рівня цифровізації громади на прикладі Кропивницької, Полтавської та Черкаської територіальних громад за 2023 рік. Порівняння здійснювалося за ключовими показниками, що відображають стан цифрової економіки, цифрових навичок населення, рівень цифрової інфраструктури, доступність публічних послуг та ступінь електронної трансформації органів місцевого самоврядування.

За показником цифрової економіки Кропивницька громада має індекс 2,7, що значно нижче, ніж у Полтавській громаді (5,2) та Черкаській (4,02). Це свідчить про те, що розвиток цифрових економічних інструментів у громаді ще перебуває на початковому етапі, і потребує активізації заходів щодо впровадження цифрових платформ для бізнесу, електронних сервісів та автоматизації економічних процесів. Позитивним є те, що показник цифрових навичок у Кропивницькій громаді становить 5,7, що майже відповідає рівню Полтавської громади (6,1) і значно перевищує показник Черкаської (0,01). Це свідчить про достатній потенціал населення для опанування нових цифрових технологій та використання електронних сервісів у повсякденному житті та бізнес-процесах.

Важливим елементом оцінки є стан цифрової інфраструктури. За цим показником Кропивницька громада значно випереджає Полтавську (21,38 проти 8,3) і Черкаську (12,7), що свідчить про наявність у громади розвиненої мережі цифрових комунікацій, високошвидкісного інтернету та технічного забезпечення для розвитку електронних сервісів. Це створює міцну основу для подальшої цифрової трансформації управлінських процесів та розвитку онлайн-послуг для населення та бізнесу [19].

Що стосується публічних послуг, то Кропивницька громада має показник 8,02, що практично не відрізняється від Полтавської (8,03) і трохи нижче Черкаської (10,01). Це свідчить про достатній рівень електронного доступу до адміністративних і соціальних послуг, проте є простір для підвищення

зручності та повного охоплення населення електронними сервісами. Водночас рівень електронної трансформації органів місцевого самоврядування в Кропивницькій громаді становить 7,8, що значно перевищує показники Полтавської (5,0) та Черкаської (6,2) громад. Це свідчить про активну цифровізацію внутрішніх процесів органів влади, автоматизацію документообігу та запровадження сучасних ІТ-рішень для управління громадою.

Елементи індексу	Кропивницька	Полтавська	Черкаська
цифрова економіка	2,707	5,267	4,028
цифрові навички	5,796	6,102	0,013
цифрова інфраструктура	21,380	8,635	12,749
публічні послуги	8,202	8,371	10,187
Е-трансформація ОМС	7,835	5,085	6,298
Індекс цифровізації	45,921	33,460	33,275

Рисунок 2.7 – Порівняльна характеристика цифровізації територіальних громад за 2023 р.

Джерело: за даними [14]

Кропивницька територіальна громада демонструє високий рівень розвитку цифрової інфраструктури та електронної трансформації органів місцевого самоврядування, що є одним із важливих показників ефективності реалізації Стратегії розвитку. Проте відставання в цифровій економіці свідчить про необхідність активізації заходів із впровадження цифрових платформ для бізнесу та розширення електронних сервісів для підприємств та населення. Показник цифрових навичок свідчить про готовність громади до освоєння нових технологій, а стан публічних послуг вказує на потребу в покращенні доступності та якості електронних сервісів. У цілому, цифровізація громади створює міцну основу для підвищення ефективності управління, залучення інвестицій та розвитку економіки, що є важливим компонентом результативності Стратегії розвитку та забезпечення сталого розвитку території в довгостроковій перспективі.

Загалом оцінка результативності Стратегії розвитку Кропивницької

територіальної громади до 2030 року демонструє, що громада здатна системно планувати та реалізовувати заходи місцевого розвитку, але досягнення всіх стратегічних цілей потребує посилення ресурсного забезпечення, вдосконалення механізмів управління, більш активного впровадження цифрових технологій, а також адаптації рішень до змін соціально-економічної та демографічної ситуації. Водночас аналіз виявив наявність проблем, що потребують подальшої уваги, зокрема недостатнє фінансування деяких проєктів, нерівномірний розвиток території, демографічні виклики та необхідність активнішої цифровізації економіки. Подальші кроки мають бути спрямовані на оптимізацію пріоритетів розвитку, підвищення ефективності використання фінансових і людських ресурсів та забезпечення рівного доступу всіх мешканців громади до соціальних, освітніх, культурних та інфраструктурних послуг. Виконання цих завдань дозволить забезпечити стійкий та комплексний розвиток Кропивницької територіальної громади, створити сприятливі умови для підвищення якості життя населення та досягнення стратегічних цілей Стратегії до 2030 року.

