

СХІДНОУКРАЇНСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ІМ. В. ДАЛЯ

(повне найменування вищого навчального закладу)

ФАКУЛЬТЕТ ЕКОНОМІКИ І УПРАВЛІННЯ

(назва факультету)

КАФЕДРА ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ, МЕНЕДЖМЕНТУ ТА МАРКЕТИНГУ

(повна назва кафедри)

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

магістра

(освітньо-кваліфікаційний рівень)

на тему: Інноваційні підходи до стратегічного управління розвитком
територіальних громад

здобувач (ка) 2 курсу групи ПУ-24зм

спеціальність: 281 «Публічне управління та
адміністрування»

освітньо-професійна програма: «Публічне управління та
адміністрування»

Семчук Є.Ю.

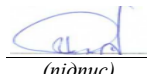
(ПІБ здобувача)



(підпис)

Керівник доц., к.е.н. Бучнів М.М.

(вчене звання, науковий ступінь, ПІБ)



(підпис)

Київ, 2025

СХІДНОУКРАЇНСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ІМ. В.ДАЛЯ

(повне найменування вищого навчального закладу)

Інститут, факультет, відділення факультет економіки і управління

Кафедра, циклова комісія кафедра публічного управління, менеджменту та маркетингу

Освітньо-кваліфікаційний рівень магістр

Спеціальність 281 «Публічне управління та адміністрування»

Освітньо-професійна програма «Публічне управління та адміністрування»

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри публічного

управління, менеджменту та маркетингу

 д.е.н., проф. О.О. Хандій

04 вересня 2025 року

ЗАВДАННЯ НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ МАГІСТРА

Семчук Євгеній Юрійович

(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема роботи: Інноваційні підходи до стратегічного управління розвитком територіальних громад

керівник роботи Бучнів М.М. к.е.н., доцент

(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

затверджені наказом вищого навчального закладу від «09» жовтня 2025 р. №190/14

2. Строк подання здобувачем роботи «10» грудня 2024 р.

3. Вихідні дані до роботи

наукові праці вітчизняних і зарубіжних учених у сфері публічного управління, регіонального розвитку, інноваційного менеджменту, стратегічного планування, децентралізації та розвитку територіальних громад. та вдосконалення діяльності органів місцевого самоврядування; данні звіту з магістерського стажування за матеріалами діяльності Томашівської сільської територіальної громади.

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити)

Теоретико-методологічні засади інноваційного стратегічного управління розвитком територіальних громад; аналіз сучасного стану та проблем інноваційного стратегічного управління в територіальних громадах України; розробка та обґрунтування інноваційних підходів до стратегічного управління розвитком територіальних громад.

5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень)

Визначення сутності стратегічного управління розвитком територіальних громад; основні концепції інноваційного підходу в управлінні територіальним розвитком; загальні характеристики Томашівської ТГ; демографічна ситуація та робота з ВПО в Томашівській ТГ; управління земельними ресурсами в Томашівській ТГ; економічні показники та діяльність ЦНАП у Томашівській ТГ; управлінська діяльність та міжнародна співпраця; підтримка ЗСУ та плани відновлення громади; SWOT-аналіз діючих механізмів стратегічного планування та управління розвитком громади; модель інноваційного стратегічного управління розвитком територіальної громади; оцінка

інноваційних інструментів та механізмів для стратегічного планування громади.

6. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв

7. Дата видачі завдання «04» вересня 2025 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1	Затвердження та надання теми роботи	вересень 2025 р.	виконано
2	Обґрунтування актуальності теми роботи	вересень 2025 р.	
3	Робота з бібліографічними джерелами, підготовка матеріалів для написання першого розділу роботи	вересень 2025 р.	виконано
4	Надання матеріалів по першому розділу роботи	вересень 2025 р.	виконано
5	Збір інформації для написання другого розділу роботи	жовтень 2025 р.	виконано
6	Надання матеріалів по другому розділу роботи	жовтень 2025 р.	виконано
7	Підготовка матеріалів та написання третього розділу роботи	жовтень 2025 р.	виконано
8	Надання матеріалів по третьому розділу роботи	листопад 2025 р.	виконано
9	Написання висновків, заключне оформлення роботи та демонстраційних матеріалів	листопад 2025 р.	виконано
10	Підготовка доповіді до захисту роботи	грудень 2025 р.	виконано

Здобувач


(підпис)

Семчук С.Ю.
(прізвище та ініціали)

Керівник роботи


(підпис)

Бучнев М.М.
(прізвище та ініціали)

РЕФЕРАТ

Текст стор. 70, табл. 10, рис. 2.

