

Н. І. Керецман, М. М. Пітюлич, Н. М. Попадинець

Стратегічні пріоритети соціально-економічного розвитку територіальних громад регіону

Проаналізовано загальні підходи до створення стратегічних планів і планів соціально-економічного розвитку окремих територіальних громад у Закарпатській області, розташованих у різних районах. Особливий акцент було зроблено на необхідності узгодження стратегічних напрямів розвитку громад із стратегічними пріоритетами на рівні регіону та країни. Розглянуто основні тенденції розвитку громад, що відображаються у формулюванні мети, стратегічних та оперативних цілей, а також у визначенні основних пріоритетів розвитку та в подоланні різних проблем, зокрема тих, які стосуються розвитку людського капіталу, інфраструктури, покращення стану довкілля, розвитку малого та середнього бізнесу, енергоефективності та підвищення ефективності управління. Виявлено, що деякі з підходів до формулювання стратегічних цілей можуть виходити за межі декларативних, оскільки містять широкий спектр завдань, які в сучасних умовах не завжди можуть бути реалізовані через недостатні ресурси.

Ключові слова: територіальні громади, конкурентоспроможність, децентралізація, стратегії розвитку, інвестиції, потенціал.

Постановка проблеми. У сучасному світі питання соціально-економічного розвитку територіальних громад є надзвичайно актуальними та складними. Розвиток місцевих територій є ключовим фактором для забезпечення сталого економічного піднесення та підвищення якості життя мешканців громади. Стратегічне планування і спрямована діяльність на рівні територіальних громад набувають все більшого значення для досягнення цих цілей. Соціально-економічний розвиток громад є складним процесом, який охоплює багато аспектів, таких як економічна активність, розвиток інфраструктури, освіта, охорона здоров'я, забезпечення соціальних потреб та багато інших. Ураховуючи індивідуальні особливості та ресурси кожної територіальної громади, належить розробляти стратегічні напрями, які відповідали б її унікальним потребам і можливостям. Такий підхід дасть змогу вдосконалити механізми управління, сприяти сталому розвитку та підвищенню якості життя населення.

З огляду на актуальні виклики та завдання, що стоять перед територіальними громадами, результати дослідження стратегічних напрямів сприятимуть розробленню ефективних стратегій розвитку, а відтак забезпеченню сталості та процвітання на рівні місцевих територій.

Аналіз останніх досліджень. Питаннями соціально-економічного розвитку територіальних громад, аналізу стратегічних планів громад займалось багато вітчизняних учених, а саме: П. Жук [1], І. Гринчишин [2], О. Назаркевич [3], І. Заблодська [4], Г. Возняк [5], Г. Олексюк [6-9], Х. Патицька [10], С. Шульц [11] та ін. Однак на сьогодні малодослідженим залишається питання, які саме чинники найбільше впливатимуть на розвиток територіальних громад у післявоєнний період.

Метою статті є аналіз загальних підходів до формування стратегічних напрямів розвитку територій.

Основні результати дослідження. Для дослідження проблематики формування стратегічних напрямів розвитку територій Закарпатської області проаналізовано окремі стратегії розвитку територіальних громад області та виокремлено стратегічні цілі громад в економічному, просторовому,

інфраструктурному, екологічному та соціально-культурному напрямках, а також напрями удосконалення управління громадами й розвитку громадянського суспільства в них.

Для оцінювання узгодженості проаналізованих стратегічних планів громад з основними напрямами регіонального та державного рівня розглянуто Регіональну стратегію розвитку Закарпатської області на період 2021-2027 років.

Як вимагає законодавство України щодо реформування місцевого самоврядування та адміністративно-територіального устрою, в області функціонує шість районів і 64 територіальні громади. Процес стратегічного планування шляхом розроблення стратегій розвитку розпочався в громадах від початку їх створення, на сьогодні прийнято та затверджено стратегічні плани близько 70% загальної кількості громад області. В інших громадах процес стратегічного планування перебуває на завершальному етапі. Наприклад, в окремих громадах (Берегівська міська, Батівська, Великобичківська селищні територіальні громади та інші) цей процес активізувався, про це свідчить інформація на сайтах стосовно створення робочих груп, комунікацій з громадськістю тощо.

Законом України від 9.07.2022 р. № 2389 «Про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо засад державної регіональної політики та політики відновлення регіонів і територій» у прикінцевих та перехідних положеннях передбачено, що сільським, селищним і міським радам (крім Київської та Севастопольської міських рад) протягом вісімнадцяти місяців з дня набрання чинності цим законом відповідно до статті 11 Закону України «Про засади державної регіональної політики» [12] необхідно забезпечити схвалення стратегій розвитку територіальних громад. Проекти стратегій розвитку територіальних громад готують, ураховуючи часові межі та пріоритети, які визначені Державною стратегією регіонального розвитку України на 2021-2027 роки та відповідними регіональними стратегіями розвитку.

Регіональна стратегія Закарпатської області на період 2021-2027 років (далі – Регіональна стратегія) визначає важливі тенденції в соціально-економічному розвитку цього регіону, встановлює стратегічні та оперативні цілі, а також надає чіткі пріоритети для подальшого розвитку. Відповідно до чинного законодавства цей документ слугує основою для узгодження стратегічних напрямів та пріоритетів розвитку територіальних громад.