Загалом, результати оцінки показують, що Стратегія розвитку є дієвим інструментом управління громадою, проте для досягнення всіх поставлених цілей потрібне посилення ресурсного забезпечення та оптимізація механізмів реалізації пріоритетних напрямків.

РОЗДІЛ 3

ПРОПОЗИЦІЇ ТА ПРІОРИТЕТНІ ЗАХОДИ ЩОДО РОЗВИТКУ ТЕРИТОРІАЛЬНОЇ ГРОМАДИ

3.1. Пріоритетні напрями розвитку та стратегічні ініціативи для підвищення ефективності управління громадою

Пріоритетні напрямки розвитку Кропивницької територіальної громади визначаються потребами сучасного соціально-економічного середовища, станом інфраструктури, демографічними та ресурсними характеристиками території. Вибір стратегічних напрямків спрямований на забезпечення сталого розвитку, підвищення якості життя населення, ефективності управління та конкурентоспроможності громади. Ключовим завданням є створення комплексного підходу до розвитку території, який поєднує економічні, соціальні, культурні, екологічні та інфраструктурні аспекти.

Економічний розвиток передбачає підтримку малого та середнього бізнесу, залучення інвестицій, розвиток промислового та аграрного секторів, створення нових робочих місць та підвищення доходів населення. Соціальний розвиток охоплює модернізацію освітніх закладів, покращення доступу до медичних послуг, підтримку уразливих категорій населення та розвиток культурних і спортивних ініціатив. Інфраструктурний напрямок включає реконструкцію доріг, модернізацію житлово-комунального господарства, розвиток транспортної мережі та забезпечення сталого використання земельних ресурсів.

Екологічна стійкість та безпека є важливим напрямком, що передбачає охорону природних ресурсів, впровадження сучасних технологій поводження з відходами, розвиток системи моніторингу та популяризацію екологічної свідомості серед мешканців. Безпека громади охоплює громадську безпеку, пожежну охорону та цивільний захист, створення ефективних превентивних програм та інтеграцію сучасних систем моніторингу. Стратегічна підтримка освіти, науки та інновацій спрямована на підвищення рівня кваліфікації кадрів,

розвиток інтелектуального потенціалу та створення умов для впровадження новітніх технологій у виробництво та сферу послуг.

Таблиця 3.1 – Пріоритетні напрямки розвитку Кропивницької територіальної громади

Напрямок розвитку	Суть реалізації
1. Економічний розвиток та підтримка підприємництва	Створення бізнес-інкубаторів, залучення інвестицій, розвиток малого та середнього бізнесу, стимулювання промислового та аграрного секторів, створення нових робочих місць.
2. Соціальний розвиток та підтримка населення	Модернізація шкіл і дитсадків, розвиток інклюзивної освіти, покращення доступу до медичних послуг, соціальні програми для вразливих категорій населення, розвиток культурних та спортивних ініціатив.
3. Інфраструктурний розвиток та житлово-комунальне господарство	Реконструкція та будівництво доріг, розвиток транспортної мережі, модернізація систем водопостачання та водовідведення, енергоефективність будівель, оптимізація використання земельних ресурсів.
4. Екологічна стійкість та управління природними ресурсами	Охорона водних, лісових та земельних ресурсів, впровадження сучасних технологій поводження з відходами, екологічний моніторинг, популяризація екологічної свідомості серед населення.
5. Безпека та громадський порядок	Посилення громадської безпеки, пожежної охорони та цивільного захисту, розвиток систем моніторингу, превентивні програми, підвищення безпеки дорожнього руху.
6. Освіта, наука та інновації	Підвищення кваліфікації кадрів, розвиток освітніх та наукових установ, стимулювання впровадження інноваційних технологій у виробництво та сферу послуг.
7. Культурний та рекреаційний розвиток	Створення та модернізація культурних центрів, розвиток творчих ініціатив, облаштування громадських просторів та зон відпочинку, популяризація місцевої культурної спадщини.

Джерело: складено на основі [14, 19, 25]

Кожен із зазначених напрямків передбачає конкретні проєкти та заходи для реалізації: від створення бізнес-інкубаторів та центрів розвитку

підприємництва до модернізації шкіл, лікарень, доріг і житлового фонду. Інтеграція цих напрямків дозволяє забезпечити комплексний розвиток громади, оптимально використовувати наявні ресурси та формувати комфортне середовище для життя мешканців.