Територіальна громада, стратегічне управління, інновації, інноваційні підходи, модель, інструменти, механізми, децентралізація, повоєнне відновлення.

У кваліфікаційній роботі магістра досліджено інноваційні підходи до стратегічного управління розвитком територіальних громад в умовах сучасних викликів, включаючи вплив повномасштабної війни та необхідність повоєнного відновлення. Обґрунтовано ключову роль інновацій для забезпечення стійкості, конкурентоспроможності та адаптації громад, перетворюючи їх на активних суб'єктів власного розвитку.

На теоретико-методологічному рівні проаналізовано сутність стратегічного управління, його сучасні особливості (комплексність, партисипативність, ресурсна обмеженість, врахування безпекових викликів) та концептуальні засади інноваційного підходу. Вивчено концепції регіональних інноваційних систем, «розумної спеціалізації», «відкритих інновацій» та «міст-лабораторій», що підкреслюють значення мережевої взаємодії та залучення стейкхолдерів.

Розроблено універсальну модель інноваційного стратегічного управління, що базується на п'яти взаємопов'язаних принципах: ціннісно-орієнтоване лідерство, гнучке та адаптивне планування, партнерство та екосистемний підхід, цифрова трансформація та інтелектуальне управління, а також культура інновацій і навчання.

Результати роботи надають комплексний, систематизований та практично орієнтований інструментарій для трансформації процесів стратегічного планування та управління в територіальних громадах, забезпечуючи їхній сталий розвиток, відновлення та інтеграцію.

ABSTRACT

Semchuk Y. Innovative approaches to strategic management of territorial community development. The manuscript.

Qualifying work of the master's degree in specialty 281 «Public Management and Administration», educational and professional program « Public Management and Administration». Volodymyr Dahl East Ukrainian National University, Ministry of Education and Science of Ukraine. Kyiv, 2025.

The master's qualification work explores innovative approaches to strategic management of the development of territorial communities in the context of modern challenges, including the impact of a full-scale war and the need for post-war reconstruction. The key role of innovations in ensuring the sustainability, competitiveness and adaptation of communities, turning them into active subjects of their own development, is substantiated.

At the theoretical and methodological level, the essence of strategic management, its modern features (complexity, participatory nature, resource limitations, consideration of security challenges) and the conceptual foundations of the innovative approach are analyzed. The concepts of regional innovation systems, "smart specialization", "open innovation" and "city-laboratories" are studied, which emphasize the importance of network interaction and stakeholder involvement.

A universal model of innovative strategic management has been developed, based on five interrelated principles: value-based leadership, flexible and adaptive planning, partnership and ecosystem approach, digital transformation and intelligent management, as well as a culture of innovation and learning.

The results of the work provide a comprehensive, systematized and practically oriented toolkit for transforming strategic planning and management processes in territorial communities, ensuring their sustainable development, restoration and integration.

Key words: Territorial community, strategic management, innovation, innovative approaches, model, tools, mechanisms, decentralization, post-war reconstruction.

ЗМІСТ

ВСТУП	7
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ ІННОВАЦІЙНОГО СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД	10
1.1. Сутність та особливості стратегічного управління розвитком територіальних громад в сучасних умовах	10
1.2. Концептуальні основи інноваційного підходу в управлінні територіальним розвитком	18
ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 1	26
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СУЧАСНОГО СТАНУ ТА ПРОБЛЕМ ІННОВАЦІЙНОГО СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ В ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАДАХ УКРАЇНИ	28
2.1. Загальна характеристика та потенціал розвитку територіальної громади (на прикладі Томашівської ТГ)	28
2.2. Оцінка діючих механізмів стратегічного планування та управління розвитком громади	35
2.3. Виявлення ключових проблем та перешкод для впровадження інноваційних підходів у стратегічне управління громадою	43
ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 2	51
РОЗДІЛ 3. РОЗРОБКА ТА ОБҐРУНТУВАННЯ ІННОВАЦІЙНИХ ПІДХОДІВ ДО СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД	53
3.1. Формування моделі інноваційного стратегічного управління розвитком територіальної громади	53
3.2. Розробка та оцінка рекомендацій щодо впровадження інноваційних інструментів та механізмів у стратегічне планування громади	61
ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 3	69
ВИСНОВКИ	71
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	77

