

<https://doi.org/10.15407/econlaw.2024.04.090>

УДК 332.145:338.245

Інна ЗАБЛОДСЬКА, д-р екон. наук, проф., директор
Луганська філія Державної установи «Інститут економіко-правових досліджень
імені В.К. Макутова НАН України», м. Київ, Україна
(ID) orcid.org/0000-0002-1410-6194

Світлана ГРЕЧАНА, канд. екон. наук, доц.,
старший науковий співробітник відділу проблем міжрегіонального співробітництва
Державна установа «Інститут економіко-правових досліджень
імені В.К. Макутова НАН України», м. Київ, Україна
(ID) orcid.org/0000-0002-4669-3258

Павло ЛЯШЕНКО, канд. екон. наук,
науковий співробітник відділу проблем міжрегіонального співробітництва
Державна установа «Інститут економіко-правових досліджень
імені В.К. Макутова НАН України», м. Київ, Україна
(ID) orcid.org/0000-0001-6455-6831

СТРАТЕГІЧНЕ ЦІЛЕПОКЛАДАННЯ В ПАРАДИГМІ МІСЦЕВОГО ЕКОНОМІЧНОГО РОЗВИТКУ

Ключові слова: стратегічні
цілі, цілепокладання, міс-
цевий економічний розви-
ток, територіальна громада,
розвиток, оперативні цілі,
завдання.

Сформовано науково-методичне обґрунтування розробки цілепокладальної складової Стратегії соціально-економічного розвитку громади та зауважено, що основоположним процесом розвитку територіальних громад є розробка стратегії розвитку локальної території. А парадигма місцевого економічного розвитку — це концептуальна основа, яка визначає підходи та стратегії для стимулювання економічного зростання на місцевому рівні у контексті архітектури планувальних документів стратегічного характеру. З урахуванням трьох категорій стратегічного цілепокладання визначено, що Зазимська сільська територіальна громада використала підхід ціннісного цілепокладання. Це позначилось у місії та стратегічному баченні розвитку Зазимської територіальної громади. Висвітлено результати SWOT-аналізу територіальної громади, які стали основою для розробки дерева цілей Зазимської територіальної громади до 2027 року.

Вступ. Від моменту проголошення незалежності Україна перебувала в активному пошуку такої державної регіональної політики, яка б забезпечувала підвищення рівня економічного та соціального добробуту й якості життя кожного регіону. Натомість реалізація поставленої мети супроводжувалась надмірним державним втручанням в їхній розвиток, обмежуючи можливості впливу на розвиток територій регіональної влади та нівелюючи управлінську

Цитування: Заблудська І., Гречана С., Ляшенко П. Стратегічне цілепокладання в парадигмі місцевого економічного розвитку. *Економіка та право*. 2024. № 4. С. 90—101. <https://doi.org/10.15407/econlaw.2024.04.090>

роль місцевого самоврядування в цих процесах. Тому навіть через 20 років соціально-економічний стан регіонів і населених пунктів фахівці оцінювали як незадовільний і незбалансований, з територіальними диспропорціями економічного розвитку, організації суспільства (демографічна ситуація, безробіття, зниження якості життя громадян) та системи поселень [1, с. 28; 2, с. 46].

Докорінно ситуація почала змінюватись зі стартом реформи децентралізації України. Оновився адміністративно-територіальний устрій, виникли інші рівні та підходи фінансування місцевого розвитку, з'явилися інноваційні компетенції та управлінські перспективи. Територіальні громади з об'єкта перетворились на суб'єкт управління, з правом і можливістю самостійно забезпечувати свою спроможність, надаючи мешканцям якісні життєво необхідні послуги, вирішуючи актуальні проблеми власного розвитку та формуючи індивідуальний вектор майбутньої розбудови. Держава забезпечила методичну підтримку цих процесів, а міжнародні донорські спільноти — фахову допомогу та практичний супровід.

Уже за результатами першого етапу реформа була визнана успішнішою не тільки в країні, але й за кордоном. Останнім лакмусом її доцільності стала стійкість системи місцевого самоврядування на початку повномасштабного вторгнення в Україну. Саме територіальні громади стали основою спротиву, осередками допомоги ВПО та війську, центрами згуртованості та миттєвого реагування на негативні впливи. Війна зумовила формування нової реальності: мобілізація зусиль і переорієнтація роботи громад на активізацію місцевого економічного розвитку [3, с. 4].

Такої самої позиції громади дотримуються і зараз, у процесі розвитку та відновлення деокупованих чи постраждалих територій, їх планування і реалізації під час війни й у повоєнний період. Натомість нормативна та методична підтримка цих процесів з боку центральної влади суттєво буксує. Тільки через 2,5 роки повномасштабного вторгнення в оновленій Стратегії регіонального розвитку [4] громади побачили інші формулювання пріоритетів і цілей, з якими мають бути обов'язково узгоджені їхні стратегії в осучасненому варіанті. Однак поняття місцевого

економічного розвитку так і не було визначено в Стратегії, хоча саме в межах його парадигми сформульовані завдання реалізації її стратегічних та оперативних цілей. У контексті ж кращого розуміння ухвалених змін, особливо в практичній площині, що стосуються планування майбутнього розвитку / розбудови / відновлення громад, це дослідження є актуальним та нагальним.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Парадигму місцевого економічного розвитку (далі МЕР) у науковій літературі формували переважно закордонні вчені. Базові дослідження вирізняються значною кількістю та широкою географією країн, що свідчить про інтерес до теми. У цій царині залишили свій внесок F. Albuquerque, T. Bartik, B. Begović, J. Behrman, R. Bingham, J. Blair, E. Blakelyand, T. Bradshaw, J. Castillo, H. Chenery, M. Fujita, P. Krugman, J. Llorens, J. Mannion, Z. Vacić, G. Matković, B. Mijatović, R. Mier, E. Malizia, M. Tello, R. Putnam та ін. Натомість напрацювання української науки доводять, що стратегічне цілепокладання в парадигмі місцевого економічного розвитку має і прикладний аспект, який потребує перманентних досліджень.

