

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ДОНЕЦЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ІМЕНІ ВАСИЛЯ СТУСА

МАТВІЄНКО ОКСАНА СЕРГІЇВНА

Допускається до захисту:
завідувач кафедри
політології та державного
управління
д-р політ.наук, професор
_____ Олена ЧАЛЬЦЕВА
« _____ » _____ 2025 р.

**ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЧНОГО ПЛАНУ РОЗВИТКУ
ТЕРИТОРІАЛЬНОЇ ГРОМАДИ У ПІСЛЯВОЄННИЙ ПЕРІОД В УКРАЇНІ**

Спеціальність 281 Публічне управління та адміністрування

Кваліфікаційна (магістерська) робота

Науковий керівник:
Олександр ТРЕГУБОВ,
завідувач кафедри
підприємництва,
корпоративної та
просторової економіки,
канд.екон. наук, доцент

(підпис)

Оцінка: _____ / _____ / _____
(бали/за шкалою ЕКТС/за національною шкалою)

Голова ЕК: _____
(підпис)

Вінниця 2025

АНОТАЦІЯ

Матвієнко О. Формування стратегічного плану розвитку територіальної громади у післявоєнний період в Україні (на прикладі Гайсинської територіальної громади Вінницької області). – Кваліфікаційна наукова праця на правах рукопису.

Кваліфікаційна робота на здобуття ступеня магістра за спеціальністю 281 «Публічне управління та адміністрування». Донецький національний університет імені Василя Стуса, Вінниця, 2025.

Мета дослідження – теоретично обґрунтувати та практично розробити підходи до формування стратегічного плану розвитку територіальної громади у післявоєнний період на прикладі Гайсинської територіальної громади. Методи дослідження включають аналіз і синтез, системний та комплексний підходи, статистичні методи, SWOT- та PEST-аналіз, методи експертних оцінок, програмно-цільовий та проєктний підходи. Основні результати дослідження полягають у систематизації теоретико-методологічних засад стратегічного планування місцевого розвитку, оцінці стану та передумов розвитку Гайсинської ТГ в умовах воєнного стану, а також у розробленні проєкту Стратегії її розвитку у післявоєнний період із визначенням візії, місії, стратегічних та операційних цілей, портфеля ключових проєктів, механізмів реалізації та системи моніторингу. Наукова новизна роботи полягає в уточненні змісту стратегічного плану розвитку територіальної громади у післявоєнний період як інтегрованого інструменту публічного управління та в удосконаленні методичного підходу до розроблення стратегії місцевого розвитку на основі поєднання циклічного, place-based та results-based підходів із активною участю стейкхолдерів.

Ключові слова: територіальна громада, післявоєнний розвиток, стратегічне планування, місцевий розвиток, Гайсинська територіальна громада, публічне управління, стратегія розвитку.

Бібліогр.: 69 найм.

ABSTRACT

Matviienko O. Strategic Planning for the Post-War Development of a Territorial Community in Ukraine (Case of the Haisyn Territorial Community of Vinnytsia Region). – Master’s qualification thesis (manuscript).

Master’s degree in Public Administration, specialty 281 “Public Administration and Management”. Vasyl’ Stus Donetsk National University, Vinnytsia, 2025.

The purpose of the research is to provide theoretical justification and practical development of approaches to strategic planning of a territorial community’s development in the post-war period, using the Haisyn territorial community as a case study. The research methods include analysis and synthesis, systemic and comprehensive approaches, statistical methods, SWOT and PEST analysis, expert assessment, as well as programme-targeted and project-based approaches. The main results consist in systematising the theoretical and methodological foundations of local strategic planning, assessing the state and preconditions for the development of the Haisyn community under martial law, and elaborating a draft Strategy for its post-war development. The Strategy defines the community’s vision and mission, strategic and operational goals, a portfolio of key projects, implementation mechanisms, and a monitoring and evaluation system. The scientific novelty lies in clarifying the concept of a territorial community’s development strategy in the post-war period as an integrated public governance tool, and in improving the methodological approach to designing local development strategies based on a combination of cyclical, place-based and results-based approaches with active stakeholder participation.

Keywords: territorial community, post-war recovery, strategic planning, local development, Haisyn territorial community, public administration, development strategy.

References: 69 items.

ЗМІСТ

ПЕРЕЛІК УМОВНИХ ПОЗНАЧЕНЬ, СКОРОЧЕНЬ І ТЕРМІНІВ	6
ВСТУП.....	9
 РОЗДІЛ 1. ПУБЛІЧНЕ УПРАВЛІННЯ ТА СТРАТЕГІЧНЕ ПЛАНУВАННЯ РОЗВИТКУ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД В УМОВАХ ДЕЦЕНТРАЛІЗАЦІЇ ТА ПІСЛЯВОЄННОГО ВІДНОВЛЕННЯ.....	17
1.1. Публічне управління розвитком територіальних громад в умовах децентралізації та післявоєнного відновлення	17
1.2. Сутність, принципи та моделі стратегічного планування розвитку територіальних громад.....	21
1.3. Нормативно-правове забезпечення стратегічного планування розвитку територіальних громад в Україні	28
1.4. Зарубіжний досвід стратегічного планування місцевого розвитку (країни ЄС) та можливості його імплементації в Україні	34
 РОЗДІЛ 2. ОЦІНКА СТАНУ ТА ПЕРЕДУМОВ ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЧНОГО ПЛАНУ РОЗВИТКУ ТЕРИТОРІАЛЬНОЇ ГРОМАДИ (НА ПРИКЛАДІ ГАЙСИНСЬКОЇ ТЕРИТОРІАЛЬНОЇ ГРОМАДИ)	43
2.1. Аналіз соціально-економічного розвитку Гайсинської територіальної громади до та в умовах воєнного стану.....	43
2.2. Вплив збройної агресії РФ на стан і потенціал розвитку громади: основні виклики, втрати та нові можливості	52
2.3. Оцінка системи стратегічного управління в громаді: наявні стратегії, програми, інструменти місцевого розвитку та роль Гайсинської районної ради у забезпеченні збалансованого розвитку.....	57

РОЗДІЛ 3. ПРОЄКТ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ГАЙСИНСЬКОЇ ТЕРИТОРІАЛЬНОЇ ГРОМАДИ У ПІСЛЯВОЄННИЙ ПЕРІОД	66
3.1. Методологічний підхід та принципи розроблення Стратегії розвитку Гайсинської територіальної громади.....	66
3.2. Стратегічне бачення (візія), місія, стратегічні та операційні цілі розвитку громади.....	72
3.3. Стратегічні напрями, завдання та ключові проєкти Стратегії розвитку Гайсинської територіальної громади.....	76
3.4. Механізми реалізації Стратегії: інституційне забезпечення, роль Гайсинської районної ради та органів місцевого самоврядування, публічно- приватне та міжмуніципальне партнерство	79
3.5. Фінансове забезпечення реалізації Стратегії: місцевий бюджет, державні програми, міжнародна технічна допомога та інші джерела	84
3.6. Система моніторингу, оцінювання та коригування виконання Стратегії: індикатори, звітність, участь стейкхолдерів	90
ВИСНОВКИ	102
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	109

ПЕРЕЛІК УМОВНИХ ПОЗНАЧЕНЬ, СКОРОЧЕНЬ І ТЕРМІНІВ

ВПО – внутрішньо переміщені особи.

Гайсинська ТГ (ГТГ) – Гайсинська міська територіальна громада Вінницької області.

ГМР – Гайсинська міська рада.

ГРР – Гайсинська районна рада.

ДФРР – Державний фонд регіонального розвитку.

ЄС – Європейський Союз.

ЄБРР – Європейський банк реконструкції та розвитку.

ЗСУ – Збройні Сили України.

КМУ – Кабінет Міністрів України.

МТД – міжнародна технічна допомога.

МСВ – місцеве самоврядування.

ОМС – органи місцевого самоврядування.

ООН – Організація Об'єднаних Націй.

ППП – публічно-приватне партнерство.

ПСЕР – Програма соціально-економічного розвитку територіальної громади.

ПЦМ – програмно-цільовий метод бюджетування.

SWOT-аналіз – метод стратегічного аналізу, що передбачає виявлення сильних (Strengths) і слабких (Weaknesses) сторін, можливостей (Opportunities) та загроз (Threats) розвитку об'єкта.

PEST-аналіз – метод аналізу зовнішнього середовища за групами факторів: політичні (Political), економічні (Economic), соціальні (Social), технологічні (Technological).

KPI (Key Performance Indicators) – ключові показники ефективності, що використовуються для оцінювання результатів реалізації стратегічних цілей та проєктів.

U-LEAD – Програма «U-LEAD з Європою» (Програма для України з розширення прав і можливостей на місцевому рівні, підзвітності та розвитку).

ГО / НУО – громадська організація / неурядова організація.

ТГ – територіальна громада.

USAID – Агентство США з міжнародного розвитку.

ПРООН (UNDP) – Програма розвитку Організації Об'єднаних Націй.

Територіальна громада – жителі, об'єднані постійним проживанням у межах села, селища, міста або кількох таких населених пунктів, що є самостійною адміністративно-територіальною одиницею, у межах якої здійснюється місцеве самоврядування.

Післявоєнний період – етап розвитку держави та її територіальних громад після активної фази збройної агресії, що характеризується необхідністю відновлення інфраструктури, подолання соціально-економічних наслідків війни та формування стійкої моделі розвитку.

Публічне управління – організуюча та координуюча діяльність органів державної влади й місцевого самоврядування, спрямована на реалізацію публічних інтересів, забезпечення прав і свобод громадян, розвиток територій і надання публічних послуг.

Стратегічне планування розвитку територіальної громади – систематизований процес визначення довгострокових цілей розвитку громади, шляхів та інструментів їх досягнення на основі аналізу внутрішніх і зовнішніх умов, ресурсів та інтересів стейкхолдерів.

Стратегічний план (Стратегія) розвитку територіальної громади – комплексний документ стратегічного характеру, що визначає візію, місію, стратегічні та операційні цілі, пріоритети, напрями, завдання й ключові проєкти розвитку громади на середньо- та довгострокову перспективу, а також механізми реалізації й моніторингу.

Місцевий розвиток – процес економічних, соціальних, просторових та інституційних змін на рівні територіальної громади, спрямований на підвищення

якості життя населення, зміцнення місцевої економіки та інституційної спроможності.

Стейкхолдери – заінтересовані сторони, на які впливають рішення та результати реалізації Стратегії розвитку громади і які, у свою чергу, можуть впливати на ці рішення та результати (мешканці, бізнес, органи влади, громадські організації, донори, професійні та ветеранські спільноти тощо).

Інституційна спроможність громади – сукупність організаційних, управлінських, кадрових, фінансових, інформаційних та інших ресурсів, що забезпечують можливість органів місцевого самоврядування ефективно планувати та реалізовувати політику місцевого розвитку.

Портфель проєктів (проєктний портфель громади) – впорядкована сукупність проєктів і програм, взаємопов'язаних зі стратегічними цілями розвитку громади та спрямованих на їх досягнення в певний період з урахуванням доступних ресурсів.

ВСТУП

Актуальність теми. Післявоєнний розвиток громад вимагає поєднання короткострокових заходів з ліквідації наслідків агресії та забезпечення базової життєдіяльності з довгостроковими стратегічними пріоритетами, орієнтованими на стійке зростання, інклюзію та «зелений» розвиток. Без якісного стратегічного планування громади ризикують діяти ситуативно, фрагментарно, втрачаючи можливості для системного використання ресурсів і партнерств. Впровадження реформи децентралізації та нової системи державної регіональної політики передбачає посилення відповідальності органів місцевого самоврядування за формування та реалізацію власних стратегій розвитку, їх узгодження з обласними й державними документами. Інтенсивний розвиток інструментів підтримки громад з боку держави та міжнародних донорів (фонди відновлення, грантові програми, проєкти технічної допомоги) вимагає наявності у громад не лише формальних стратегій, а й чітко структурованих портфелів проєктів, що логічно впливають із узгоджених стратегічних цілей.

Для Гайсинської територіальної громади, яка є центром Гайсинського району, питання формування якісного стратегічного плану розвитку у післявоєнний період набуває особливого значення. Громада виконує роль платформи для розміщення та інтеграції внутрішньо переміщених осіб, забезпечує функціонування об'єктів критичної та соціальної інфраструктури, є осередком економічної активності, зокрема в аграрно-промисловому комплексі. Водночас вона стикається з демографічними викликами, необхідністю модернізації інженерної та соціальної інфраструктури, посиленням потреб у соціальній підтримці населення, особливо ветеранів та їхніх сімей. У таких умовах формування стратегічного плану розвитку громади, адаптованого до післявоєнних реалій, є не лише науково-практичним завданням, а й важливою умовою забезпечення стійкості й конкурентоспроможності Гайсинської ТГ.

Стан наукової розробленості теми перебуває на етапі активного формування. У 2023–2025 роках відбувся перехід від загальних досліджень децентралізації до практично-орієнтованих робіт, що інтегрують безпекові,

фінансові та соціальні виклики в єдиний стратегічний цикл. Найбільший науковий розрив існує у локальній апробації методик (як у випадку Гайсинської ТГ), що й надає дослідженню високої актуальності та наукової новизни. [3, 4, 6, 13]. Українські науковці зосереджуються на адаптації наявних систем управління та фінансів до умов воєнного часу та повоєнних потреб, включаючи питання безпеки та внутрішніх міграційних процесів. Так українські дослідники: Бакуменко В. В., Куйбіда В. С. в науковому віснику «Національної академії державного управління при Президентові України. 2024. № 1» розкрили тему «Стратегічне планування розвитку громад в умовах воєнного стану: виклики та механізми адаптації» де вказано про необхідність переходу від класичного (лінійного) стратегічного планування до адаптивного (ризикоорієнтованого) підходу. Вони обґрунтували, що стратегії розвитку ТГ у повоєнний період мають включати не лише економічні та соціальні цілі, але й обов'язково інтегрувати фактори безпеки (воєнні, техногенні, екологічні) як невід'ємну частину планування. Це вимагає створення гнучких механізмів швидкого реагування на нові виклики (наприклад, планування захисних споруд та швидкого відновлення критичної інфраструктури) [2]. Українські науковці Сінкевич І. В. та Сторонянська І. С. у «Віснику Київського національного університету імені Тараса Шевченка. Економіка, 2023.» на тему «Інституційна спроможність» розкрили проблему інституційної стійкості місцевого самоврядування в умовах конфлікту, а також необхідність посилення адміністративного менеджменту громад. Це включає підвищення кваліфікації кадрів, що відповідають за залучення інвестицій та грантів, а також забезпечення прозорості та підзвітності у процесі відновлення. Вони обґрунтували, що без сильної та ефективної адміністрації стратегічні плани не будуть реалізовані, особливо у контексті роботи з міжнародними донорами [52]. Але в інформаційному просторі не так багато дослідників які готові проектувати нову модель управління в громадах у зв'язку з швидкими змінами влади, просторових умов та викликів україно – російської війни.

Закордонні дослідники та науковці досить широко розкрили дану тему але не враховували умов та викликів післявоєнного стратегічного планування. Їх роботи були зосереджені на оптимальному планування роботи громади та оптимізацію використання наявних ресурсів, також роботи базувалися на оцінці просторових можливостей, специфіки ведення господарської діяльності регіону та зосереджували увагу на визначенні особливості кожного регіону окремо і відповідно формування стратегічного плану розвитку опираючись на індивідуальні особливості громади. Також в інформаційному просторі можна знайти досить велику кількість публікацій закордонних потужних інституцій стосовно подальшого розвитку України так World Bank (Світовий банк) описує оцінку потреб та шкоди (RDNA), вказує на встановлення кількісних та якісних збитків (інфраструктура, економіка, екологія) як обов'язкова відправна точка для стратегічного планування відновлення [68]. ООН, ЄК; UNDP, OECD (OECP) в своїй публікації дотримуються принципу "Build Back Better", замість простого ремонту стратегія має передбачати модернізацію та підвищення стійкості (resilience) інфраструктури, інтегруючи кліматичні та безпекові стандарти [69]. Council of Europe (Рада Європи) вбачає розвиток в реінтеграції та Соціальній політиці, планування заходів для соціальної згуртованості, повернення та інтеграції внутрішньо переміщених осіб (ВПО) та ветеранів [63] .

Розглянувши ситуацію щодо ступеня розробки даної проблеми вітчизняними та зарубіжними дослідниками, що впливає з опрацьованої літератури, визначено аспекти наукової проблеми, які недостатньо вивчені, що впливає на формулювання мети кваліфікаційної роботи та конкретних завдань дослідження.

Мета магістерської роботи полягає в обґрунтуванні та практичній розробці підходів до формування стратегічного плану розвитку територіальної громади у післявоєнний період в Україні на прикладі Гайсинської територіальної громади Вінницької області.

Для досягнення поставленої мети в роботі необхідно вирішити такі **завдання:**

Розкрити основні засади публічного управління розвитком територіальних громад в умовах децентралізації та післявоєнного відновлення.

Узагальнити сутність, принципи та моделі стратегічного планування розвитку територіальних громад і специфіку їх застосування у післявоєнний період.

Проаналізувати нормативно-правове забезпечення стратегічного планування місцевого розвитку в Україні та визначити його відповідність сучасним викликам.

Дослідити зарубіжний (насамперед європейський) досвід стратегічного планування розвитку територій і можливості його імплементації в українських громадах.

Надати загальну характеристику Гайсинської територіальної громади та Гайсинського району, виявити просторові, демографічні, економічні та інституційні особливості їх розвитку.

Оцінити соціально-економічний розвиток Гайсинської ТГ до та в умовах воєнного стану, визначити основні тенденції, проблеми та потенціал.

Дослідити вплив збройної агресії РФ на стан і можливості розвитку громади, окреслити ключові виклики, втрати та нові можливості для післявоєнної відбудови.

Проаналізувати наявну систему стратегічного управління в громаді, зокрема чинні стратегії, програми, інструменти місцевого розвитку та роль Гайсинської районної ради в забезпеченні збалансованого розвитку.

Сформувати стратегічне бачення, місію, стратегічні та операційні цілі розвитку Гайсинської ТГ у післявоєнний період.

Обґрунтувати стратегічні напрями, завдання та ключові проєкти Стратегії розвитку Гайсинської ТГ.

Запропонувати механізми інституційного, фінансового та партнерського забезпечення реалізації Стратегії, включно з системою моніторингу, оцінювання та коригування.

Об'єктом дослідження є процеси публічного управління стратегічним розвитком територіальних громад в Україні в умовах децентралізації та післявоєнного відновлення.

Предметом дослідження є методичні засади та практичні підходи до формування стратегічного плану розвитку територіальної громади у післявоєнний період, а також інструменти його реалізації на прикладі Гайсинської територіальної громади Вінницької області.

Методологічну основу роботи становлять загальнонаукові та спеціальні методи дослідження:

- *діалектичний метод* – для аналізу розвитку публічного управління та стратегічного планування в умовах трансформаційних процесів;
- *методи аналізу та синтезу, індукції та дедукції* – для узагальнення теоретичних підходів і формування висновків;
- *системний та комплексний підходи* – для розгляду громади як цілісної соціально-економічної та просторової системи;
- *порівняльний аналіз* – для зіставлення національного і зарубіжного досвіду;
- *статистичні методи* – для аналізу соціально-економічного розвитку громади;
- *методи SWOT- та PEST-аналізу* – для ідентифікації сильних і слабких сторін, можливостей і загроз;
- *методи експертних оцінок та сценарного аналізу* – для формування елементів Стратегії;
- *інструментарій програмно-цільового та проєктного підходу* – для розроблення портфеля стратегічних проєктів.

Теоретичною та інформаційною базою дослідження є Конституція України, закони України, що регулюють сферу місцевого самоврядування та державної регіональної політики, підзаконні нормативно-правові акти та методичні рекомендації центральних органів виконавчої влади, стратегічні та програмні документи державного, обласного, районного і місцевого рівнів, офіційні статистичні дані, матеріали Гайсинської міської ради та Гайсинської

районної ради, аналітичні звіти українських та міжнародних організацій, а також наукові праці вітчизняних і зарубіжних авторів з питань публічного управління, місцевого розвитку, стратегічного планування. Основною нормативно – правовою базою якою керуються громади в прийнятті рішення щодо свого розвитку є Конституція України, Європейська хартія місцевого самоврядування (ратифікована Україною) (міжнародний Закон України «Про місцеве самоврядування в Україні», Закон України «Про засади державної регіональної політики», Постанова КМУ від 05.08.2020 № 695 «Про затвердження Державної стратегії регіонального розвитку на період до 2027 року», Закон України «Про регулювання містобудівної діяльності» (ст. 16-1 про комплексний план просторового розвитку), Закон України «Про стратегічну екологічну оцінку», Наказ Мінрегіону від 21.12.2022 № 265 (Методичні рекомендації щодо стратегій громад) та інші [20, 21, 24, 29, 41, 45-47].

Наукова новизна одержаних результатів полягає в уточненні теоретичних підходів до розуміння стратегічного плану розвитку територіальної громади у післявоєнний період як інтегрованого інструменту публічного управління, що поєднує цілі безпеки, відбудови, соціальної інтеграції та довгострокового зростання; удосконаленні методичного підходу до формування Стратегії розвитку громади на основі поєднання циклічного, place-based та results-based підходів із активною участю стейкхолдерів; подальшому розвитку інструментарію оцінки стану та передумов формування стратегічного плану розвитку (через комплекс показників, SWOT/PEST-аналіз, картування стейкхолдерів); розробленні прикладного проекту Стратегії розвитку Гайсинської територіальної громади у післявоєнний період, що може бути використаний як модель для інших громад.

Гіпотеза дослідження

Передбачається, що системне формування стратегічного плану розвитку територіальної громади у післявоєнний період – на основі поєднання сучасних підходів до публічного управління (place-based, results-based, партисипативного), глибокого аналізу стану громади та активної участі стейкхолдерів – забезпечує

більш узгоджене, стійке й ефективне післявоєнне відновлення території, підвищує якість управлінських рішень та сприяє зростанню якості життя населення.

На прикладі Гайсинської територіальної громади це означає, що розроблення Стратегії розвитку Гайсинської ТГ, яка інтегрує безпекові, економічні, соціальні, екологічні та інституційні пріоритети та підкріплена реалістичними механізмами реалізації й моніторингу, дозволить ефективніше залучати ресурси (державні, місцеві, міжнародні), координувати дії різних суб'єктів і досягати вимірюваних результатів післявоєнного розвитку громади.

Наукова новизна одержаних результатів полягає в уточненні теоретичних підходів до розуміння стратегічного плану розвитку територіальної громади у післявоєнний період як інтегрованого інструменту публічного управління, що поєднує цілі безпеки, відбудови, соціальної інтеграції та довгострокового зростання; удосконаленні методичного підходу до формування Стратегії розвитку громади на основі поєднання циклічного, place-based та results-based підходів із активною участю стейкхолдерів; подальшому розвитку інструментарію оцінки стану та передумов формування стратегічного плану розвитку (через комплекс показників, SWOT/PEST-аналіз, картування стейкхолдерів); розробленні прикладного проекту Стратегії розвитку Гайсинської територіальної громади у післявоєнний період, що може бути використаний як модель для інших громад.

Практичне значення одержаних результатів полягає в можливості їх використання органами місцевого самоврядування Гайсинської ТГ та Гайсинської районної ради під час оновлення чинних або розроблення нових стратегічних документів, програм соціально-економічного розвитку, формування портфеля проєктів для залучення державних та міжнародних ресурсів. Окремі положення та висновки роботи можуть бути використані у навчальному процесі при викладанні дисциплін з публічного управління, місцевого самоврядування, регіонального розвитку, стратегічного планування.

Апробація результатів магістерської роботи. Основні положення дослідження доповідалися й обговорювалися на II Міжнародній науково-практичній конференції «Публічна політика і державне управління в умовах війни» (17 квітня 2025 року, м. Вінниця).

Структура магістерської роботи зумовлена логікою досягнення поставленої мети та вирішення визначених завдань. Робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел, всього робота складається зі 101 сторінки.

Зв'язок роботи з науковими програмами, планами, темами: Кваліфікаційна (магістерська) робота виконана в рамках тематичного плану НДР Донецького національного університету імені Василя Стуса ініціативного фундаментального дослідження кафедри політології та державного управління: «Публічна політика і державне управління в умовах війни та повоєнного відновлення України» (реєстраційний номер 0123U101423). Магістерську роботу було надано для опрацювання до Гайсинської міської та районної ради та отримано довідки про впровадження результатів кваліфікаційного (магістерського дослідження) в роботі даних організаційних структур (довідки додаються).

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ СТРАТЕГІЧНОГО ПЛАНУВАННЯ РОЗВИТКУ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД У ПІСЛЯВОЄННИЙ ПЕРІОД

1.1. Публічне управління розвитком територіальних громад в умовах децентралізації та післявоєнного відновлення

Публічне управління розвитком територіальних громад в Україні в останнє десятиліття зазнало суттєвих трансформацій, зумовлених як внутрішніми реформами, так і зовнішніми викликами, пов'язаними зі збройною агресією Російської Федерації проти України. Децентралізація влади, реформа місцевого самоврядування, формування спроможних територіальних громад та нова архітектура регіональної політики створили принципово інші умови здійснення публічного управління на місцевому рівні. Водночас повоєнне відновлення, масштабні руйнування інфраструктури, міграційні процеси, гуманітарні та безпекові загрози поставили перед територіальними громадами нові, значно складніші завдання розвитку, що потребують якісно інших підходів до управління.