ВСТУП

Сучасний етап розвитку України характеризується стрімкими трансформаціями в усіх сферах життя суспільства, що зумовлює необхідність переосмислення підходів до управління на всіх рівнях, особливо на місцевому. Територіальні громади (ТГ) стають ключовими акторами у забезпеченні сталого розвитку країни, виступаючи осередками інновацій та оновлення. Саме ефективне стратегічне управління розвитком цих громад є запорукою успішної реалізації децентралізаційних реформ, підвищення добробуту населення та зміцнення місцевої демократії.

В умовах глобальних викликів, таких як цифровізація, екологічні зміни, посилення конкуренції за ресурси та людський капітал, територіальні громади стикаються з необхідністю не лише адаптуватися до мінливого середовища, а й активно формувати своє майбутнє. Традиційні підходи до управління часто виявляються недостатньо гнучкими та інерційними, що вимагає впровадження інноваційних стратегій, які дозволять громадам максимально використовувати свій потенціал, залучати інвестиції, розвивати підприємництво та забезпечувати високу якість життя для своїх мешканців.

Актуальність теми зумовлена тим, що успішне функціонування та сталий розвиток територіальних громад в Україні неможливі без застосування передових інноваційних підходів до стратегічного планування та управління. Ефективне стратегічне управління, що базується на інноваціях, сприятиме не лише підвищенню конкурентоспроможності громад, а й формуванню сприятливого інвестиційного клімату, розвитку соціальної інфраструктури, зміцненню інституційної спроможності та активізації участі громадян у процесах прийняття рішень.

Питанням стратегічного управління розвитком територій, а також інноваційним аспектам його реалізації присвятили свої праці такі вітчизняні та зарубіжні вчені, як: А.В. Ліпенцев, В.В. Донець, О.М. Корж, Ю.Б. Шаповал, І.О. Олійник, А.С. Гальчинський, В.М. Гейць, Д.В. Зварич, а також науковці, що досліджують питання інноваційного розвитку, зокрема Й. Шумпетер, П.

Друкер, Е. Роджерс та інші. Проте, попри значну кількість наукових досліджень, питання застосування інноваційних підходів у стратегічному управлінні розвитком саме українських територіальних громад, особливо в умовах воєнного стану та повоєнного відновлення, потребують подальшого поглибленого вивчення та систематизації.

Метою кваліфікаційної роботи магістра є теоретико-методологічне обґрунтування та розробка практичних рекомендацій щодо впровадження інноваційних підходів до стратегічного управління розвитком територіальних громад в Україні.

Для досягнення поставленої мети необхідно вирішити наступні завдання:

- проаналізувати теоретичні та методологічні засади інноваційного стратегічного управління розвитком територіальних громад;
- дослідити світовий досвід та кращі практики застосування інноваційних підходів у стратегічному управлінні розвитком на місцевому рівні;
- оцінити сучасний стан та виявити ключові проблеми впровадження інноваційних підходів у стратегічне управління територіальними громадами України;
- обґрунтувати та розробити модель інноваційного стратегічного управління розвитком територіальної громади;
- сформулювати практичні рекомендації щодо впровадження інноваційних інструментів та механізмів у стратегічне планування та управління розвитком територіальних громад;
- оцінити очікувані соціально-економічні результати та ефективність запропонованих інноваційних підходів.

Об'єктом дослідження кваліфікаційної роботи магістра є процеси стратегічного управління розвитком територіальних громад в Україні. Предметом дослідження кваліфікаційної роботи магістра є сукупність теоретичних, методологічних та практичних аспектів застосування

інноваційних підходів до стратегічного управління розвитком територіальних громад.

У роботі використано комплекс методів наукового дослідження: діалектичний метод пізнання для вивчення процесів розвитку; системний підхід для аналізу територіальної громади як складної соціально-економічної системи; методи аналізу та синтезу для обґрунтування теоретичних положень та формування рекомендацій; порівняльний аналіз для вивчення світового досвіду; статистичні методи для обробки емпіричних даних; метод експертних оцінок та інші.