Регіональна стратегія затверджена рішенням обласної ради від 20.12.2019 р. № 1630 (зі змінами, внесеними рішенням обласної ради від 01.10.2020 р. № 1840). Внесення змін до Регіональної стратегії передусім стосується періоду завершення реформи децентралізації влади та фінансів і створення територіальних громад як базової основи адміністративно-територіального устрою країни, а також реформування (укрупнення) районів на основі внесення змін до законодавства щодо адміністративно-територіального поділу України.

Через початок широкомасштабного вторгнення російських військ в Україну у 2022 р. та негативні виклики, які спровокували певне економічне та демографічне розбалансування внутрішнього середовища країни, кожного регіону та території, формування засад відбудови та відновлення країни й територій у післявоєнний період, виникає необхідність внесення змін до стратегічних планів усіх рівнів.

Регіональна стратегія розвитку Закарпатської області сформована на принципах інноваційної спрямованості, відкритості, паритетності, доповнюваності, диверсифікації та вузької спеціалізації. Для її розроблення використаний принцип координації та узгодженості з довгостроковими стратегічними напрямами та програмами розвитку на державному та місцевому рівнях. Варто зазначити, що одним з найважливіших стосовно дотримання принципу екологічної збалансованості області та населених пунктів регіону

є завдання зниження антропогенного впливу на довкілля, що узгоджується з національною стратегією, як особливості розвитку Карпатського регіону.

Розглядаючи структуру стратегічних та оперативних цілей і завдань Регіональної стратегії розвитку Закарпатської області на період 2021-2027 років, вбачаємо і відповідну пріоритетність розвитку та вирішення проблем щодо досягнення цих пріоритетів. Порядок і послідовність зазначених пріоритетів і стратегічних цілей у межах цього пріоритету визначає важливість розвитку регіону у визначеному напрямі.

Наприклад, для регіону першим пріоритетом є досягнення стратегічної цілі 1 «Збереження і розвиток людського та соціального капіталу як базової платформи розвитку регіону та територій на основі комплексного використання людського потенціалу». Важливо, що в напрямках розвитку освіти, культури, медичних, соціальних послуг має місце оперативна ціль щодо гармонійного розвитку національних меншин, мешканців сільських та гірських територій, що є характерним для Закарпатської області. Завдання зазначеної стратегічної цілі спрямовані на всебічний розвиток особистості, дітей, на підтримку громадських ініціатив та інші важливі заходи, які формують розвиток суспільства, зокрема щодо гідного рівня та якості життя мешканців регіону.

Наступним (другим) пріоритетом регіонального розвитку передбачається реалізація стратегічної цілі 2 «Прискорення конкурентоспроможності та інноваційності регіональної економіки», що узагальнює оперативні цілі щодо розвитку малого та середнього підприємництва, туристичної сфери, транспортної інфраструктури, а також особливо характерного для області транскордонного співробітництва. Завдання щодо реалізації міжрегіонального та транскордонного співробітництва, прикордонної співпраці здійснюються в межах важливої просторово-економічної та екологічної структури – Карпатського макрорегіону, що сьогодні є важливим унаслідок посилення логістичних людських і товарних потоків, економічної співпраці з регіонами європейських країн. Водночас в Україні є низка програм щодо прикордонного співробітництва, в яких Закарпатська область бере відповідну участь, що належить ще більш активізувати під час підготовки України до вступу до Європейського Союзу.

Третім пріоритетом для розвитку регіону визначено стратегічну ціль 3 «Побудова локальних економік знань та смарт-спеціалізація». Важливість використання інноваційних технологій у багатьох сферах діяльності регіону, у проєктах регіонального та національного рівня, що просторово знаходяться на територіях територіальних громад, насамперед формуватиме систему показників конкурентоспроможності на регіональному, місцевому та міжнародному рівнях. Створення певних тематичних та функціональних хабів як структури з інноваційним підходом та європейським досвідом важливо здійснювати у формуванні кластерів туристичного, промислового, логістичного спрямування, використання історико-культурного потенціалу та унікальності природних ресурсів.

Наступний пріоритет і відповідна стратегічна ціль 4 «Забезпечення охорони довкілля, екологічно збалансованого і раціонального природокористування та просторової гармонії» є найбільш важливою за повнотою наповнення в Регіональній стратегії. Оперативні цілі стосуються збереження та відтворення біологічного й ландшафтного різноманіття, покращення якості навколишнього середовища на природних урбанізованих територіях регіону, захисту від природних лих і техногенних катастроф в умовах зміни клімату, поводження з відходами та ін., що для Карпатського регіону сьогодні є надважливим. Несвоєчасні заходи та незадовільна діяльність на випередження щодо впливу природних стихій можуть принести для територій і населених пунктів області

непередбачувані руйнування та втрати об'єктів інфраструктури, природних ресурсів тощо, відновлення яких потребуватиме більше ресурсів.

Сформований у Регіональній стратегії останнім пріоритет – стратегічна ціль 5 «Забезпечення сталого розвитку сільських та гірських територій в умовах системних реформ» – передбачає оперативні цілі та завдання стосовно вирівнювання диспропорцій розвитку гірських, передгірних і низинних територій, підтримку економічної активності сільських територій, інвестування в сільських і гірських районах, особливо враховуючи як особливості цих територій, так і їхні унікальності не тільки на місцевому та регіональному, але й на національному та міжнародному рівнях. Важливим напрямом у досягненні стратегічної цілі є формування дорожньої інфраструктури та доступності до віддалених територій, підтримка традиційних і найбільш перспективних видів господарської діяльності на цих територіях, які є унікальними, можливо, єдиним видом у державі.