У широкому розумінні публічне управління розвитку територіальних громад охоплює діяльність органів місцевого самоврядування, органів державної влади, їх посадових осіб, а також інституцій громадянського суспільства і бізнесу, спрямовану на досягнення збалансованого соціально-економічного, просторового та інституційного розвитку громади. Від традиційної моделі «адміністративного управління» сучасне публічне управління відрізняється орієнтацією на принципи партнерства, субсидіарності, участі громадян, прозорості та підзвітності, використанням інструментів стратегічного планування і програмно-цільового підходу [1, с.18].

Реформа децентралізації, розпочата в Україні з 2014 року, суттєво переформатувала систему публічної влади на місцях. Було створено новий базовий рівень місцевого самоврядування - об'єднані (згодом просто

територіальні) громади, яким передано значну частину повноважень і ресурсів, зокрема у сферах освіти, охорони здоров'я, житлово-комунального господарства, місцевої інфраструктури, просторового планування, місцевого економічного розвитку. Це змінило роль органів місцевого самоврядування: від «адміністратора видатків» чи «виконавця рішень згори» до активного суб'єкта розвитку, що самостійно формує пріоритети, відповідає за їх реалізацію і результат.

Важливою особливістю публічного управління в умовах децентралізації є посилення стратегічного виміру діяльності територіальних громад. Наявність власної стратегії розвитку перестала бути формальною вимогою і дедалі більше стає практичним інструментом мобілізації ресурсів, комунікації зі стейкхолдерами, узгодження інтересів різних груп населення та інвесторів. У цьому контексті публічне управління розвитком громади набуває рис стратегічного, проектно-орієнтованого та мережевого управління, коли органи місцевого самоврядування виступають координаторами складної взаємодії державних, громадських та приватних акторів.

Після початку повномасштабної збройної агресії РФ значення територіальних громад у системі публічного управління ще більше зросло. Саме на місцевий рівень лягла основна відповідальність за організацію захисту населення, підтримку внутрішньо переміщених осіб, забезпечення базових послуг, адаптацію локальної економіки до умов воєнного стану. Багато громад, зокрема й у відносно тилових регіонах, прийняли значну кількість ВПО, стали місцями релокації бізнесу, гуманітарних та логістичних хабів. У цих умовах публічне управління розвитком громади вимушено поєднало функції кризового менеджменту, антикризового планування та закладання основ майбутнього відновлення [18, с.11].

Повоєнний період, до якого готується Україна, характеризуватиметься необхідністю одночасно розв'язувати кілька комплексних завдань: відновлення зруйнованої інфраструктури, модернізація економіки, інтеграція ветеранів та членів їхніх родин, підтримка осіб, які пережили травматичний досвід,

повернення та реінтеграція вимушених переселенців, посилення соціальної згуртованості та довіри до інститутів влади. Для територіальних громад це означає потребу у формуванні довгострокової візії розвитку, яка виходить за межі «простого відбудовництва» та орієнтується на побудову більш стійких, інклюзивних, інноваційних локальних економік.

У такому контексті публічне управління розвитком громади має ґрунтуватися на кількох ключових засадах. По-перше, це системність та комплексність рішень: відновлення інфраструктури повинно логічно поєднуватися з розвитком людського капіталу, підтримкою підприємництва, охороною довкілля, просторовим плануванням та безпековими аспектами. По-друге, орієнтація на стійкість (resilience) - здатність громади протистояти шокам, адаптуватися до нових умов та відновлюватися швидше й ефективніше. По-третє, посилення партисипативних практик, які забезпечують реальну участь мешканців, представників бізнесу, громадських організацій, ветеранських спільнот у визначенні пріоритетів і контролі за їх реалізацією.

Особливу роль у публічному управлінні розвитком відіграє багаторівневе врядування (multi-level governance), яке передбачає узгодження дій органів місцевого самоврядування, районних та обласних рад, центральних органів виконавчої влади, а також партнерів з боку ЄС та міжнародних організацій. Для таких районів, як Гайсинський, це означає необхідність поєднувати стратегії окремих територіальних громад із стратегічними документами району, області, держави, а також з рамковими документами післявоєнного відновлення України. Районні ради у цій системі здатні відігравати важливу координаційну та модераційну роль, забезпечуючи збалансований розвиток громад, що входять до району, та пошук спільних проєктів, які потребують надгромадного рівня управління.

Децентралізація створила для територіальних громад не лише нові можливості, а й нові ризики: посилення відповідальності за власний розвиток, зростання фінансових зобов'язань, необхідність професіоналізації місцевих управлінських команд, конкуренції за ресурси й інвестиції. У післявоєнний

період ці виклики доповнюються ризиками депопуляції, старіння населення, нерівномірності відновлення між громадами, загострення соціально-економічних розривів. Публічне управління повинно реагувати на ці виклики через запровадження сучасних інструментів стратегічного планування, управління проєктним циклом, формування партнерств із бізнесом та неурядовими організаціями, активне залучення грантової та донорської підтримки.

Важливо підкреслити, що в умовах післявоєнного відновлення змінюється і зміст поняття «розвиток громади». Якщо до війни акцент часто робився на нарощуванні економічних показників, розвитку інфраструктури та підвищенні інвестиційної привабливості, то нині на перший план виходять також безпекова компонента, психологічне здоров'я населення, інтеграція ветеранів у економічне й громадське життя, розвиток культури пам'яті, зміцнення горизонтальних зв'язків між людьми та громадами. Таким чином, публічне управління розвитком територіальних громад має враховувати гуманітарний вимір, питання соціальної єдності та відновлення довіри як важливі передумови успішної реалізації будь-яких стратегічних планів.

Окремого значення набуває роль місцевих лідерів та управлінських команд. Успіх реформ, реалізація стратегії, залучення ресурсів, побудова партнерств значною мірою визначається рівнем компетентності, ціннісними орієнтаціями та здатністю до стратегічного мислення керівництва громади: голови, старост, депутатського корпусу, керівників профільних структурних підрозділів. Для таких посадових осіб, як заступник голови районної ради, важливо поєднувати знання у сфері публічного управління, розуміння місцевого контексту, навички фасилітації та комунікації зі стейкхолдерами. Це дає змогу не лише координувати зусилля різних громад району, а й виступати ініціатором створення спільних стратегічних проєктів, які виходять за межі однієї територіальної громади, але мають значний ефект для всього району.

Не менш важливим елементом сучасного публічного управління є розвиток цифрових інструментів та електронного врядування. Для територіальних громад

це відкриває можливості швидшої комунікації з мешканцями, прозорого ухвалення рішень, зручного доступу до послуг, участі у бюджетуванні та обговоренні стратегічних документів. У післявоєнний період цифрові рішення можуть стати інструментом не лише підвищення ефективності управління, а й інтеграції тих груп населення, які вимушено виїхали, але готові долучатися до розвитку своєї громади дистанційно.

Отже, публічне управління розвитком територіальних громад в умовах децентралізації та післявоєнного відновлення постає як складний, багатовимірний процес, що поєднує стратегічний, проєктний, мережевий і партисипативний підходи. Воно базується на розширених повноваженнях та відповідальності органів місцевого самоврядування, активній взаємодії з районними й обласними інституціями, державою та міжнародними партнерами, а також на широкому залученні громадян і локальних спільнот до формування та реалізації політики розвитку. Саме в такій логіці розглядається подальше формування стратегічного плану розвитку конкретної територіальної громади у післявоєнний період, що стане предметом аналізу у наступних підрозділах та розділах магістерської роботи.

1.2. Сутність, принципи та моделі стратегічного планування розвитку територіальних громад

Стратегічне планування розвитку територіальних громад є ключовим інструментом сучасного публічного управління, який дозволяє сформулювати довгострокове бачення майбутнього, узгодити інтереси основних стейкхолдерів та забезпечити раціональне використання обмежених ресурсів. У контексті післявоєнного відновлення України стратегічне планування набуває особливого значення, адже від якості стратегічних документів громад залежить не лише ефективність відбудови, а й формування нової моделі локального розвитку, орієнтованої на стійкість, інклюзивність та європейські стандарти врядування.

Згідно з рекомендаціями щодо порядку розроблення, затвердження, реалізації, проведення моніторингу та оцінювання реалізації стратегій розвитку

територіальних громад, затвердженими наказом Міністерства розвитку громад та територій України від 21.12.2022 № 265, стратегія розвитку територіальної громади визначається як комплексний документ довгострокового планування, що окреслює бачення, стратегічні та операційні цілі, пріоритети, завдання, а також інструменти та механізми їх реалізації.

У методичних матеріалах Асоціації міст України додатково підкреслюється, що стратегія розвитку громади має поєднувати економічні, соціальні та екологічні цілі, забезпечуючи збалансованість та гармонійність розвитку території.

Сутність стратегічного планування розвитку територіальної громади полягає у послідовному проходженні циклу:

- аналіз поточного стану та потенціалу громади;
- формування бачення (візії) та місії;
- визначення стратегічних і операційних цілей, пріоритетів і завдань;
- підготовка плану реалізації (програм, проєктів);
- забезпечення ресурсами;
- моніторинг, оцінювання та коригування стратегії [5, 6].

Такий цикл загалом відповідає європейським підходам до стратегічного планування регіонального розвитку, де стратегія розглядається як безперервний процес, а не разовий документ.

Важливим чинником розвитку стратегічного планування в Україні є впровадження трирівневої системи стратегічного планування «держава – регіон – громада», закріпленої змінами до Закону України «Про засади державної регіональної політики». Це означає, що всі 1469 територіальних громад мають розробити і затвердити власні стратегії розвитку, узгоджені з Державною стратегією регіонального розвитку та стратегіями областей.

Станом на 2024 рік в Україні вже понад 90 % територіальних громад мають затверджені стратегії розвитку, що свідчить про інституціоналізацію стратегічного підходу на місцевому рівні. При цьому серед лідерів за часткою

громад зі стратегіями – Вінницька область (95 % громад), Полтавська (80 %), Івано-Франківська (74 %), Львівська (74 %) та Миколаївська (73 %).

Для ілюстрації можна навести табл. 1.1, яка відображає рівень поширення стратегічних документів у вибраних областях України.

Таблиця 1.1 – Рівень наявності стратегій розвитку територіальних громад у вибраних областях України (станом на 2024 р.)

Область	Частка громад, що мають стратегії розвитку, %
Вінницька	95
Полтавська	80
Івано-Франківська	74
Львівська	74
Миколаївська	73
Україна загалом	понад 90

Джерело: узагальнено автором за даними Мінвідновлення та Мінрегіону, 2024 р

Ці дані свідчать, що стратегічне планування стало фактично загальною практикою для більшості громад, а в окремих областях, зокрема у Вінницькій, рівень охоплення стратегічними документами є майже повним. Для Гайсинської територіальної громади це означає необхідність не лише мати стратегію «як усі», а й забезпечити її якість, реалістичність та відповідність післявоєнним викликам.

Принципи стратегічного планування розвитку територіальних громад

Методичні рекомендації Мінрегіону та напрацювання програм міжнародної технічної допомоги (U-LEAD з Європою, USAID DOBRE, USAID «Говерла» тощо) виділяють низку принципів, на яких має ґрунтуватися стратегічне планування на місцевому рівні.

Серед **ключових принципів** можна виокремити такі:

Цілісність і системність – стратегія розвитку громади має охоплювати всі основні сфери життєдіяльності (економіка, соціальна сфера, інфраструктура,

просторовий розвиток, екологія, безпека, культура тощо) та забезпечувати узгодженість цілей і заходів між ними.

Комплексність та збалансованість – стратегія повинна поєднувати економічні, соціальні й екологічні завдання, шукаючи компроміси в разі конфлікту інтересів, і забезпечувати збалансований розвиток усієї території громади, включно з сільськими населеними пунктами.

Пріоритетність – у стратегії мають бути виокремлені найбільш важливі напрями та проєкти, реалізація яких забезпечить максимальний довгостроковий ефект для громади, з урахуванням обмеженості ресурсів.

Результативність і вимірюваність – цілі та завдання повинні бути сформульовані таким чином, щоб їх можна було виміряти за допомогою кількісних та якісних показників (індикаторів), що дає змогу оцінювати прогрес та ефективність реалізації стратегії.

Участь (партисипативність) – ключові рішення щодо бачення, цілей і пріоритетів розвитку громади мають прийматися з участю представників різних груп мешканців, бізнесу, громадських організацій, ветеранських спільнот, молоді, що забезпечує вищий рівень легітимності та підтримки стратегії.

Партнерство і багаторівневе врядування – стратегія громади має бути узгоджена з регіональною та державною політикою, а її реалізація – спиратися на співпрацю з районною та обласною радами, обласною військовою адміністрацією, центральними органами влади, міжнародними партнерами та сусідніми громадами.

Гнучкість та адаптивність – стратегія повинна передбачати можливість перегляду цілей і пріоритетів у разі суттєвих змін зовнішнього середовища (зміна безпекової ситуації, міграційні потоки, державна політика, донорські програми тощо). Це особливо актуально в умовах воєнного стану та післявоєнного відновлення.

Прозорість і підзвітність – процес розроблення та реалізації стратегії має бути максимально відкритим та зрозумілим для мешканців, а органи місцевого

самоврядування повинні регулярно звітувати про досягнуті результати й використані ресурси.

Ці принципи мають стати орієнтирами під час розроблення Стратегії розвитку Гайсинської територіальної громади у післявоєнний період і будуть враховані при формуванні візії, стратегічних цілей та системи моніторингу в третьому розділі роботи.

Моделі та підходи до стратегічного планування розвитку територіальних громад

У науковій літературі та практиці муніципального управління виділяють кілька основних моделей стратегічного планування, які можуть бути адаптовані до умов українських громад:

Класична (раціоналістична) модель – передбачає послідовне проходження етапів «аналіз – цілі – стратегії – програми – контроль». Вона базується на припущенні відносно стабільного середовища та можливості розробити довгостроковий план з відносно фіксованими орієнтирами. Ця модель покладена в основу більшості методичних рекомендацій Мінрегіону та донорських програм.

Адаптивна (еволюційна) модель – розглядає стратегію як «живий документ», який регулярно актуалізується з урахуванням нових даних, змін безпекової, економічної та соціальної ситуації. У післявоєнних умовах саме адаптивна модель є найбільш релевантною, оскільки дозволяє громаді швидко реагувати на нові виклики та можливості.

Сценарна модель – акцентує увагу на розробленні кількох альтернативних сценаріїв розвитку (оптимістичного, реалістичного, песимістичного тощо) з подальшим вибором базового сценарію та підготовкою планів дій на випадок реалізації інших варіантів. Такий підхід особливо корисний для громад, що знаходяться у зоні підвищеного безпекового ризику.

Партисипативна модель – ставить у центр процесу стратегування залучення стейкхолдерів. Вона часто поєднується з іншими моделями, але робить акцент на методах громадської участі: стратегічні сесії, фокус-групи,

опитування, публічні консультації, робочі групи тощо. Програма «U-LEAD з Європою», USAID DOBRE та інші проєкти активно впроваджують саме цей підхід.

Мережева модель – розглядає стратегічне планування як результат взаємодії мережі акторів (громади, районної ради, бізнесу, громадських організацій, міжнародних партнерів), між якими циркулюють ресурси й інформація. Цей підхід важливий для розуміння ролі Гайсинської районної ради як координатора та модератора спільних стратегічних проєктів.

Типовий цикл стратегічного планування, який рекомендують OECD для регіонального розвитку, включає три фази (підготовка, розроблення, реалізація) і десять послідовних кроків – від ідентифікації проблем та збору даних до моніторингу та коригування стратегії.



Рисунок 1.1 – Узагальнений цикл стратегічного планування розвитку територіальної громади (підготовка – розроблення – реалізація – моніторинг та коригування)

Поданий на рис. 1.1 узагальнений цикл стратегічного планування розвитку територіальної громади відображає логіку безперервного управлінського процесу, у якому кожен етап є взаємопов'язаним з попереднім і наступним. На етапі підготовки здійснюється збір і аналіз інформації, формуються робочі групи, визначаються ключові стейкхолдери та рамкові умови стратегування. Етап розроблення передбачає формування візії та місії громади, визначення стратегічних і операційних цілей, пріоритетів, завдань та індикаторів, а також підготовку переліку стратегічних проєктів. Реалізація стратегії пов'язана з

практичним виконанням заходів, мобілізацією фінансових, організаційних і людських ресурсів, координацією дій органів влади, бізнесу та громадськості. Завершальний, але водночас постійний етап – моніторинг та коригування – передбачає оцінювання досягнутих результатів, аналіз відхилень, оновлення цілей, показників і заходів з урахуванням змін внутрішнього та зовнішнього середовища.

Таким чином, стратегічне планування розвитку територіальної громади постає не як разова розробка документу, а як динамічний, циклічний процес, що забезпечує адаптацію громади до нових викликів і можливостей. Для територіальних громад, які функціонують в умовах післявоєнного відновлення, зокрема для Гайсинської територіальної громади, особливо важливим є якісний моніторинг і своєчасне коригування стратегії. Це дозволяє не лише реагувати на непередбачувані обставини (зміни безпекової ситуації, міграційні потоки, зміни у державній політиці чи донорських програмах), а й забезпечувати послідовність і результативність реалізації довгострокового бачення розвитку громади.

З огляду на потреби українських громад у післявоєнний період важливо не лише обрати певну модель, а й поєднати їх сильні сторони: використати структурованість класичної моделі, гнучкість адаптивної, передбачливість сценарного підходу, залучення стейкхолдерів у партисипативній моделі та координаційні можливості мережевої.

Інституційна підтримка стратегічного планування: донорські програми та партнерства

Важливою рисою розвитку системи стратегічного планування в Україні є активна підтримка міжнародних програм та проєктів, які допомагають громадам розробляти власні стратегії, запроваджувати системи моніторингу та оцінювання, підвищувати компетентності місцевих команд. Моніторингові звіти Мінвідновлення свідчать, що лише в межах основних програм підтримку у розробленні стратегій отримали сотні громад.

Це можна узагальнити у таблиці 1.2.

Таблиця 1.2 – Підтримка територіальних громад у розробленні стратегій розвитку (станом на 2023–2024 рр.)

Програма / організація	Орієнтовна кількість громад, що отримали підтримку
«U-LEAD з Європою»	237–239
Проект USAID «Говерла»	75–107
Програма USAID DOBRE	57–66
Асоціація міст України	38–50
Програма ООН із відновлення та розбудови миру	32–33
Інші регіональні агентства та асоціації («Європоліс», «Закарпаття – 21 століття» тощо)	15–20 кожна

Джерело: узагальнено автором за моніторинговими матеріалами Мінвідновлення та програм міжнародної технічної допомоги.

Наведені дані демонструють, що стратегічне планування розвитку громад є не лише формальною вимогою законодавства, а й предметом системної підтримки з боку держави та міжнародних партнерів. Для Гайсинської територіальної громади це відкриває додаткові можливості: участь у навчальних програмах, отримання експертної допомоги, підготовка спільних проєктів з іншими громадами та районною радою.

Отже, стратегічне планування розвитку територіальних громад є комплексним процесом, що поєднує аналітичні, організаційні та комунікаційні компоненти й базується на чітко визначених принципах та сучасних моделях управління. Сформована в Україні нормативна база, висока частка громад, які вже мають стратегії, а також потужна інституційна підтримка з боку міжнародних програм створюють передумови для якісної розробки Стратегії розвитку Гайсинської територіальної громади у післявоєнний період, що стане предметом практичної реалізації у третьому розділі магістерської роботи.

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

Нормативно-правове забезпечення стратегічного планування розвитку територіальних громад в Україні формує багаторівневу систему, що поєднує

конституційні засади, міжнародні стандарти, рамкові закони у сфері місцевого самоврядування та державної регіональної політики, спеціальні закони у сфері просторового планування й екологічної політики, а також підзаконні акти та методичні рекомендації центральних органів виконавчої влади. Саме ця система визначає повноваження органів місцевого самоврядування у сфері стратегічного планування, вимоги до змісту та процедур розроблення стратегій розвитку громад, їх узгодженість із державними й регіональними документами планування, а також механізми моніторингу й оцінювання реалізації стратегічних документів.

Конституційною основою стратегічного планування на місцевому рівні є норма статті 7 Конституції України, яка визнає і гарантує місцеве самоврядування як одну з форм народовладдя, а також положення розділу XI щодо матеріальної та фінансової основи місцевого самоврядування. Ці положення конкретизуються Законом України «Про місцеве самоврядування в Україні», який визначає компетенцію сільських, селищних, міських рад у частині затвердження програм соціально-економічного та культурного розвитку, цільових програм, місцевого бюджету та звітів про їх виконання. Фактично саме через програмні та стратегічні документи громади реалізують своє право на самостійне визначення пріоритетів розвитку [17; 53; 56; 57].

Міжнародно-правовим орієнтиром для формування національної системи стратегічного планування на місцевому рівні є Європейська хартія місцевого самоврядування, ратифікована Україною у 1997 році. Хартія закріплює принципи автономії місцевого самоврядування, відповідальності органів місцевої влади перед громадою, достатності ресурсів для виконання делегованих повноважень та субсидіарності. Вони безпосередньо впливають на підходи до стратегічного планування, оскільки передбачають, що саме місцева громада у партнерстві з державою визначає стратегічні напрями свого розвитку, виходячи з власних потреб і потенціалу.

Ключовим рамковим актом у сфері стратегічного планування є Закон України «Про засади державної регіональної політики». Він визначає державну

регіональну політику як складову внутрішньої політики України, встановлює її цілі, принципи, інструменти, а також ієрархію документів стратегічного планування: Державна стратегія регіонального розвитку, регіональні стратегії розвитку областей, стратегії розвитку територіальних громад та плани заходів з їх реалізації. Закон прямо встановлює, що документи нижчого рівня мають узгоджуватися з документами вищого рівня, що забезпечує вертикальну інтеграцію стратегічного планування «держава – регіон – громада».

Важливим елементом цієї системи є Державна стратегія регіонального розвитку на період до 2027 року, затверджена постановою Кабінету Міністрів України від 5 серпня 2020 р. № 695. Вона визначає три стратегічні цілі: формування згуртованої країни, підвищення конкурентоспроможності регіонів та запровадження ефективного людиноцентричного багаторівневого врядування. Для територіальних громад ця стратегія виконує роль «рамкового документа», який задає орієнтири для локальних стратегій, зокрема щодо розвитку людського капіталу, просторової інтеграції, економічної активності та безпеки.

Спеціалізованим документом, який безпосередньо регламентує процес розроблення стратегій розвитку територіальних громад, є наказ Міністерства розвитку громад та територій України від 21.12.2022 № 265 «Про затвердження Методичних рекомендацій щодо порядку розроблення, затвердження, реалізації, проведення моніторингу та оцінювання реалізації стратегій розвитку територіальних громад». Цим наказом було визнано таким, що втратив чинність, попередній наказ Мінрегіону від 30.03.2016 № 75, що свідчить про оновлення підходів до стратегічного планування з урахуванням досвіду децентралізації та сучасних практик управління, орієнтованого на результат (RBM). Методичні рекомендації визначають структуру стратегії, етапи її розроблення, вимоги до формування системи індикаторів, а також підходи до організації моніторингу та оцінювання реалізації стратегічних документів громад.

Нормативно-правове забезпечення стратегічного планування на місцевому рівні охоплює також низку законів, що регулюють прогнозування та

програмування розвитку. До них належать Закони України «Про державне прогнозування та розроблення програм економічного і соціального розвитку України» та «Про державні цільові програми», згадані у переліку законодавства з питань державної регіональної політики. Хоча ці закони були прийняті раніше, ніж Закон «Про засади державної регіональної політики», наукові дослідження звертають увагу на певну несумісність та фрагментарність їх положень, що зумовлює потребу в подальшій гармонізації законодавства у сфері стратегічного планування та регіонального розвитку.

Окремий блок нормативно-правових актів стосується просторового планування, яке дедалі тісніше інтегрується зі стратегічним плануванням розвитку громад. Закон України «Про регулювання містобудівної діяльності» запровадив інститут комплексного плану просторового розвитку території територіальної громади, який має розроблятися на всю територію громади та слугувати основою для містобудівної документації та прийняття рішень щодо використання територій. Вимога щодо наявності комплексних планів просторового розвитку стимулює громади до узгодження стратегічних пріоритетів із просторовою структурою території, транспортною та інженерною інфраструктурою, плануванням житлової та громадської забудови.

Важливою складовою сучасного стратегічного планування є інтеграція екологічних аспектів, що забезпечується Законом України «Про стратегічну екологічну оцінку». Він встановлює обов'язковість проведення стратегічної екологічної оцінки (СЕО) для документів державного планування, у тому числі стратегій розвитку територіальних громад та містобудівної документації, і визначає процедури аналізу впливу реалізації таких документів на довкілля та здоров'я населення. Це означає, що стратегічне планування розвитку громади в Україні має не лише економічний і соціальний, а й екологічний вимір, який повинен бути врахований уже на етапі формування цілей і пріоритетів.

На нормативному рівні значну роль відіграють також закони, що стосуються співпраці громад та організації місцевого самоврядування. Закони України «Про співробітництво територіальних громад» та «Про добровільне об'єднання

територіальних громад» (хоча останній частково втратив актуальність після завершення етапу формування базового рівня) створили правові умови для формування спроможних громад і реалізації спільних проєктів. Вони важливі для стратегічного планування, оскільки дозволяють закладати в стратегії розвиткові ініціативи, які виходять за межі однієї громади та реалізуються у партнерстві.

Серед підзаконних актів, які доповнюють нормативну базу стратегічного планування, варто відзначити різні методичні рекомендації Мінрегіону/Мінвідновлення щодо розроблення регіональних стратегій, стратегій громад, статутів територіальних громад, галузевих стратегій тощо. Вони мають рекомендаційний характер, але фактично формують стандарти змісту й структури стратегічних документів, пропонують типові підходи до залучення громадськості, формування системи індикаторів, організації моніторингу.