Соціальний розвиток громади забезпечує модернізацію освітньої, медичної та культурної сфери. Модернізація шкіл та дитячих садків включає впровадження сучасних технологій навчання, розвиток інклюзивної освіти та підвищення кваліфікації педагогічних кадрів, що дозволяє забезпечити якісну освіту для всіх груп населення. У медичній сфері реалізуються заходи щодо підвищення доступності та якості медичних послуг, оновлення матеріально-технічної бази лікарень і поліклінік, розвиток профілактичної медицини та інтегрованих медичних послуг для різних категорій громадян. Соціальні програми спрямовані на підтримку уразливих верств населення, включаючи сім'ї з дітьми, осіб похилого віку та малозабезпечених громадян, а розвиток культурної і спортивної інфраструктури створює умови для активного дозвілля та зміцнення соціальної згуртованості.

Модернізація інфраструктури та житлово-комунального господарства передбачає комплексну реконструкцію та будівництво доріг, розвиток транспортної мережі та громадського транспорту, оптимізацію водопостачання і водовідведення, підвищення енергоефективності будівель та оптимальне використання земельних ресурсів. Впровадження сучасних технологій управління житловим фондом і муніципальною інфраструктурою дозволяє підвищити ефективність використання наявних ресурсів, а комплексні плани благоустрою територій сприяють розвитку громадських просторів, парків і зелених зон для мешканців.

Екологічна стійкість та управління природними ресурсами є важливим напрямом, оскільки Кропивницька громада має значні водні ресурси, лісові масиви та родючі землі. Здійснюється охорона та відновлення природних територій, впровадження сучасних технологій поводження з відходами, розвиток системи екологічного моніторингу та популяризація екологічної

свідомості серед населення. Особлива увага приділяється використанню відновлюваних джерел енергії та енергоефективних технологій у виробництві та побуті, що дозволяє зменшити негативний вплив на довкілля та забезпечити сталий розвиток громади.

Питання безпеки та громадського порядку охоплюють розвиток систем громадської безпеки, пожежної охорони та цивільного захисту. Впроваджуються превентивні програми для запобігання правопорушенням, підвищення безпеки дорожнього руху та інтеграція сучасних систем моніторингу. Посилюється взаємодія органів місцевого самоврядування з правоохоронними органами для забезпечення оперативного реагування на надзвичайні ситуації та підтримки високого рівня безпеки мешканців громади.

Розвиток освіти, науки та інновацій забезпечує підвищення кваліфікації робочої сили та педагогічних кадрів, стимулювання інноваційного розвитку виробництва та сфери послуг, створення умов для впровадження сучасних технологій. Підтримка молодіжних ініціатив, освітніх програм та наукових стартапів сприяє формуванню компетентного та інтелектуально підготовленого покоління, здатного реалізовувати стратегічні завдання громади та забезпечувати її конкурентоспроможність.

Культурний та рекреаційний розвиток включає створення та модернізацію культурних центрів, підтримку місцевих творчих ініціатив, організацію культурних подій, облаштування громадських просторів і зон відпочинку. Ці заходи сприяють формуванню комфортного середовища для життя мешканців, популяризації культурної спадщини та активізації громадського життя. Особлива увага приділяється розвитку спортивної інфраструктури та активного дозвілля, що також стимулює економічний розвиток та туристичну привабливість громади.

Усі пріоритетні напрямки реалізуються через конкретні проекти та програми, які забезпечують комплексний підхід до розвитку території. Вони спрямовані на оптимізацію ресурсів, підвищення ефективності управління,

створення рівного доступу до послуг для всіх категорій населення та формування комфортного, безпечного і привабливого середовища для життя.

Інтеграція економічного, соціального, інфраструктурного, екологічного, безпекового, освітнього та культурного розвитку створює підґрунтя для сталого функціонування громади та забезпечення її довгострокової конкурентоспроможності, а також сприяє активній участі громадян у процесах управління та розвитку території.

Важливим аспектом реалізації пріоритетних напрямків розвитку Кропивницької територіальної громади є міжсекторальна інтеграція та координація дій органів місцевого самоврядування, бізнесу, громадських організацій і населення. Для ефективної реалізації стратегії розвитку необхідно створення системи моніторингу виконання заходів, оцінки результативності та регулярного аналізу досягнутих показників. Важливо впроваджувати інструменти стратегічного планування, які дозволяють оперативно коригувати пріоритети відповідно до зміни соціально-економічної ситуації, демографічних процесів та потреб громади.

З огляду на міжнародний досвід та практики успішних територіальних громад, рекомендується застосовувати інтегровані моделі розвитку, що поєднують економічну активність з соціальним благополуччям, екологічною безпекою та сучасною інфраструктурою. Особлива увага приділяється підтримці інноваційної діяльності та розвитку людського капіталу, оскільки високий рівень компетентності населення є запорукою сталого розвитку і підвищення конкурентоспроможності громади. Створення умов для розвитку підприємництва та залучення інвестицій повинно поєднуватися з підтримкою соціально значущих проєктів, спрямованих на покращення якості життя мешканців та підвищення рівня задоволеності послугами місцевого самоврядування.