На нашу думку, до плану заходів з реалізації Регіональної стратегії слід додати окремі завдання, реалізація яких сприятиме діяльності релокованих підприємств і вирішенню питань внутрішньо переміщених осіб з небезпечних регіонів України, що вибрали регіон для постійного місця проживання. Потрібно звернути увагу на посилення транзитно-логістичного напрямку в країні Європи, створення індустріальних парків і туристичних кластерів локального та регіонального рівня, відродження традиційних виробництв і подій, які віддзеркалюють саме унікальність Карпатського регіону країни, його як прикордоння та ворота до Європейського Союзу, присутність населення національних меншин, які несуть привабливість для регіону, є впізнаваними через культуру, самобутність, мову, традиції, особливі види підприємництва.

Регіональна стратегія узгоджується з положеннями Державної стратегії регіонального розвитку на 2021-2027 роки, яка затверджена постановою Кабінету Міністрів України від 5.08.2020 р. № 695 [13], зокрема завдання за напрямом «Створення умов для подальшого розвитку гірських територій українських Карпат». Водночас акцентується на актуалізації Державної програми розвитку регіону українських Карпат, затвердженої постановою Кабінету Міністрів України від 20.10.2019 р. № 880. Державні пріоритети, визначені в стратегії, розглядаються за такими аспектами:

- здійснення збалансованого використання природних ресурсів, збереження та відновлення натуральних екосистем, управління екологічними ризиками та запобігання та ліквідація наслідків природних лих і техногенних аварій;
- покращення доступності території Українських Карпат шляхом розвитку транспортної, прикордонної та інформаційно-комунікаційної інфраструктури;
- підтримка збереження, відновлення та просування історико-культурної спадщини Українських Карпат, включно з аспектами нематеріальної культурної спадщини;
- установа ефективної системи співпраці між державними органами, регіональними установами та територіальними громадами, розташованими на території Карпатського макрорегіону, та реалізація спільних заходів у межах міжрегіонального та трансрегіонального співробітництва.

Стратегічні цілі, визначені Регіональною стратегією, узгоджуються з напрямками Державної стратегії регіонального розвитку на 2021-2027 роки, натомість більш деталізовані щодо особливостей Закарпатської області.

Для досягнення цілей стратегічного розвитку, передбаченого Регіональною стратегією, розробляють і затверджують щорічні програми соціально-економічного розвитку Закарпатської області, які конкретизовані за кількісними, якісними та відносними показниками щодо аналізу соціально-економічного розвитку за

попередній період та перспектив і прогнозів досягнення їх на поточний рік. Зауважимо, Програма соціально-економічного розвитку Закарпатської області на 2023 рік доповнена новим розділом 3 «Підтримка внутрішньо переміщених осіб на період дії воєнного стану», де вказані пріоритетні завдання та заходи для підтримки внутрішньо переміщених осіб на період дії воєнного стану.

На основі розгляду стратегічних напрямів формування Регіональної стратегії розвитку Закарпатської області на період 2021-2027 років можемо проводити аналіз окремих стратегічних планів територіальних громад у різних районах області, на основі якого виявляються загальні підходи до формування мети та стратегічних напрямів розвитку територій.

З огляду на вимогу законодавства щодо узгодження стратегічних пріоритетів на місцевому рівні з регіональними та державними пріоритетами, формування стратегічних цілей на основі комплексного підходу до соціально-економічного й культурного розвитку територіальної громади, просторового планування та інфраструктурного забезпечення стратегічні плани територіальних громад мають містити цілі, завдання, заходи та плани їх виконання економічного, соціального та екологічного спрямування.

На основі вибіркового аналізу стратегій розвитку окремих територіальних громад, які є важливими центрами розвитку Закарпатської області, було визначено таке. Стратегічні цілі країни, регіону та територіальних громад щодо збереження і розвитку людського капіталу узгоджуються в підходах до формування зазначеного напрямку в усіх стратегіях. Упровадження збалансованого природокористування, збереження та відновлення природних екосистем, запобігання та подолання наслідків надзвичайних ситуацій природного та техногенного характеру знайшли відображення у таких стратегічних цілях: «Місто екологічної безпеки, чистого довкілля, озеленення, енергоефективності» (Ужгородська міська ТГ), «Досягнення гармонійного просторового розвитку і безпеки довкілля» (Тячівська ТГ), «Досягнення просторової гармонії та екологічної безпеки на території громади» (Солотвинська ТГ).

Інші стратегічні напрями, що стосуються економічного зростання та підвищення конкурентоспроможності регіону і територій, визначені різними громадами з більшим акцентом на окремі програми, проекти та заходи: інноваційне та креативне підприємництво, сприяння місцевому економічному розвитку у сфері підтримки малого й середнього бізнесу, інтегрований розвиток сільських і міських територій, розвинута конкурентоздатна та інноваційна економіка тощо.

Національний пріоритет підвищення рівня доступності на території Українських Карпат шляхом розвитку транспортної, прикордонної інфраструктури узгоджується із стратегічним напрямом регіонального розвитку, зокрема завданнями стратегічної цілі «Прискорення досягнення конкурентоспроможності та інноваційності регіональної економіки». Територіальні громади вважають за потрібне стимулювати розвиток інженерної інфраструктури, запроваджувати програми та проекти стосовно енергоефективності, модернізувати транспортну інфраструктуру, забезпечити пріоритетність пішохідної мобільності та інші напрями.