Узагальнено ключові нормативно-правові акти, що визначають рамки стратегічного планування розвитку територіальних громад в Україні, можна представити у вигляді таблиці 1.3.

Таблиця 1.3 – Основні нормативно-правові акти у сфері стратегічного планування розвитку територіальних громад в Україні

№ з/п	Нормативно-правовий акт	Рівень / характер	Значення для стратегічного планування громад
1	Конституція України	Конституційний	Гарантує місцеве самоврядування, закріплює матеріальну та фінансову основу громади
2	Європейська хартія місцевого самоврядування (ратифікована Україною)	Міжнародний	Визначає стандарти автономії та відповідальності місцевого самоврядування, принципи субсидіарності та участі громадян (Закон України)
3	Закон України «Про місцеве самоврядування в Україні»	Закон	Визначає повноваження рад щодо затвердження програм і стратегій розвитку, місцевих бюджетів та звітів (Закон України)

Продовження табл. 1.3

Закон України «Про засади державної регіональної політики»	Закон	Встановлює ієрархію стратегічних документів «держава – регіон – громада», принципи та інструменти регіональної політики (Закон України)
Постанова КМУ від 05.08.2020 № 695 «Про затвердження Державної стратегії регіонального розвитку на період до 2027 року»	Підзаконний акт	Визначає загальнонаціональні цілі та пріоритети, з якими мають узгоджуватися регіональні та місцеві стратегії (rv.gov.ua)
Наказ Мінрегіону від 21.12.2022 № 265 (Методичні рекомендації щодо стратегій громад)	Методичні рекомендації	Регламентує структуру та процедуру розроблення, реалізації, моніторингу та оцінювання стратегій розвитку громад (Закон України)
Закон України «Про регулювання містобудівної діяльності» (ст. 16-1 про комплексний план просторового розвитку)	Закон	Визначає вимоги до просторового планування громад та його узгодження з документами стратегічного планування (HeyLink.me Mainslot880)
Закон України «Про стратегічну екологічну оцінку»	Закон	Встановлює обов'язковість СЕО для стратегій розвитку громад та містобудівних документів, інтегруючи екологічний вимір у планування (Закон України)

Незважаючи на розгалуженість та загалом достатній рівень нормативно-правового забезпечення, наукові дослідження та практика реалізації стратегічного планування на місцях вказують на низку проблем: фрагментарність законодавства, часткове дублювання функцій різних документів (програм розвитку, стратегій, планів заходів), недостатню інтеграцію стратегічного та просторового планування, а також складність процедур, пов'язаних зі стратегічною екологічною оцінкою для невеликих громад.

Крім того, якість стратегій розвитку територіальних громад суттєво різниться, що пов'язано із різним рівнем інституційної спроможності, доступу до експертної підтримки та ресурсів.

Для Гайсинської територіальної громади та органів Гайсинської районної ради зазначена нормативно-правова база створює як вимоги, так і можливості. З одного боку, стратегія розвитку громади повинна бути узгоджена з державною та регіональною стратегіями, враховувати просторові рішення та екологічні аспекти. З іншого – наявність чітких правил, державних і донорських

методичних рекомендацій, а також практики інших громад дає змогу розробити якісний стратегічний документ, здатний стати основою для післявоєнного відновлення та довгострокового розвитку територіальної громади. У наступних розділах магістерської роботи ця нормативно-правова рамка буде використана для обґрунтування підходів до формування проєкту Стратегії розвитку Гайсинської територіальної громади у післявоєнний період.

1.4. Зарубіжний досвід стратегічного планування місцевого розвитку та можливості його імплементації в Україні

Досвід країн Європейського Союзу є одним із найважливіших орієнтирів для реформування системи стратегічного планування місцевого розвитку в Україні, особливо в умовах післявоєнного відновлення та євроінтеграційного курсу. У державах – членах ЄС протягом кількох десятиліть формувалася цілісна модель стратегічного управління територіальним розвитком, що поєднує механізми політики згуртованості (Cohesion Policy), регіональної та міської політики, сільського розвитку, інноваційної політики та просторового планування. Її ключовими рисами є «place-based» (територіально орієнтований) підхід, багаторівневе врядування, широке залучення стейкхолдерів, опора на дані та системний моніторинг результатів [24, 62].

У контексті ЄС важливо розрізняти декілька взаємопов'язаних напрямів стратегічного планування місцевого розвитку:

- регіональні та місцеві стратегії в рамках політики згуртованості та територіального порядку денного ЄС;
- міські стратегії сталого розвитку як продовження Лейпцизької хартії та Міського порядку денного для ЄС;
- сільський розвиток і підхід LEADER / CLLD (community-led local development);
- стратегії розумної спеціалізації (Smart Specialisation Strategies, S3) як інструмент інноваційно орієнтованого регіонального розвитку.

Place-based підхід та політика згуртованості ЄС

Починаючи з 1990-х років ЄС послідовно переходить від суто «галузевого» до територіально орієнтованого (place-based) підходу до розвитку, коли політики та інвестиції адаптуються до специфіки конкретних територій – міст, регіонів, сільських районів, функціональних зон. Цей підхід став ключовим елементом політики згуртованості ЄС і був закріплений у ряді стратегічних документів, зокрема у Лейпцизькій хартії щодо сталих європейських міст та новій Лейпцизькій хартії 2020 року, а також у Територіальному порядку денному ЄС до 2030 року (Territorial Agenda 2030).

У цих документах наголошується на необхідності довгострокових інтегрованих територіальних стратегій, що поєднують просторове планування, розвиток інфраструктури, економіки, екології, соціальної сфери й культури. Особлива увага приділяється співпраці між рівнями влади, партнерству з місцевими громадами та врахуванню ролі функціональних територій – агломерацій, місько-сільських зон, транскордонних регіонів.

Доповненням до цього підходу є напрацювання ОЕСР щодо регіональної, міської та сільської політики, де підкреслюється важливість орієнтації на добробут мешканців, інтеграції політик і гнучких «policy-mixes», що відповідають викликам демографічних змін, цифровізації, кліматичних трансформацій.

Для України, яка впроваджує децентралізацію та реформу державної регіональної політики, цей досвід є особливо цінним, оскільки показує, що стратегічне планування має виходити не лише з адміністративних кордонів, а й з функціональних зв'язків (ринок праці, транспорт, екосистеми, місько-сільські потоки).

LEADER та CLLD: європейська модель розвитку громад «знизу догори»

Одним із найбільш відомих інструментів місцевого розвитку в ЄС є підхід LEADER, який уже близько 30 років застосовується для підтримки сільських територій на основі принципу «знизу догори» (bottom-up) передбачає

формування місцевих груп дій (Local Action Groups, LAGs), до складу яких входять представники органів влади, бізнесу та громадянського суспільства, та розробку ними власних стратегій місцевого розвитку.

Станом на кінець попереднього програмного періоду LEADER охоплював близько 2 800 місцевих груп дій та понад 50–61 % сільського населення ЄС. У нових регламентах політики згуртованості було розширено підхід LEADER до ширшої концепції community-led local development (CLLD), який може застосовуватися не лише в сільських, а й у міських, прибережних, рибальських та змішаних територіях і фінансується з кількох фондів (EAFRD, ERDF, ESF+, EMFAR).

Характерними рисами LEADER/CLLD є:

- місцеві стратегії розвитку, підготовлені самими громадами;
- обов'язкова участь приватного та громадського секторів;
- інноваційність та експериментальний характер проєктів;
- мережування та міжтериторіальне співробітництво;
- інтеграція кількох тематичних напрямів (економіка, соціальна інфраструктура, культура, туризм, довкілля тощо).

Для України, зокрема для сільських та малих міських громад, підхід LEADER/CLLD є важливою моделлю, оскільки він дозволяє поєднати стратегічне бачення розвитку з реальною активізацією місцевих акторів. У межах програм міжнародної допомоги (наприклад, U-LEAD з Європою) вже ведуться дискусії та пілотні проєкти щодо інтеграції пріоритетів сільського розвитку ЄС у локальні стратегії українських громад.

Стратегії сталого міського розвитку: Лейпцизька хартія та Міський порядок денний для ЄС

У сфері міського розвитку важливим орієнтиром є Лейпцизька хартія щодо сталих європейських міст (2007) та її оновлена версія – Нова Лейпцизька хартія (2020), які закликають до інтегрованого підходу до розвитку міст, поєднання соціальної, економічної, екологічної та просторової політики.

Ці документи підкреслюють важливість:

- комплексних міських стратегій (integrated urban development strategies);
- участі громадян і залучення вразливих груп;
- відновлення проблемних районів;
- інтеграції транспорту, житла, екології та економіки;
- використання інструментів політики згуртованості (інтегровані територіальні інвестиції, ІТІ тощо) для реалізації стратегій.

У багатьох містах ЄС (Ляйпциг, Лодзь, Барселона та ін.) розроблено довгострокові стратегії (до 2030+), які виступають основою для всіх програм і проєктів, включно з інвестиціями ЄС. Наприклад, стратегія розвитку Лодзі 2030+ поєднує бачення «зеленої, інтегрованої та інноваційної» міської економіки, інклюзивної соціальної політики та комплексної просторової реконструкції [4, с. 15–18].

Для українських громад (у т. ч. невеликих міст – центрів громад) цей досвід є цінним у частині переходу від фрагментарних програм (транспорт окремо, житло окремо, благоустрій окремо) до інтегрованих стратегій, де всі сфери пов'язуються через спільну візію та систему пріоритетів.

Стратегії розумної спеціалізації (Smart Specialisation, S3)

Окремим блоком є досвід Smart Specialisation Strategies (S3) – стратегій розумної спеціалізації, які стали обов'язковою умовою («ex-ante conditionality») для інвестицій ЄС у дослідження, розвиток та інновації в регіонах [62].

S3-стратегії передбачають:

- виявлення «сильних сторін» регіону (спеціалізацій) на основі аналізу даних та підприємницького відкриття (entrepreneurial discovery process);
- фокусування ресурсів на обмеженій кількості пріоритетних напрямів, де регіон має конкурентні переваги;
- тісну взаємодію уряду, бізнесу, науки та громадянського суспільства («четверна спіраль»);
- чітку систему індикаторів і моніторингу, прив'язану до інноваційних результатів.

Дослідження свідчать, що країни Східного партнерства, включно з Україною, уже взяли курс на розроблення S3-стратегій, що створює додаткові можливості для інтеграції українських регіонів і громад у європейський інноваційний простір.

Для локального рівня (територіальних громад) підхід розумної спеціалізації може трансформуватися у формулювання спеціалізацій громади (агропереробка, туризм, логістика, креативні індустрії тощо) та підготовку портфеля проєктів, які підсилюють ці спеціалізації.

Можливості імплементації досвіду ЄС в Україні

Попри відмінності в інституційній архітектурі ЄС та України, досвід стратегічного планування місцевого розвитку в європейських країнах відкриває низку практичних можливостей для адаптації в умовах українських територіальних громад.

По-перше, імплементація place-based підходу. Для українських громад це означає перехід від формального «однотипного» стратегування до глибокого аналізу локальних особливостей (економічна структура, демографія, просторові зв'язки, екологічні ризики) та побудови стратегії на цій основі. Для Гайсинської територіальної громади та Гайсинського району це може означати виділення функціональної зони навколо районного центру, аграрних кластерів, туристично-рекреаційних територій тощо та формування для кожної з них відповідних пріоритетів [41].

По-друге, розвиток механізмів community-led local development. Україна може використовувати досвід LEADER/CLLD для створення локальних груп дій на базі громад чи їх об'єднань – із залученням бізнесу, громадських організацій, ветеранських спільнот, молоді – для розроблення та реалізації мікростратегій або субстратегій (наприклад, для сільських старостинських округів). Такі підходи вже частково апробуються в рамках проєктів U-LEAD та інших програм [27, с. 18].

По-третє, інтегровані міські стратегії та інструменти ITI/CLLD. Для міст – центрів громад (зокрема, Гайсина) актуальним є перехід до інтегрованих

стратегій сталого міського розвитку, де транспорт, житло, економіка, безпека та соціальна сфера розглядаються комплексно. У довгостроковій перспективі, з огляду на майбутнє членство України в ЄС, це створить можливість для використання інструментів інтегрованих територіальних інвестицій (ІТІ) та CLLD у рамках політики згуртованості.

По-четверте, впровадження елементів розумної спеціалізації на рівні громад. Хоча S3-стратегії формуються переважно на національному чи регіональному рівні, їх логіку можна застосовувати і в територіальних громадах – через визначення «локальних спеціалізацій» та формування проектних пакетів навколо них. Для громади це дає змогу підвищити конкурентоспроможність у залученні інвестицій, грантів та програм підтримки ЄС.

По-п'яте, посилення партисипативності, багаторівневого врядування та моніторингу. Європейський досвід демонструє, що стратегії, розроблені «для громади, але без громади», залишаються на папері. Тому для українських громад важливо системно застосовувати інструменти участі (консультації, стратегічні сесії, громадські обговорення, цифрові платформи), вибудовувати сталі канали взаємодії з обласним рівнем та центральними органами влади, а також упроваджувати системи моніторингу з чіткими індикаторами, як це прийнято в політиці згуртованості ЄС.

Разом із тим імплементація європейського досвіду потребує врахування українських реалій: наслідків війни, різного рівня спроможності громад, обмежених ресурсів, відмінностей у законодавстві та управлінській культурі. Тому доцільним є поетапне запозичення інструментів (LEADER/CLLD, інтегровані стратегії, S3-підходи), їх апробація в пілотних громадах та подальше масштабування з урахуванням отриманих результатів.

Для Гайсинської територіальної громади використання досвіду ЄС у стратегічному плануванні може стати важливим фактором успішного післявоєнного відновлення та довгострокового розвитку. Поєднання place-based підходу, елементів community-led local development, інтегрованої міської стратегії та фокусування на локальних спеціалізаціях здатне забезпечити не

лише відбудову зруйнованої інфраструктури, а й створення якісно нової моделі місцевого розвитку, сумісної зі стандартами Європейського Союзу.

Таким чином, у першому розділі магістерської роботи було розкрито теоретико-методологічні засади стратегічного планування розвитку територіальних громад у післявоєнний період, що дало змогу сформулювати цілісне уявлення про зміст, логіку та інструменти сучасного публічного управління на місцевому рівні. Показано, що трансформація системи публічної влади в Україні внаслідок децентралізації, поєднана з викликами війни та майбутнього відновлення, зумовлює підвищення ролі територіальних громад як активних суб'єктів розвитку, які не лише виконують делеговані повноваження, а й формують власну стратегічну повістку.

У підрозділі 1.1 обґрунтовано, що публічне управління розвитком територіальних громад в умовах децентралізації та післявоєнного відновлення набуває рис стратегічного, проєктно-орієнтованого, мережевого та партисипативного управління. Визначено, що органи місцевого самоврядування мають діяти не як «адміністратори видатків», а як координатори взаємодії держави, бізнесу, інститутів громадянського суспільства, міжнародних партнерів та мешканців. Підкреслено значення принципів стійкості, комплексності, безпекової орієнтації, соціальної згуртованості й участі громадян, особливо в умовах післявоєнного відновлення та інтеграції ветеранів, внутрішньо переміщених осіб і вразливих груп.

У підрозділі 1.2 розкрито сутність стратегічного планування розвитку територіальних громад, його етапи та логіку як безперервного циклу: підготовка – розроблення – реалізація – моніторинг та коригування. Систематизовано основні принципи стратегічного планування (цілісність, комплексність, пріоритетність, результативність і вимірюваність, участь, партнерство, гнучкість, прозорість і підзвітність) та охарактеризовано основні моделі стратегічного планування (класична, адаптивна, сценарна, партисипативна, мережева). Наголошено, що в умовах післявоєнного відновлення найбільш релевантним є поєднання адаптивних, сценарних і партисипативних підходів, що

дозволяє громадам швидко реагувати на зміну зовнішнього середовища й одночасно забезпечувати високий рівень легітимності стратегічних рішень.

У підрозділі 1.3 проаналізовано нормативно-правову базу стратегічного планування на місцевому рівні в Україні. Показано, що вона має багаторівневий характер і включає конституційні норми, Європейську хартію місцевого самоврядування, базові закони у сфері місцевого самоврядування, державної регіональної політики, містобудівної діяльності, стратегічної екологічної оцінки, а також Державну стратегію регіонального розвитку та методичні рекомендації щодо розроблення стратегій розвитку територіальних громад. З'ясовано, що ця нормативна рамка створює як чіткі вимоги (узгодженість документів різних рівнів, інтеграція просторового й екологічного вимірів, організація моніторингу), так і можливості для громад (доступ до програм підтримки, використання стандартів і напрацьованих процедур). Водночас виявлено проблеми фрагментарності та складності законодавства, різного рівня спроможності громад, що потребує подальшого вдосконалення підходів до стратегічного планування.

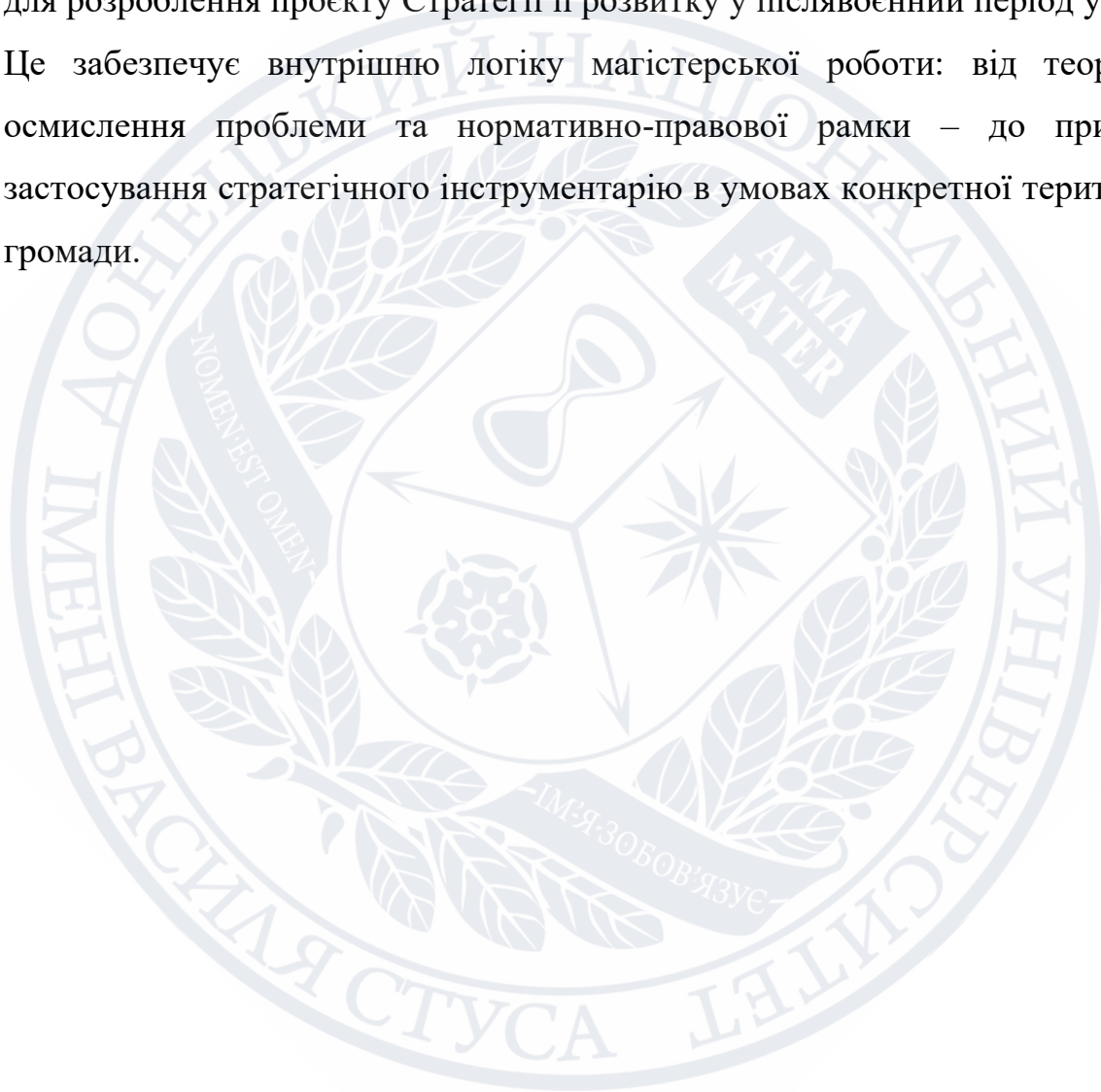
У підрозділі 1.4 узагальнено зарубіжний досвід стратегічного планування місцевого розвитку в країнах ЄС. Показано значення place-based підходу та політики згуртованості, моделей LEADER/CLLD як прикладу розвитку «знизу догори», інтегрованих міських стратегій на основі Лейпцизької хартії, а також стратегій розумної спеціалізації (S3). Обґрунтовано можливості імплементації цих елементів в Україні через: територіально орієнтоване стратегування, створення локальних груп дій, інтегровані стратегії розвитку міст – центрів громад, фокусування на локальних спеціалізаціях та посилення системи участі громади й багаторівневого врядування.

Узагальнюючи результати першого розділу, можна зробити висновок, що стратегічне планування розвитку територіальних громад у післявоєнний період має спиратися на поєднання:

- сучасних концепцій публічного управління та децентралізації;
- чіткої та в цілому розвиненої нормативно-правової бази України;

- кращих практик країн ЄС у сфері місцевого розвитку;
- адаптивних і партисипативних управлінських моделей, здатних забезпечити стійкість і інклюзивність розвитку територій.

Сформовані у розділі 1 теоретичні й методологічні засади стануть основою для подальшого аналізу реального стану та передумов розвитку конкретної територіальної громади (на прикладі Гайсинської громади) у розділі 2, а також для розроблення проєкту Стратегії її розвитку у післявоєнний період у розділі 3. Це забезпечує внутрішню логіку магістерської роботи: від теоретичного осмислення проблеми та нормативно-правової рамки – до прикладного застосування стратегічного інструментарію в умовах конкретної територіальної громади.



РОЗДІЛ 2

ОЦІНКА СТАНУ ТА ПЕРЕДУМОВ ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЧНОГО ПЛАНУ РОЗВИТКУ ТЕРИТОРІАЛЬНОЇ ГРОМАДИ (НА ПРИКЛАДІ ГАЙСИНСЬКОЇ ТЕРИТОРІАЛЬНОЇ ГРОМАДИ)

2.1. Аналіз соціально-економічного розвитку Гайсинської територіальної громади до та в умовах воєнного стану

Гайсинська міська територіальна громада є однією з ключових громад Гайсинського району Вінницької області, відіграючи роль важливого адміністративного, економічного та гуманітарного центру східної частини області. Адміністративним центром громади є місто Гайсин. За даними офіційних ресурсів, площа територіальної громади становить близько 660,4 км², до її складу входить 43 населені пункти.

Чисельність населення громади за інформацією Гайсинської міської ради станом на 2021 рік становить 44,54 тис. осіб, з яких 25,82 тис. – міське населення, 18,72 тис. – сільське.

Це свідчить про поєднання міського центру та значної сільської периферії, що формує специфічну структуру потреб та пріоритетів місцевого розвитку.

У просторовому вимірі Гайсинська громада розташована у південно-східній частині Вінницької області, на території історичного Поділля.

Територія характеризується переважно хвилястим рельєфом лісостепової зони, розчленованої долинами річок, серед яких важливе значення має Південний Буг та його притоки. Вигідне географічне положення громади зумовлене її розташуванням на перехресті автомобільних та залізничних шляхів регіонального значення: м. Гайсин має транспортні зв'язки з обласним центром (Вінницею) та іншими містами України, що сприяє мобільності населення, розвитку торгівлі, логістики, а також формуванню трудових і освітніх міграційних потоків.

На тлі всієї області Гайсинський район, утворений у результаті адміністративно-територіальної реформи 2020 року, є одним із найбільших за

площею. За даними офіційної статистики, площа району становить 5674,2 км², що дорівнює близько 21,4 % території Вінницької області, а чисельність населення – близько 240,3 тис. осіб (станом на 2020 рік).

До складу району входять 14 територіальних громад (міські, селищні та сільські), а загальна кількість населених пунктів сягає 260+ одиниць.

Таким чином, Гайсинська громада, будучи одним із центрів району, інтегрована у ширший просторовий контекст, де відбуваються як внутрішньорайонні, так і міжрайонні соціально-економічні взаємодії.

Демографічна ситуація в Гайсинській територіальній громаді, як і в більшості громад Вінницької області, характеризується загальноукраїнськими тенденціями старіння населення, природного скорочення й міграційної вразливості. Хоча офіційна чисельність населення громади перевищує 44 тис. осіб, фахові оцінки та дані соціально-економічних паспортів свідчать про поступове зменшення питомої ваги молоді та працездатного населення на тлі зростання частки осіб старших вікових груп.

Додатковим викликом є вплив повномасштабної війни: з одного боку, на території громади проживає певна кількість внутрішньо переміщених осіб, з іншого – фіксується виїзд частини населення (насамперед жінок та дітей) до більш безпечних регіонів і за кордон. Це посилює потребу в адаптації стратегічного планування до демографічних та соціальних змін.

Економічний профіль Гайсинської територіальної громади та Гайсинського району загалом традиційно формується на поєднанні аграрного виробництва та переробної промисловості. Історично сільське господарство району має виражений зерновий напрям із розвинутим тваринництвом: значна частина сільськогосподарських угідь зайнята під зерновими культурами, технічними культурами (соняшник, цукровий буряк), кормовими культурами, а також овочами і картоплею.