До 2014 р. розширення парадигми МЕР для українських територій відбувалось переважно в рамках реалізації спільних міжнародних дослідницьких проєктів. Однак після старту реформи децентралізації цей напрям не сформував окремого вектора в регіональних дослідженнях. Але приділяють особливу увагу розбудові моделей МЕР і пошуку місця його політики та інших визначальних елементів учені: О. Берданова, В. Вакулєнко, М. Волосюк, А. Дуб, А. Ковальов, Т. Корольова, В. Медвідь, Х. Патицька, Ю. Рогозян, О. Слобожан, Н. Смендина, І. Сторонянська, Т. Федоренко.

Водночас стратегічне планування розвитку країни, регіонів, а згодом і територіальних громад постійно перебувало в центрі досліджень українських фахівців, причому не тільки з регіональної економіки, але й державного управління, менеджменту, маркетингу та інших. Найпомітнішими були дискусії щодо питань організаційних і методичних підходів до стратегування, їх правового забезпечення, проблемності кола розробників стратегій та формулювання бачення, мети і цілей. І хоча деякі дослідники й зосереджувались на стратегічному плануванні територіальних громад,

головним їхнім фокусом залишався загальний процес планування. Отже, питання стратегічного цілепокладання були поза переднім краєм.

Порівняння значного обсягу наукових досліджень щодо стратегічного планування розвитку та мізерного щодо його вагомої складової — цілепокладання, підсвічує прогалини в цій царині, яка в період війни набуває більшого впливу та значущості його результатів. Не применшуючи цінності інших складових стратегій розвитку, в період нестабільності й відсутності чіткого державного бачення відбудови України вперед висувається цільове навантаження стратегій розвитку / відновлення саме в системі та моделях МЕР як імператив повоєнного відновлення.

Саме тому **метою статті** є визначення науково-методичного обґрунтування та розробка цілепокладальної складової Стратегії соціально-економічного розвитку деокупованої (постраждалої) громади Київської області в парадигмі місцевого економічного розвитку.

Результати дослідження. Вже понад 10 років Україна зі зброєю в руках виборює своє право на існування, збираючи до купи економіку і життя країни, відновлюючи деокуповані та постраждалі території. Вразивши прогресивне людство своєю стійкістю та жагою перемоги над агресором, українці не перестають дивувати світову спільноту своїми досягненнями у відбудові зруйнованого й пошкодженого. І хоча оцінки перебігу процесу відновлення є доволі різними, від позитивних до провальних, слід відзначити провідну роль не держави, а саме територіальних громад і регіонів.

Такий розподіл ролей об'єктивно склався за два роки війни, коли громади самостійно розпочали «малу» відбудову, не очікуючи затвердження плану чи стратегії відновлення України, реанімуючи свої населені пункти без керівної підтримки держави, в умовах дефіциту коштів і невизначеності. Влада, не заперечуючи такий розподіл, 2024 р. започаткувала процес його унормування. Верховна Рада бачить свою роль у зобов'язаннях створити всі умови для відновлення. «Але реальні зміни мають відбуватися на найближчому до людей рівні. Саме громади є центрами відновлення та розвитку — це ключовий рівень управління, від якого залежить успішність та стійкість країни» [5].

Позиція Уряду, озвучена заступницею міністра розвитку громад, територій та інфраструктури України О. Азархіною, є такою: «Кожна громада краще розуміє, що потрібно відновлювати на її територіях в першу чергу, а відтак може планувати свій стратегічний розвиток. Громадам варто ретельно підійти до планування майбутнього розвитку». [6].

У руслі цієї концепції, що відповідає рекомендаціям ЄС, значно прискорила робота Міністерства розвитку громад, територій та інфраструктури України (зараз Міністерство розвитку громад та територій) щодо регламентації розвитку / відновлення громад і територій, як-то запровадження комплексних планів відновлення територій, затвердження оновленої Державної стратегії регіонального розвитку та визначення оновленої архітектури планувальних документів. Лейтмотив цих документів — стратегія розвитку / відновлення має бути виваженою та ґрунтовною, а не набором кліше. Для цього необхідно чітко оцінити потреби у відновленні, визначити візію розвитку, перетворити набір ініціатив на конкретні проекти, обрати пріоритети й визначити джерела фінансування.

Тобто метою діяльності органів місцевого самоврядування стає відновлення місцевої економіки і сприяння плавному переходу від екстреного реагування до досягнення визначених стратегічних цілей соціально-економічного розвитку громади. Розвиток не можна розглядати відірвано від затвердженої Стратегії розвитку громади, а рішення щодо МЕР повинні лежати в площині операційних цілей і завдань такої Стратегії [3, с. 4]. Однак у практичній площині ясність і логічність такого підходу буксує через якість, фаховість та невдале цілепокладання, особливо в парадигмі МЕР.

Місцевий економічний розвиток — це процес, у якому громадськість, бізнес і партнери з неурядового сектору працюють колективно над формуванням найкращих умов для економічного зростання та створення робочих місць; метою місцевого економічного розвитку є покращення якості життя для всіх [7]. Також це процес співпраці місцевої громади з усіма секторами, метою якої є стимулювання місцевої підприємницької ініціативи для забезпечення життєздатності та сталості місцевої економіки; це інструмент сприяння створенню нових робочих місць і покращенню якості

життя всіх, зокрема бідних і маргінальних верств населення [8].