Однією з важливих та актуальних оперативних цілей сьогодні є створення Ужгородської агломерації «місто – сільські території» на засадах взаємних інтересів просторового та економічного розвитку. Потрібно врахувати, що досі не прийнятий закон «Про агломерації», але агломераційні процеси відбуваються, особливо зростає роль великих, середніх міст, обласних центрів, які де-факто відіграють роль центрів агломерацій. Відповідну концентрувальну роль відіграють агломерації зараз, коли формуються значні міграційні потоки

внутрішньо переміщених осіб, які, вибираючи місця проживання, надають перевагу великим і середнім містам. Особливо помітною є щоденна маятникова міграція мешканців навколишніх населених пунктів до цих міст. Маючи там місце праці та навчання, бізнес, соціально-культурний інтерес, торгівлю та інші види діяльності, вони щоденно долають певну відстань «туди-назад» за допомогою різних видів транспорту.

У контексті Державної стратегії регіонального розвитку на 2021-2027 роки важливо враховувати, що агломерації та великі міста функціонують як потужні центри економічного росту. Проте вони стикаються із численними проблемами, незважаючи на значний економічний та фінансовий потенціал, який там концентрується. Вирішення цих проблем вимагає втручання держави. До цих проблем відносять неефективну транспортну інфраструктуру, високу навантаженість інженерних мереж і комунікацій, дисбаланс у темпах забудови та розвитку соціальної інфраструктури, а також загострення екологічної ситуації [13].

Отже, у національному контексті пріоритетом стає поліпшення функціонування агломерацій та великих міст, і це має відобразитися на рівні законодавства. Цей пріоритет визначає завдання, спрямовані на «посилення інтеграційної ролі агломерацій та великих міст». Це означає створення в законодавстві відповідної основи та забезпечення всебічної підтримки для реіндустріалізації агломерацій і великих міст на основі інновацій, формування і розвитку кластерів та інших ініціатив.

Аналізуючи стратегічні цілі окремих громад Закарпатської області, можна визначити загальний підхід до формування мети та напрямів стратегічного розвитку економічного, соціального, екологічного й технологічного пріоритетів. Утім, окремі напрями, які пов'язані з особливостями внутрішнього потенціалу територіальних громад, зокрема використання унікальності природного середовища та рекреаційного потенціалу Карпат, історико-культурної спадщини, традиційних ремесел і виробництв, представлені у виборі стратегічних та оперативних цілей недостатньо.

Закарпатська область є однією з небагатьох, яка має більш високі привабливі ресурси та можливості щодо створення потужних регіональних і територіальних туристичних кластерів, в яких поєднуються природні ресурси та штучно створені об'єкти різної доби існування території, замки, історичні місця багатонаціональних традицій, промислова спадщина, сучасні готельні комплекси, оздоровниці, інші об'єкти та можливості, які можуть бути комплексно організованим туристичним кластером.

Для активізації напряму та національного пріоритету транскордонної та прикордонної співпраці, особливо в теперішніх умовах, слід більш комплексно розвивати транскордонну та прикордонну співпрацю як регіону, так і територіальних громад на прикордонній території, що також недостатньо відображено у формуванні стратегічних цілей територіальних громад.

Якщо проаналізувати формування окремими громадами мети та стратегічного бачення, визначаємо високі якісні показники, що громада може досягнути після реалізації стратегічних цілей у визначений період. Наприклад, Солотвинська територіальна громада формує власне стратегічне бачення так: «Солотвинська селищна територіальна громада – унікальна, самобутня відкрита і динамічна громада, де селищна рада і мешканці спільно, зацікавлено, активно і консолідовано забезпечують екологічно збалансоване поєднання розвитку економіки і підприємництва та модерної житлової і громадської забудови й інженерно-комунальної інфраструктури зі збереженням унікального природного

оточення та чистого довкілля, досягаючи при цьому сталого зростання якості і рівня життя мешканців».

Формулювання стратегічного бачення зазначеної громади моделює модернізаційний сценарій розвитку. Утім, попри наміри набуття громадою окремих якісних характеристик за результатами виконання стратегічних завдань розвитку у 2027 р., він може бути певною мірою декларативним. Для уникнення проявів декларативності та забезпечення реальності стратегічного розвитку територіальна громада її представники у раді, виконавчі структури, повинні розробити більш деталізовані програми, проекти, заходи, індикатори, систематично здійснювати комплексний моніторинг та оцінювання, вносити певні корективи та зміни щодо стратегічних та оперативних цілей, завдань, ураховуючи реальний вплив зовнішніх і внутрішніх факторів.

У багатьох територіальних громадах практично однаково формуються стратегічні цілі на основі пріоритету економічного розвитку, наприклад: «Підвищення економічної спроможності громади» (Великобрезнянська селищна територіальна громада), «Сприяння місцевому економічному розвитку в усіх населених пунктах громади» (Солотвинська територіальна громада), «Розвиток підприємництва» (Горинчівська територіальна громада) тощо. Такі стратегічні цілі мають досягатися завдяки виконанню завдань оперативних цілей – щодо підвищення інвестиційної привабливості, стимулювання підприємницької активності, сприяння розвитку малого та середнього бізнесу та ін. Проте, послуговуючись формулюваннями загального ствердного характеру (підвищити, забезпечити, сприяти та ін.), розробники стратегічного плану соціально-економічного розвитку мають чітко розуміти, що громада володіє необхідними ресурсами, має інституційні механізми та інструменти, які допоможуть забезпечити реалізацію досягнення стратегічної цілі, використовуючи особливості та ендогенний потенціал конкретної громади.