Це створює базу для розвитку переробних підприємств харчової промисловості – насамперед цукроваріння, молокопереробки, м'ясопереробки, виробництва консервів та інших видів продукції.

Одним із стратегічно важливих підприємств не лише для громади, а й для всієї України є Гайсинський цукровий завод, що входить до структури агрохолдингу «Укрпромінвест-Агро». Підприємство має потужність переробки до 8 тис. т цукрових буряків на добу (з планами збільшення до 10 тис. т) і входить до числа лідерів цукрової галузі України за обсягами виробництва, модернізації та впровадження нових технологій (зокрема, виробництва цукру з цукрового сиропу).

Окрім цукрового заводу, економіку міста й громади доповнюють інші промислові та переробні підприємства – харчові, будівельні, деревообробні, а також підприємства сфери послуг, торгівлі, логістики, які формують локальний ринок праці та податкову базу.

Важливою рисою економічного профілю громади є значна роль малого та середнього підприємництва, фермерських господарств і сільськогосподарських підприємств, що забезпечують зайнятість у сільській місцевості та виступають ключовими стейкхолдерами майбутньої стратегії розвитку. Наявність розвиненого аграрного сектору, транспортної інфраструктури та ресурсної бази створює передумови для формування агропродовольчих кластерів, логістичних хабів, розвитку переробки сільськогосподарської продукції з вищою доданою вартістю.

Інституційні особливості Гайсинської громади та району зумовлені як результатами адміністративно-територіальної реформи, так і історично сформованою роллю Гайсина як адміністративного центру. Гайсинський район має розгалужену систему органів публічної влади: функціонують районна рада, районна військова адміністрація, територіальні громади з власними органами місцевого самоврядування.

Гайсинська міська рада, очолювана міським головою, виконує повноваження органу місцевого самоврядування територіальної громади та забезпечує реалізацію місцевої політики в галузі бюджету, земельних відносин, житлово-комунального господарства, освіти, охорони здоров'я, соціального захисту тощо.

У структурі виконавчих органів Гайсинської міської ради функціонує низка профільних відділів, зокрема відділ економіки, інвестицій, регуляторної діяльності та агропромислового розвитку, який забезпечує підготовку програм соціально-економічного розвитку, аналіз економічної ситуації, супровід інвестиційних проєктів, координацію співпраці з бізнесом і аграрними суб'єктами.

Наявність таких структурних підрозділів, а також напрацьована практика підготовки щорічних програм соціально-економічного розвитку та бюджетних рішень створюють інституційну основу для переходу до більш комплексного стратегічного планування.

Важливою складовою інституційного потенціалу є також наявність інструментів публічної звітності й планування – соціально-економічних паспортів громади, програм економічного та соціального розвитку, рішень щодо місцевого бюджету, цільових програм у сферах освіти, охорони здоров'я, культури, молодіжної політики, підтримки ветеранів тощо.

Ці документи містять значну базу даних для подальшого аналізу сильних і слабких сторін громади, можливостей і загроз, а також є відправною точкою для формування стратегічних цілей і пріоритетів.

Таким чином, Гайсинська територіальна громада та Гайсинський район в цілому характеризуються:

- вигідним просторовим розташуванням у східній частині Вінницької області та включеністю в транспортні й економічні зв'язки регіону;
- поєднанням міського центру з розгалуженою мережею сільських населених пунктів, що зумовлює різноманіття соціально-економічних потреб;
- аграрно-промисловою економічною структурою з провідною роллю аграрного виробництва та переробної промисловості (зокрема цукроваріння);
- наявністю розвинених інституцій місцевого самоврядування, виконавчих органів та інструментів програмно-цільового управління.

Ці просторові, демографічні, економічні та інституційні особливості визначають вихідні умови й передумови формування стратегічного плану

розвитку громади у післявоєнний період. У наступних підрозділах розділу 2 вони будуть деталізовані через аналіз сильних і слабких сторін, можливостей і загроз, а також ключових викликів і ресурсів розвитку Гайсинської територіальної громади.

Аналіз соціально-економічного розвитку Гайсинської територіальної громади до та в умовах воєнного стану є необхідною передумовою формування реалістичного стратегічного плану її післявоєнного відновлення. У даному підрозділі використано дані соціально-економічного паспорта громади, бюджетної звітності, програм соціально-економічного розвитку та матеріалів профільних досліджень.

Таблиця 2.1 - Динаміка основних показників соціально-економічного розвитку Гайсинської міської територіальної громади у 2021–2024 рр.

Показник	2021 р.	2022 р.*	2023 р.	2024 р.
Чисельність населення, осіб	46 573	42 845	40 954**	41 284***
Доходи місцевого бюджету, всього, тис. грн	402 330,3	404 792,0*	1 013 053,7	626 873,0
Видатки місцевого бюджету, всього, тис. грн	410 532,6	210 466,6*	1 232 014,9	685 423,1

* 2022 р. – дані наведено за I півріччя 2022 року (бюджетні показники).

** Чисельність населення станом на 01.01.2024 р. (паспорт громади за 2023 р.).

*** Чисельність населення станом на 01.01.2025 р. (паспорт громади за 2024 р., використано як показник на кінець 2024 року)

Демографічна динаміка та соціальні виклики.

За даними соціально-економічного паспорта, станом на 01.01.2024 р. чисельність зареєстрованого населення Гайсинської міської ТГ становила 40 954 особи. Документ фіксує збереження тенденції скорочення чисельності населення та зменшення частки економічно активних жителів, що обумовлено від’ємним природним приростом, старінням населення, зовнішньою та внутрішньою міграцією.

Повномасштабна війна посилила ці негативні тренди: частина працездатних чоловіків мобілізована до лав ЗСУ, інші мешканці виїхали за кордон або до більш безпечних регіонів України. Водночас громада стала приймаючою для внутрішньо переміщених осіб (ВПО), що, з одного боку, підвищило навантаження на соціальну інфраструктуру, а з іншого – створило додатковий людський потенціал для ринку праці та розвитку малого бізнесу. На це, зокрема, вказують результати дослідження можливостей економічної інтеграції ВПО, де Гайсинська ТГ розглядається як одна з базових громад Вінницької області.

До запровадження воєнного стану соціально-демографічна ситуація характеризувалася поступовим скороченням чисельності населення та домінуванням сільського населення, але без різких шоків. Після 24.02.2022 р. до традиційних проблем (депопуляція, трудова міграція, старіння) додалися нові: психологічні наслідки війни, збільшення домогосподарств у складних життєвих обставинах, зростання потреб у соціальній підтримці ветеранів, сімей загиблих та ВПО. У відповідь громада розширила інструменти соціального захисту, зокрема через комплексну програму «Турбота» на 2022–2025 роки, яка передбачає адресну допомогу вразливим категоріям, у т.ч. підтримку сімей військовослужбовців та народжених дітей.

Економічна структура та динаміка виробництва.

До початку повномасштабної агресії економічний профіль громади формувався навколо аграрного сектору, переробної промисловості та сфери послуг. Ключовим промисловим роботодавцем є Гайсинський цукровий завод, який має добову потужність переробки близько 8 тис. т буряків, у сезон забезпечує роботою до 500 працівників і входить до числа провідних цукрових підприємств України, посідаючи 2-ге місце за обсягами виробництва цукру у сезоні 2018 р. (120,6 тис. т).

Наявність такого якісного підприємства зумовлювала спеціалізацію значної частини сільськогосподарських угідь на вирощуванні цукрових буряків, розвитку супутніх логістичних та сервісних бізнесів.

В умовах воєнного стану економіка громади не зазнала масштабних прямих руйнувань, проте відчутно постраждала від загальнонаціональних шоків: порушення ланцюгів поставок, коливання цін на енергоносії, логістичні обмеження експорту аграрної продукції, зростання собівартості виробництва. Це призвело до перерозподілу робочих місць між галузями: спостерігається скорочення зайнятості в окремих промислових виробництвах та зростання ролі мікро- та малого підприємництва у сфері послуг, будівництва, логістики, тимчасового розміщення ВПО. Розвитку мікробізнесу сприяла державна програма «єРобота», а також численні грантові конкурси для підприємців-початківців і ВПО, які активно впроваджуються у Вінницькій області.

Фінансово-бюджетний стан громади.

До війни Гайсинська міська ТГ демонструвала позитивну динаміку бюджетних надходжень завдяки реформі децентралізації, розширенню податкової бази, зростанню обсягів ПДФО та плати за землю. У перші роки після створення ОТГ сформовано власну модель фінансового управління та програмно-цільового планування, що дало змогу акумулювати ресурси для інфраструктурних проєктів.

У воєнний період бюджет громади зазнав змін структури, але зберіг тенденцію до перевиконання доходів щодо планових показників. Так, за січень–серпень 2023 р. до загального фонду бюджету разом із міжбюджетними трансфертами надійшло 737,8 млн грн, що становить 123,2 % до уточнених призначень; видатки загального фонду виконано на 485,6 млн грн (86,9 % від плану).

За 9 місяців 2024 р. доходи загального та спеціального фондів склали 467,55 млн грн, у тому числі загального фонду – 450,87 млн грн (111,5 % до плану), спеціального – 16,68 млн грн.

Це свідчить про відносну стійкість податкової бази громади, ефективну роботу органів місцевого самоврядування щодо мобілізації доходів та використання можливостей міжбюджетної підтримки.

Разом з тим, структура видатків істотно змістилася у бік фінансування оборонних, безпекових та соціальних потреб. Зросли витрати на соціальний захист і підтримку вразливих груп, освітню та медичну субвенції, утримання критичної інфраструктури та укриттів. Капітальні видатки на модернізацію інфраструктури, енергоефективність, культурні об'єкти та благоустрій частково скорочено або відтерміновано, що створює додаткові виклики для післявоєнного відновлення.

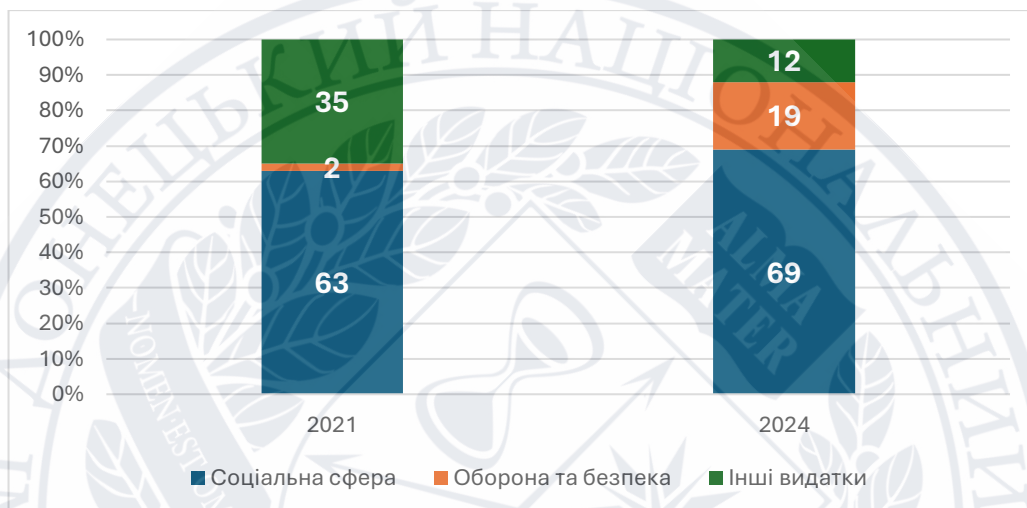


Рисунок 2.1 – Зміна структури бюджетних видатків Гайсинської територіальної громади до та в умовах воєнного стану

Як видно з рисунка 2.1, у довоєнний період (2021 р.) структура видатків бюджету Гайсинської територіальної громади була більш збалансованою між соціальною сферою та іншими напрямками, зокрема капітальними інвестиціями й економічним розвитком. У 2024 р. на тлі повномасштабної війни відбувся суттєвий перерозподіл видатків: частка соціальних видатків зросла до близько 70 %, тоді як частка оборонних та безпекових видатків збільшилася майже до п'ятої частини бюджету. Відповідно, частка інших (у т.ч. інвестиційних) напрямів скоротилася, що свідчить про пріоритезацію підтримки населення, критичної інфраструктури та обороноздатності над реалізацією «класичних» інвестиційних проєктів розвитку громади.

Інфраструктура та інвестиційна активність.

За даними паспорта громади, загальна протяжність доріг у Гайсинській ТГ становить 771,59 км, з яких понад 526 км – комунальні дороги, понад 80 км – дороги місцевого значення, майже 98 км – автошляхи обласного значення.

До війни інфраструктурна політика зосереджувалася на ремонті доріг, модернізації освітніх і медичних закладів, розвитку мережі водопостачання та водовідведення, енергозбереженні бюджетних установ. Після 2022 р. акценти змістилися на підтримку функціонування критичної інфраструктури, резервне енергозабезпечення (генератори, модульні котельні), облаштування укриттів у школах, дитячих садках, закладах охорони здоров'я.

Інвестиційна активність приватного сектору загалом зменшилася, однак окремі підприємства, насамперед аграрні та переробні, продовжують реалізовувати інвестиційні проекти, зокрема щодо модернізації технологічних ліній, підвищення енергоефективності та екологічної безпеки виробництва. Для Гайсинського цукрового заводу, наприклад, задекларовано інвестиції в модернізацію на суму близько 57 млн дол. США, що є важливим фактором збереження промислового потенціалу громади у середньо- та довгостроковій перспективі.

Соціальна сфера, ринок праці та інтеграція ВПО.

Соціальна інфраструктура громади включає мережу закладів освіти, охорони здоров'я, закладів культури та спорту, які до війни забезпечували базові потреби населення. У воєнний час ці заклади виконують додаткові функції: центри тимчасового розміщення ВПО, пункти гуманітарної допомоги, осередки психологічної підтримки. На рівні громади запроваджено інструменти підтримки ветеранів, їхніх сімей та ВПО – пільги, одноразові виплати, програми працевлаштування та перекваліфікації, що узгоджується з національними та обласними документами щодо інтеграції ВПО.

Ринок праці Гайсинської ТГ до 2022 р. характеризувався домінуванням зайнятості в аграрному секторі, переробній промисловості, бюджетній сфері та торгівлі. Воєнний стан спричинив скорочення попиту на робочу силу в окремих

галузях, але водночас стимулював розвиток логістичних, будівельних, ремонтних, соціальних послуг. Важливим викликом стала економічна інтеграція ВПО: згідно з профільним дослідженням, переселенці стикаються з бар'єрами доступу до якісної роботи, житла, бізнес-фінансування, водночас маючи значний підприємницький потенціал.

Для його реалізації громада разом з партнерами (благодійними фондами, донорськими програмами) розробляє й впроваджує проекти зайнятості та підтримки самозайнятості.

Отже, соціально-економічний розвиток Гайсинської територіальної громади в умовах воєнного стану характеризується поєднанням стійкості базових фінансових та інституційних показників із посиленням демографічних, соціальних та інфраструктурних викликів. Це створює як ризики, так і можливості, які мають бути враховані при формуванні стратегічного плану післявоєнного розвитку громади у наступному розділі роботи.

2.2. Вплив збройної агресії РФ на стан і потенціал розвитку громади: основні виклики, втрати та нові можливості

Повномасштабна збройна агресія РФ проти України стала ключовим чинником трансформації умов розвитку Гайсинської територіальної громади. Хоча громада не є прифронтовою, вона відчуває системний вплив війни через зміну безпекового середовища, перерозподіл фінансових ресурсів, міграційні потоки, трансформацію ринку праці та пріоритетів місцевої політики. Це одночасно створює значні виклики й втрати, але й відкриває нові можливості для переосмислення моделі розвитку та формування стратегічних цілей у післявоєнний період.

Безпековий вимір та інфраструктурні виклики

Запровадження воєнного стану та постійна загроза ракетних ударів, енергетичного терору й надзвичайних ситуацій воєнного характеру зумовили переорієнтацію місцевої політики на питання безпеки та стійкості критичної інфраструктури. У громаді активно відпрацьовується алгоритм дій у

надзвичайних ситуаціях: ДСНС та органи місцевого самоврядування здійснюють моніторинг готовності систем електро-, газо-, тепло-, водопостачання і водовідведення до роботи в умовах можливих аварій та блекаутів, перевіряється наявність резервних джерел живлення та захищеність об'єктів життєзабезпечення.

Ці заходи, з одного боку, свідчать про зростання навантаження на комунальні підприємства та бюджет, а з іншого – формують нову якість управління ризиками та стійкістю інфраструктури, що має бути враховано в стратегічному плануванні. Системна робота із цивільного захисту, облаштування укриттів, перевірка готовності мереж до надзвичайних ситуацій поступово стають невід'ємною складовою місцевої політики.

Соціально-демографічні втрати та нові соціальні ролі громади

Демографічні тенденції, характерні для більшості громад України (депопуляція, старіння населення, зовнішня трудова міграція), у воєнний період доповнилися новими викликами. Частина жителів Гайсинської громади була мобілізована до лав ЗСУ, інші виїхали за кордон або до більш безпечних регіонів України. Паралельно громада стала «приймаючою» для внутрішньо переміщених осіб, що змінило структуру населення та посилило навантаження на соціальну інфраструктуру.

Як свідчать дані бюджетної звітності та програм соціального захисту, громада активно залучена до реалізації державних та партнерських ініціатив щодо підтримки ВПО: зокрема, впроваджується грошова допомога на оренду житла для внутрішньо переміщених домогосподарств у співпраці з чеською гуманітарною організацією «Людина в біді» та Гуманітарним фондом для України.

Цей проєкт дозволяє покривати витрати на оренду та комунальні послуги у розмірі до 12 тис. грн на місяць протягом шести місяців, а також надає додаткову підтримку при переїзді. Таким чином, Гайсинська громада виконує роль важливого осередку соціальної стабілізації для постраждалого населення.

Окремим викликом стає інтеграція ВПО у місцевий ринок праці, освітнє та культурне середовище, що потребує розробки спеціальних заходів у межах стратегічного плану розвитку: програм працевлаштування, перекваліфікації, підприємницької підтримки, розвитку орендного житла тощо.

Фінансово-бюджетні наслідки війни

Бюджетні показники Гайсинської громади демонструють одночасно і стійкість фінансової бази, і суттєву трансформацію структури доходів і видатків під впливом воєнних факторів. За 9 місяців 2024 року до бюджету громади надійшло 467,55 млн грн доходів загального та спеціального фондів, із них 450,87 млн грн – до загального фонду (111,5 % до уточненого плану). Власні та закріплені доходи становили 352,65 млн грн (115,2 % до плану). Це свідчить про здатність громади мобілізувати ресурсну базу навіть в умовах війни.

Водночас, у порівнянні з аналогічним періодом 2023 року, власні доходи зменшилися на понад 391 млн грн, що прямо пов'язано зі спрямуванням «військового ПДФО» до державного бюджету. Це є серйозною втратою потенціалу розвитку, оскільки ПДФО традиційно становить близько 40 % фактичних надходжень власних доходів громади.

Структурні зрушення у видатках добре ілюструє рис. 2.1 «Зміна структури бюджетних видатків Гайсинської ТГ до та в умовах воєнного стану». У довоєнний період (орієнтовно 2021 р.) значну частку бюджету займали витрати на соціальну сферу та капітальні інвестиції, пов'язані з інфраструктурним розвитком. У 2024 р. пріоритети кардинально зміщуються: за 9 місяців 2024 року 70 % усіх видатків спрямовано на соціально-культурну сферу (зокрема, освіта – 235,2 млн грн, охорона здоров'я – 31,0 млн грн, соціальний захист – 24,7 млн грн, культура та спорт – 26,4 млн грн), а 88,284 млн грн виділено на потреби Збройних Сил України.

У підрозділі 2.2 було представлено табл. 2.1 «Динаміка основних показників соціально-економічного розвитку Гайсинської ТГ у 2021–2024 рр.», яка показує різке зростання обсягів бюджету громади у 2023 р. (пов'язане з перерахуванням субвенцій та трансфертів) і певне коригування у 2024 р., а також загальні

тенденції зміни чисельності населення. У поєднанні з даними рис. 2.1 це дозволяє зробити висновок про те, що війна не стільки зруйнувала фінансову базу громади, скільки «переналаштувала» її – від інвестиційного розвитку до підтримки соціальної сфери, оборони та стійкості.

Економічні виклики та адаптація бізнесу

Економіка громади зазнала впливу як макроекономічних шоків (порушення логістики, зростання вартості енергоносіїв, інфляція), так і специфічних наслідків воєнного стану. Переробні підприємства, аграрні компанії та малий бізнес були змушені адаптуватися до нестабільних умов ринку, дефіциту робочої сили та обмежень експорту. Важливим викликом стало скорочення інвестиційної активності в окремих секторах та відтермінування реалізації інфраструктурних проєктів.

Водночас, як свідчать дані бюджетного звіту, громада продовжує отримувати суттєві надходження від ПДФО, місцевих податків і зборів, акцизу та плати за адміністративні послуги; надходження від місцевих податків у 2024 р. значно зросли порівняно з 2023 р. (на 46,3 %), що свідчить про певну адаптацію підприємницького сектору до нових умов. Активність малого бізнесу, у т.ч. у сфері послуг, логістики, ремонту, будівництва, частково компенсує втрати традиційних галузей і є важливим ресурсом для майбутнього економічного відновлення.

Громада також стає майданчиком реалізації різноманітних проєктів міжнародної технічної допомоги та гуманітарних програм (як-от співпраця з організацією «Людина в біді»), що відкриває можливості для створення нових робочих місць, розвитку послуг для ВПО, розширення ринку орендного житла, посилення соціальної інфраструктури.

Нові можливості та «вікно» для стратегічних змін

Попри значні втрати та обмеження, війна створила для громади й низку нових можливостей, які мають бути зафіксовані у стратегічному плані розвитку:

Посилення інституційної спроможності та культури кризового управління.

Системне відпрацювання алгоритмів дій у надзвичайних ситуаціях, налагодження взаємодії між органами влади, комунальними підприємствами та ДСНС, розвиток інструментів комунікації з населенням (чат-боти, електронні сервіси, консультації з цивільного захисту) зміцнюють управлінський потенціал громади.

Формування нової місії громади як простору безпеки та підтримки.

Статус приймаючої громади для ВПО, розгортання програм підтримки оренди житла, соціальної та психологічної допомоги, реабілітаційних послуг для постраждалих та ветеранів перетворюють Гайсин на важливий центр гуманітарної підтримки й соціальної інтеграції у регіоні.

Мобілізація додаткових ресурсів через партнерство.

Участь у проєктах міжнародної технічної допомоги, конкурсі «Безпечні стійкі громади», отримання субвенцій на укриття та модернізацію медичних і освітніх закладів засвідчують готовність громади працювати з донорами та інвесторами.

Це створює основу для подальшого залучення ресурсів у післявоєнний період.

Переосмислення пріоритетів розвитку.

Перерозподіл бюджетних видатків (рис. 2.1) від капітальних інвестицій до соціальних і оборонних потреб змушує громаду переглянути традиційні підходи до розвитку. Натомість з'являється можливість орієнтуватися на концепцію «стійкої громади», в якій поєднуються безпека, інклюзивність, людський капітал, енергоефективність та цифрова трансформація.

Активізація громадської участі.

Розвиток інструментів електронної демократії та залучення мешканців (у т.ч. ВПО, молоді, ветеранів) до обговорення рішень і програм сприяє формуванню нової якості місцевого самоврядування, що є критично важливим для успішної реалізації будь-якої стратегії.

Отже, вплив збройної агресії РФ на Гайсинську територіальну громаду проявляється у глибокій трансформації безпекового, соціального, економічного

та фінансового середовища. Втрати доходів (насамперед через перерозподіл «військового ПДФО»), зростання бюджетного навантаження на соціальний захист, підтримку ЗСУ та критичної інфраструктури, демографічні й психологічні виклики створюють значні ризики для розвитку. Водночас, посилення інституційної спроможності, досвід кризового управління, активізація партнерств і розширення соціальної ролі громади формують основу для нового стратегічного бачення – громади як стійкого, безпечного та інклюзивного простору, здатного не лише відновитися після війни, а й перейти до якісно нового етапу розвитку.

Ці висновки безпосередньо визначають логіку формування стратегічного плану розвитку Гайсинської ТГ у післявоєнний період, який буде розроблено в третьому розділі кваліфікаційної роботи.

2.3. Оцінка системи стратегічного управління в громаді: наявні стратегії, програми, інструменти місцевого розвитку та роль Гайсинської районної ради у забезпеченні збалансованого розвитку

Система стратегічного управління Гайсинської територіальної громади сформована на перетині кількох рівнів документів: довгострокової Стратегії розвитку, середньострокових планів заходів із її реалізації, щорічних програм соціально-економічного розвитку, галузевих і цільових програм, а також інструментів моніторингу, звітності та програмно-цільового бюджетування. Така конструкція загалом відповідає вимогам Закону України «Про засади державної регіональної політики» та Методичних рекомендацій щодо розроблення стратегій розвитку територіальних громад.

Наявні стратегічні та програмні документи Гайсинської ТГ

Базовим документом довгострокового планування є Стратегія розвитку Гайсинської міської територіальної громади до 2030 року. Стратегія була ухвалена у 2021 році, а у 2023 році затверджена в новій редакції рішенням міської ради від 24.10.2023 № 5 (58-а сесія). Документ визначає стратегічне бачення громади («Гайсинщина 2030 – це громада, де хочеш, щоб зростали та навчались

твої діти, де приємно жити після виходу на пенсію...») та п'ять ключових стратегічних цілей:

- економічний добробут громади;
- розвинена інфраструктура на засадах сталого розвитку;
- якісна дошкільна та загальна середня освіта;
- фізичний та психологічний добробут мешканців;
- соціальне зближення в громаді.