Наукова новизна отриманих результатів полягає в удосконаленні теоретико-методологічних засад інноваційного стратегічного управління ТГ, виявленні ключових проблем його впровадження в Україні, а також у розробці та обґрунтуванні концептуальної моделі та комплексу практичних рекомендацій щодо застосування інноваційних інструментів і механізмів у стратегічному плануванні розвитку громад.

Практичне значення отриманих результатів полягає у можливості використання запропонованої моделі та рекомендацій органами місцевого самоврядування для підвищення ефективності стратегічного управління розвитком своїх територіальних громад, сприяючи їх конкурентоспроможності, сталості та залученню ресурсів.

Робота включає вступ, 3 розділи, висновки, список використаних джерел. Загальний обсяг роботи - 84 сторінки. Містить 10 таблиць, 2 рисунки, список використаних джерел налічує 78 найменувань.

РОЗДІЛ 1.

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ ІННОВАЦІЙНОГО СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД

1.1. Сутність та особливості стратегічного управління розвитком територіальних громад в сучасних умовах

Сучасний етап розвитку України відзначається інтенсивними трансформаціями, що зумовлюють переосмислення ролі та функцій місцевого самоврядування. В умовах децентралізації територіальні громади набувають статусу ключових суб'єктів, відповідальних за власний розвиток та добробут своїх мешканців. Це, у свою чергу, актуалізує необхідність впровадження ефективних механізмів управління, серед яких особливе місце посідає стратегічне управління. Воно є не просто набором планових документів, а комплексною філософією діяльності, спрямованою на формування довгострокових перспектив та досягнення визначених цілей [5].

Сутність стратегічного управління розвитком територіальних громад полягає у системній, цілеспрямованій діяльності, що охоплює розробку, впровадження та постійний моніторинг стратегічних рішень, які визначають вектор руху громади у майбутнє. Цей процес не є статичним; він передбачає безперервний цикл аналізу, планування, реалізації та контролю, що дозволяє громаді адаптуватися до змін зовнішнього середовища та ефективно використовувати внутрішні ресурси [18].

Ключовими елементами цього процесу є:

- Стратегічне планування: Охоплює діагностику поточної ситуації, ідентифікацію сильних та слабких сторін громади, можливостей та загроз зовнішнього середовища (SWOT-аналіз), а також формулювання місії, бачення та стратегічних цілей.

- Організація та реалізація: Стосується створення ефективних механізмів втілення стратегічних планів у життя через розробку програм, проєктів та ініціатив, розподіл ресурсів та координацію діяльності різних акторів.

- Контроль та оцінка: Передбачає постійний моніторинг виконання стратегічних планів, вимірювання досягнутих результатів, оцінку ефективності впроваджених заходів та, за потреби, внесення коректив у стратегію.

Важливою складовою стратегічного управління є його спрямованість на досягнення не лише економічних, а й соціальних, екологічних та культурних цілей, забезпечуючи гармонійний та збалансований розвиток території [5]. Особливості стратегічного управління розвитком територіальних громад в сучасних умовах визначаються рядом факторів, які суттєво відрізняють його від управління на національному чи регіональному рівнях:

- Локальна специфіка та унікальність: Кожна територіальна громада має власні унікальні характеристики - географічне положення, природні ресурси, культурну спадщину, економічну спеціалізацію, демографічний склад. Стратегічне управління повинно враховувати ці особливості та будуватись на сильних сторонах громади.

- Партисипативний характер: Ефективне стратегічне управління на місцевому рівні неможливе без активного залучення широкого кола стейкхолдерів - мешканців, місцевого бізнесу, громадських організацій, експертів. Це забезпечує не лише легітимність та суспільну підтримку стратегічних рішень, а й збагачує їх зміст різноманітними ідеями та досвідом.

- Обмеженість ресурсів: Багато територіальних громад стикаються з проблемою обмеженості фінансових, людських та матеріальних ресурсів. Це вимагає від стратегічного управління максимальної ефективності у використанні наявних ресурсів, пошуку альтернативних джерел фінансування (грантова діяльність, інвестиції, державно-приватне партнерство) та раціонального розподілу.