Окремі територіальні громади, формуючи мету діяльності та розвитку, застосовують широкий перелік досягнень, успіхів і переваг, які громада може отримати, досягнути в близькій перспективі, водночас не усвідомлюючи сучасні реалії. Наприклад, Програма соціально-економічного і культурного розвитку Великолучківської сільської територіальної громади на 2023 рік передбачає таку мету: створення умов для зростання та удосконалення механізмів управління розвитком громади на засадах ефективності та прозорості, посилення інноваційної та інвестиційної активності, забезпечення належного функціонування комунальної інфраструктури, а також доступності високого спектра соціальних послуг, збереження і відтворення трудових ресурсів і створення нових робочих місць та інші (не менш оптимістичні та привабливі) цілі. Але зазначена територіальна громада не є потужною в територіальному й демографічному аспекті, її площа та населення становить менш ніж 10% районного показника Мукачівського району, в її складі є 17 населених пунктів, окремі з яких мають дуже низьку щільність населення.

Кожна територіальна громада має однакове право формувати оптимістичні сценарії розвитку, визначати привабливі аспекти, формуючи стратегічне бачення і мету розвитку громади. Проте такі підходи передусім мають бути зрозумілими для її мешканців, бізнес-структур, зовнішніх інвесторів, зовнішніх відвідувачів та інших зацікавлених сторін тощо. Привабливе формулювання стратегічних та оперативних цілей, плану їх реалізації має опиратись на достовірний та глибокий аналіз наявного стану територіальної громади, а також вивчення зовнішніх і внутрішніх чинників, міри їхнього впливу на розвиток громади в територіальному, регіональному та міжнародному аспекті на основі вивчення

якісних, кількісних і відносних показників, а також динамічних планових, часових і просторових відхилень цих показників.

В іншому разі стратегія розвитку території характеризуватиметься нереалістичним баченням, декларативністю і популізмом, перенесенням формулювань із стратегій інших громад тощо, а моніторинг їх буде надзвичайно складним стосовно фіксації індикаторів, спостереження та висновків щодо виконання плану реалізації стратегії та поточних планів середньострокового планування.

Відповідно потрібно підходити до проведення SWOT-аналізу (внутрішнє середовище) та PEST-аналізу (зовнішні чинники). За результатами ознайомлення з окремими стратегічними планами соціально-економічного розвитку територіальних громад виявлено низку однакових (подібних за змістом) елементів сильних і слабких сторін, можливостей і загроз. Характерними й однаковими для більшості громад такі показники можуть бути для аналізу впливу зовнішнього середовища на регіональному, державному та глобальному геополітичному, геоekonomічному, геопросторовому рівнях тощо.

Водночас подібність (однаковість) визначеної сильної сторони SWOT-аналізу для кожної громади буде мати різну міру сили впливу на загальний сталий розвиток громади. Робоча група та громада повинні розуміти, що дія елементів сильної сторони має генерувати відповідний внутрішній соціально-економічний потенціал, який притягує переваги зовнішнього впливу.

Наприклад, переважна кількість територіальних громад різних регіонів України чи не першим елементом сильної сторони визначають вигідне географічне розташування, що є прийнятним з огляду на вигідне геопросторове розташування України в європейському та світовому просторі. Але кожна громада повинна виявити та використовувати локальний територіальний потенціал вигідного географічного розташування з огляду на власні особливості та переваги щодо соціально-економічного й культурного розвитку, захисту навколишнього середовища, ефективного використання природного потенціалу тощо.

Чи завжди буде сильною стороною громади в аспекті географічного розташування населених пунктів в місцях залягання викопної сировини, невідновних природних ресурсів тощо? Відповідь потрібно шукати в загрозах і ризиках, які можуть бути нанесені довкіллю в майбутньому, що унеможливує сталий розвиток території для майбутніх поколінь. Зокрема, на етапі стратегічного планування потрібно зважувати майбутні вигоди й переваги з наступними витратами, що будуть необхідні для подолання екологічних, демографічних, соціальних та інших проблем, які можуть мати місце після вичерпання природних запасів, скорочення виробництва, втрати робочих місць і інших проблем.

Часто вигідне географічне розташування визначається наближенням до кордону, наявністю в межах територіальної громади автотранспортних та залізничних магістралей різного рівня, водних артерій (Ужгородська, Тячівська, Солотвинська, Великоберезнянська та інші територіальні громади). Але не завжди у сформованих стратегічних та оперативних цілях можна виявити проекти, завдання чи заходи, які містять напрями міжрегіональної та транскордонної співпраці, створення логістичних центрів, об'єктів придорожньої бізнес-інфраструктури для надання послуг тим, хто подорожує, та інші можливості, які посилюють решту сильних сторін громади, її загальну привабливість для всіх цільових груп споживачів.

Практично відсутній елемент «показник щільності населення в громадах», оскільки високий показник є сильною стороною щодо наявності трудових ресурсів та інвестиційної привабливості, але слабкою – щодо безробіття та соціальних

витрат. Аналогічно слід зважувати наявність туристичного потенціалу у вигляді природних ресурсів, історико-культурної спадщини та інших привабливих для зовнішнього відвідувача переваг як сильної сторони. Водночас стан об'єктів туризму, якість послуг, незадовільний сервіс чи його відсутність можуть знівелювати силу позитивного впливу цього елемента на соціально-економічний розвиток території та бути віднесеними до слабких сторін.