Відповідно до вимог законодавства, Стратегія доповнюється Планом заходів з її реалізації. Рішенням міської ради від 21.12.2023 № 2 (63-я сесія) затверджено План заходів з реалізації Стратегії розвитку Гайсинської МТГ до 2030 року на 2024–2026 роки. План деталізує стратегічні цілі через операційні завдання, конкретні проєкти, відповідальних виконавців, орієнтовні ресурси та терміни виконання. Наявність такого документа свідчить про перехід від декларативного стратегування до проєктно-орієнтованої моделі реалізації стратегії.

Щороку громада ухвалює Програму соціально-економічного розвитку як інструмент середньострокового та короткострокового планування. Рішенням міської ради від 21.12.2023 № 3 затверджено Програму соціально-економічного розвитку Гайсинської МТГ на 2024 рік, а рішенням від 20.12.2024 № 2 – Програму на 2025 рік. Ці програми базуються на аналізі соціально-економічного паспорту громади, визначають пріоритети поточного року, ключові завдання у сфері економіки, інфраструктури, соціальної політики, культури та інших галузей, а також пов'язані з бюджетним процесом.

Важливими елементами системи є галузеві та цільові програми, спрямовані на розвиток окремих сфер:

Програма розвитку земельних відносин на території Гайсинської міської ради на 2023–2024 роки та оновлена Програма на 2025 рік, що регламентують політику у сфері землекористування, інвентаризації та раціонального використання земельних ресурсів.

Комплексна програма соціального захисту населення «Турбота» на 2022–2025 роки, яка визначає систему адресної підтримки вразливих категорій, сімей військовослужбовців, осіб з інвалідністю, ВПО тощо.

Для підготовки стратегічних і програмних документів використовується соціально-економічний паспорт громади, який систематично оновлюється (доступні паспорти за 2021, 2022, 2023 роки). Паспорт виконує роль аналітичної бази для планування та моніторингу, містить дані щодо населення, економіки, інфраструктури, соціальної сфери.

Сукупність основних документів розвитку можна узагальнити в таблиці 2.2.

Таблиця 2.2 – Ключові стратегічні та програмні документи розвитку Гайсинської територіальної громади

№ з/п	Документ	Рік затвердження / період дії	Рівень / характер	Коротка характеристика
1	Стратегія розвитку Гайсинської міської територіальної громади до 2030 року	2021; нова редакція – 2023	Довгостроковий стратегічний документ	Визначає бачення, стратегічні цілі, пріоритети розвитку громади до 2030 року.
2	План заходів з реалізації Стратегії розвитку Гайсинської МТГ до 2030 р. на 2024–2026 роки	2023 (на 2024–2026 рр.)	Операційний (проектний)	Конкретизує стратегію через систему заходів, проєктів, відповідальних виконавців та ресурсів.
3	Програма соціально-економічного розвитку Гайсинської МТГ на 2024 рік	2023 (на 2024 рік)	Щорічна програма	Визначає пріоритети розвитку на рік, узгоджені зі стратегією та бюджетом.
4	Програма соціально-економічного розвитку Гайсинської МТГ на 2025 рік	2024 (на 2025 рік)	Щорічна програма	Продовжує реалізацію стратегічних цілей у поточному періоді.
5	Програма розвитку земельних відносин на території Гайсинської міської ради (2023–2024; 2025 р.)	2022; 2025	Галузева цільова програма	Регламентує управління земельними ресурсами, їх раціональне використання та інвентаризацію.
6	Комплексна програма соціального захисту населення «Турбота» на 2022–2025 роки	2022 (на 2022–2025 рр.)	Соціальна цільова програма	Спрямована на підтримку соціально вразливих категорій, у т.ч. в умовах війни.

Соціально-економічний 7 паспорт Гайсинської МТГ (2021–2023 рр.)	Щорічне оновлення	Аналітичний документ	Виступає інформаційною базою для стратегічного і програмного планування.
---	----------------------	-------------------------	--

Інструменти реалізації, моніторингу та оцінювання

Важливим елементом оцінки системи стратегічного управління є наявність інструментів реалізації і моніторингу. Для Гайсинської громади можна виділити кілька ключових компонентів:

Проектний підхід до реалізації стратегії.

План заходів з реалізації Стратегії до 2030 року структурує реалізацію цілей через конкретні проекти, що відповідає сучасним практикам управління на основі результатів. Однак, за наявними відкритими даними, потребує подальшого посилення зв'язок між проектами плану та бюджетними програмами (наприклад, через програмно-цільовий метод у бюджеті).

Регулярний моніторинг і звітність.

На офіційному сайті громади оприлюднено рішення про затвердження Звіту про виконання Програми соціально-економічного розвитку за 2024 рік та Звіту про моніторинг виконання Стратегії розвитку до 2030 року і Плану заходів за підсумками 2024 року. Це означає, що в громаді запроваджено формалізовану процедуру аналізу результатів, оцінки досягнення цілей і коригування планів – ключовий елемент циклу стратегічного управління.

Використання програмно-цільового методу в бюджетуванні.

Структура рішення щодо затвердження Програми соціально-економічного розвитку та звітів про її виконання свідчить про поступову інтеграцію програмно-цільового підходу: видатки бюджету прив'язуються до виконання програм і заходів, а контроль за їх реалізацією покладено на профільну постійну комісію міської ради з питань фінансів, бюджету, планування, соціально-економічного розвитку, інвестицій та міжнародного співробітництва.

Публічність та відкритість.

Стратегія, план заходів, програми розвитку, паспорти громади, звіти про виконання програм і моніторинг стратегії оприлюднені у відкритому доступі на

сайті громади. Це відповідає принципам прозорості та підзвітності, а також створює передумови для ширшої участі громадськості в обговоренні стратегічних рішень.

Водночас слід відзначити й проблемні аспекти системи стратегічного управління:

- недостатній ступінь формалізованої участі стейкхолдерів у циклі «планування – реалізація – моніторинг», особливо на етапах перегляду цілей у зв'язку з воєнними викликами;

- обмеженість ресурсів для повноцінного збору статистики на рівні громади (частина індикаторів залежить від державної статистики, що публікується із запізненням);

- потреба в глибшій інтеграції стратегічних документів із комплексним планом просторового розвитку та документами з цивільного захисту, енергетичної безпеки тощо.

Роль Гайсинської районної ради у забезпеченні збалансованого розвитку

Після адміністративно-територіальної реформи районні ради в Україні втратили значну частину повноважень щодо управління майном і ресурсами, однак зберегли координаційну, представницьку та програмну функції як органи місцевого самоврядування, що представляють спільні інтереси територіальних громад району. Для Гайсинського району це особливо важливо, зважаючи на його значну площу та кількість громад.

На офіційному сайті Гайсинської районної ради представлено блок «Районні програми», до якого, зокрема, входить Районна програма розвитку та удосконалення системи роботи органів місцевого самоврядування на 2021–2025 роки та низка програм у сферах соціального захисту, підтримки учасників АТО/ООС, розвитку інфраструктури й культури. Такі програми визначають рамкові підходи до підтримки територіальних громад, можуть передбачати ресурсну та методичну допомогу, сприяння міжмуніципальному співробітництву та координацію дій у сфері розвитку.

Роль районної ради у забезпеченні збалансованого розвитку територій можна узагальнити в кількох напрямках:

Координація стратегічних пріоритетів на рівні району.

Районна рада, спираючись на районні програми та регіональні документи (стратегію розвитку області, плани реалізації), може виступати майданчиком для узгодження пріоритетів різних громад, у т.ч. Гайсинської міської ТГ, щодо розвитку транспортної, соціальної, освітньої, медичної інфраструктури районного значення.

Підтримка інституційної спроможності громад.

Програми розвитку органів місцевого самоврядування передбачають заходи з підвищення кваліфікації посадових осіб, обміну досвідом, впровадження сучасних інструментів управління (проектний менеджмент, електронне врядування, участь у міжнародних проєктах). Це прямо впливає на якість реалізації стратегій і програм на рівні громад.

Платформа для міжмуніципальної співпраці.

Районна рада може ініціювати та підтримувати проєкти співробітництва між громадами (спільні інфраструктурні проєкти, маршрути громадського транспорту, спільні соціальні послуги, екологічні програми), що дозволяє досягати ефекту масштабу й уникати дублювання інвестицій.

Адвокація інтересів територіальних громад на обласному та державному рівнях.

Як представницький орган, районна рада відіграє роль «голосу територій» у комунікації з обласною радою, ОДА/ОВА, центральними органами влади, донорськими структурами. Це важливо для залучення субвенцій, участі громад у пілотних проєктах, програмах відбудови та регіонального розвитку.

Для Гайсинської міської ТГ важливо інтегрувати власну Стратегію розвитку до 2030 року та відповідні плани заходів у ширший контекст стратегічних документів району й області, використовуючи потенціал районної ради як партнера й координатора. Така інтеграція дозволить уникнути конкуренції між громадами за ресурси, сформувати спільні кластери розвитку (аграрні,

логістичні, туристичні), узгодити розвиток транспортної та соціальної інфраструктури, що обслуговує мешканців кількох громад одночасно.

Отже, оцінка системи стратегічного управління в Гайсинській територіальній громаді демонструє, що громада має сформований «кістяк» стратегічних і програмних документів (Стратегія 2030, план заходів, щорічні програми розвитку, галузеві та соціальні програми, паспорти громади), а також базові інструменти реалізації та моніторингу (проектний підхід, звітність, публічність). Водночас існує потреба у подальшому посиленні взаємозв'язку між стратегією та бюджетом, розширенні участі стейкхолдерів, інтеграції стратегічних документів із просторовим плануванням та регіональними/районними стратегіями. Роль Гайсинської районної ради в цьому контексті полягає в забезпеченні координації, підтримки інституційної спроможності громад та просуванні їхніх інтересів на вищих рівнях, що є важливою передумовою збалансованого розвитку всього Гайсинського району.

Отже, у другому розділі магістерської роботи було здійснено комплексну оцінку стану та передумов формування стратегічного плану розвитку Гайсинської територіальної громади в умовах післявоєнного періоду. Показано, що Гайсинська ТГ є аграрно-промисловою громадою з міським центром і розгалуженою мережею сільських населених пунктів, вигідним просторовим розташуванням і статусом важливого адміністративного, економічного та гуманітарного центру Гайсинського району. Просторові, демографічні, економічні та інституційні особливості громади формують своєрідний профіль розвитку: поєднання потужного аграрного сектору та переробної промисловості (зокрема цукроваріння), значної частки сільського населення та наявності розвинених органів місцевого самоврядування й інструментів програмно-цільового управління.

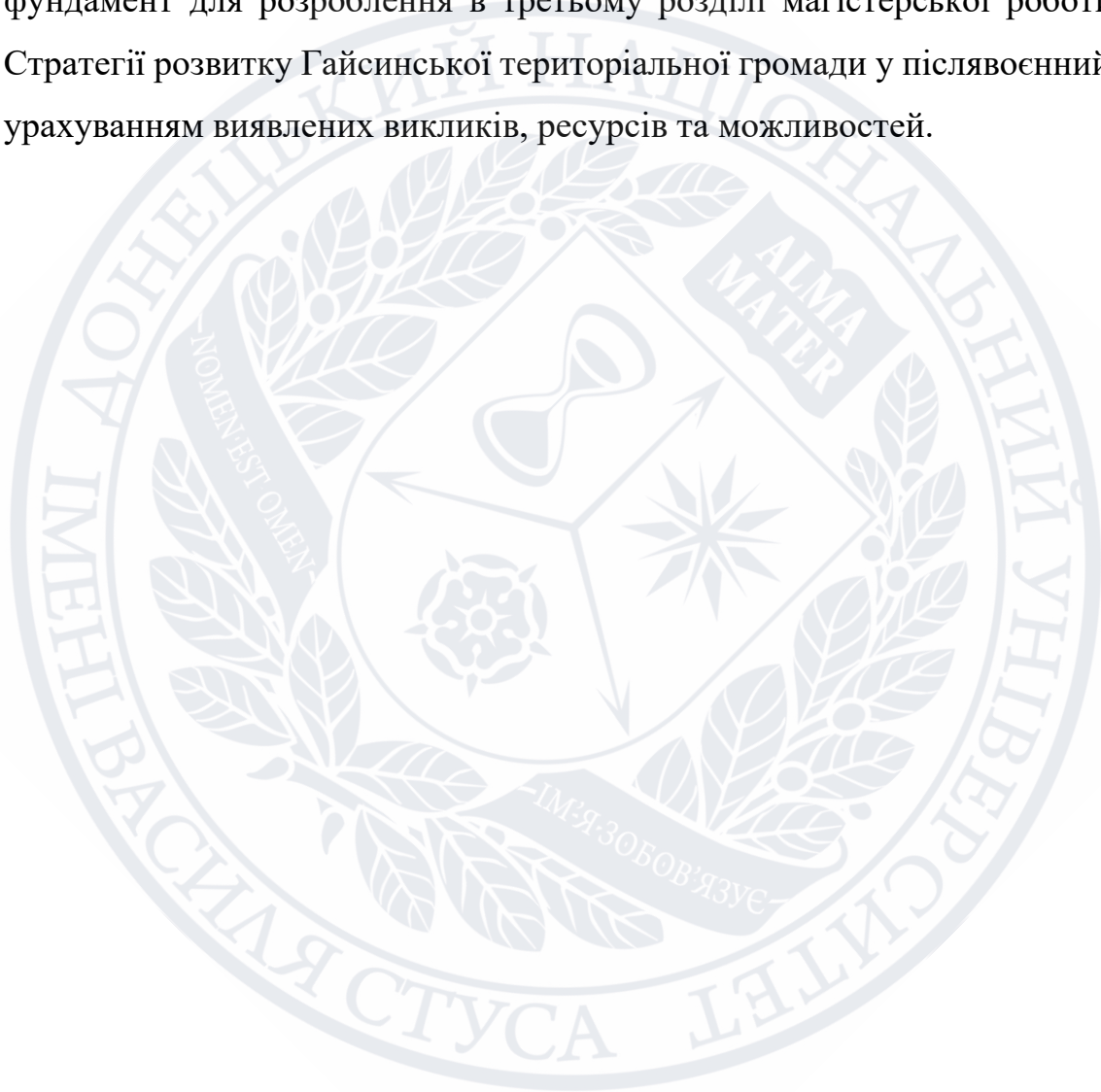
Аналіз соціально-економічного розвитку громади до та в умовах воєнного стану засвідчив, що, попри загальноукраїнські негативні тренди (депопуляція, старіння населення, міграційні втрати), фінансово-бюджетна система Гайсинської ТГ виявила відносну стійкість. Таблиця 2.1 та інші матеріали

показали, що громада спроможна забезпечувати перевиконання планових показників доходів бюджету, зберігати функціонування базових галузей економіки й соціальної сфери. Водночас відбулося суттєве зміщення структури видатків: ілюстративно (рис. 2.1) зафіксовано перерозподіл коштів від капітальних інвестицій і традиційних напрямів розвитку на користь соціального захисту, освіти, охорони здоров'я, підтримки Збройних Сил України, цивільного захисту та забезпечення стійкості критичної інфраструктури.

У підрозділі 2.3 встановлено, що повномасштабна збройна агресія РФ вплинула на громаду багатовимірно: через безпекові ризики, міграційні процеси, зміну ринку праці, зростання соціальних потреб і втрату частини фінансового потенціалу (зокрема, переорієнтацію «військового» ПДФО до державного бюджету). Водночас війна відкрила нові можливості: посилила інституційну спроможність органів місцевого самоврядування, стимулювала розвиток системи кризового управління, прискорила партнерство з міжнародними та національними донорами, посилила роль громади як простору безпеки та соціальної підтримки для внутрішньо переміщених осіб, ветеранів та їхніх родин. Це створює основу для формування стратегії розвитку, орієнтованої на стійкість, інклюзію та людський капітал.

Оцінка системи стратегічного управління Гайсинської ТГ (підрозділ 2.4) показала, що громада має сформований «каркас» стратегічних документів – Стратегію розвитку до 2030 року, План заходів з її реалізації, щорічні Програми соціально-економічного розвитку, галузеві та соціальні програми, соціально-економічні паспорти. Запроваджено практику моніторингу й звітування за реалізацією Стратегії та програм, використовується програмно-цільовий підхід у бюджетуванні, забезпечується публічність ключових рішень. Водночас виявлено потребу в посиленні участі стейкхолдерів, глибшій інтеграції стратегії з бюджетом, просторовим плануванням, документами з безпеки та цивільного захисту. Роль Гайсинської районної ради проявляється у координуючій та підтримуючій функціях щодо громад району, створенні рамкових програм розвитку та платформ для міжмуніципальної співпраці.

Узагальнюючи, можна стверджувати, що Гайсинська територіальна громада має як об'єктивні обмеження (демографічні втрати, ресурсні та безпекові ризики), так і суттєві передумови для формування ефективного стратегічного плану післявоєнного розвитку: стійку фінансову базу, потужний аграрно-промисловий потенціал, досвід кризового управління, сформовану систему стратегічних документів і партнерств. Ці висновки створюють необхідний фундамент для розроблення в третьому розділі магістерської роботи проєкту Стратегії розвитку Гайсинської територіальної громади у післявоєнний період, з урахуванням виявлених викликів, ресурсів та можливостей.



РОЗДІЛ 3

ПРОЄКТ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ГАЙСИНСЬКОЇ ТЕРИТОРІАЛЬНОЇ ГРОМАДИ У ПІСЛЯВОЄННИЙ ПЕРІОД

3.1. Методологічний підхід та принципи розроблення Стратегії розвитку Гайсинської територіальної громади

Розроблення Стратегії розвитку Гайсинської територіальної громади у післявоєнний період базується на поєднанні сучасних підходів до публічного управління, вимог національного законодавства та методичних рекомендацій щодо стратегічного планування, а також на адаптації кращих практик країн ЄС до умов конкретної громади. В основі методології лежать: циклічний підхід до стратегічного планування, place-based (територіально орієнтований) підхід, управління, орієнтоване на результат (results-based management), а також партисипативне та інклюзивне врядування, що передбачає активну участь стейкхолдерів громади у всіх етапах стратегічного циклу.

Стратегія розглядається не як разовий документ, а як динамічний інструмент управління розвитком, що пов'язує бачення майбутнього громади, цілі та пріоритети, портфель проєктів, систему моніторингу та механізми коригування. Такий підхід особливо важливий для післявоєнного періоду, коли зовнішнє середовище є високоневизначеним, а громада має одночасно реагувати на поточні виклики (безпека, відновлення базової інфраструктури, підтримка ветеранів і ВПО) та формувати довгострокові конкурентні переваги.

Етапи та логіка методологічного підходу

Методологічно розроблення Стратегії розвитку Гайсинської ТГ здійснюється у кілька взаємопов'язаних етапів, що утворюють повний цикл стратегічного управління:

Підготовчий етап і організація процесу

- створення робочої групи (стратегічного комітету) з представників виконавчих органів ради, депутатського корпусу, старост, бізнесу, громадських організацій, освітніх і медичних закладів, ветеранських та молодіжних спільнот;

- затвердження «дорожньої карти» процесу, графіка робіт, форм участі громадськості;

- аудит чинних стратегічних, програмних та бюджетних документів, які вже діють у громаді.

Аналітичний етап (діагностика стану та потенціалу)

- поглиблений аналіз соціально-економічного розвитку, виконаний у розділі 2 роботи, доповнюється SWOT-аналізом та, за потреби, PEST-аналізом;

- ідентифікація ключових проблем, «вузьких місць» і точок зростання (економічних, соціальних, просторових, інституційних);

- картування ресурсів і стейкхолдерів, у т.ч. потенціалу партнерств із бізнесом, міжнародними та національними донорами.

Формування візії, місії та стратегічних орієнтирів

- проведення стратегічних сесій за участю представників різних груп (влада, бізнес, громадськість, молодь, ветерани, ВПО) для формування узгодженого бачення майбутнього громади;

- уточнення місії громади як «простору безпеки, стійкого розвитку та гідної якості життя»;

- узгодження базових цінностей (солідарність, партнерство, відповідальність, інноваційність).

Визначення стратегічних і операційних цілей, пріоритетів та завдань

- структурування цілей у логіці «стратегічна ціль – операційні цілі – завдання – індикатори»;

- виділення пріоритетних напрямів (наприклад, економічна відбудова та зайнятість; безпека і стійка інфраструктура; людський капітал і соціальна інтеграція; екологічна безпека та енергоефективність; інституційний розвиток і цифрова трансформація).

Формування проєктного портфеля та моделі ресурсного забезпечення

- відбір і структурування проєктів (інфраструктурних, соціальних, економічних, культурних) за критеріями впливу, реалізованості та відповідності стратегії;

- визначення можливих джерел фінансування (місцевий бюджет, державні програми, донорські кошти, приватні інвестиції, міжмуніципальне співробітництво).

Система моніторингу, оцінювання та коригування Стратегії

- визначення набору ключових індикаторів досягнення цілей (KPI);
- закріплення процедур щорічного моніторингу, проміжного перегляду Стратегії, громадського обговорення результатів;
- формування інституційної відповідальності за збір даних, аналіз та підготовку звітів.

Рис. 3.1 підкреслює, що розроблення Стратегії – це замкнений цикл, а не лінійний процес: результати реалізації та зміни зовнішнього середовища (зокрема наслідки війни) мають регулярний вплив на оновлення аналітики, цілей та проєктів. На рис. 3.1 подано методологічну схему розроблення Стратегії розвитку Гайсинської територіальної громади у післявоєнний період, яка відображає логіку послідовного й циклічного стратегічного управління. Від вихідного етапу підготовки та організації процесу (створення робочої групи, затвердження дорожньої карти, аналізу чинних документів) громада переходить до аналітичної діагностики (SWOT-, PEST-аналіз, оцінка ресурсів та стейкхолдерів), що формує фактичну основу для подальшого стратегування. На цій базі виробляються візія, місія та цінності громади, які задають рамку для формування стратегічних і операційних цілей та пріоритетів.

Наступними кроками стають формування портфеля проєктів і моделі ресурсного забезпечення, а також запровадження системи моніторингу, оцінювання та коригування Стратегії. Завдяки замкненому характеру схеми (стрілка від етапу моніторингу до оновленого аналізу й цілей) забезпечується можливість адаптації Стратегії до змін безпекового, соціально-економічного та інституційного середовища, що є критично важливим для громади в умовах післявоєнного відновлення.

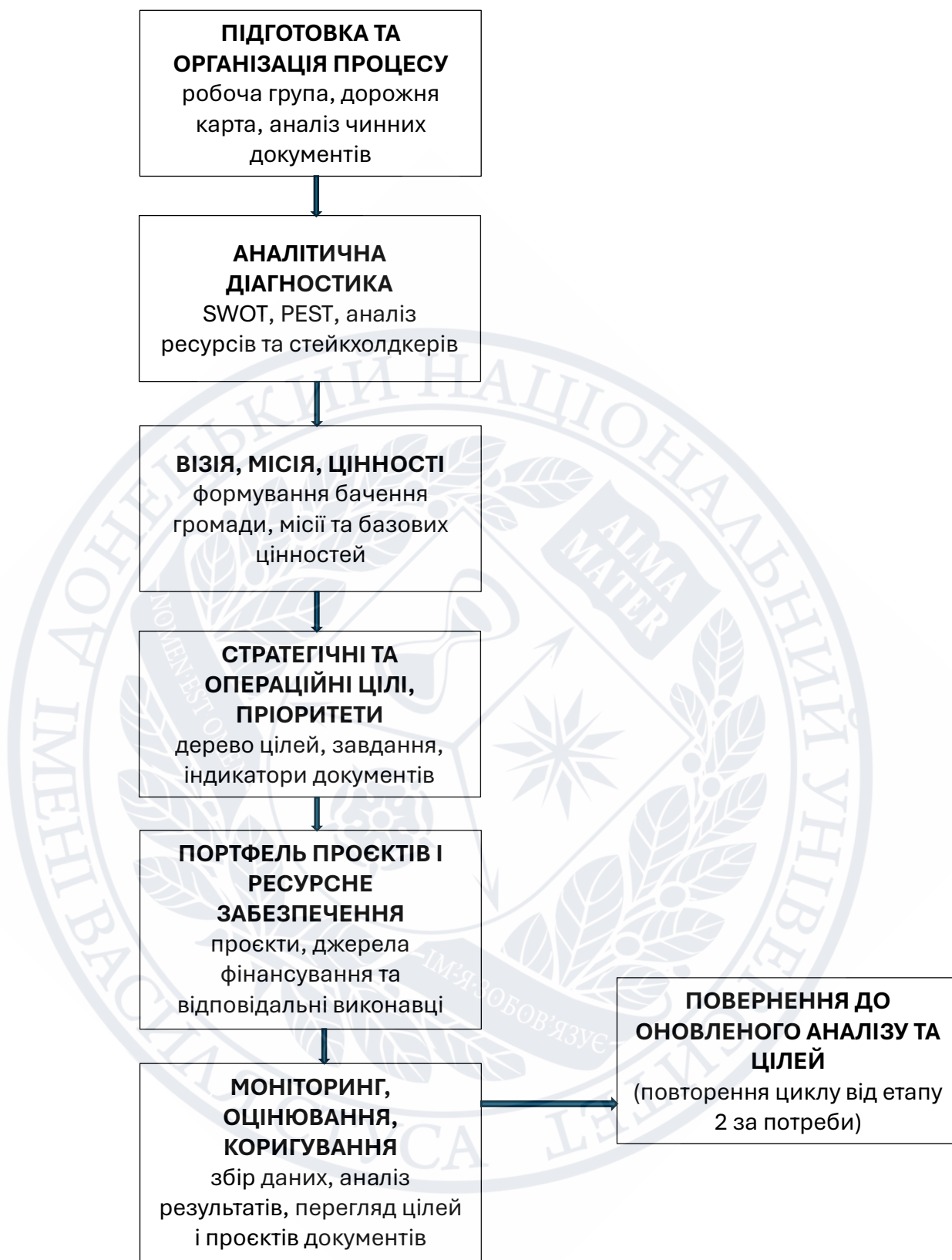


Рисунок 3.1 – Методологічна схема розроблення Стратегії розвитку Гайсинської територіальної громади у післявоєнний період

Ключові принципи розроблення Стратегії розвитку громади

Методологічний підхід до формування Стратегії розвитку Гайсинської ТГ базується на системі принципів, які забезпечують її якість, реалістичність, легітимність та відповідність сучасним підходам до місцевого розвитку. Узагальнення цих принципів подано у таблиці 3.1.