- Вплив децентралізації: Передача повноважень та ресурсів на місцевий рівень розширює можливості громад для самостійного планування та реалізації стратегій, але водночас підвищує їхню відповідальність за результати розвитку. Стратегічне управління в умовах децентралізації стає інструментом для реалізації новонабутих повноважень [37].

- Гнучкість та адаптивність: Сучасне зовнішнє середовище відзначається високою динамікою та непередбачуваністю. Військові конфлікти, економічні кризи, швидкий розвиток технологій – все це вимагає від стратегій розвитку громад гнучкості та здатності оперативно адаптуватися до змін, переглядаючи цілі та пріоритети.

Крім того, стратегічне управління розвитком територіальних громад в умовах сьогодення нерозривно пов'язане з інтеграцією інноваційних підходів. Це означає не лише використання нових технологій чи продуктів, але й впровадження інновацій в управлінські процеси, методи взаємодії з громадою, механізми залучення ресурсів та надання послуг. Інновації стають рушійною силою, що дозволяє громадам не просто наздоганяти, а випереджати виклики, створювати нові можливості для економічного зростання та соціального прогресу. Також, важливим аспектом є орієнтація на сталий розвиток, що передбачає врахування екологічних, соціальних та економічних аспектів у довгостроковій перспективі [8]. Це вимагає від стратегічного управління інтеграції принципів «зеленої» економіки, ресурсозбереження та формування екологічної свідомості у мешканців.

Нарешті, підвищення інституційної спроможності органів місцевого самоврядування є невід'ємною частиною ефективного стратегічного управління. Це включає розвиток професійних компетенцій кадрів, впровадження сучасних систем управління якістю, посилення прозорості та підзвітності, а також розвиток партнерських відносин з усіма зацікавленими сторонами [7].

Таким чином, стратегічне управління розвитком територіальних громад у сучасних умовах є комплексним, багатофакторним процесом, що вимагає

постійної адаптації, інноваційного мислення та активної взаємодії всіх учасників для досягнення цілей сталого та гармонійного розвитку.

Важливо також зазначити, що у контексті сучасних реалій України, значний вплив на стратегічне управління розвитком територіальних громад має необхідність повоєнного відновлення та адаптації до нових викликів безпеки. Це передбачає не лише відбудову зруйнованої інфраструктури, але й формування стійких, життєздатних громад, здатних протистояти майбутнім кризам. Стратегічне управління має інтегрувати механізми управління ризиками, плани реагування на надзвичайні ситуації, а також стратегії для забезпечення психосоціальної підтримки населення. Крім того, активізація міжнародного співробітництва та залучення зовнішньої допомоги стають невід'ємною частиною стратегічного планування, що вимагає від громад здатності ефективно комунікувати свої потреби, розробляти проєктні пропозиції та відповідати міжнародним стандартам.

Цифрова трансформація також відіграє ключову роль, дозволяючи громадам оптимізувати управлінські процеси, покращити надання адміністративних послуг, забезпечити прозорість та відкритість влади, а також створити нові можливості для економічного розвитку через електронну комерцію та дистанційну роботу. Відтак, стратегічне управління розвитком територіальних громад перетворюється на динамічний процес, що поєднує довгострокове бачення з гнучким реагуванням на поточні виклики, використовуючи інновації та партнерство як ключові елементи для забезпечення сталого та процвітаючого майбутнього [7].

Успішна реалізація стратегічного управління також тісно пов'язана із формуванням так званого «соціального капіталу» громади - сукупності довіри, норм та мереж, що сприяють координації та співпраці між її членами. Розвиток цього капіталу є критично важливим для забезпечення ефективної комунікації, спільного вирішення проблем та мобілізації внутрішніх ресурсів.

Стратегічне управління має сприяти створенню умов для розвитку горизонтальних зв'язків, підтримки ініціатив знизу та зміцненню ідентичності

громади. Також, важливим аспектом є формування сильного бренду громади, що дозволить їй приваблювати інвестиції, туристів та кваліфікованих фахівців. Це передбачає не лише просування унікальних особливостей території, але й створення привабливого іміджу, що базується на цінностях, традиціях та перспективах розвитку. Усі ці аспекти підкреслюють, що стратегічне управління розвитком територіальних громад у сучасних умовах є не просто інструментом, а цілісною парадигмою мислення та діяльності, що визначає здатність громади до саморозвитку, самовідновлення та адаптації в умовах постійних змін та викликів. Це дозволяє громадам бути не пасивними об'єктами зовнішніх впливів, а активними суб'єктами, які самостійно формують своє майбутнє.