Рекомендовано також формувати механізми залучення громадян до управлінських процесів та прийняття рішень через консультації, громадські слухання, цифрові платформи для зворотного зв'язку та участі у плануванні

розвитку території. Це дозволяє підвищити прозорість процесів, забезпечити більш ефективне використання бюджетних ресурсів та стимулює активну громадянську позицію населення. Важливим елементом є розвиток партнерства між державними органами, бізнесом та громадськими організаціями, що створює додаткові можливості для залучення ресурсів і реалізації масштабних проєктів розвитку.

Крім того, досягнення сталого розвитку громади потребує впровадження системи оцінки ризиків та підготовки до надзвичайних ситуацій, включно з екологічними, техногенними та соціальними викликами. Стратегічні ініціативи повинні бути гнучкими та адаптивними до змін зовнішнього середовища, що дозволяє ефективно реагувати на непередбачувані події та забезпечувати стабільність функціонування територіальної громади.

Загалом, реалізація пріоритетних напрямків розвитку Кропивницької територіальної громади формує цілісну систему управління, яка поєднує економічне зростання, соціальну справедливість, інноваційний розвиток та екологічну відповідальність. Такий підхід дозволяє не лише досягти стратегічних цілей до 2030 року, а й створює фундамент для довгострокової перспективи, забезпечуючи життєздатність, конкурентоспроможність та привабливість громади для мешканців, інвесторів і партнерів. В умовах сучасних викликів, включно з економічними, демографічними та безпековими, ці пріоритети стають ключовими інструментами, які забезпечують ефективне управління та формування стабільного та комфортного середовища для всіх категорій населення.

Впровадження зазначених заходів та рекомендацій дозволяє сформувати комплексну модель розвитку, яка інтегрує економічні, соціальні, екологічні, освітні та культурні аспекти, створюючи умови для сталого та збалансованого розвитку територіальної громади. Це також сприяє формуванню позитивного іміджу Кропивницької громади, залученню нових інвестицій, підтримці молоді та розвитку громадської активності, що в сукупності забезпечує стабільний прогрес і покращення якості життя на всій території громади.

3.2. Заходи цифрової трансформації для розвитку територіальної громади

Цифрова трансформація Кропивницької територіальної громади є одним із ключових пріоритетів сучасного розвитку та модернізації управління, економіки та соціальної сфери. Сучасний розвиток громади неможливий без інтеграції цифрових технологій у всі основні сфери життєдіяльності, що дозволяє підвищити ефективність управлінських рішень, забезпечити прозорість і доступність державних послуг, а також сприяти економічному зростанню. На сьогодні Кропивницька територіальна громада вже має ряд переваг порівняно з сусідніми громадами, що проявляється у відносно високому рівні цифрової інфраструктури, активному впровадженні електронних сервісів та розвитку цифрових компетенцій населення. Цифровізація виступає як інструмент підвищення конкурентоспроможності громади, оптимізації процесів управління, зменшення адміністративного навантаження та створення умов для залучення інвестицій.

Одним із пріоритетних напрямів цифрової трансформації є розвиток цифрової інфраструктури, що включає забезпечення стабільного високошвидкісного інтернету на всій території громади, облаштування громадських точок доступу до мережі, розвиток хмарних технологій та інформаційних платформ для органів місцевого самоврядування та підприємств. Розвиток цифрової інфраструктури дозволяє інтегрувати різні державні сервіси в єдину систему, оптимізувати облік та моніторинг ресурсів, підвищити оперативність прийняття управлінських рішень та забезпечити безпечне зберігання даних. Важливим аспектом є також модернізація інформаційно-комунікаційних систем в освітніх, медичних та соціальних закладах, що створює умови для ефективного використання цифрових сервісів, підвищує якість надання послуг та сприяє інклюзивності та доступності для всіх категорій населення.

Впровадження електронних сервісів для громадян є ключовим напрямом, який дозволяє зменшити адміністративні бар'єри та підвищити ефективність комунікації між владою і мешканцями. Це передбачає створення електронного порталу громади, де можна отримати повний спектр послуг, таких як реєстрація документів, подання заяв, запис на прийом до органів місцевого самоврядування, сплата податків та комунальних платежів, подача звернень і скарг, а також доступ до соціальної та освітньої інформації. Активне використання мобільних додатків і чат-ботів дозволяє оперативно інформувати населення про новини, зміни у законодавстві, графік надання послуг та інші важливі події, що підвищує прозорість роботи органів влади та рівень довіри населення.