Таблиця 3.1 – Основні принципи розроблення Стратегії розвитку Гайсинської територіальної громади та їх практична інтерпретація

№ з/п	Принцип	Зміст принципу	Практична реалізація у процесі розроблення Стратегії
1	Цілісність і системність	Розгляд громади як єдиної соціально-економічної, просторової та інституційної системи	Аналіз взаємозв'язків між економікою, інфраструктурою, соціальною сферою, безпекою, екологією
2	Place-based (територіальна орієнтація)	Орієнтація на специфіку просторового розташування, ресурсів і викликів конкретної громади	Урахування ролі Гайсина як районного центру, аграрно-промислової спеціалізації, приймаючої ВПО-громади
3	Орієнтація на результат (RBM)	Фокус на досягненні вимірюваних результатів, а не лише виконанні заходів	Формування системи цілей з індикаторами, прив'язка проєктів до очікуваних результатів
4	Партисипативність і відкритість	Участь мешканців, бізнесу, громадських організацій, молоді, ветеранів, ВПО	Проведення стратегічних сесій, консультацій, опитувань; публічність документів і звітів
5	Інклюзивність і «чутливість» до вразливих груп	Врахування потреб ветеранів, ВПО, людей з інвалідністю, малозабезпечених, молоді	Включення в Стратегію окремих завдань і проєктів з реабілітації, інтеграції, доступності послуг
6	Принцип «відбудувати краще, ніж було» (build back better)	Спрямованість відновлення не лише на відтворення, а на модернізацію й підвищення стійкості систем	Закладення проєктів енергоефективності, цифровізації, стійких транспортних рішень, «зелених» практик
7	Партнерство та багаторівневе врядування	Співпраця громади з районною радою, обласними структурами, державою, донорами, бізнесом	Узгодження Стратегії з обласною стратегією, участь у програмах відбудови, міжмуніципальні проєкти
8	Гнучкість та адаптивність	Можливість перегляду цілей і заходів у відповідь на зміну безпекової, економічної та соціальної ситуації	Передбачення процедур проміжного перегляду Стратегії, адаптації проєктів і перерозподілу ресурсів
9	Прозорість і підзвітність	Відкритий доступ до інформації про цілі, ресурси та результати реалізації Стратегії	Публікація документів і звітів на офіційному сайті, громадські слухання за результатами моніторингу

Застосування цих принципів дозволяє забезпечити якість процесу (як саме розробляється Стратегія) та якість змісту (що саме в ній зафіксовано). Наприклад, принцип партисипативності означає не формальне проведення одного громадського слухання, а системну роботу з різними групами: окремі консультації з бізнесом, освітянами, медиками, представниками ветеранських та молодіжних ініціатив, старостинських округів. Принцип «build back better» орієнтує громаду не лише на ремонт доріг чи будівель, а на закладення в проєкти доданої цінності: енергоефективності, безпеки, інклюзивності, цифрових сервісів.

Особливості методології у контексті післявоєнного розвитку

Специфіка післявоєнного періоду вимагає, щоб методологія розроблення Стратегії розвитку Гайсинської ТГ була чутливою до ризиків та невизначеності. Це передбачає:

- використання елементів сценарного підходу (опрацювання щонайменше базового, оптимістичного та песимістичного сценаріїв безпекової та економічної ситуації);
- інтеграцію у стратегічні цілі завдань із реінтеграції ветеранів і ВПО, психосоціальної підтримки, розвитку місцевих сервісів з реабілітації;
- посилення компонентів цивільного захисту, енергетичної та інфраструктурної стійкості;
- акцент на локальному економічному відновленні – підтримці МСП, розвитку кластера агропродовольчої переробки, логістики, креативних і сервісних бізнесів.

Таким чином, методологічний підхід до розроблення Стратегії розвитку Гайсинської територіальної громади у післявоєнний період поєднує класичні інструменти стратегічного планування з сучасними концепціями стійкості, інклюзивності, партисипативного врядування та територіально орієнтованого розвитку. Це створює передумови для формування реалістичного, узгодженого зі стейкхолдерами та інституційно вбудованого стратегічного документу, який у

наступних підрозділах буде конкретизовано через систему цілей, пріоритетів та проєктів.

3.2. Стратегічне бачення (візія), місія, стратегічні та операційні цілі розвитку громади

Формування візії, місії, стратегічних та операційних цілей є ключовим етапом розроблення Стратегії розвитку Гайсинської територіальної громади у післявоєнний період. Саме на цьому етапі аналітичні висновки, зроблені в попередніх розділах, трансформуються в цілісний образ бажаного майбутнього громади та систему орієнтирів, які спрямовують діяльність органів місцевого самоврядування, бізнесу, громадськості, партнерів і донорів.

Умови післявоєнного відновлення, нові безпекові реалії, демографічні втрати, виклики інтеграції ветеранів і внутрішньо переміщених осіб, а також необхідність модернізації економічної, соціальної та інфраструктурної бази зумовлюють особливий зміст стратегічного бачення та цілей розвитку громади.

Стратегічне бачення (візія) Гайсинської територіальної громади

На основі аналізу сильних і слабких сторін, можливостей та загроз, а також враховуючи наявний потенціал Гайсинської ТГ та роль громади в структурі Гайсинського району, стратегічне бачення пропонується сформулювати таким чином:

Гайсинська територіальна громада у післявоєнний період – це безпечний, стійкий та комфортний простір життя, праці й самореалізації для мешканців і гостей, центр аграрно-промислового та гуманітарного розвитку регіону, який на основі партнерства, інновацій та інклюзії забезпечує гідну якість життя, повагу до ветеранів і підтримку тих, хто постраждав від війни.

У запропонованому формулюванні візії відображено кілька ключових акцентів:

- Безпека і стійкість – базові умови існування громади в умовах триваючих безпекових ризиків та необхідності стійкого функціонування критичної інфраструктури.

- Комфорт та якість життя – орієнтація не лише на відбудову, а й на створення привабливих умов проживання для різних груп населення.

- Аграрно-промислова та гуманітарна роль – збереження й розвиток економічної спеціалізації громади, а також її значення як центру надання освітніх, медичних, культурних та соціальних послуг.

- Партнерство, інновації, інклюзія – відображення сучасних принципів місцевого розвитку, важливих для співпраці з бізнесом, донорами, громадськими організаціями та залучення всіх категорій населення.

Місія Гайсинської територіальної громади

Місія громади конкретизує її призначення, головну роль та відповідальність органів місцевого самоврядування перед громадянами та партнерами. З урахуванням особливостей Гайсинської ТГ та викликів післявоєнного періоду, місію пропонується сформулювати так:

Місія Гайсинської територіальної громади – забезпечувати безпечні та гідні умови життя, створювати можливості для економічного зростання, зайнятості й самореалізації мешканців, особливо ветеранів, внутрішньо переміщених осіб та молоді, через ефективне, відкрите і партнерське публічне управління, розвиток сучасної інфраструктури, підтримку підприємництва, освіти, культури та соціальної згуртованості.

Місія підкреслює, що громада бере на себе відповідальність не лише за надання базових послуг, а й за активну роль у створенні можливостей розвитку для мешканців, а також за підтримку найбільш вразливих категорій населення у післявоєнний період.

Стратегічні цілі розвитку Гайсинської територіальної громади

Виходячи з візії та місії, а також результатів аналізу, здійсненого в розділі 2, пропонується виділити такі основні стратегічні цілі розвитку Гайсинської ТГ у післявоєнний період:

Стратегічна ціль 1. Економічне відновлення, диверсифікація та зростання зайнятості.

Громада має забезпечити відновлення та модернізацію аграрно-промислового комплексу, підтримку малого і середнього бізнесу, розвиток нових видів економічної діяльності (переробка з високою доданою вартістю, логістика, послуги, креативні індустрії), сприяти створенню робочих місць, зокрема для ветеранів та ВПО.

Стратегічна ціль 2. Безпечна, стійка та сучасна інфраструктура громади.

Йдеться про відновлення і модернізацію транспортної, інженерної та соціальної інфраструктури з урахуванням вимог безпеки (укриття, резервні джерела енергії), енергоефективності, «зелених» підходів і доступності послуг для всіх мешканців.

Стратегічна ціль 3. Людський капітал, соціальна інтеграція та підтримка постраждалих від війни.

Пріоритет – розвиток якісної освіти, охорони здоров'я, соціальних та культурних послуг, створення умов для реінтеграції ветеранів, підтримки ВПО, розвитку молоді, формування згуртованої та солідарної громади.

Стратегічна ціль 4. Екологічна безпека, енергоефективність та «зелений» розвиток.

Громада повинна дбати про раціональне використання природних ресурсів, охорону довкілля, скорочення негативного впливу промисловості та аграрного виробництва, розвиток альтернативної енергетики й енергоефективних рішень.

Стратегічна ціль 5. Інституційний розвиток, цифрова трансформація та участь громадян.

Йдеться про посилення спроможності органів місцевого самоврядування, удосконалення системи управління, впровадження цифрових сервісів,

розширення участі громадян у процесах планування, прийняття рішень та моніторингу реалізації Стратегії.

Операційні цілі та їх зв'язок зі стратегічними цілями

Для реалізації кожної стратегічної цілі визначаються операційні (специфічні) цілі, які конкретизують напрямки роботи та є основою для формування проєктів і заходів. Узагальнений варіант відповідності між стратегічними та операційними цілями подано в таблиці 3.2.

Таблиця 3.2 – Відповідність стратегічних та операційних цілей розвитку Гайсинської територіальної громади

Стратегічна ціль	Операційні цілі (приклади)
Стратегічна ціль 1. Економічне відновлення, диверсифікація та зростання зайнятості	1.1. Модернізація аграрно-промислового комплексу громади та розвиток переробки сільськогосподарської продукції з високою доданою вартістю. 1.2. Підтримка МСП, самозайнятості та соціального підприємництва, зокрема для ветеранів, ВПО та молоді. 1.3. Розвиток логістичних, сервісних та креативних видів діяльності на базі міста Гайсин як районного центру. 1.4. Посилення інвестиційної привабливості громади, формування промоційного бренду та проєктних пропозицій для донорів і інвесторів.
Стратегічна ціль 2. Безпечна, стійка та сучасна інфраструктура громади	2.1. Відновлення та модернізація транспортної інфраструктури (дороги, мости, громадський транспорт) з урахуванням потреб мешканців сільських населених пунктів. 2.2. Забезпечення стійкого функціонування систем водопостачання, водовідведення, теплопостачання, електропостачання, розвиток резервних джерел енергії. 2.3. Створення та модернізація укриттів і безпечних освітніх, медичних та соціальних просторів. 2.4. Розвиток громадських просторів, благоустрою та доступної інфраструктури для всіх груп населення.
Стратегічна ціль 3. Людський капітал, соціальна інтеграція та підтримка постраждалих від війни	3.1. Підвищення якості та доступності дошкільної, шкільної та позашкільної освіти, розвиток компетенцій, потрібних для післявоєнної економіки. 3.2. Розвиток мережі медичних послуг, з особливим акцентом на первинну допомогу, реабілітацію та психосоціальну підтримку. 3.3. Створення системи підтримки ветеранів, їхніх сімей, ВПО та інших вразливих груп (житло, зайнятість, соціальні послуги, інтеграція в громаду). 3.4. Розвиток культурних, молодіжних та спортивних ініціатив для зміцнення соціальної згуртованості.

Продовження табл. 3.2

**Стратегічна ціль 4.
Екологічна безпека,
енергоефективність та
«зелений» розвиток**

4.1. Зменшення негативного впливу промисловості та аграрного виробництва на довкілля, удосконалення системи управління відходами. 4.2. Впровадження енергоефективних рішень у комунальній інфраструктурі, бюджетних установах та житловому секторі. 4.3. Розвиток альтернативної та відновлюваної енергетики на локальному рівні. 4.4. Збереження та відновлення природних територій, зелених зон, водних об'єктів як факторів якості життя та рекреаційного потенціалу.

**Стратегічна ціль 5.
Інституційний розвиток,
цифрова трансформація
та участь громадян**

5.1. Підвищення спроможності органів місцевого самоврядування, впровадження сучасних підходів до стратегічного і проєктного управління. 5.2. Розвиток електронних сервісів, цифрових платформ для комунікації з мешканцями, прозорості та підзвітності. 5.3. Посилення механізмів участі громадян (громадські слухання, консультації, електронні петиції, стратегічні сесії, партисипативне бюджетування). 5.4. Розвиток міжмуніципального співробітництва та партнерств із районною радою, обласними й державними інституціями, міжнародними організаціями.

У подальших підпараграфах Стратегії кожна операційна ціль може бути деталізована через конкретні завдання, заходи та проєкти з визначенням відповідальних виконавців, орієнтовних термінів реалізації та джерел фінансування. Це дозволить перетворити загальне стратегічне бачення та місію громади на практичний інструмент управління розвитком у післявоєнний період.

3.3. Стратегічні напрями, завдання та ключові проєкти Стратегії розвитку Гайсинської територіальної громади

Розроблені у попередньому підрозділі візія, місія та система стратегічних й операційних цілей потребують подальшої конкретизації через визначення стратегічних напрямів, завдань та портфеля ключових проєктів. Для Гайсинської територіальної громади в післявоєнний період доцільно структурувати Стратегію за п'ятьма взаємопов'язаними стратегічними напрямами, які відображають логіку переходу від відновлення до стійкого розвитку (табл. 3.3).

Таблиця 3.3 узагальнює логіку Стратегії розвитку Гайсинської територіальної громади, показуючи взаємозв'язок між стратегічними напрямами, завданнями та ключовими проєктами.

Таблиця 3.3 – Матриця стратегічних напрямів, завдань та ключових проєктів розвитку Гайсинської ТГ

Стратегічний напрям	Основні завдання	Ключові проєкти (приклади)
1. Економічне відновлення, диверсифікація та зайнятість	1.1. Модернізація аграрно-промислового комплексу та розвиток переробки з високою доданою вартістю. 1.2. Підтримка МСП, самозайнятості та соціального підприємництва (ветерани, ВПО, молодь). 1.3. Розвиток логістичних, сервісних та креативних видів діяльності у місті Гайсин. 1.4. Підвищення інвестиційної привабливості громади, формування інвестиційного портфеля.	«Агропродовольчий кластер Гайсинщини» – платформа кооперації аграріїв, переробників, логістики й освіти. «Підприємницький Гайсин: ветеранський та інтеграційний бізнес» – підтримка бізнес-ініціатив ветеранів, ВПО, молоді. «Індустріально-логістичний міні-хаб» – підготовка майданчиків для нових виробництв і складів. «Інвестиційний паспорт та промоція громади» – пакет інвестпропозицій і промокампанія.
2. Безпечна, стійка та сучасна інфраструктура	2.1. Відновлення та модернізація доріг, вулично-дорожньої мережі, покращення мобільності між селами та центром. 2.2. Забезпечення стійкої роботи систем водо-, тепло-, електропостачання, розвиток резервних джерел енергії. 2.3. Створення/модернізація укріплень та безпечних освітніх, медичних, адміністративних просторів. 2.4. Розвиток публічних просторів і доступної інфраструктури.	«Безпечні школи та садочки Гайсинської громади» – укриття, енергоефективність, інклюзивність освітніх закладів. «Стійка комунальна інфраструктура» – модернізація мереж, резервні джерела енергії для критичних об'єктів. «Дороги та мобільність після перемоги» – програма ремонту доріг і розвитку транспортної доступності. «Комфортні публічні простори» – реконструкція парків, скверів, площ, створення нових громадських просторів.
3. Людський капітал, соціальна інтеграція та підтримка постраждалих від війни	3.1. Підвищення якості й доступності освіти (формальної та неформальної), розвиток компетенцій майбутнього. 3.2. Розвиток медичних, реабілітаційних та психосоціальних послуг. 3.3. Комплексна підтримка та інтеграція ветеранів і ВПО (житло, зайнятість, послуги). 3.4. Підтримка культурних, молодіжних, спортивних та волонтерських ініціатив.	«Центр інтеграції та підтримки ветеранів і ВПО» – мультидисциплінарний центр послуг і підтримки. «Освіта для відновлення» – модернізація освітніх програм, цифрові навички, підтримка дітей військових та ВПО. «Здорова громада» – модернізація амбулаторій/ФАПів, мобільні медичні та психосоціальні сервіси. «Культура стійкості» – підтримка культурних, молодіжних і спортивних заходів, які зміцнюють згуртованість.

4. Екологічна безпека, енергоефективність та «зелений» розвиток

4.1. Зменшення негативного впливу промисловості та аграрного сектору на довкілля, покращення управління відходами. **4.2.** Впровадження енергоефективних рішень у комунальній інфраструктурі, бюджетних установах, житловому фонді. **4.3.** Розвиток локальної відновлюваної енергетики. **4.4.** Збереження та відновлення природних територій і зелених зон.

5. Інституційний розвиток, цифрова трансформація та участь громадян

5.1. Підвищення спроможності органів місцевого самоврядування (стратегічне й проєктне управління, фінанси, комунікації). **5.2.** Розвиток електронних сервісів та цифрової інфраструктури. **5.3.** Розширення інструментів участі громадян у плануванні, прийнятті рішень, моніторингу. **5.4.** Поглиблення міжмуніципального співробітництва та партнерств з районною радою, областю, державою, донорами.

«Енергоефективна громада» – термомодернізація будівель, енергоощадне обладнання, облік ресурсів.

«Чисте довкілля Гайсинщини» – система роздільного збору й переробки відходів, ліквідація стихійних сміттєзвалищ. **«Зелений пояс Гайсинської громади»** – заліснення, відновлення зелених зон, екомаршрути.

«Біоенергетичні рішення для села» – проєкти використання біомаси та агровідходів для теплопостачання соціальних об'єктів.

«Цифрова Гайсинська громада» – впровадження е-сервісів (е-звернення, кабінет мешканця, е-документообіг), покриття інтернетом. **«Школа**

лідерства для місцевого самоврядування» – навчання посадовців, депутатів, старост. **«Громада, що бере участь»** – громадський бюджет, публічні консультації, молодіжні та ветеранські дорадчі органи.

«Партнерства заради розвитку» – платформа для співпраці з бізнесом, ГО, донорами, участь у програмах відбудови.

Вона демонструє перехід від загальних пріоритетів – економічного відновлення, безпеки та інфраструктури, розвитку людського капіталу, «зеленого» курсу й інституційної спроможності – до конкретних інтервенцій, що можуть бути включені до плану заходів і бюджету громади. Сформована матриця фактично виступає «каркасом» проєктного портфеля післявоєнного розвитку, на основі якого в подальшому деталізуватимуться паспорти окремих проєктів, механізми їх фінансування та система моніторингу результатів.

3.4. Механізми реалізації Стратегії: інституційне забезпечення, роль Гайсинської районної ради та органів місцевого самоврядування, публічно-приватне та міжмуніципальне партнерство

Реалізація Стратегії розвитку Гайсинської територіальної громади у післявоєнний період потребує не лише чітко сформульованих цілей і проєктів, а й дієвих механізмів втілення – інституційних, організаційних, фінансових і партнерських. Саме механізми реалізації визначають, чи стане стратегічний документ практичним інструментом управління, чи залишиться декларацією. Для Гайсинської ТГ ключовими елементами такої системи є: інституційне забезпечення на рівні громади, координаційна роль Гайсинської районної ради, а також розвиток публічно-приватного й міжмуніципального партнерства.

Інституційне забезпечення реалізації Стратегії на рівні громади

Базовим суб'єктом реалізації Стратегії виступають Гайсинська міська рада та її виконавчі органи. Саме вони ухвалюють Стратегію, План заходів з її реалізації, щорічні Програми соціально-економічного розвитку, а також відповідні бюджетні рішення. Для забезпечення системності реалізації Стратегії доцільно передбачити такі інституційні механізми:

Стратегічний комітет (координаційна рада з питань розвитку громади).

Це постійно діючий консультативно-дорадчий орган при міському голові або виконавчому комітеті, до складу якого входять представники:

- структурних підрозділів ради (економіка, фінанси, ЖКГ, освіта, соціальний захист тощо);
- депутатського корпусу й старостинських округів;
- бізнесу, громадських організацій, освітніх та медичних установ;
- ветеранських, молодіжних, волонтерських спільнот.

Стратегічний комітет координує реалізацію Стратегії, погоджує ключові проекти, розглядає результати моніторингу, готує рекомендації щодо коригування цілей і завдань.

Стратегічний офіс / відповідальний структурний підрозділ.

На рівні виконавчого апарату доцільно визначити підрозділ (відділ економічного розвитку, інвестицій та проектної діяльності) як операційний центр управління Стратегією. До його функцій можуть входити:

- підготовка та оновлення Планів заходів з реалізації Стратегії;
- координація підготовки та впровадження проектів (у т.ч. грантових);
- збір даних для моніторингу, підготовка щорічних звітів про виконання Стратегії та Програми соціально-економічного розвитку;
- взаємодія з донорськими організаціями, обласними й державними структурами, бізнесом.

Інтеграція Стратегії в бюджетний процес.

Програмно-цільовий метод, що застосовується в громаді (через бюджетні програми й цільові програми – як-от Програма соціально-економічного розвитку, програма «Турбота», програми розвитку земельних відносин), має бути безпосередньо пов'язаний з реалізацією стратегічних та операційних цілей. Це означає:

- прив'язку кожного ключового проекту до конкретної бюджетної програми;
- використання індикаторів результативності бюджетних програм як індикаторів виконання Стратегії;
- щорічне узгодження Програми соціально-економічного розвитку з пріоритетами Стратегії.

Система моніторингу та коригування.

Уже існуюча практика ухвалення Звіту про виконання Програми соціально-економічного розвитку та Звіту про моніторинг Стратегії має бути закріплена у Положенні про моніторинг Стратегії. Доцільно визначити:

- періодичність моніторингу (щороку);
- перелік ключових індикаторів (KPI) за кожною стратегічною ціллю;
- процедуру публічного обговорення результатів (громадські слухання, онлайн-консультації);
- механізм проміжного перегляду Стратегії (наприклад, раз на 3 роки або за умов суттєвої зміни безпекової/економічної ситуації).

Роль Гайсинської районної ради та органів місцевого самоврядування в забезпеченні збалансованого розвитку

Після адміністративно-територіальної реформи районні ради виконують насамперед представницьку, координаційну та програмну функції, представляючи спільні інтереси територіальних громад району. Для реалізації Стратегії розвитку Гайсинської ТГ важливо використати потенціал Гайсинської районної ради як партнера, який:

- ухвалює та реалізує районні програми розвитку (у т.ч. програму підтримки органів місцевого самоврядування, соціального захисту, інфраструктури), що можуть доповнювати ініціативи громад;
- виступає «містком» між громадами району, Вінницькою обласною радою та обласною військовою адміністрацією щодо узгодження пріоритетів та залучення ресурсів;
- може ініціювати й підтримувати міжмуніципальні проєкти з участю кількох громад (наприклад, спільні транспортні маршрути, медичні кластери, екологічні програми, об'єкти поводження з відходами).

У цьому контексті Стратегія розвитку Гайсинської ТГ має бути узгоджена з районними та обласними стратегічними документами (Стратегією розвитку Вінницької області, планами реалізації, програмами післявоєнного відновлення), що:

- зменшує ризик дублювання зусиль;
- дозволяє обґрунтовувати проекти громади в межах ширших регіональних пріоритетів;
- підвищує шанси на залучення державних та донорських ресурсів.

Органи місцевого самоврядування Гайсинської ТГ (міська рада, виконавчий комітет, старостинські округи) виконують операційну та представницьку роль: вони мають забезпечити формування локальних ініціатив, комунікацію з мешканцями, лобіювання інтересів громади в районі й області, активну участь у партнерських програмах та проектах.

Публічно-приватне партнерство як інструмент реалізації Стратегії

Для реалізації багатьох інфраструктурних, економічних та соціальних проектів власних ресурсів громади буде недостатньо. Тому важливим механізмом стає публічно-приватне партнерство (ППП) у широкому розумінні – як співпраця органів місцевого самоврядування з бізнесом, кооперативами, громадськими організаціями.

Механізми PPP у реалізації Стратегії можуть включати:

Класичні форми PPP (концесії, договори спільної діяльності, оренда з інвестиційними зобов'язаннями) для проектів у сфері:

- модернізації комунальної інфраструктури;
- створення логістичних центрів, переробних підприємств;
- розвитку об'єктів рекреації та туризму.

«М'які» форми партнерства – спільні соціальні проекти бізнесу і громади (корпоративна соціальна відповідальність, благодійні програми, грантові ініціативи для громадських організацій, співфінансування заходів).

Інкубатори та акселераційні програми – спільні з бізнесом й освітніми установами платформи для розвитку підприємництва, у т.ч. ветеранського, студентського, жіночого та молодіжного бізнесу.