Щоб під час формування матриці SWOT-аналізу не використовувати такі суперечливі елементи, які можна виявити за умови більш детального аналізу стратегій розвитку громад, недостатньо поверхневого переліку сильних і слабких сторін, можливостей, загроз, особливо повторення прикладу інших громад. Формування назви кожного елемента повинно ґрунтуватись на основі результатів аналізу та оцінювання і визначення механізму, способів впливу та дії, які прозорі й доступні для громади, відкриті для зовнішнього споживача.

Стратегічне планування соціально-економічного розвитку регіонів і територіальних громад є потрібним аспектом управління ними. Формування стратегічних планів у кожній громаді є обов'язковим, що регламентовано законодавством України, з визначенням терміну затвердження, який встановлений до кінця 2023 р.

Вибірковим аналізом стратегічних планів окремих територіальних громад встановлено, що більшість стратегічних і оперативних цілей відповідно до змісту та суті узгоджені з положеннями Регіональної стратегії. Проте в багатьох територіальних громадах відсутні стратегічні плани, які повинні бути розроблені та оприлюднені на сайтах громад. До формування мети, стратегічного бачення, стратегічних та оперативних цілей деякі громади підходили з певною формальністю, декларативним відтінком, що в майбутньому матиме ризик недосягнення бажаного результату. Стратегічні цілі визначені як загальні ствердження («покращити», «сприяти», «підвищити», «забезпечити» та ін.), а це потребує детального планування проєктів, заходів, завдань, виконання яких має забезпечуватися певними фінансовими, матеріальними, технічними, трудовими, інвестиційними, інноваційними та іншими ресурсами. Але слід визнати, що в нинішніх умовах воєнного стану, економічного та демографічного розбалансування країни в регіонах та територіальних громадах є дефіцит таких ресурсів, що потребує систематичного моніторингу, відслідковування процесів і зміни пріоритетів.

Стратегічне планування ґрунтується на основі SWOT-аналізу, а визначення елементів матриці сильних і слабких сторін, загроз і можливостей повинно відбуватись за умови аналізу та оцінювання впливу кожного елемента, унеможливаючи певні суперечності між ними, зокрема для забезпечення сталого розвитку території для майбутніх поколінь.

Висновки. Отже, процес стратегічного планування соціально-економічного розвитку повинен забезпечувати комплексність пріоритетів територіального, регіонального та державного рівня, які узгоджені між собою та забезпечені відповідними ресурсами та інституційним потенціалом, виключати декларативність і низьку якість аналітичних матеріалів, що сприятиме реальності виконання і забезпеченню успішної діяльності громади.

Аналіз підходів до створення стратегічних планів для різних територіальних громад Закарпатської області дав змогу виявити важливість відповідності їх загальним пріоритетам регіону та держави. Це дає змогу визначити головні напрями громадського розвитку, такі як розвиток людського капіталу, покращення інфраструктури та екології, підтримка малого бізнесу та ефективність управління. Проте деякі з встановлених стратегічних цілей можуть бути занадто амбітними й недостатньо забезпеченими потрібними ресурсами.

Список використаних джерел

1. Жук П. В., Сірик З. О. Інвестиційний потенціал територіальних громад: суть поняття та питання управління. *Регіональна економіка*. 2017. № 2. С. 16-22.
2. Hrynchyshyn I., Panukhnyk O., Bil M., Popadynets N., Patytska Kh., Leshchuk I. Scientific-methodical foundations of estimation of territorial communities' endogenous capacity in Ukraine in conditions of decentralization. *Advances in Economics, Business and Management Research: Proceedings of the 6th International Conference on Strategies, Models and Technologies of Economic Systems Management (SMTESM 2019)*. 2019. Pp. 314-319. DOI: <https://doi.org/10.2991/smtesm-19.2019.61>
3. Назаркевич О. Б., Карп'як М. О., Попадинець Н. М. Інклюзивний розвиток малого підприємництва в сільських територіальних громадах. *Інтернаука. Серія: Економічні науки*. 2019. № 11. С. 125-131. DOI: <https://doi.org/10.25313/2520-2294-2019-11-5430>
4. Заблodsка І. В., Гречана С. І. Методичне забезпечення формування ідентифікаційного профілю територіальної громади. *Регіональна економіка*. 2021. № 2(100). С. 5-14. DOI: <https://doi.org/10.36818/1562-0905-2021-2-1>
5. Voznyak H., Panukhnyk O., Khymych H., Popadynets N. Development of regional economic systems under the impact of financial decentralization: display, challenges and new opportunities. *Advances in Economics, Business and Management Research: Proceedings of the 2019 7th International Conference on Modeling, Development and Strategic Management of Economic System (MDSMES 2019)*. 2019. Pp. 121-126. DOI: <https://doi.org/10.2991/mdsmes-19.2019.24>
6. Олексюк Г. В., Куйбіда В. С., Лисяк Н. М., Попадинець Н. М. Організація планування розвитку територій у контексті децентралізації державного управління: поєднання інтегрованих, просторових та економічних підходів. *Економіка України*. 2021. № 11. С. 23-38. DOI: <https://doi.org/10.15407/economyukr.2021.11.023>
7. Олексюк Г. В., Попадинець Н. М., Самогій Н. С. Управління територіальними громадами на засадах територіального маркетингу: теоретико-методологічні аспекти. *Регіональна економіка*. 2021. № 3(101). С. 15-27. DOI: <https://doi.org/10.36818/1562-0905-2021-3-2>
8. Олексюк Г. В., Хром'як Й. Я., Попадинець Н. М. Маркетингова стратегія як інструмент реалізації стратегічного плану розвитку територіальних громад. *Економіка України*. 2022. № 7. С. 67-88. DOI: <https://doi.org/10.15407/economyukr.2022.07.067>
9. Олексюк Г. В., Лисяк Н. М., Попадинець Н. М. Концептуально-структурні моделі ендегенного потенціалу об'єднаних територіальних громад як передумова підвищення їх конкурентоспроможності. *Економіка України*. 2019. № 3. С. 52-69. DOI: <https://doi.org/10.15407/economyukr.2019.03.052>
10. Patytska K., Panukhnyk O., Popadynets N., Kramarenko I. Forming the Territorial Communities' Local Budgets in Ukraine Under Decentralization: Current Condition and Management Tasks. *Journal of Optimization in Industrial Engineering*. 2021. Vol. 14(2). Pp. 23-30. DOI: <https://doi.org/10.22094/joie.2020.677868>
11. Шульц С. Л., Луцків О. М. Структурно-технологічні зрушення в економіці регіонів у контексті перспектив розвитку смарт-спеціалізації. *Регіональна економіка*. 2021. № 2(100). С. 15-26. DOI: <https://doi.org/10.36818/1562-0905-2021-2-2>
12. Про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо засад державної регіональної політики та політики відновлення регіонів і територій: Закон України від 09.07.2022 р. № 2389. *Законодавство України*: сайт. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2389-20#Text>
13. Державна стратегія регіонального розвитку на 2021-2027 роки. Затверджена постановою Кабінету Міністрів України від 5.08.2020 р. № 695. *Законодавство України*: сайт. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/695-2020-%D0%BF#Text>