Українські дослідники визначають МЕР як «постійну синергію дій бізнес-спільноти, влади, громадянського суспільства та наукових кіл, метою якої є покращення якості життя й економічного потенціалу конкретної громади» [9, с. 20], «партисипативний процес, до якого залучені зацікавлені сторони громади та метою якого є стале економічне зростання на місцевому рівні та підвищення якості життя мешканців» [10], «більше ніж просто розвиток місцевого бізнесу та зростання якості життя населення, він охоплює ефективну комунікацію та діалог на місцевому рівні, об'єднує людей та їхні ресурси задля досягнення спільної мети» [11]. МЕР — це процес взаємодії та синергії дій всіх стейкхолдерів з метою розвитку / відбудови громади та підвищення якості життя її мешканців, який ґрунтується на стратегічному плануванні загалом і якісному цілепокладанні зокрема.

Парадигма місцевого економічного розвитку — це концептуальна основа, яка визначає підходи та стратегії для стимулювання економічного зростання на місцевому рівні. Вона охоплює різні аспекти, зокрема:

- участь громади. Активна участь місцевих жителів у процесах обрання рішень, що стосуються економічного розвитку;
- інновації та підприємництво. Підтримка нових бізнес-ініціатив та інноваційних проєктів, які можуть сприяти створенню робочих місць і підвищенню конкурентоспроможності регіону;
- стратегічне планування. Розробка довгострокових стратегій, які враховують специфіку та потреби конкретного регіону;
- співпраця між секторами. Взаємодія між державними, приватними та неурядовими організаціями для досягнення спільних цілей.

Ця парадигма спрямована на створення стійкої економічної бази, яка може адаптуватись до змін у зовнішньому середовищі та забезпечувати добробут місцевих громад.

Стратегічне планування розвитку територіальних громад — це системна технологія обґрунтування та ухвалення найважливіших рішень щодо МЕР, визначення бажаного майбутнього стану території та способу його досягнення, що базується на аналізі зовнішнього оточення території та її внутрішнього

потенціалу і полягає у формуванні узгоджених із територіальною громадою дій, на реалізації яких концентруються зусилля, ресурси основних суб'єктів місцевого розвитку [12, с. 5]. Тобто це процес розробки комплексу обґрунтованих цілей сталого розвитку / відбудови громади, завдань щодо їх реалізації та забезпечення системи контролю за їх виконанням.

Основоположним процесом стратегічного планування розвитку територіальних громад є стратегічне цілепокладання, визначене необхідністю бачення довгострокової перспективи розвитку громади з урахуванням її унікальності, — один із найважливіших етапів стратегування [13, с. 7].

Зазвичай виділяють три категорії стратегічного цілепокладання:

- задане (пасивне) цілепокладання — передбачає формування цілей на основі об'єктивних потреб або під тиском зовнішніх обставин (від завдань, потреб, загроз, проблем);
- конкурентне цілепокладання — передбачає формування цілей на основі порівняння з іншими громадами;
- ціннісне цілепокладання — передбачає формування цілей від бачення, цінностей чи місії [14, с. 64].

Результатом етапу цілепокладання має стати формулювання цілей, що відповідають визначеним у парадигмі МЕР викликам і загрозам розвитку / відбудови на основі наявного у громади потенціалу та можливостей, з урахуванням їх ефективного використання. Саме цілі задають загальний вектор розвитку / відновлення громади, тому їх невірний вибір може призвести до нежиттєздатності стратегії загалом. А в сьогоденних умовах невизначеності такий варіант стає цілком можливим, оскільки відсутність повної та достовірної інформації зменшує якість аналітичних досліджень. Крім того, застосування параметричних систем *SMART* та *FACTS*, методології *OKR* чи інших уніфікованих моделей під час війни є доволі контраверсійним. Саме тому в процесі стратегічного цілепокладання на тепер має переважувати орієнтація на критерії, цінності, принципи та цілі місцевого економічного розвитку. Довести доречність такого підходу можна тільки на прикладі успішної практики українських територіальних громад, які, незважаючи на втрати та збитки війни, впевнено рухаються до свого відновлення.



Рис. 1. Місія та стратегічне бачення розвитку Зазимської територіальної громади

Зазимська сільська територіальна громада розташована в Броварському районі Київської області та входить до переліку територій відновлення. Після остаточного об'єднання сіл 2020 р. громада досить швидкими темпами досягла рівня спроможності та мала великі перспективи щодо розвитку. Однак після 24 лютого 2022 р. соціально-економічний стан громади значно погіршився, керівництво громади стало більше зосереджуватись на вирішенні поточних питань, переважно запитів з підтримки військових і соціального забезпечення населення, тому про розвиток громади навіть не йшлося. Осягнувши проблемність подальшого існування та орієнтуючись на майбутні перспективи, Зазимська сільська рада в травні 2024 р. за підтримки Європейського Союзу та Міжнародного Фонду «Відродження» в рамках спільної ініціативи «Європейське Відродження України» почала працювати над розробкою Стратегії розвитку громади на 2024—2027 роки [15].

До створеної робочої групи було залучено не тільки працівників апарату сільської ради, але й експертів та представників громадськості. Далі робота тривала відповідно до нормативно-методичних вимог [16]: проведено опитування населення та місцевого бізнесу, підсумовано його результати та представлено до обговорення експертні висновки, підготовлено аналітичну частину дослідження, визначено

сильні та слабкі сторони громади, її можливості і загрози розвитку, затверджено місію та стратегічне бачення (рис. 1).