Розвиток цифрової економіки в громаді передбачає підтримку підприємців та бізнесу у впровадженні сучасних цифрових технологій, автоматизації бізнес-процесів, використанні аналітичних платформ і електронної комерції. Це створює умови для підвищення продуктивності, зменшення витрат, формування нових робочих місць та залучення інвестицій. Для стимулювання розвитку цифрової економіки можна організувати програми навчання та підвищення кваліфікації для працівників підприємств, надавати гранти та консультаційну підтримку для впровадження інноваційних рішень, а також створювати партнерства між бізнесом, навчальними закладами та органами місцевого самоврядування.

Освіта та розвиток цифрових навичок населення є невід'ємною складовою цифрової трансформації. Впровадження сучасних технологій у навчальні заклади, розвиток дистанційного та змішаного навчання, створення центрів підвищення цифрової грамотності для різних вікових груп сприяють формуванню компетентного населення, здатного ефективно використовувати цифрові сервіси та брати участь у процесах управління. Особливо важливо забезпечити доступ до цифрових ресурсів для вразливих категорій громадян, щоб зменшити соціальну нерівність та сприяти інтеграції всіх верств населення у цифрове середовище.

Цифрова трансформація публічних послуг спрямована на підвищення прозорості, доступності та ефективності управління громадою. Це включає впровадження електронних реєстрів, систем моніторингу, аналітичних платформ для прийняття рішень, автоматизацію бюджетних процесів та звітності.



Рисунок 3.1 – Модель стратегічного цифрового розвитку територіальної громади

Джерело: складено автором на основі [17,18,28]

Малюнок ілюструє комплексну модель впровадження цифрових трансформацій у рамках стратегії розвитку територіальної громади. Центральним елементом є визначення ключових цілей, що включає підвищення ефективності управління, розвиток цифрової економіки, покращення соціальних і освітніх послуг, а також інтеграцію сучасних цифрових рішень у всі сфери життєдіяльності громади. Визначені цілі формують основу для побудови всіх подальших кроків цифровізації та дозволяють створити чіткий орієнтир для органів місцевого самоврядування та інших зацікавлених сторін.

Наступним важливим елементом є аналіз поточного стану, який передбачає оцінку наявної цифрової інфраструктури, рівня цифрової грамотності населення, існуючих електронних сервісів та рівня інтеграції цифрових рішень у роботу органів громади. На основі такого аналізу визначаються слабкі місця, пріоритетні сфери модернізації та потреби у розвитку нових цифрових рішень.

Елемент пріоритезація напрямів проєктів відображає визначення пріоритетних ініціатив, які матимуть найбільший ефект для громади. Це може включати модернізацію освітніх та медичних платформ, створення цифрових бізнес-послуг, розвиток громадських порталів для мешканців та інтеграцію аналітичних систем для управління ресурсами громади. Пріоритезація дозволяє ефективно розподілити ресурси та зосередити увагу на найбільш критичних і стратегічно важливих проєктах.

Фінансування та ресурси у моделі цифрової трансформації означають виділення бюджетних коштів, залучення інвестицій, грантів та партнерських ресурсів, необхідних для реалізації цифрових проєктів. Ефективне фінансування передбачає не лише забезпечення коштами, а й контроль за витратами та моніторинг ефективності використання ресурсів.

Залучення стейкхолдерів є ключовим елементом моделі, оскільки успішна цифровізація потребує співпраці органів влади, бізнесу, громадських організацій, навчальних закладів та мешканців громади. Це дозволяє формувати прозору систему прийняття рішень, забезпечувати обмін досвідом, залучати додаткові ресурси та підвищувати рівень довіри населення до цифрових ініціатив.

Важливим елементом є цифровізація, що об'єднує усі попередні складові у практичну площину реалізації проєктів. Вона включає впровадження електронних сервісів для громадян, цифрових платформ для бізнесу, інтегрованих інформаційних систем управління ресурсами громади, розвиток цифрових навичок серед населення та безпеку інформаційних систем. Цей елемент є підсумковим і водночас рушійним, оскільки саме він реалізує

стратегічні цілі та забезпечує ефективність функціонування громади в сучасних умовах.

Усі ці елементи взаємопов'язані та утворюють логічну послідовність дій, необхідних для реалізації стратегії цифровізації територіальної громади. Малюнок демонструє цілісну систему, де визначення ключових цілей створює орієнтир, аналіз поточного стану дозволяє визначити пріоритети, пріоритезація напрямів проєктів формує порядок дій, фінансування та ресурси забезпечують реалізацію, залучення стейкхолдерів гарантує співпрацю та підтримку, а цифровізація інтегрує всі складові у функціональні та ефективні рішення для громади.