Для ефективного розвитку PPP у громаді доцільно:

- затвердити Положення про публічно-приватне партнерство в Гайсинській ТГ, де визначити типи можливих проєктів, процедури відбору партнерів, принципи прозорості та підзвітності;

- створити при стратегічному комітеті або міській раді консультативну раду з бізнесом, яка допомагатиме визначати пріоритети, погоджувати інтереси громад і підприємців, генерувати спільні проєктні ідеї;

- використовувати механізми співфінансування проєктів (частка бюджету громади + внесок бізнесу + грантові кошти).

Міжмуніципальне партнерство та співробітництво

З урахуванням того, що Гайсинська ТГ є частиною більших просторових та функціональних систем (Гайсинський район, Вінницька область), важливим механізмом реалізації Стратегії є міжмуніципальне співробітництво. Закон України «Про співробітництво територіальних громад» відкриває можливості для спільної реалізації проєктів, які перевищують ресурси або компетенції однієї громади.

Напрями міжмуніципального партнерства для Гайсинської ТГ можуть включати:

- *Спільні інфраструктурні проєкти* – будівництво/модернізація об'єктів поводження з твердими побутовими відходами, локальних полігонів, транспортних розв'язок, систем водопостачання та водовідведення між громадами.

- *Спільні соціальні послуги* – створення міжгромадських центрів соціальних, реабілітаційних, освітніх послуг, які обслуговують мешканців кількох громад (наприклад, спеціалізований центр підтримки ветеранів чи ВПО).

- *Економічне співробітництво* – формування міжгромадських кластерів (аграрних, переробних, туристичних), спільна промоція територій, участь у регіональних і міжнародних програмах розвитку.

- Екологічні та безпекові проекти – спільні ініціативи у сфері протипаводкового захисту, охорони довкілля, цивільного захисту, територіальної оборони.

Гайсинська районна рада в цьому контексті може виконувати роль ініціатора та координатора міжмуніципальних проектів, забезпечуючи узгодження інтересів громад, формування спільних заявок до донорів та державних органів, моніторинг результатів таких проектів.

Узагальнюючи, механізми реалізації Стратегії розвитку Гайсинської територіальної громади у післявоєнний період мають базуватися на поєднанні внутрішнього інституційного потенціалу громади (стратегічний комітет, профільні відділи, програмно-цільове бюджетування, система моніторингу) з можливостями, які надають районний і обласний рівні, публічно-приватне партнерство та міжмуніципальна співпраця. Така багаторівнева архітектура управління дозволить перетворити Стратегію з набору декларацій на дієвий інструмент керованого післявоєнного розвитку, що забезпечує збалансованість економічних, соціальних, інфраструктурних та екологічних пріоритетів.

3.5. Фінансове забезпечення реалізації Стратегії: місцевий бюджет, державні програми, міжнародна технічна допомога та інші джерела

Ефективна реалізація Стратегії розвитку Гайсинської територіальної громади у післявоєнний період безпосередньо залежить від наявності й диверсифікації джерел фінансового забезпечення. В умовах війни та обмеженості ресурсів жодне окреме джерело не здатне повністю покрити потреби громади у відбудові й модернізації, тому Стратегія має орієнтуватися на комбінацію місцевого бюджету, державних програм і фондів, міжнародної технічної допомоги, публічно-приватного та міжмуніципального партнерства, а також інших залучених ресурсів.

Місцевий бюджет як базове джерело фінансування Стратегії

Місцевий бюджет є фундаментом фінансового забезпечення реалізації Стратегії, оскільки саме через нього забезпечується фінансування щоденної діяльності громади, базових послуг та значної частини інвестиційних проєктів. Доходи бюджету формуються за рахунок власних доходів (податок на доходи фізичних осіб, єдиний податок, плата за землю, податок на майно, акциз тощо) та міжбюджетних трансфертів (дотацій і субвенцій) з державного бюджету.

За 9 місяців 2024 року до бюджету Гайсинської міської територіальної громади надійшло доходів загального і спеціального фондів у сумі 467,55 млн грн, з них до загального фонду – 450,87 млн грн, що становить 111,5 % до уточненого плану на відповідний період. За підсумками 2024 року громада також отримала базову дотацію з державного бюджету (1,45 млн грн) та низку цільових субвенцій (освітня, медична, на соціальний захист тощо), які доповнили власні ресурси громади. Це підтверджує, що Гайсинська ТГ має відносно стійку дохідну базу, попри воєнні ризики й перерозподіл частини «військового» ПДФО до державного бюджету.

З погляду реалізації Стратегії, місцевий бюджет виконує кілька ключових функцій:

- Співфінансування інвестиційних проєктів, що подаються на Державний фонд регіонального розвитку (ДФРР), Фонд ліквідації наслідків збройної агресії, міжнародні програми відновлення тощо. У більшості випадків участь громади у вигляді власного внеску (5–30 % вартості проєкту) є обов'язковою умовою.

- Фінансування пріоритетних проєктів місцевого значення, які не можуть розраховувати на зовнішню підтримку (дрібні об'єкти інфраструктури, локальний благоустрій, підтримка комунальних підприємств тощо).

- Покриття поточних витрат, без яких неможливо реалізувати інвестиції (утримання установ, зарплати, енергоносії, співфінансування галузевих програм – освіта, культура, соціальний захист).

Тому при впровадженні Стратегії необхідно:

- забезпечити тесну інтеграцію стратегічних пріоритетів із бюджетним процесом (через програмно-цільовий метод);
- щороку відображати ключові проекти Стратегії у Програмі соціально-економічного розвитку та відповідних бюджетних програмах;
- планувати середньострокову бюджетну перспективу, що дозволить бачити можливості співфінансування великих інвестиційних проектів на 2–3 роки наперед.

Державні програми, фонди та спеціальні інструменти відновлення

Другим важливим «кошиком» фінансового забезпечення Стратегії є державні програми та фонди, спрямовані на регіональний розвиток і післявоєнну відбудову.

Державний фонд регіонального розвитку (ДФРР).

Після перерви, пов'язаної з повномасштабною війною, ДФРР відновив свою роботу. Закон про Державний бюджет України на 2025 рік передбачає 1 млрд грн на фінансування публічних інвестиційних проектів громад через цей інструмент, причому пріоритет надається проектам відновлення та модернізації інфраструктури.

Важливою умовою участі Гайсинської ТГ у конкурсах ДФРР є включення проектів до Єдиного проектного портфеля DREAM – державної цифрової екосистеми управління відбудовою, яка використовується для реєстрації та супроводу інвестиційних проектів.

Фонд ліквідації наслідків збройної агресії.

У складі спеціального фонду державного бюджету створено Фонд ліквідації наслідків збройної агресії, який наповнюється, зокрема, за рахунок конфіскованих активів країни-агресора та надходжень від НБУ. Кошти фонду спрямовуються на відновлення пошкодженої інфраструктури, житла, об'єктів соціальної сфери, а також на ліквідацію гуманітарних і соціально-економічних наслідків війни. Для Гайсинської громади цей інструмент є потенційним джерелом фінансування проектів із відновлення критичної, освітньої, медичної інфраструктури та житлового фонду.

Галузеві державні програми та субвенції.

До важливих джерел належать:

- освітні та медичні субвенції (капітальні видатки на школи, садочки, лікарні, укриття);
- програми з енергоефективності, розвитку дорожньої інфраструктури, цифрової трансформації;
- програми у сфері підтримки ветеранів і їх реабілітації, зокрема пілотні проєкти з абілітації ветеранів на рівні громад.

Реалізація Стратегії передбачає, що Гайсинська ТГ системно готуватиме портфель проєктних заявок, які відповідатимуть вимогам ДФРР, фонду ліквідації наслідків агресії та інших державних програм, і буде здатною забезпечити необхідний рівень співфінансування за рахунок місцевого бюджету.

Міжнародна технічна допомога та донорські програми

В умовах післявоєнної відбудови міжнародна технічна допомога (МТД) стає критично важливим джерелом ресурсів для громад: це гранти, обладнання, експертна підтримка, навчання та програми інституційного розвитку.

- *Ініціативи ЄС та країн-партнерів.*

У 2025 році запущено, зокрема, програму EU4Reconstruction з бюджетом 37 млн євро, яка реалізується GIZ, Expertise France, МЗС Данії та Центральним агентством управління проєктами Литви й спрямована на підтримку відбудови громад, інституційної спроможності та інфраструктурних проєктів.

Окремі програми, як-от «Інклюзивне відновлення за лідерства громад» (CLIR), надають громадам експертну й грантову підтримку для сталого, інклюзивного та соціально орієнтованого відновлення, а також допомогу в проєктуванні укриттів та безпечних освітніх просторів.

- *Програми міжнародних організацій (ООН, ПРООН, UNICEF, U-LEAD, ін.).*

Програма U-LEAD з Європою реалізує ініціативи з підтримки постраждалих громад, зокрема через надання техніки, інструментів, генераторів, що дозволяє громадам виконувати роботи з відновлення власними силами. ПРООН, UNICEF, інші агенції ООН, а також численні двосторонні проєкти (GIZ, USAID, SIDA, DANIDA тощо) пропонують грантові конкурси для громад у сфері відновлення інфраструктури, підтримки МСП, енергоефективності, соціальних послуг, безпеки та врядування.

Особливості використання МТД для реалізації Стратегії.

Для Гайсинської ТГ міжнародна допомога може стати каталізатором реалізації ключових проєктів, зокрема у сфері:

- модернізації критичної та соціальної інфраструктури;
- розвитку центрів підтримки ветеранів і ВПО;
- енергоефективності та «зелених» рішень;
- цифрової трансформації та інституційного розвитку.

Водночас МТД, як правило, вимагає:

- наявності якісно підготовлених проєктних заявок та техніко-економічних обґрунтувань;
- здатності громади забезпечити співфінансування (часто 10–20 % вартості проєкту);
- прозорій системи управління проєктом, звітності та моніторингу результатів.

Тому в межах Стратегії важливо посилювати проєктну спроможність апарату ради (через навчання, створення проєктного офісу, залучення експертів) і формувати довгострокові партнерства з донорами.

Інші джерела фінансування: публічно-приватне партнерство, кредитні інструменти, громада та діаспора

Окрім традиційних бюджетних і донорських джерел, реалізація Стратегії може спиратися на низку додаткових механізмів:

Публічно-приватне партнерство (ППП).

Участь бізнесу в інфраструктурних, соціальних, енергетичних та сервісних проєктах може відбуватися у формі концесій, спільної діяльності, оренди з інвестиційними зобов'язаннями, корпоративної соціальної відповідальності (благодійні внески на проєкти громади). Це особливо актуально для модернізації комунальної інфраструктури, розвитку логістичних об'єктів, створення промислових і креативних кластерів.

Кредитні ресурси та муніципальні позики.

За умови дотримання вимог Бюджетного кодексу громада може розглядати можливість залучення кредитів від міжнародних фінансових організацій (СБРР, НЕФКО, Світовий банк тощо) на проєкти енергоефективності, інфраструктури, а також у перспективі – випуск місцевих позик (муніципальних облігацій). Ці інструменти потребують обережного використання та належної оцінки боргового навантаження, але можуть суттєво прискорити реалізацію великих проєктів.

Громадська участь та благодійність.

Залучення ресурсів через громадський бюджет, локальні фонди розвитку, благодійні збори, краудфандинг, цільові внески бізнесу й мешканців на конкретні проєкти (дитячі майданчики, публічні простори, меморіали, культурні ініціативи) підсилює не лише фінансову, а й соціальну базу реалізації Стратегії – люди почуваються співвласниками результатів.

Підтримка від діаспори та партнерських громад за кордоном.

Співпраця з українською діаспорою, містами-побратимами та партнерами в країнах ЄС може забезпечити як додаткові пожертви, так і залучення обладнання, експертної допомоги, участь у транскордонних та міжнародних проєктах.

Отже, фінансове забезпечення реалізації Стратегії розвитку Гайсинської територіальної громади у післявоєнний період має будуватися на багатоканальній моделі, де місцевий бюджет виконує базову й координаційну роль, а державні фонди та програми, міжнародна технічна допомога, публічно-приватне партнерство й інші інструменти виступають важливими

додатковими джерелами. Саме така диверсифікація знижує ризики, підвищує керованість процесу відновлення і дозволяє реалізувати амбітні стратегічні цілі, закладені у проєкті Стратегії розвитку Гайсинської територіальної громади.

3.6. Система моніторингу, оцінювання та коригування виконання Стратегії: індикатори, звітність, участь стейкхолдерів

Ефективність реалізації Стратегії розвитку Гайсинської територіальної громади у післявоєнний період залежить від того, наскільки системно громада зможе відстежувати прогрес, оцінювати результати та вчасно коригувати цілі й заходи. В умовах високої невизначеності, змін безпекової ситуації та обмеженості ресурсів система моніторингу стає не лише інструментом обліку виконаних заходів, а й механізмом управління ризиками, прозорості та довіри між владою, громадянами, бізнесом і партнерами.

Система моніторингу й оцінювання (МіО) повинна бути інтегрована в загальний цикл стратегічного управління (рис. 3.1) та базуватися на чітко визначених індикаторах, регулярній звітності й залученні стейкхолдерів до аналізу результатів і прийняття рішень щодо коригування Стратегії.

Принципи та цілі системи моніторингу й оцінювання

Основними принципами побудови системи МіО є:

Орієнтація на результат – оцінюється не лише виконання заходів, а й досягнення конкретних змін (результатів і впливу) для громади.

Простота та зрозумілість – обмежена, але достатня кількість індикаторів, які легко збирати, інтерпретувати й пояснювати широкому колу стейкхолдерів.

Регулярність і безперервність – моніторинг проводиться щорічно, з можливістю проміжних оглядів на рівні окремих напрямів і проєктів.

Прозорість і підзвітність – результати моніторингу оприлюднюються, обговорюються з громадськістю, використовуються для коригування Стратегії й бюджетних рішень.

Партисипативність – до оцінювання результатів залучаються не лише посадові особи, а й депутати, бізнес, громадські організації, ветеранські, молодіжні спільноти, представники ВПО.

Ці принципи реалізуються через три взаємопов'язані компоненти системи: індикатори, звітність та участь стейкхолдерів.

Індикатори виконання Стратегії

Індикатори є «мовою» системи моніторингу. Для Стратегії доцільно виділити кілька рівнів індикаторів:

Стратегічні індикатори – відображають досягнення стратегічних цілей (економічне зростання, якість життя, рівень безпеки, інституційна спроможність тощо).

Операційні індикатори – фіксують прогрес за окремими напрямками та завданнями (кількість створених робочих місць, модернізованих об'єктів, охоплених послугами осіб тощо).

Проектні індикатори – визначають успіх реалізації конкретних проєктів (обсяг інвестицій, кількість учасників програм, площа відремонтованих територій тощо).

При формуванні набору індикаторів важливо дотримуватись критеріїв SMART (конкретність, вимірюваність, досяжність, релевантність, обмеженість у часі) та забезпечити доступність джерел даних (офіційна статистика, адміністративні дані, звіти комунальних підприємств, опитування населення).

Узагальнений приклад системи ключових індикаторів наведено в таблиці 3.4.

Таблиця 3.4 є ілюстративним прикладом і може бути адаптована відповідно до реальних даних і пріоритетів громади. На її основі формуються матриці індикаторів для кожної стратегічної та операційної цілі.

Таблиця 3.4 – Приклад системи ключових індикаторів реалізації Стратегії розвитку Гайсинської ТГ

Стратегічна ціль	Приклади індикаторів	Базове значення (умовно)	Цільове значення (2030 р.)	Джерело даних	Періодичність
1. Економічне відновлення, диверсифікація та зайнятість	Рівень зареєстрованого безробіття, % від працездатного населення. Кількість нових суб'єктів МСП, одиниць на рік. Частка переробної промисловості та послуг у структурі зайнятості, %.	Напр., 9 %; 40 МСП; 35 %	6–7 %; 70+ МСП; 45–50 %	дані служби зайнятості, фінвідділу, ДПС, статистика	щорічно
2. Безпечна, стійка та сучасна інфраструктура	Частка доріг місцевого значення в задовільному стані, %. Частка закладів освіти з обладнаними укриттями, %. Кількість об'єктів критичної інфраструктури з резервними джерелами енергії, од.	40 %; 30 %; напр., 5 од.	70 %; 100 %; 15+ од.	відділ ЖКГ, відділ освіти, КП, паспорти об'єктів	щорічно
3. Людський капітал, соціальна інтеграція та підтримка постраждалих від війни	Частка дітей, охоплених дошкільною освітою, %. Кількість ветеранів та ВПО, які скористалися послугами Центру підтримки, осіб/рік. Частка населення, яка позитивно оцінює якість життя в громаді, %.	75 %; напр., 100 осіб/рік; 55 %	85–90 %; 300+ осіб/рік; 70 %	відділ освіти, центр надання соціальних послуг, соціологічні опитування	щорічно / раз на 2 роки
4. Екологічна безпека, енергоефективність та «зелений» розвиток	Частка бюджетних установ, що пройшли термомодернізацію, %. Обсяг ТПВ, що потрапляють на полігон без сортування, т/рік. Площа упорядкованих зелених зон, га.	15 %; напр., 1000 т; 25 га	50 %; зменшення на 30–40 %; 40+ га	відділ ЖКГ, КП, екологічні програми	щорічно
5. Інституційний розвиток, цифрова трансформація та участь громадян	Кількість е-сервісів для мешканців, одиниць. Частка звернень, поданих онлайн, %. Кількість поданих проєктів на громадський бюджет, одиниць/рік.	5 сервісів; 20 %; 10 проєктів	15+ сервісів; 50 %; 25+ проєктів	відділ цифровізації, ЦНАП, оргвідділ	щорічно

Звітність та процедури оцінювання

Система звітності покликана забезпечити регулярний зворотний зв'язок про стан реалізації Стратегії, як для внутрішніх користувачів (міська рада, виконавчі органи), так і для мешканців та партнерів громади.

Доцільно виділити такі основні елементи:

Щорічний звіт про виконання Стратегії розвитку Гайсинської ТГ.

Це консолідований документ, який готує відповідальний структурний підрозділ (стратегічний офіс) спільно з іншими відділами та подає на розгляд виконавчого комітету й міської ради. У звіті мають міститися:

- аналіз досягнення стратегічних та операційних цілей за ключовими індикаторами;
- оцінка виконання Плану заходів (кількість реалізованих проєктів, їх статус);
- інформація про використання ресурсів і співфінансування з різних джерел;
- висновки та пропозиції щодо коригування пріоритетів і Плану заходів.

Звіт про виконання Програми соціально-економічного розвитку та бюджетних програм.

Дані цих звітів використовуються як основа для оцінки реалізації Стратегії, оскільки Програма соціально-економічного розвитку повинна бути інструментом її щорічної конкретизації.

Проміжна оцінка (mid-term review).

Раз на 3 роки (або частіше за потреби) проводиться більш глибокий аналіз Стратегії: перевіряється актуальність візії, цілей, стратегічних напрямів, структури проєктів; оцінюється ефективність використання ресурсів і доцільність запланованих інвестицій. Така оцінка може супроводжуватися переглядом (оновленням) Стратегії, особливо в умовах суттєвої зміни безпекової, економічної чи демографічної ситуації.

Публічна презентація звітів.

Важливою частиною звітності є оприлюднення результатів на офіційному сайті громади, сторінках у соціальних мережах, а також їх обговорення на відкритих заходах (громадські слухання, публічні презентації, засідання консультативних рад).

Участь стейкхолдерів у моніторингу та коригуванні Стратегії

Сучасний підхід до стратегічного управління вимагає, щоб моніторинг і оцінювання були не лише «внутрішньою справою» апарату ради, а й процесом відкритої взаємодії з різними групами стейкхолдерів.

До ключових механізмів участі стейкхолдерів належать:

- Громадські слухання та консультації щодо щорічних звітів про реалізацію Стратегії та Програми соціально-економічного розвитку.
- Робота дорадчих органів (молодіжна рада, ветеранська рада, підприємницька рада, рада з питань ВПО, громадська рада при виконавчому комітеті), які можуть надавати рекомендації щодо коригування пріоритетів, проєктів та індикаторів.
- Онлайн-опитування та цифрові інструменти – збір зворотного зв'язку через електронні форми, платформу «Е-демократія», соціальні мережі, чат-боти.

Партисипативні формати, як-от громадський бюджет, публічні стратегічні сесії, тематичні воркшопи, де мешканці можуть пропонувати та обговорювати проєкти, що реалізують Стратегію.

Участь стейкхолдерів важлива не лише для легітимності Стратегії, а й для підвищення якості рішень: саме мешканці, бізнес, освітяни, медики, представники ветеранських і волонтерських ініціатив часто мають найкраще розуміння реальних потреб і ефектів від тих чи інших проєктів.

Таким чином, система моніторингу, оцінювання та коригування Стратегії розвитку Гайсинської територіальної громади має стати невід'ємною частиною управлінського циклу, а не формальністю. Чітко визначені індикатори, інтеграція моніторингу з бюджетним процесом, регулярна звітність і активна участь стейкхолдерів створюють умови для гнучкого й

відповідального управління післявоєнним розвитком громади. Це дозволить своєчасно виявляти проблеми, коригувати пріоритети та забезпечувати досягнення стратегічних цілей, визначених у проєкті Стратегії.

Отже, у третьому розділі кваліфікаційної роботи було сформовано проєкт Стратегії розвитку Гайсинської територіальної громади у післявоєнний період, який базується на сучасних підходах до публічного управління, принципах «build back better», територіально орієнтованого розвитку, партисипативності та управління, зорієнтованого на результат. Визначено методологічний підхід до розроблення Стратегії, що охоплює послідовні етапи: підготовку й організацію процесу, аналітичну діагностику, формування візії, місії та цінностей громади, визначення стратегічних й операційних цілей, формування портфеля проєктів та побудову системи моніторингу й коригування. Запропонована методологічна схема підкреслює циклічний характер стратегічного управління та необхідність постійної адаптації до мінливих умов післявоєнного розвитку.

Сформовано стратегічне бачення та місію Гайсинської територіальної громади, які фокусуються на безпеці, стійкості, гідній якості життя, розвитку аграрно-промислового та гуманітарного потенціалу, підтримці ветеранів, внутрішньо переміщених осіб та молоді. На цій основі визначено п'ять стратегічних цілей, що охоплюють економічне відновлення і зайнятість, розвиток безпечної й сучасної інфраструктури, людський капітал і соціальну інтеграцію, екологічну безпеку й «зелений» курс, а також інституційний розвиток, цифрову трансформацію та участь громадян. Цілі деталізовано через систему операційних цілей, які стали основою для формування стратегічних напрямів і матриці завдань та ключових проєктів.

У межах Стратегії окреслено комплекс взаємопов'язаних стратегічних напрямів, що дозволяють перейти від загальних пріоритетів до конкретних інтервенцій: економічних, інфраструктурних, соціальних, екологічних та інституційних. Сформовано портфель ключових флагманських проєктів – від агропродовольчого кластера, розвитку ветеранського та інтеграційного

підприємництва, модернізації критичної й соціальної інфраструктури до створення центрів підтримки ветеранів і ВПО, впровадження енергоефективних рішень, розвитку цифрових сервісів і механізмів участі громадян. Таким чином, Стратегія має чітко проєктно орієнтований характер і слугує основою для подальшої підготовки детальних паспортів проєктів і планів заходів.

Розкрито механізми реалізації Стратегії, що ґрунтуються на поєднанні внутрішнього інституційного потенціалу громади з можливостями багаторівневого врядування та партнерств. Запропоновано створення стратегічного комітету та «стратегічного офісу» як центру координації проєктів і моніторингу. Визначено важливу координуючу роль Гайсинської районної ради у забезпеченні збалансованого розвитку територій району, просуванні інтересів громад на обласному й державному рівнях, а також у підтримці міжмуніципальних проєктів. Окреслено потенціал публічно-приватного і міжмуніципального партнерства як інструментів реалізації масштабних інфраструктурних, соціальних та економічних ініціатив.

Обґрунтовано багатоканальну модель фінансового забезпечення Стратегії, де місцевий бюджет виступає базовим джерелом та інструментом співфінансування, доповненим ресурсами державних фондів і програм (ДФРР, Фонд ліквідації наслідків збройної агресії тощо), міжнародної технічної допомоги, публічно-приватного партнерства, кредитних інструментів, громадської та благодійної участі. Запропоновано систему моніторингу, оцінювання та коригування реалізації Стратегії з використанням набору ключових індикаторів, щорічної звітності, проміжної оцінки та широкої участі стейкхолдерів. У сукупності це дозволяє розглядати проєкт Стратегії розвитку Гайсинської територіальної громади як цілісний, інституційно вбудований і ресурсно орієнтований інструмент керованого післявоєнного розвитку, здатний забезпечити досягнення визначених стратегічних цілей і підвищення якості життя мешканців громади.

ВИСНОВКИ

У магістерській роботі на тему «Формування стратегічного плану розвитку територіальної громади у післявоєнний період в Україні (на прикладі Гайсинської територіальної громади Вінницької області)» вирішено комплекс науково-практичних завдань, що дозволило досягнути поставленої мети – теоретично обґрунтувати та практично розробити підходи до формування стратегічного плану розвитку територіальної громади в умовах післявоєнного відновлення.

Актуальність теми підтверджено через аналіз трансформацій публічного управління в Україні, викликаних децентралізацією та повномасштабною збройною агресією РФ. Показано, що саме територіальні громади стають ключовими суб'єктами відбудови, забезпечення базових послуг, інтеграції внутрішньо переміщених осіб та ветеранів, а отже потребують якісних стратегічних документів, які поєднують коротко- та довгострокові пріоритети, враховують обмеженість ресурсів і можливості багаторівневого партнерства.