Далі робоча група перейшла безпосередньо до етапу цілепокладання, орієнтуючись на параметри місцевого економічного розвитку. Тобто його складові — економічна, соціальна та екологічна — визначили напрями стратегічних цілей. Оперативні цілі сформульовані за результатами *SWOT*-аналізу, який є ефективним методом ідентифікації сильних і слабких сторін і розпізнавання можливостей і загроз (рис. 2).

Матриця показує, у який спосіб краще застосувати власні сили і зменшити слабкості, оптимально використовуючи зовнішні можливості та загрози. Наприклад, особливої уваги потребує розвиток туристичного потенціалу, оскільки громада розташована вздовж річки Десна та має всі переваги майбутньої туристично-рекреаційної зони. Також розбудова транспортно-логістичного потенціалу, підґрунтям якого є вдале розташування громади відносно Київського мегаполіса, може сприяти притоку нових бізнесів і надходженню додаткових коштів до бюджету. Основну загрозу розвитку Зазимської громади, окрім війни та пов'язаних з нею впливів міграції та економічної кризи, несе екологічна складова, а саме загрози підтоплення та повені, розмив берегової лінії, вирубка лісу тощо. Визначення операційних

Сильні сторони	Слабкі сторони
1. Географічне розташування територіальної громади (близькість до мегаполісу, через територію громади проходять основні траси та логістичні потоки) 2. Наявність унікальних природних ресурсів (р. Десна / озера / ліс) і рекреаційного потенціалу 3. Наявність розгалуженої туристичної інфраструктури 4. Збільшення чисельності працездатного населення 5. Наявність у громади економічного потенціалу 6. Якісний менеджмент в ОМС (командна робота, згуртованість громади, інтелектуальні ресурси) 7. Наявність розгалуженої соціально-економічної інфраструктури 8. Активна мобільність населення через наближеність до мегаполісу та райцентру 9. Активне громадське суспільство 10. Наявність міжмуніципального співробітництва	1. Екологічні проблеми (відсутність процесу сортування та вивозу сміття, підпали, стихійні звалища, спостерігається вирубка лісів, хаотична забудова берегів річки та озер, безконтрольне розмноження тварин тощо) 2. Неефективне використання ресурсів та потенціалу громади: кадрових, природних, логістичних, транспортних, тощо 3. Відсутність досвіду активного залучення інвесторів 4. Відсутність налагодженої комунікації та взаємодії ОМС з населенням, недостатня прозорість процесів управління розвитком територіальної громади 5. Недостатня кількість професіоналів в ОМС 6. Проблеми в роботі громадського транспорту (відсутність сполучення між селами громади і відсутність місцевих перевізників) 7. Нерівномірність у розвитку сіл громади 8. Погане дорожнє покриття, відсутність тротуарів у деяких селах 9. Відсутність доступу людей з інвалідністю до соціально-економічної інфраструктури 10. Проблеми з водопостачанням та водовідведенням 11. Відсутність обладнаних майданчиків для дітей, відпочинку, пляжів, парків, пішохідних зон, велодоріжок тощо 12. Автотранспортна недоступність до р. Десна (переважно пішки) 13. Небажання громадян (дачників, ВПО, орендарів) реєструватися у громаді та сплачувати податки. 14. Недостатній обсяг доходів (фінансових надходжень до бюджету громади) для розвитку громади 15. Наявність стихійної торгівлі в селах громади 16. Не сформована містобудівна документація 17. Безсистемна забудова території громади
Можливості	Загрози
1. Створення баз відпочинку на водоймах громади, клубних місць, спортивних об'єктів та зон активного відпочинку 2. Розбудова зеленого туризму 3. Створення інвестиційного (інноваційного) парку 4. Будівництво складських / логістичних центрів 5. Активна співпраця ОМС з бізнесом та населенням 6. Залучення коштів / грантів міжнародних і місцевих донорів 7. Створення медично-реабілітаційних центрів 8. Організація професійно-орієнтованих навчальних закладів (робочих професій) 9. Будівництво сортувальної лінії для відходів 10. Розвиток культури та творчості 11. Залучення відомих ритейлерів до всіх селищ громади	1. Продовження воєнного стану 2. Погіршення економічної ситуації в країні 3. Розбалансування національного ринку праці 4. Міграція населення в інші країни 5. Мобілізація чоловіків (жінок) 6. Зменшення надходжень до бюджету громади через закриття бізнесу 7. Відсутність якісного та постійного електропостачання 8. Міграція населення в інші країни 9. Забруднення довкілля, наявність «безхозних» зон, штучне неконтрольоване засмічення русла р. Десни 10. Законодавче обмеження податкових надходжень до громади, збільшення видатків на утримання соціально незахищених верств населення 11. Непрозорість розподілу землі. Судові процеси в громаді, які негативно впливають на залучення інвесторів 12. Ухилення мешканців та бізнесу від сплати податків 13. Незаконний видобуток піску, вирубка лісу, забудова берегової лінії та відсутність реакції на злочини з боку правоохоронних органів 14. Зменшення допомоги від міжнародних донорів МВФ і ЄС 15. Вразливий мобільний зв'язок та інтернет (через відсутність енергопостачання)