References

1. Zhuk, P. V., & Siryk, Z. O. (2017). Investytsiynyy potentsial terytorial'nykh hromad: sut' ponyattya ta pytannya upravlinnya [Investment capacity of territorial communities: nature of the concept and management issues]. *Rehional'na ekonomika – Regional economy*, 2, 16-22. [in Ukrainian].
2. Hrynchyshyn, I., Panukhnyk, O., Bil, M., Popadynets, N., Patytska, Kh., & Leshchuk, I. (2019). Scientific-methodical foundations of estimation of territorial communities' endogenous capacity in Ukraine in conditions of decentralization. In *Advances in Economics, Business and Management Research: Proceedings of the 6th International Conference on Strategies, Models and Technologies of Economic Systems Management (SMTESM 2019)* (pp. 314-319). DOI: <https://doi.org/10.2991/smtesm-19.2019.61>
3. Nazarkevych, O. B., Karpyak, M. O., & Popadynets, N. M. (2019). Inklusyivnyy rozvytok maloho pidpryyemnystva v sil's'kykh terytorial'nykh hromadakh [Inclusive development of small entrepreneurship in rural territorial communities]. *Internauka. Seriya: Ekonomichni nauky – Internauka. Series: Economic Sciences*, 11, 125-131. DOI: <https://doi.org/10.25313/2520-2294-2019-11-5430> [in Ukrainian].
4. Zablodska, I. V., & Hrechana, S. I. (2021). Metodychne zabezpechennya formuvannya identyfikatsiynoho profilyu terytorial'noyi hromady [Methodological support for the formation of the identification profile of the territorial community]. *Rehional'na ekonomika – Regional economy*, 2(100), 5-14. DOI: <https://doi.org/10.36818/1562-0905-2021-2-1> [in Ukrainian].