Використання великих даних дозволяє прогнозувати потреби населення, оптимізувати видатки та формувати стратегії розвитку на основі об'єктивних даних. Також важливим є впровадження систем електронного голосування та громадських консультацій, що забезпечує участь мешканців у прийнятті рішень та підвищує їхню довіру до органів влади.

Особливо значущим напрямом є електронна трансформація соціальної сфери та медичних послуг. Впровадження електронних медичних карток, дистанційних консультацій, онлайн-запису до лікарів та інтегрованих платформ для управління соціальною допомогою дозволяє підвищити якість обслуговування та зменшити час на отримання послуг. У сфері культури та дозвілля цифрові платформи дозволяють організовувати віртуальні виставки, онлайн-заходи, дистанційні курси та освітні програми, що робить культурну і соціальну активність більш доступною для всіх категорій населення.

Важливим елементом цифрової трансформації є безпека інформаційних систем і захист персональних даних. Для цього необхідно впроваджувати сучасні технології кібербезпеки, здійснювати регулярне навчання працівників органів місцевого самоврядування, а також підвищувати обізнаність громадян щодо безпечного користування цифровими сервісами. Цей напрямок забезпечує надійність функціонування електронних систем, зменшує ризики зловживань та підвищує довіру до цифрових рішень.

Загалом, цифрова трансформація Кропивницької територіальної громади спрямована на комплексне покращення всіх сфер діяльності громади. Вона дозволяє підвищити ефективність управління, забезпечити прозорість і доступність послуг, стимулювати економічне зростання, підтримати розвиток освіти та науки, зміцнити соціальну сферу та культурний потенціал. Впровадження конкретних проєктів, таких як електронні сервіси для громадян, цифрові платформи для бізнесу, інтегровані системи управління ресурсами та даними, навчальні центри з розвитку цифрових навичок, а також системи безпеки та моніторингу, створює умови для сталого розвитку та підвищення якості життя всіх мешканців громади. Стратегія цифрової трансформації формує сучасний, конкурентоспроможний та відкритий простір, який забезпечує ефективне управління та створює нові можливості для розвитку економіки, соціальної сфери та громадянського суспільства.

ВИСНОВКИ

У ході проведеного дослідження було здійснено комплексний аналіз процесу формування Стратегії розвитку територіальної громади, зокрема на прикладі Кропивницької міської територіальної громади. Дослідження підтвердило, що стратегічне планування є ключовим інструментом забезпечення сталого розвитку території, ефективного управління ресурсами та підвищення якості життя населення. Формування Стратегії розвитку громади потребує врахування багатьох аспектів: соціально-економічних, демографічних, культурних, екологічних та інфраструктурних. Досвід міжнародних практик, що був розглянутий у першому розділі роботи, засвідчує, що успішна реалізація стратегій розвитку територіальних громад базується на комплексному підході, поєднанні довгострокового планування та оперативного управління, широкому залученні місцевих громадян, бізнесу та органів влади до процесу ухвалення рішень. При цьому важливу роль відіграє адаптація передових європейських практик до специфіки національного контексту, оскільки кожна громада має свої унікальні ресурси, демографічні та економічні особливості, що визначають пріоритети розвитку.

Аналіз міжнародного досвіду показав, що ефективні стратегії розвитку громад поєднують декілька ключових напрямків: економічне зростання та залучення інвестицій, модернізація інфраструктури, соціальний розвиток, охорона довкілля та екологічна безпека, розвиток освіти, культури та спорту, цифровізація та електронна трансформація управління. Кожен з цих напрямків потребує конкретних заходів та проєктів, що реалізуються у межах ресурсних можливостей громади. Для України, зокрема для Кропивницької територіальної громади, такі практики є важливими орієнтирами, які дозволяють підвищити ефективність стратегічного планування та забезпечити стійкий розвиток території.

У другому розділі роботи проведено детальний аналіз Кропивницької міської територіальної громади. Було розглянуто демографічні, економічні,

соціальні та інфраструктурні показники, що характеризують сучасний стан громади. Зокрема, аналіз демографічних процесів показав зміни чисельності населення під впливом внутрішньо переміщених осіб, що створює додаткові виклики для планування соціальних та освітніх послуг. Вивчення економічної ситуації дозволило простежити динаміку середньомісячної заробітної плати, яка з 2019 року демонструє стійке зростання та свідчить про стабілізацію ринку праці та підвищення соціального рівня життя населення. Аналіз структури бюджетних видатків показав пріоритетність фінансування освіти, житлово-комунального господарства, соціальної сфери, охорони здоров'я та розвитку інфраструктури, що відповідає стратегічним цілям громади та забезпечує базові потреби мешканців.