Рис. 2. Матриця SWOT-аналізу Зазимської сільської територіальної громади

Таблиця 1. Дерево цілей Зазимської територіальної громади до 2027 року

Оперативні цілі	Завдання
<i>Стратегічна ціль — економічне зростання громади</i>	
1.1. Ефективне управління розвитком територіальної громади	1.1.1. Підвищити ефективність управління активами територіальної громади 1.1.2. Забезпечити землеустрій та містобудування територіальної громади, сприяти його активізації та розвитку 1.1.3. Інвентаризувати об'єкти для залучення інвестицій 1.1.4. Подальша розбудова транзитного та логістично-транспортного хабу 1.1.5. Навчання, підготовка та підвищення кваліфікації посадових осіб місцевого самоврядування, працівників комунальних підприємств, установ і організацій, членів виконавчого комітету та депутатів сільської ради 1.1.6. Розвивати міжмуніципальне міжнародне співробітництво 1.1.7. Популяризувати айдентику громади «Перлина Придесення» 1.1.8. Сприяти використанню інструментів місцевої демократії
1.2. Удосконалення інфраструктури підприємництва	1.2.1. Сприяти використанню альтернативних джерел електроенергії для населення та бізнесу 1.2.2. Забезпечити застосування енергоефективних та енергоощадних технологій (зокрема в комунальних закладах), придбання необхідного обладнання, засобів і матеріалів 1.2.3. Модернізувати транспортну інфраструктуру та розробити маршрути громадського транспорту між селами громади 1.2.4. Сприяти розвитку швидкісної мережі Інтернет (зокрема оптоволоконної) на теренах громади 1.2.5. Облаштувати місця для сезонної торгівлі сільськогосподарською продукцією, вирощеною в домогосподарствах
1.3. Покращення роботи комунальних підприємств	1.3.1. Відшкодовувати різницю в тарифах комунальному підприємству на житлово-комунальні послуги для населення 1.3.2. Упорядкувати внески до статутного капіталу комунальних підприємств територіальної громади 1.3.3. Оптимізувати роботу комунальних підприємств громади та модернізувати їх матеріально-технічну базу
1.4. Розвиток туризму та рекреації	1.4.1. Обстежити об'єкти туристичної інфраструктури та сформувати їх реєстр 1.4.2. Популяризувати туристичний потенціал громади на офіційному сайті громади 1.4.3. Розвивати зелений, активний та водний туризм, туризм вихідного дня за допомогою туристичних об'єктів і продуктів 1.4.4. Облаштувати туристично привабливі місця і покращити до них доступність (зокрема до пляжів)
<i>Стратегічна ціль — соціальний захист громади</i>	
2.1. Підвищення рівня безпеки громади	2.1.1. Забезпечити публічну безпеку та порядок протидії злочинності на території громади 2.1.2. Розвивати інфраструктуру громадської безпеки та налагодження співпраці із правоохоронними органами на місцевому рівні 2.1.3. Підвищити обізнаність громадян з питань безпеки 2.1.4. Забезпечити заходи щодо підтримки територіальної оборони 2.1.5. Обстежити об'єкти житлової, соціальної, адміністративної інфраструктури та інших будівель і споруд, які зазнали пошкоджень внаслідок бойових дій, збройної агресії РФ

Закінчення табл. 1

Оперативні цілі	Завдання
2.2. Соціальна підтримка соціально незахищених верств населення, учасників бойових дій, ветеранів війни та Сил оборони України	2.2.1. Забезпечити підтримку учасників бойових дій, ветеранів війни та членів їх сімей, членів сімей загиблих (померлих) захисників і захисниць України й ушанування інших категорій громадян 2.2.2. Забезпечити підтримку військових частин і підрозділів Сил оборони України 2.2.3. Забезпечити реалізацію програми «Турбота» 2.2.4. Забезпечити реалізацію ветеранської політики
2.3. Забезпечення доступу до якісної освіти, культурного і спортивного середовища	2.3.1. Сприяти розбудові системи освіти громади 2.3.2. Сприяти розвитку культури в громаді 2.3.3. Сприяти розвитку фізичної культури та спорту на території громади шляхом створення сприятливих умов 2.3.4. Забезпечити оздоровлення та відпочинок дітей
2.4. Підвищення доступності до якісної медичної допомоги	2.4.1. Підтримати розвиток комунальних підприємств первинної медико-санітарної допомоги 2.4.2. Провести профілактику та лікування стоматологічних захворювань у дітей та деяких категорій дорослого населення 2.4.3. Забезпечити пільгові категорії населення лікарськими засобами та медичними виробами 2.4.4. Фінансово підтримати надання вторинної медичної допомоги населенню 2.4.5. Забезпечити невідкладну медичну допомогу населенню
2.5. Благоустрій громади	2.5.1. Розбудувати та відремонтувати дорожню інфраструктуру з урахуванням вимог інклюзивності, пішохідного та велосипедного руху 2.5.2. Облаштувати зупинки громадського транспорту 2.5.3. Виконати реконструкцію адміністративної будівлі сільської ради 2.5.4. Сприяти проведенню реконструкції ЦНАП <i>Стратегічна ціль — екологічна безпека громади</i>
3.1. Підвищення рівня екологічної безпеки громади	3.1.1. Сприяти охороні довкілля та раціональному використанню природних ресурсів 3.1.2. Запобігати замуленню водних об'єктів на території громади 3.1.3. Організувати захист від підтоплення і затоплення території громади 3.1.4. Удосконалити систему управління відходами, ліквідувати стихійні сміттєзвалища 3.1.5. Підвищити рівень екологічної культури та свідомості мешканців
3.2. Підвищення рівня протипожежної безпеки, захисту і боротьби з наслідками надзвичайних ситуацій та стихійних лих	3.2.1. Сприяти захисту населення і території громади від надзвичайних ситуацій техногенного та природного характеру 3.2.2. Підтримувати функціонування пожежно-рятувальних підрозділів для забезпечення місцевої пожежної охорони 3.2.3. Знизити рівень небезпеки від безпритульних тварин на території громади

цілей у напрямі розбудови захисної системи та профілактичних заходів значно мінімізує збитки громади чи допоможе запобігти їх виникненню.