У першому розділі роботи узагальнено теоретико-методологічні засади публічного управління розвитком територіальних громад в умовах децентралізації та післявоєнного відновлення. Розкрито сутність і функції публічного управління на місцевому рівні, показано зміну ролі органів місцевого самоврядування від «адміністраторів» до активних суб'єктів стратегічного розвитку. Проаналізовано сутність, принципи та моделі стратегічного планування місцевого розвитку, акцентовано на циклічному, place-based та results-based підходах, що забезпечують системність, територіальну чутливість та орієнтацію на результат. Окрему увагу приділено нормативно-правовому забезпеченню стратегічного планування в Україні та зарубіжному (передусім європейському) досвіду, на основі чого обґрунтовано можливості імплементації європейських практик у діяльність українських громад.

У другому розділі проведено комплексну оцінку стану та передумов формування стратегічного плану розвитку Гайсинської територіальної громади. Надано характеристику просторових, демографічних, економічних та інституційних особливостей громади й Гайсинського району, що дозволило сформувати цілісний «портрет» території як аграрно-промислового й гуманітарного центру регіону. Проаналізовано динаміку соціально-економічного розвитку Гайсинської ТГ до та в умовах воєнного стану, виявлено відносну стійкість фінансової бази громади, але й зміщення структури видатків у бік безпекових, соціальних та захисних напрямів. Досліджено вплив збройної агресії РФ на стан і потенціал розвитку громади: окреслено ключові виклики (демографічні втрати, міграційні процеси, зростання соціальних потреб, ризики для інфраструктури) та водночас виявлено нові можливості (посилення партнерств, розвиток кризового управління, зростання ролі громади як простору безпеки). Оцінено наявну систему стратегічного управління, включно з чинними стратегіями, програмами й інструментами, а також визначено роль Гайсинської районної ради у забезпеченні збалансованого розвитку громад району.

У третьому розділі сформовано проєкт Стратегії розвитку Гайсинської територіальної громади у післявоєнний період як практичну реалізацію теоретичних й аналітичних напрацювань. Запропоновано методологічний підхід до розроблення Стратегії, який поєднує етапи підготовки й організації процесу, аналітичної діагностики, формування візії, місії та цінностей громади, визначення стратегічних та операційних цілей, розроблення портфеля проєктів, а також побудови системи моніторингу, оцінювання й коригування. Сформульовано стратегічне бачення Гайсинської ТГ як безпечного, стійкого й комфортного простору життя, праці та самореалізації, а також місію громади, що підкреслює відповідальність за гідні умови життя, підтримку ветеранів, ВПО та розвиток людського капіталу.

Визначено п'ять ключових стратегічних цілей розвитку громади:

– економічне відновлення, диверсифікація та зростання зайнятості;

- безпечна, стійка та сучасна інфраструктура;
- людський капітал, соціальна інтеграція та підтримка постраждалих від війни;
- екологічна безпека, енергоефективність та «зелений» розвиток;
- інституційний розвиток, цифрова трансформація та участь громадян.

Кожна із стратегічних цілей деталізована через систему операційних цілей і завдань, які структурують зміст Стратегії за стратегічними напрямками. Сформовано матрицю стратегічних напрямів, завдань та ключових проєктів розвитку Гайсинської ТГ, що забезпечує перехід від загальних пріоритетів до конкретних інтервенцій – інфраструктурних, економічних, соціальних, екологічних та інституційних. Розроблено портфель флагманських проєктів (агропродовольчий кластер, підтримка ветеранського та інтеграційного підприємництва, програми модернізації соціальної й критичної інфраструктури, центр підтримки ветеранів і ВПО, енергоефективні та «зелені» ініціативи, цифровізація послуг, посилення участі громадян), які можуть слугувати основою для підготовки конкретних проєктних заявок до державних і міжнародних донорських програм.

Обґрунтовано механізми інституційного забезпечення реалізації Стратегії: створення стратегічного комітету (координаційної ради з питань розвитку громади), визначення профільного структурного підрозділу або стратегічного офісу як операційного центру управління проєктами, інтеграція стратегічних пріоритетів у програмно-цільовий бюджетний процес, формування системи моніторингу та коригування Стратегії на основі чітко визначених індикаторів. Показано координуючу роль Гайсинської районної ради в підтримці міжмуніципальної співпраці, формуванні спільних проєктів та узгодженні пріоритетів громад району з обласними та загальнодержавними стратегіями. Окреслено потенціал публічно-приватного партнерства та міжмуніципального співробітництва як інструментів реалізації масштабних інфраструктурних, соціальних і економічних ініціатив.

Розроблено концепцію фінансового забезпечення реалізації Стратегії, що базується на багатоканальній моделі фінансування: місцевий бюджет як базове джерело й інструмент співфінансування; державні програми та фонди (Державний фонд регіонального розвитку, Фонд ліквідації наслідків збройної агресії, галузеві субвенції); міжнародна технічна допомога; ресурси публічно-приватного партнерства; можливі кредитні інструменти міжнародних фінансових організацій; громадська та благодійна участь, у тому числі з боку діаспори та партнерських громад.

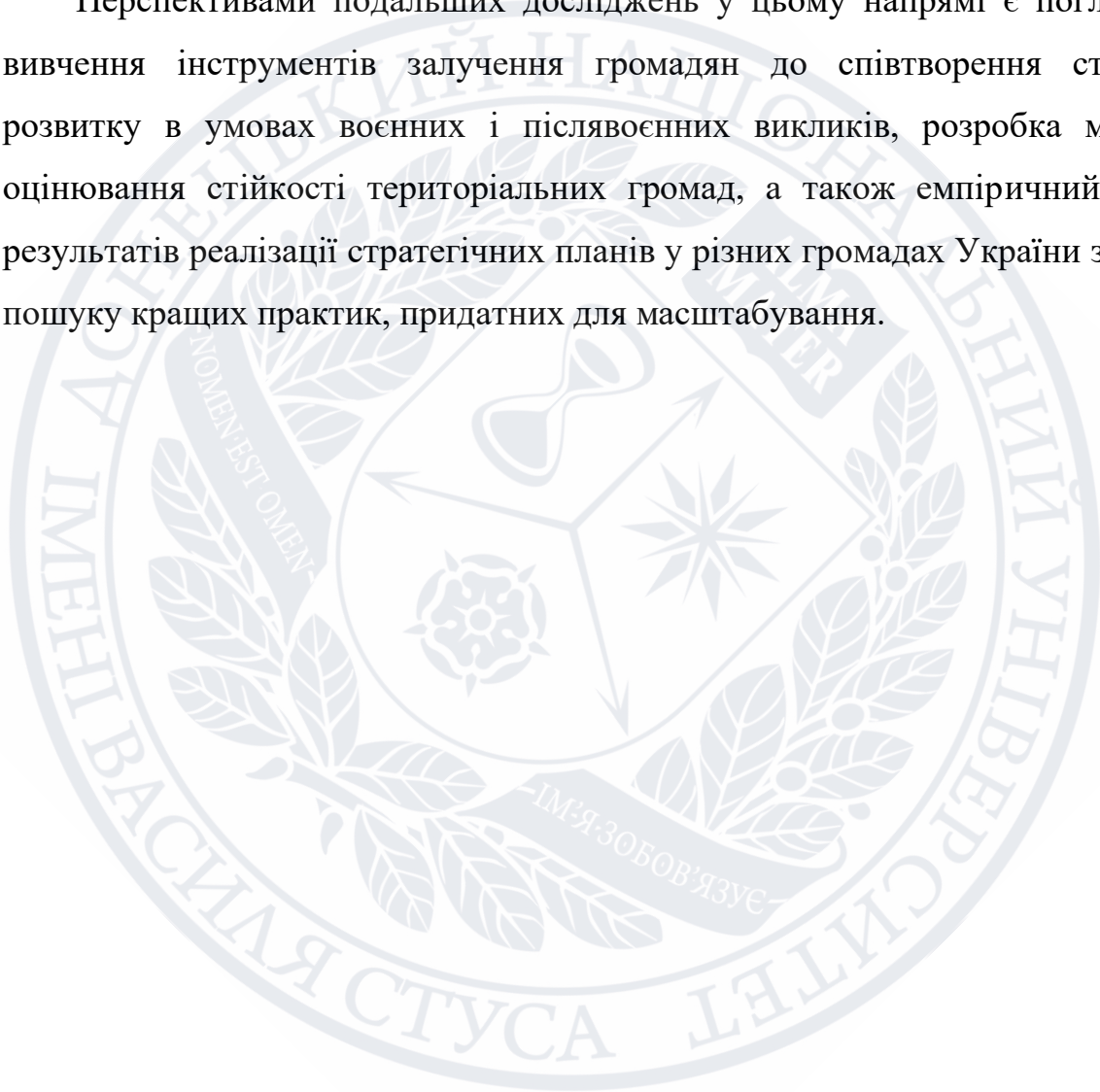
Запропоновано систему моніторингу, оцінювання й коригування реалізації Стратегії, що включає: набір стратегічних та операційних індикаторів для кожної цілі; щорічний звіт про виконання Стратегії та Програми соціально-економічного розвитку; проміжну оцінку (mid-term review) із можливим переглядом Стратегії; механізми участі стейкхолдерів – громадські слухання, дорадчі органи, електронні інструменти участі, громадський бюджет. Така система забезпечує прозорість, підзвітність та гнучкість управління, дозволяє своєчасно адаптувати стратегічні пріоритети до змін зовнішнього середовища.

Наукова новизна одержаних результатів полягає в уточненні теоретичних підходів до розуміння стратегічного плану розвитку територіальної громади у післявоєнний період як інтегрованого інструменту публічного управління, що поєднує цілі відбудови, безпеки, соціальної інтеграції й довгострокового зростання; у подальшому розвитку методичного підходу до формування Стратегії розвитку громади на основі циклічного, територіально орієнтованого та результат-орієнтованого підходів із партисипативною участю стейкхолдерів; у розробці прикладного проекту Стратегії розвитку Гайсинської ТГ у післявоєнний період, який може слугувати моделлю для інших громад.

Практичне значення роботи полягає в тому, що запропонований проєкт Стратегії розвитку Гайсинської територіальної громади та пов'язані з ним методичні рекомендації можуть бути використані органами місцевого

самоврядування при оновленні наявних або розробленні нових стратегічних документів, програм соціально-економічного розвитку, формуванні портфелів проєктів для участі в державних і міжнародних програмах відбудови. Матеріали дослідження також можуть бути використані в освітньому процесі під час викладання дисциплін зі стратегічного планування, публічного управління та місцевого розвитку.

Перспективами подальших досліджень у цьому напрямі є поглиблене вивчення інструментів залучення громадян до співтворення стратегій розвитку в умовах воєнних і післявоєнних викликів, розробка моделей оцінювання стійкості територіальних громад, а також емпіричний аналіз результатів реалізації стратегічних планів у різних громадах України з метою пошуку кращих практик, придатних для масштабування.



СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Адміністративне управління територіальними громадами : навч. посіб. / В. М. Бабаєв, Т. В. Бельська, М. В. Боровик, С. О. Гайдученко ; Харків. нац. ун-т міськ. госп-ва ім. О. М. Бекетова. Харків: ХНУМГ ім. О. М. Бекетова, 2022. 292 с.
2. Бакуменко В. В., Куйбіда В. С. Стратегічне планування розвитку громад в умовах воєнного стану: виклики та механізми адаптації. *Науковий вісник Національної академії державного управління при Президентові України*. 2024, № 1. [Електронний ресурс]. URL: <https://visnyk-nadu.com.ua/> (дата звернення: 05.10.2025)
3. Батанов О. В. Територіальна громада – основа місцевого самоврядування в Україні : монографія. Київ: Ін-т держави і права ім. В. М. Корецького НАН України, 2001. 260 с.
4. Берданова О. В., Вакуленко В. М. Стратегічне планування місцевого розвитку : практичний посібник. Київ: ТОВ «Софія-А», 2012. 88 с.
5. Берданова О. В., Вакуленко В. М., Валентюк І. В., Ткачук А. Ф. Стратегічне планування розвитку об'єднаної територіальної громади : навч. посіб. Київ, 2017. 121 с.
6. Берданова О. В., Вакуленко В. М., Гринчук Н. М., Колтун В. С., Куйбіда В. С., Ткачук А. Ф. Управління розвитком об'єднаних територіальних громад на засадах громадської участі : навч. посіб. Київ, 2017. 129 с.
7. Беленький П. Регіональна політика збалансованого соціально-економічного розвитку // *Економіка України*. 2015. № 1. С. 96–106.
8. Біла С. О. Стратегії розвитку регіонів: шляхи забезпечення дієвості : зб. матеріалів «круглого столу». Київ: НІСД, 2011. 88 с.
9. Бурик М. М., Джегур Г. В. Стратегія розвитку територіальної громади: позитивні приклади формування і реалізації // *Публічне урядування*. 2024. № 2(39). С. 6–16.

10. Бурик М. Розвиток регіонів та об'єднаних територіальних громад у контексті децентралізації // Інвестиції: практика та досвід. 2020. № 25. С. 85–90.
11. Бюджет Гайсинської міської територіальної громади на 2021–2024 роки : рішення Гайсинської міської ради (зі змінами).
12. Бюджетний кодекс України (в редакції з останніми змінами). Інтернет-ресурс: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2456-17> (дата звернення: 05.10.2025)
13. Васильченко Г., Парасюк І., Єременко Н. Планування розвитку територіальних громад : навч. посіб. для посадових осіб місцевого самоврядування. Київ: ТОВ «Підприємство «Ві Ен Ей», 2015. 256 с.
14. Воронкова В. Г. Цифровізація публічного управління як передумова прозорості відновлення громад. *Державне будівництво та місцеве самоврядування*. 2024, № 1. [Електронний ресурс]. URL: <http://dbms.journal.kh.ua/> (дата звернення: 11.10.2025)
15. Гарнець О., Гончарук О., Дмитрук Н., Ткачук А. Децентралізація в Україні: соціологічний погляд. Київ: ТОВ «Софія-А», 2013. 160 с.
16. Дейнеко Л. В. Методологічні підходи до формування регіональних програм післявоєнного відновлення. *Економіка та прогнозування*. 2023, № 4. [Електронний ресурс]. URL: <https://econ-forecast.org/> (дата звернення: 05.10.2025)
17. Державна стратегія регіонального розвитку на 2027 рік : постанова Кабінету Міністрів України від 05.08.2020 № 695.
18. Децентралізація публічної влади: досвід європейських країн і перспективи України / за ред. В. С. Куйбіди, М. І. Михальченка. Київ: НАДУ, 2012. 376 с.
19. Закон України «Про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо забезпечення вимог цивільного захисту під час планування та забудови територій» (від 01.12.2022 № 2831-IX). Інтернет-ресурс: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2831-20> (дата звернення: 05.10.2025)

20. Закон України «Про місцеве самоврядування в Україні» (від 21.05.1997 № 280/97-ВР) Інтернет-ресурс: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/280/97-%D0%B2%D1%80> (дата звернення: 05.10.2025)
21. Закон України «Про основи державної регіональної політики» (від 05.02.2015 № 156-VIII). Інтернет-ресурс: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/156-19> (дата звернення: 05.10.2025)
22. Закон України «Про управління відходами» (від 20.06.2022 № 2320-IX). Інтернет-ресурс: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2320-20> (дата звернення: 05.10.2025)
23. Заяць Т. А. Місцеві економічні стратегії: фокус на релокацію виробництва та залучення інвестицій. *Регіональна економіка*. 2023, № 3. [Електронний ресурс]. URL: <http://re.gov.ua/> (дата звернення: 10.10.2025)
24. Конституція України : Закон України від 28.06.1996 № 254к/96-ВР // Відомості Верховної Ради України. 1996. № 30. Ст. 141.
25. Куйбіда В. С., Ткачук А. Ф., Романюк С. А. Місцеве самоврядування в Україні: сучасний стан та перспективи розвитку : монографія. Київ: ІКЦ «Логос», 2010. 312 с.
26. Лібанова Е. М. Демографічні наслідки війни та завдання соціальної політики територіальних громад. *Демографія та соціальна економіка*. 2023, № 3. [Електронний ресурс]. URL: <http://dse.org.ua/> (дата звернення: 05.10.2025)
27. Методичні рекомендації щодо формування і реалізації прогнозних та програмних документів соціально-економічного розвитку об'єднаної територіальної громади / Мінрегіон України. Київ, 2016. 64 с.
28. Місцевий економічний розвиток : навч. посіб. / за ред. І. Вахович, В. Кравціва. Львів: ІРД НАН України, 2016. 284 с.
29. Національна економічна стратегія на період до 2030 року : розпорядження Кабінету Міністрів України від 03.03.2021 № 179-р.

30. Нижегородова Н. В. Ризикоорієнтований підхід до стратегування розвитку територій в умовах невизначеності. *Теорія та практика державного управління*. 2024, № 2. [Електронний ресурс]. URL: <http://tpgu.khadi.kharkov.ua/> (дата звернення: 05.10.2025)
31. Офіційний сайт Гайсинської міської ради. Інформація про Гайсинську міську територіальну громаду. URL: <https://gaysin-rada.gov.ua> (дата звернення: 25.11.2025).
32. Офіційний сайт Гайсинської районної ради. Документи та рішення щодо розвитку Гайсинського району. URL: <https://gaysinrayrada.gov.ua> (дата звернення: 25.11.2025).
33. Офіційний сайт Міністерства розвитку громад, територій та інфраструктури України. Децентралізація та регіональний розвиток. URL: <https://www.minregion.gov.ua> (дата звернення: 25.11.2025).
34. Петрушенко Ю. М. Моделювання механізмів фінансування відбудови територіальних громад: досвід та перспективи. *Фінанси України*. 2023, № 7. [Електронний ресурс]. URL: <https://fu.in.ua/> (дата звернення: 05.10.2025)
35. План відновлення України : матеріали Національної ради з відновлення України від наслідків війни при Президентіві України. Київ, 2022. 500 с.
36. Портал «Децентралізація дає можливості». Аналітика щодо формування спроможних територіальних громад. URL: <https://decentralization.gov.ua> (дата звернення: 25.11.2025).
37. Портал місцевого самоврядування Ради Європи «CLEP». Інструменти підтримки місцевої демократії та стратегічного планування. URL: <https://www.coe.int> (дата звернення: 25.11.2025).
38. Постанова КМУ «Про затвердження Державної стратегії регіонального розвитку на 2021–2027 роки» (від 05.08.2020 № 695). Інтернет-ресурс: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/695-2020-%D0%BF> (дата звернення: 05.10.2025)

39. Постанова КМУ «Про затвердження Методики проведення оцінки шкоди та збитків...» (від 19.05.2023 № 470). Інтернет-ресурс: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/470-2023-%D0%BF> (дата звернення: 05.10.2025)

40. Постанова КМУ «Про затвердження Порядку використання коштів, передбачених у державному бюджеті для фінансового забезпечення заходів з реінтеграції ветеранів війни» (від 11.08.2021 № 830). (дата звернення: 02.11.2025).

41. Постанова КМУ «Про затвердження Порядку розроблення, проведення моніторингу та оцінки реалізації стратегій розвитку територіальних громад...» (від 11.11.2020 № 1119). Інтернет-ресурс: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1119-2020-%D0%BF> (дата звернення: 05.10.2025)

42. Постанова КМУ «Про затвердження Порядку та умов надання субвенції з державного бюджету місцевим бюджетам на здійснення заходів із забезпечення житлом деяких категорій осіб» (від 20.12.2022 № 1401). Інтернет-ресурс: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1401-2022-%D0%BF> (дата звернення: 05.10.2025)

43. Про внесення змін до Бюджетного кодексу України щодо реформи міжбюджетних відносин : Закон України від 28.12.2014 № 79-VIII // Відомості Верховної Ради України. 2015. № 11. Ст. 75.

44. Про добровільне об'єднання територіальних громад : Закон України від 05.02.2015 № 157-VIII // Відомості Верховної Ради України. 2015. № 13. Ст. 91.

45. Про засади державної регіональної політики : Закон України від 05.02.2015 № 156-VIII // Відомості Верховної Ради України. 2015. № 13. Ст. 90.

46. Про затвердження Порядку розроблення, проведення моніторингу та оцінки результативності реалізації державної регіональної політики : постанова Кабінету Міністрів України від 16.09.2015 № 821.

47. Про місцеве самоврядування в Україні : Закон України від 21.05.1997 № 280/97-ВР // Відомості Верховної Ради України. 1997. № 24. Ст. 170.
48. Про співробітництво територіальних громад : Закон України від 17.06.2014 № 1508-VII // Відомості Верховної Ради України. 2014. № 34. Ст. 1173.
49. Програма «U-LEAD з Європою». Методичні матеріали з розроблення стратегій місцевого розвитку. URL: <https://u-lead.org.ua> (дата звернення: 25.11.2025).
50. Програма соціально-економічного та культурного розвитку Гайсинської міської територіальної громади на 2024 рік. Гайсин: Гайсинська міська рада, 2024. 85 с.
51. Публічне управління та місцеве самоврядування в Україні: інституційні засади та інструменти розвитку / за ред. В. В. Корженка. Харків: ХНУ ім. В. Н. Каразіна, 2019. 340 с.
52. Сінкевич І. В., Сторонянська І. С. Інституційна спроможність територіальних громад: оцінка та напрями посилення. *Регіональні студії*. 2024, № 3. [Електронний ресурс]. URL: <http://regionstud.nbu.gov.ua/> (дата звернення: 11.10.2025)
53. Стратегічне планування регіонального розвитку в Україні: теорія, методологія, практика / за ред. З. Ватаманюка, І. Сторонянської. Львів: ІРД НАН України, 2013. 360 с.
54. Стратегія регіонального розвитку Вінницької області на період до 2027 року. Вінниця: Вінницька обласна державна адміністрація, 2020. 140 с.
55. Стратегія розвитку Гайсинської міської територіальної громади до 2030 року. Гайсин: Гайсинська міська рада, 2021. 72 с.
56. Ткачук А. Ф. Децентралізація влади : посібник для посадових осіб місцевого самоврядування. Київ: ІКЦ «Логос», 2016. 160 с.

57. Ткачук А. Ф., Колтун В. С., Гринчук Н. М. Стратегічне планування розвитку територіальних громад : практичний посібник. Київ: ІБЦ «Академія», 2019. 200 с.
58. Черкашина М. В. Інтеграція цілей сталого розвитку в стратегії відновлення громад. *Економічний часопис – XXI*. 2024, № 1–2. [Електронний ресурс]. URL: <http://socrates.vsau.org/repository/> (дата звернення: 05.10.2025)
59. Чугунов І. Я., Кравчук І. С. Фінансове забезпечення функціонування та розвитку територіальних громад в умовах воєнної економіки. *Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка. Економіка*. 2023, № 2. [Електронний ресурс]. URL: <http://econom-bulletin.knu.ua/> (дата звернення: 08.11.2025)
60. Шевченко О. В. Післявоєнна відбудова територіальних громад: виклики та можливості // Державне управління та місцеве самоврядування. 2023. № 2. С. 45–54.
61. Шуст О. А. Бюджетна децентралізація та фінансова стійкість місцевого самоврядування у післявоєнний період. *Світ фінансів*. 2024, № 1. [Електронний ресурс]. URL: <http://sf.tneu.edu.ua/> (дата звернення: 09.10.2025)
62. Ярошенко І. В., Пітюренко Ю. І. Державна регіональна політика та місцевий розвиток в Україні : монографія. Київ: КНЕУ, 2018. 272 с.
63. Council of Europe. *Action Plan for Ukraine “Resilience, Recovery and Reconstruction” 2023–2026*. Strasbourg: Council of Europe Publishing, 2024. [Електронний ресурс]. URL: <https://www.coe.int/en/web/kyiv/-/council-of-europe-action-plan-for-ukraine-2023-2026-steering-committee-assesses-the-first-year-of-its-implementation> (дата звернення: 05.11.2025)
64. Fink, L., & Miller, A. Strategic Communication and Public Trust during Local Recovery Processes. *Journal of Conflict Studies*, 33(2), 2023. [Електронний ресурс]. URL: <https://journals.sagepub.com/home/jcs> (дата звернення: 05.11.2025)
65. Global Covenant of Mayors for Climate & Energy. *Integrated Climate Action Planning Framework: Guidance Note*. Brussels: GCoM, 2024.

[Електронний ресурс]. URL: <https://www.globalcovenantofmayors.org/> (дата звернення: 05.11.2025)

66. Klink, K. W. G. Post-Conflict Urban Planning: Lessons from the Balkans for the Reconstruction of Ukrainian Cities and Communities. *Journal of Urban Planning and Development*, 223(2), 2023. [Електронний ресурс]. URL: <https://ascelibrary.org/> (дата звернення: 05.11.2025)

67. Organisation for Economic Co-operation and Development (OECD). *Policy Responses to Conflict and Fragility: The Role of Effective Institutions*. Paris: OECD Publishing, 2024. [Електронний ресурс]. URL: <https://www.oecd.org/en/topics/conflict-and-fragility.html> (дата звернення: 05.11.2025)

68. United Nations Development Programme (UNDP). *Recovery Framework for Ukraine: From Crisis Response to Early Recovery and Sustainable Development*. New York: UNDP, 2024. [Електронний ресурс]. URL: <https://www.undp.org/ukraine/united-nations-development-programme-ukraine-recovery-framework> (дата звернення: 28.10.2025)

69. World Bank Group. *Ukraine: Third Rapid Damage and Needs Assessment (RDNA3)*. Washington, D.C.: World Bank, 2025. [Електронний ресурс]. URL: <https://www.worldbank.org/en/country/ukraine/publication/ukraine-rapid-damage-and-needs-assessment-rdna-3> (дата звернення: 05.11.2025)