Детальний аналіз Стратегії розвитку Кропивницької громади дозволив оцінити її ефективність та визначити проблемні аспекти реалізації. Стратегія забезпечує системний підхід до розвитку громади, закладає пріоритети розвитку економіки, соціальної сфери, інфраструктури та цифровізації управління, проте одночасно виявляє певні обмеження, пов'язані з ресурсним забезпеченням, демографічними викликами, нерівномірним розвитком територій та необхідністю активнішої цифрової трансформації економіки та управління. Порівняльний аналіз цифровізації Кропивницької, Полтавської та Черкаської громад за 2023 рік показав, що громада має високий рівень цифрової інфраструктури та електронної трансформації органів місцевого самоврядування, проте відстає за показником цифрової економіки. Ці результати свідчать про потенціал громади для подальшого розвитку електронних сервісів, підвищення ефективності управління та залучення інвестицій, а також про необхідність активізації заходів з впровадження цифрових платформ у сфері бізнесу та економіки.

На основі проведеного аналізу були запропоновані пріоритетні напрями розвитку та конкретні заходи, спрямовані на підвищення результативності Стратегії розвитку.

Серед них визначено пріоритети у сфері модернізації інфраструктури та житлово-комунального господарства, розвитку соціальної сфери, освіти, охорони здоров'я та культури, впровадження сучасних інформаційних технологій та цифрових сервісів, а також заходи щодо залучення громадськості та бізнесу до стратегічних ініціатив. Розробка комплексних програм і проєктів розвитку, систематичний моніторинг та оцінка ефективності реалізації стратегічних цілей дозволяють забезпечити сталість розвитку, оптимально використовувати ресурси та реагувати на зміни соціально-економічної та демографічної ситуації.

Таким чином, проведене дослідження підтвердило важливість комплексного підходу до формування та реалізації Стратегії розвитку територіальної громади, який поєднує аналіз міжнародного досвіду, оцінку внутрішніх ресурсів та потреб населення, визначення пріоритетних напрямків та розробку практичних заходів для їх реалізації. Результати роботи свідчать, що Кропивницька територіальна громада має всі необхідні передумови для забезпечення ефективного стратегічного розвитку, проте досягнення повного ефекту потребує постійного моніторингу, вдосконалення механізмів управління, залучення ресурсів та активної цифрової трансформації всіх сфер життєдіяльності громади. Впровадження запропонованих пріоритетних заходів дозволить підвищити ефективність Стратегії, забезпечити рівний доступ населення до послуг та ресурсів, а також створити умови для сталого економічного, соціального та культурного розвитку громади на довгострокову перспективу.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Артюшок В. С. Методи та моделі стратегічного аналізу у системі бізнес-планування. Економіка та суспільство. 2022. Випуск 44. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1851/1785> (дата звернення 20.11.2025).
2. Архипенко І.М. Стратегічне управління розвитком об'єднаних територіальних громад. Публічне адміністрування: теорія та практика. Вип. 2 (22). 2019С.1-10
3. Базилевич В.Д.: «Економічна теорія. Політекономія. Практикум»: навчальний посібник / за ред. В.Д. Базилевич. – К. : Знання, 2010. – 494 с.
4. Василюга С. М. Поняття стратегії розвитку підприємства. Економіка та держава. 2020. № 1. С. 121-125.
5. Боровий А. І. Сталий розвиток підприємництва: етапи та інструменти впровадження. Збірник наукових праць Черкаського державного технологічного університету. Серія: Економічні науки 2018. № 51 С. 89-94
6. Бужимська К. О., Царук І. М. Механізми управління розвитком підприємства: сутність і структура. Бізнес Інформ. 2020. №7. С. 278–287. URL: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2020-7-278-287> (дата звернення 25.11.2025)
7. Воронько-Невіднича Т., Коваль О., Колода О. Управління розвитком підприємства як необхідна умова досягнення цілей сталого розвитку. Економіка та суспільство. 2021. вип. 25 (Березень). URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-25-80> (дата звернення 11.11.2025)
8. Гарасюк О.А., Міщук Є.В., Рицко О.І. Визначення проблем та стратегія розвитком територій об'єднаних громад. «Державне управління: удосконалення та розвиток». 2020. №2 URL: http://www.dyu.nauka.com.ua/pdf/2_2020/28.pdf
9. Державна стратегія регіонального розвитку на 2021-2027 роки. Затверджена постановою Кабінету Міністрів України від 5 серпня 2020р. №695 URL:<https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/695-2020-%D0%BF#Text>.