Окрім результатів *SWOT*-аналізу в процесі цілепокладання робоча група використала результати моніторингу цільових програм розвитку Зазимської територіальної громади.

На початок процесу розробки Стратегії їх було 36. Вони охоплюють майже всі сфери життєдіяльності громади: від програми соціально-економічного, культурного і духовного розвитку до програми з підвищення ефективності управління активами; від програм фінансування безпекових заходів до програм розвитку освіти та медицини; від програми захисту населення від надзвичайних ситуацій до програми соціальної підтримки учасників бойових дій тощо. Отже, спираючись на результати *SWOT*-аналізу та моніторингу цільових програм розвитку, використовуючи ситуаційний аналіз та дедукцію, моделювання та синтез, робочій групі вдалося побудувати Дерево цілей (табл. 1).

Як видно з табл. 1, стратегічні цілі розвитку повністю відповідають баченню розвитку і місії територіальної громади, тобто базуються на перевагах, ресурсах і визначальних можливостях громади. Кожна стратегічна ціль конкретизована в оперативних цілях, що є чіткими, обмеженими у часі алгоритмами дій. Кількість і сукупність оперативних цілей є такою, щоб виконати стратегічну ціль. Оперативні цілі та завдання показують, які зміни необхідно здійснити. Також забезпечено належність системи стратегічних та оперативних цілей до парадигми місцевого економічного розвитку, як в частині відповідності його мети, так і в площині синергії забезпечення дій органів місцевого самоврядування, мешканців, місцевого бізнесу, експертів і громадянського суспільства.

Пізніше Дерево цілей було винесено на публічні обговорення з метою напрацювання пропозицій до плану заходів, спрямованих на практичну реалізацію цілей і завдань Стратегії розвитку Зазимської сільської територіальної громади в умовах воєнного стану та обмежених ресурсів, що сприятиме формуванню цілісного та якісного стратегічного документа розвитку / відновлення громади. Сформований проєкт Стратегії заплановано винести на громадське обговорення та затвердити до кінця 2024 р.

Висновки. Підбиваючи підсумки, слід зазначити, що парадигма місцевого економічного розвитку почала активно впроваджуватись у систему регіонального розвитку вже після старту реформи децентралізації. Однак, незва-

жаючи на її переваги та наявність у проєктних документах з оновлення Державної стратегії регіонального розвитку, офіційного визначення сутності цього процесу та його запровадження в діяльність органів місцевого самоврядування не відбулось.

Тим не менш у Стратегії простежуються, хоч і частково, рамкові цілі та параметри місцевого економічного розвитку. Це буде підвалини застосування парадигми МЕР у плануванні соціально-економічного розвитку постраждалих територій у сучасних умовах невизначеності, особливо на етапі цілепокладання.

У цій роботі проілюстровано використання такої можливості в рамках стратегування розвитку Зазимської сільської територіальної громади. Громада віднесена до територій відновлення, має значний відтік мешканців, приплив внутрішньо-переміщених осіб та руйнування внаслідок ракетних обстрілів агресора.

Спираючись на заявлений організаційно-методичний підхід до процесу стратегічного цілепокладання, система цілей була сформована згідно з основними принципами та комплексом напрямів місцевого економічного розвитку. Тобто у Дереві цілей були враховані, по-перше, визначальні ознаки МЕР щодо застосування синергії місцевої влади, бізнес-спільноти, громадянського суспільства та експертів. По-друге, стратегічними цілями було обрано основні складники МЕР та сталого розвитку (економічний, соціальний, екологічний). По-третє, реалізація визначеної системи цілей, яка відповідає стратегічному баченню розвитку громади, має забезпечити поліпшення якості життя для всіх, як передбачає парадигма МЕР.

Наведене дослідження щодо застосування параметрів та інструментарію місцевого економічного розвитку на етапі стратегічного цілепокладання територіальних громад, особливо деокупованих чи постраждалих, демонструють можливості набуття кращих досягнень в умовах війни і невизначеності за рахунок використання усталених потреб територій відновлення. Тому його результати можуть стати у пригоді іншим постраждалим громадам у процесі розробки чи актуалізації їхніх стратегій та планів розвитку.

СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ

1. Васильєва Н.В. Державна регіональна політика: особливості, проблеми, перспективи. *Інвестиції: практика та досвід*. 2010. № 3. С. 26—28.
2. Куйбіда В., Ткачук А., Забуковець-Ковачич Т. Регіональна політика: правове регулювання. Світовий та український досвід / за заг. ред. Р. Ткачука. Київ: Леста, 2010. 224 с.
3. Сторонянська І., Патицька Х., Дуб А. Місцевий економічний розвиток у територіальних громадах: анти-кризові інструменти у воєнний і післявоєнний період. USAID «ГОВЕРЛА». Львів, 2022. 75 с.
4. Про затвердження Державної стратегії регіонального розвитку на 2021—2027 роки: постанова Кабінету Міністрів України від 05.08.2020 № 695. *Офіційний сайт Верховної Ради України*. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/695-2020-%D0%BF#n187> (дата звернення: 12.09.2024).
5. Шуляк О. Відновлення на місцях. Які чотири пріоритети для громад. *New Voice*. URL: <https://nv.ua/ukr/opinion/vidbudova-ukrajini-yak-vrahovuvati-potrebi-gromad-50435709.html> (дата звернення: 18.09.2024).
6. Повоєнна відбудова громад: чому її не слід відкладати до перемоги та як зробити процес ефективнішим. *Економічна правда*. URL: https://www.epravda.com.ua/cdn/cd1/2024/povoienna_vidbudova/ (дата звернення: 02.09.2024).
7. Soraya G., Fergus M.I., Swinburn G. Local economic development: a primer developing and implementing local economic development strategies and action plans. Washington, D.C.: World Bank Group. URL: <http://documents.worldbank.org/curated/en/763491468313739403/Local-economic-development-a-primer-developing-and-implementing-local-economic-development-strategies-and-action-plans> (дата звернення: 12.09.2024).
8. Trousdale W. Strategic Planning for Local Economic Development. The Manual. Volume I: Concepts & Process. UN-Habitat and Ecoplan International Inc., 2003. 56 p.
9. Балдич Н., Гринчук Н., Ходько Н., Чорний Л., Глібішук Я. Місцевий економічний розвиток: моделі, ресурси та інструменти фінансування. Практичний посібник. Частина 1. Федерація канадських муніципалітетів. Проект міжнародної технічної допомоги «Партнерство для розвитку міст», 2020. С. 104.
10. Воробей В. Місцевий економічний розвиток у територіальних громадах: корисні поради та кращі практики. *USAID DOBRE*. URL: https://www.ppv.net.ua/uploads/work_attachments/Local_Economic_Development_In_Local_Communities_PPV_2021_UA.pdf (дата звернення: 08.09.2024).
11. Струк Н.П., Сюсько С.В. Місцевий економічний розвиток та податкове стимулювання: взаємозв'язок та взаємовплив. *Ефективна економіка*. 2021. № 2. <https://doi.org/10.32702/2307-2105-2021.2.74>
12. Berdanova O., Syvak T., Makarenko L., Izyefovych V., Rachynska O., Antonova O., Maksymova A. Public strategic management in Ukraine: innovative approaches to ensuring. *Journal of Legal, Ethical and Regulatory Issues*. 2021. Vol. 24. Iss. 1S. URL: <https://www.abacademies.org/articles/public-strategic-management-inukraine-innovative-approaches-to-ensuring-12341.html> (дата звернення: 12.09.2024).
13. Ісаєва Н.І. Стратегічне цілепокладання як системоутворюючий фактор стратегування соціально-економічного розвитку країни. *Бізнес Інформ*. 2021. № 3. С. 6—11. <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2021-3-6-11>
14. Охріменко О.О. Результативність стратегічного цілепокладання енергогенеруючих підприємств. *Економіка: реалії часу*. 2014. № 2 (12). С. 63—68.
15. Перше засідання Робочої групи з розробки Стратегії. *Офіційний сайт Зазимської сільської територіальної громади*. URL: <https://zotg.gov.ua/pershe-zasidannya-robochoyi-grupy-z-rozrobky-strategiyi/> (дата звернення: 09.09.2024).
16. Про затвердження Методичних рекомендацій щодо порядку розроблення, затвердження, реалізації, проведення моніторингу та оцінювання реалізації стратегій розвитку територіальних громад: наказ Міністерства розвитку громад та територій України від 21.12.2022 № 265. *Офіційний сайт Верховної Ради України*. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v0265914-22#Text>. (дата звернення: 01.09.2024).

Надійшла 19.09.2024

REFERENCES

1. Vasylieva N.V. Derzhavna rehionalna polityka: osoblyvosti, problemy, perspektyvy. *Investytsii: praktyka ta dosvid*. 2010. No. 3. P. 26-28 [in Ukrainian].
2. Kuibida V., Tkachuk A., Zabukovets-Kovachych T. Rehionalna polityka: pravove rehuliuvannia. Svitovyi ta ukrainskyi dosvid / za zah. red. R. Tkachuka, Kyiv: Lesta, 2010. 224 p. [in Ukrainian].
3. Storonianska I., Patytska Kh., Dub A. Mistsevyi ekonomichnyi rozvytok u terytorialnykh hromadakh: antykrizovi instrumenty u voiennyi i pislivoiennyi period. USAID «HOVERLA». Lviv, 2022. 75 p. [in Ukrainian].
4. Pro zatverdzhennia Derzhavnoi stratehii rehionalnoho rozvytku na 2021—2027 roky: postanova Kabinetu Ministriv Ukrainy vid 05.08.2020 No. 695. *Ofitsiyni sait Verkhovnoi Rady Ukrainy*. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/695-2020-%D0%BF#n187> [in Ukrainian].