5. Voznyak, H., Panukhnyk, O., Khymych, H., & Popadynets, N. (2019). Development of regional economic systems under the impact of financial decentralization: display, challenges and new opportunities. In *Advances in Economics, Business and Management Research: Proceedings of the 7th International Conference on Modeling* (pp. 121-126). DOI: <https://doi.org/10.2991/mdsmes-19.2019.24>
6. Oleksyuk, H. V., Kuybida, V. S., Lysyak, N. M., & Popadynets, N. M. (2021). Orhanizatsiya planuvannya rozvytku terytoriy u konteksti detsentralizatsiyi derzhavnogo upravlinnya: poyednannya intehrovanykh, prostorovykh ta ekonomichnykh pidkhodiv [Organization of territorial development planning in the context of decentralization of public administration: combination of integrated, spatial and economic approaches]. *Ekonomika Ukrainy – Economy of Ukraine*, 11, 23-38. DOI: <https://doi.org/10.15407/economyukr.2021.11.023> [in Ukrainian].
7. Oleksyuk, H. V., Popadynets, N. M., & Samotiy, N. S. (2021). Upravlinnya terytorial'nymy hromadamy na zasadakh terytorial'nogo marketynhu: teoretyko-metodolohichni aspekty [Managing territorial communities based on territorial marketing: theoretical-methodological aspects]. *Rehional'na ekonomika – Regional economy*, 3(101), 15-27. DOI: <https://doi.org/10.36818/1562-0905-2021-3-2> [in Ukrainian].
8. Oleksyuk, H. V., Khromyak, Yo. Ya., & Popadynets, N. M. (2022). Marketynhova stratehiya yak instrument realizatsiyi stratehichnogo planu rozvytku terytorial'nykh hromad [Marketing strategy as a tool for implementation of the strategic plan for the development of territorial communities]. *Ekonomika Ukrainy – Economy of Ukraine*, 7, 67-88. DOI: <https://doi.org/10.15407/economyukr.2022.07.067> [in Ukrainian].
9. Oleksyuk, H. V., Lysyak, N. M., & Popadynets, N. M. (2019). Kontseptual'no-strukturni modeli endohennoho potentsialu obyednanykh terytorial'nykh hromad yak peredumova pidvyshchennya yikh konkurentospromozhnosti [Conceptual and structural models of endogenous capacity of the consolidated territorial communities as a precondition for increasing their competitiveness]. *Ekonomika Ukrainy – Economy of Ukraine*, 3, 52-69. DOI: <https://doi.org/10.15407/economyukr.2019.03.052> [in Ukrainian].
10. Patytska, K., Panukhnyk, O., Popadynets, N., & Kramarenko, I. (2021). Forming the Territorial Communities' Local Budgets in Ukraine Under Decentralization: Current Condition and Management Tasks. *Journal of Optimization in Industrial Engineering*, 14(2), 23-30. DOI: <https://doi.org/10.22094/joie.2020.677868>
11. Shults, S. L., & Lutskiv, O. M. (2021). Strukturno-tehnolohichni zrushennya v ekonomitsi rehioniv u konteksti perspektyv rozvytku smart-spetsializatsiyi [Structural-technological changes in the economies of regions in the context of smart specialization development perspectives]. *Rehional'na ekonomika – Regional economy*, 2(100), 15-26. DOI: <https://doi.org/10.36818/1562-0905-2021-2-2> [in Ukrainian].
12. Pro vnesennya zmin do deyakykh zakonodavchykh aktiv Ukrainy shchodo zasad derzhavnoyi rehional'noyi polityky ta polityky vidnovlennya rehioniv i terytoriy [On Amendments to Certain Legislative Acts of Ukraine Regarding the Basics of State Regional Policy and the Policy of Reconstruction of Regions and Territories] (2022). Law of Ukraine, adopted on 2022, Jul 9, 2389. *Legislation of Ukraine: Website*. Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2389-20#Text> [in Ukrainian].
13. Derzhavna stratehiya rehional'nogo rozvytku na 2021-2027 roky [State strategy for regional development for 2021-2027] (2020). Approved by the resolution of the Cabinet of Ministers of Ukraine, dated 2020, Aug 5, 695. *Legislation of Ukraine: Website*. Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/695-2020-%D0%BF#Text> [in Ukrainian].

Keretsman N. I., Pityulych M. M., Popadynets N. M. Strategic priorities of socio-economic development of territorial communities of the region

In the modern world, the issues of socio-economic development of territorial communities are extremely relevant and complex. Local development is a key factor in ensuring sustainable economic growth and improving the quality of life of local residents. Strategic planning and targeted activities at the level of territorial communities are becoming increasingly important for achieving these goals. The socio-economic development of communities is a complex process that includes many aspects, such as economic activity, infrastructure development, education, healthcare, social needs, and many others. Taking into account the individual characteristics and resources of each territorial community, it is necessary to develop strategic directions that would meet its unique needs and capabilities. This approach will improve governance mechanisms, contribute to sustainable development, and improve the quality of life of the population. The article aims to analyze general approaches to shaping of strategic directions for the development of territories. General approaches to the creation of strategic plans and plans for the socio-economic development of individual territorial communities in Zakarpatska oblast located in different districts are analyzed. Special attention is paid to the need to harmonize the strategic directions of community development with strategic priorities at the regional and national levels. The article identifies the main trends in community development, which are reflected in the formulation of the goal and strategic and operational objectives, as well as in the identification of key development priorities and in overcoming various problems, including those related to human capital and infrastructure development, environmental improvement, small and medium-sized business and energy efficiency development, and governance improvement. The authors reveal that some of the approaches to formulating strategic goals may go beyond declarative ones, as they contain a wide range of tasks that cannot always be implemented in modern conditions due to insufficient resources.

Keywords: territorial communities, competitiveness, decentralization, development strategies, investments, capacity.

*Стратегічні пріоритети соціально-економічного розвитку
територіальних громад регіону*

Керецман Наталія Іванівна – аспірантка кафедри економіки і підприємництва ДВНЗ «Ужгородський національний університет» (e-mail: biggschef@gmail.com, ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0001-9501-3530>).

Keretsman Nataliya Ivanivna – Postgraduate of the Department of economy and entrepreneurship of the Uzhhorod National University.

Пітюлич Михайло Михайлович – доктор економічних наук, професор, професор кафедри фінансів і банківської справи ДВНЗ «Ужгородський національний університет» (e-mail: pitjuluch0311@gmail.com, ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-2787-0378>).

Pityulych Mykhaylo Mykhaylovych – Dr.Sci. (Econ.), Prof., Professor of the Department of finance and banking of the Uzhhorod National University.

Попадинець Назарій Миколайович – доктор економічних наук, старший дослідник, доцент кафедри економіки та маркетингу, заступник директора з науково-педагогічної роботи Науково-навчального інституту підприємства та перспективних технологій Національного університету «Львівська політехніка», старший науковий співробітник відділу регіональної економічної політики ДУ «Інститут регіональних досліджень імені М. І. Долишнього НАН України» (e-mail: popadynets.n@gmail.com, ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-7556-6135>).

Popadynets Nazariy Mykolayovych – Dr.Sci. (Econ.), Senior Researcher, Associate Professor of the Department of economics and marketing, Deputy Director for Scientific and Pedagogical Work of the Academic Institute of Entrepreneurship and Advanced Technologies of the Lviv Polytechnic National University, Senior Researcher of the Department of regional economic policy of the Dolishniy Institute of Regional Research of NAS of Ukraine.

Надійшло 01.09.2023 р.