10. Децентралізація. [Електронний ресурс]. Режим доступу: <https://decentralization.gov.ua/news/3583>

11. Офіційний сайт Державної служби статистики України. URL: [https:// http://www.ukrstat.gov.ua](https://http://www.ukrstat.gov.ua) (дата звернення 11.11.2025)

12. Офіційний сайт Міністерства юстиції України [Електронний ресурс] – Режим доступу: <https://usr.minjust.gov.ua/ua/home>. (дата звернення 11.11.2025)

13. Офіційний сайт Strategy Guide [Електронний ресурс] Режим доступу: - <http://www.strategy-guide.ru/strategy/management-culture-gods/>(дата звернення 11.11.2025)

14. Офіційний сайт <https://kr-rada.gov.ua/>(дата звернення 11.11.2025)

15. Костюкович Р.М. Проектне управління в системі стратегічного планування об'єднаних територіальних громад/ Р.М.Костюкович, О.М.Мандзюк //Управління розвитком складних систем: Зб.наук.праць /Київ Нац.ун-т буд ва і архітектури; гол.ред. Лізунов П.П.- Київ: КНУБА, 2016.- №26-с.74-82.

[URL:http://repositary.knuba.edu.ua:8080/xmlui/handle/987654321/5081](http://repositary.knuba.edu.ua:8080/xmlui/handle/987654321/5081).

16. Мельник А. Управління розвитком міських територіальних громад на засадах багатофункціонального підходу. Актуальні проблеми менеджменту та публічного управління в умовах сучасних викликів . Матеріали IV Всеукраїнської науково-практичної конференції з міжнародною участю. Тернопіль, 4.05.2023 р. Тернопіль .ЗУНУ. 2023р с.112-117.

17. Москаленко В. В. Моделі та методи стратегічного управління розвитком підприємства : монографія. Харків : Видавництво “ Точка” , 2018. 208 с. Іл. 56. Табл. 5. Бібліогр. 310 найм.

18. Перепелиця С.Л. Розробка стратегії розвитку територіальної громади. URL: <http://library.econom.zp.ua:85/xmlui/handle/123456789/81>.

19. Публічне управління : навч. посіб. / Т. І. Грінка, Т. Ф. Рябоволик, В. Г. Тимофієв [та ін.] ; М-во освіти і науки України, Центральноукраїн. нац. техн. ун-т. – Кропивницький : Ексклюзив-Систем, 2025. – 440 с.

20. Розвиток публічного управління та менеджменту в умовах трансформаційних викликів: монографія . за ред.Шкільняка М.М., Васиної А.Ю. Тернопіль: ЗУНУ, 2022, 524с.

21. Україна 2030Е – країна з розвинутою цифровою економікою [Електронний ресурс] / Валерій Фіщук – 2018. – Режим доступу: <https://strategy.uifuture.org/kraina-z-rozvinutoyu-cifrovoyuekonomikoyu.html#6-2-1>

22. Теліженко Л.В. Розробка стратегії розвитку територіальної громади. URL:<http://ea.donntu.edu.ua:8080/jspui/handle/123456789/34367>.

23. IBM 350 disk storage unit [Електронний ресурс] / IBM - Режим доступу: https://www.ibm.com/ibm/history/exhibits/storage/storage_350.html (дата звернення 11.11.2025)

24. Viunyk, O., Yatsun, V., Horpynchenko, O. (2024). Planning to improve the efficiency of open systems commercial relations to ensure uninterrupted sustainable development: Regional legal aspect. International Journal of Sustainable Development and Planning, Vol. 19, No. 3, pp. 1089-1097. <https://doi.org/10.18280/ijstdp.190327> <https://www.iieta.org/journals/ijstdp/paper/10.18280/ijstdp.190327> (дата звернення 13.11.2025)

25. Raszkowski A. and Bartniczak B. On the Road to Sustainability: Implementation of the 2030 Agende Sustainable Deuelopment Gloals (SDG) in Poland. Sustainability. 2019.T.11.vol.366; doi:10.3390/su 11020366.

26. Siryk Z., Popadynets, Pitjulych M.,Chakii O., Hyk V., Fedotova J., Rohozian J., Lysyak Decen self- government undtr the conditions of administrative – territorial reform in Ukraine. Accounting, 2021. Т.7, вип.4, с.781-790

27. The Global Goals For Sustainable Development 2030. URL: <https://www.globalgoals.org/>

28. The challenge of paying for smart cities projects. URL: <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/us/Documents/public-sector/us- ps the-challenge-of-paying-for-smart-cities-projects.pdf>

29. With digitalisation we can make Helsinki the most functional city in the world. URL: https://www.hel.fi/static/helsinki/digitalisaatio/helsinki-digitalization-program_english.pdf

30. Transforming Singapore Through Technology. URL: <https://www.smartnation.gov.sg/why-Smart-Nation/transforming-singapore>.

ДОДАТКИ