5. Shuliak O. Vidnovlennia na mistsiakh. Yaki chotyry priorityty dlia hromad. *New Voice*. URL: <https://nv.ua/ukr/opinion/vidbudova-ukrajini-yak-vrahovuvati-potrebi-gromad-50435709.html> [in Ukrainian].
6. Povoienna vidbudova hromad: chomu yii ne slid vidkladaty do peremohy ta yak zrobyty protses efektyvnishym. *Ekonomichna pravda*. URL: https://www.epravda.com.ua/cdn/cd1/2024/povoienna_vidbudova/ [in Ukrainian].
7. Soraya G., Fergus M.I., Swinburn G. Local economic development: a primer developing and implementing local economic development strategies and action plans. Washington, D.C.: World Bank Group. URL: <http://documents.worldbank.org/curated/en/763491468313739403/Local-economic-development-a-primer-developing-and-implementing-local-economic-development-strategies-and-action-plans>
8. Trousdale W. Strategic Planning for Local Economic Development. The Manual. Vol. I: Concepts & Process. UN-Habitat and Ecoplan International Inc., 2003. 56 p.
9. Baldych N., Hrynychuk N., Khodko N., Chornii L., Hlibishchuk Ya. Mistsevyi ekonomichni rozvytok: modeli, resursy ta instrumenty finansuvannia. Praktychnyi posibnyk. Chastyna 1. Federatsiia kanadskykh munitsypalitetiv. Proiekt mizhnarodnoi tekhnichnoi dopomohy "Partnerstvo dlia rozvytku mist", 2020. P. 104 [in Ukrainian].
10. Vorobei V. Mistsevyi ekonomichni rozvytok u terytorialnykh hromadakh: korysni porady ta krashchi praktyky. *USAID DOBRE*. URL: https://www.ppv.net.ua/uploads/work_attachments/Local_Economic_Development_In_Local_Communities_PPV_2021_UA.pdf [in Ukrainian].
11. Struk N.P., Siusko S.V. Local economic development and tax incentives: interconnection and interaction. *Efektivna ekonomika*. 2021. No. 2. <https://doi.org/10.32702/2307-2105-2021.2.74> [in Ukrainian].
12. Berdanova O., Syvak T., Makarenko L., Izyefovych V., Rachynska O., Antonova O., Maksymova A. Public strategic management in Ukraine: innovative approaches to ensuring. *Journal of Legal, Ethical and Regulatory Issues*. 2021. Vol. 24. Iss. 1S. URL: <https://www.abacademies.org/articles/public-strategic-management-inukraine-innovative-approaches-to-ensuring-12341.html>
13. Isaieva N.I. Strategic Goal-Setting as a System-Creating Factor of Strategizing the Socio-Economic Development of the Country. *Business Inform*. 2021. No. 3. P. 6-11. <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2021-3-6-11> [in Ukrainian].
14. Okhrimenko O.O. Rezultatyvnist stratehichnoho tsilepokladannia enerhohe-neruiuchykh pidpriemstv. *Ekonomika: realii chasu*. 2014. No. 2 (12). P. 63-68 [in Ukrainian].
15. Pershe zasidannia Robochoi hrupy z rozrobky Stratehii. *Ofitsiyni sait Zazymskoi silskoi terytorialnoi hromady*. URL: <https://zotg.gov.ua/pershe-zasidannya-robochoyi-grupy-z-rozrobky-strategiyi/> [in Ukrainian].
16. Pro zatverdzhennia Metodychnykh rekomendatsii shchodo poriadku rozroblennia, zatverdzhennia, realizatsii, provedennia monitorynhu ta otsiniuvannia realizatsii stratehii rozvytku terytorialnykh hromad: nakaz Ministerstva rozvytku hromad ta terytorii Ukrainy vid 21.12.2022 No. 265. *Ofitsiyni sait Verkhovnoi Rady Ukrainy*. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v0265914-22#Text> [in Ukrainian].

Received 19.09.2024

Inna ZABLODSKA,

Dr. Sci. (Econ), Professor, Director Lugansk Branch of the State Institution
"V.K. Mamutov Institute of Economic and Legal Research
of the National Academy of Sciences of Ukraine", Kyiv, Ukraine
orcid.org/0000-0002-1410-6194

Svetlana GRECHANA,

PhD (Econ), Associate Professor, Senior Researcher
of the Department of Interregional Cooperation,
State Institution "V.K. Mamutov Institute of Economic and Legal Research
of the National Academy of Sciences of Ukraine", Kyiv, Ukraine
orcid.org/0000-0002-4669-3258

Paul LYASHENKO,

PhD (Econ), Researcher of the Department of Interregional Cooperation
of the State Institution "V.K. Mamutov Institute of Economic and Legal Research
of the National Academy of Sciences of Ukraine", Kyiv, Ukraine
orcid.org/0000-0001-6455-6831

STRATEGIC GOAL-SETTING IN THE PARADIGM LOCAL ECONOMIC DEVELOPMENT

The article defines the scientific and methodological substantiation of the development of the goal-setting component of the Strategy of socio-economic development of the de-occupied (affected) community in the paradigm of local

economic development on the example of the territorial community of the Kyiv region — Zazymaska rural territorial community. A scientific and methodological substantiation for the development of the goal-setting component of the Strategy of socio-economic development of the community is formed and it is noted that the fundamental process of strategic Planning the development of territorial communities is a strategic goal-setting through the development of a strategy for the development of a local territory. And the paradigm of local economic development is a conceptual framework that defines approaches and strategies to stimulate economic growth at the local level in the context of the architecture of strategic planning documents. Taking into account the three categories of strategic goal-setting: given (passive) goal-setting, competitive and value-based, it is determined that the Zazymaska rural territorial community, located in the Brovary district of the Kyiv region, used the approach of value-based goal-setting. This was reflected in the mission and strategic vision of the Zazymaska Territorial Community. The results of the SWOT analysis of the territorial community, which became the basis for the development of the tree of goals of the Zazymaska territorial community to in 2027. It is proved that the strategic goals of development are fully consistent with the vision and mission of the development of the territorial community, that is, they are based on the advantages, resources and defining capabilities of the community. Each strategic goal is specified in operational goals, which are decomposed into tasks. At the same time, the system of strategic and operational goals belongs to the paradigm of local economic development, both in terms of compliance with its goal and the plane of synergistic support for the actions of local self-government bodies, residents, local business, experts and civil society.

Key words: strategic goals, goal-setting, local economic development, territorial community, development, operational goals, objectives.