Дослідження сутності стратегічного управління розвитком територіальних громад вимагає звернення до наукового доробку як вітчизняних, так і зарубіжних вчених. Аналіз їхніх концептуальних підходів дозволяє сформувати багатогранне розуміння цього складного феномену, виявити спільні та відмінні риси у трактуванні ключових аспектів.

У табл. 1.1 представлено систематизований огляд поглядів провідних дослідників на сутність стратегічного управління, адаптований до контексту розвитку територіальних громад, що дозволяє виокремити основні парадигми та акценти в цій сфері.

Таблиця 1.1

Визначення сутності стратегічного управління розвитком територіальних громад у поглядах вітчизняних та зарубіжних вчених

<i>Вчений (країна)</i>	<i>Основний підхід/Ключові ідеї</i>	<i>Інтерпретація сутності стратегічного управління розвитком ТГ</i>
А.В. Ліпенцев (Україна)	Досліджує механізми регіонального управління та децентралізації. Акцентує увагу на необхідності системного підходу до розвитку територій.	Системна діяльність органів місцевого самоврядування та стейкхолдерів щодо формування довгострокових цілей, мобілізації ресурсів та координації дій для забезпечення сталого розвитку громади [37].

<i>Вчений (країна)</i>	<i>Основний підхід/Ключові ідеї</i>	<i>Інтерпретація сутності стратегічного управління розвитком ТГ</i>
В.В. Донець (Україна)	Фокусується на проблемах місцевого та регіонального розвитку, управлінні територіями.	Процес визначення пріоритетів розвитку громади, розробки та реалізації комплексних програм, спрямованих на ефективне використання місцевого потенціалу та покращення якості життя населення [18].
О.М. Корж (Україна)	Досліджує питання стратегічного планування в контексті місцевого самоврядування.	Формування бачення майбутнього громади, встановлення стратегічних цілей, визначення шляхів їх досягнення та забезпечення контролю за реалізацією планів з урахуванням особливостей місцевого середовища [34].
Ю.Б. Шаповал (Україна)	Акцентує на управлінських аспектах розвитку територій, зокрема на питаннях економічного зростання та конкурентоспроможності.	Комплекс заходів, спрямованих на підвищення конкурентоспроможності громади через інновації, залучення інвестицій та ефективне управління наявними ресурсами для досягнення довгострокових економічних та соціальних вигод [64].
І. Шумпетер (Австрія/США)	Концепція «творчого руйнування», роль інновацій як двигуна економічного розвитку.	Стратегічне управління ТГ - це процес, що стимулює та впроваджує інновації для перетворення традиційних структур та створення нових можливостей розвитку, забезпечуючи економічне зростання через підприємництво та адаптацію до змін [66].
П. Друкер (Австрія/США)	Розробник концепції менеджменту. Наголошував на важливості цілей, планування та ефективності.	Системний підхід до визначення місії та цілей громади, аналізу зовнішнього та внутрішнього середовища, розробки ефективних стратегій та забезпечення їх реалізації для досягнення бажаних результатів [21].
М. Портер (США)	Концепція конкурентних переваг, кластерний підхід у	Формування унікальних конкурентних переваг громади через розвиток специфічних

<i>Вчений (країна)</i>	<i>Основний підхід/Ключові ідеї</i>	<i>Інтерпретація сутності стратегічного управління розвитком ТГ</i>
	регіональному розвитку.	кластерів, підвищення ефективності місцевої економіки та створення привабливого інвестиційного клімату для забезпечення сталого розвитку [51].
Х.М. Мінцберг (Канада)	Критика класичного стратегічного планування, акцент на emergent strategy (стратегія, що виникає).	Гнучке управління розвитком громади, яке поєднує свідоме планування з адаптацією до непередбачених змін та можливостей, що виникають у процесі реалізації стратегії [42].
Р. Флорида (США)	Теорія «креативного класу», роль талантів та інновацій у розвитку міст і регіонів.	Стратегічне управління ТГ – це процес формування привабливого середовища для "креативного класу", що стимулює інновації, культурний розвиток та створення високотехнологічних робочих місць, сприяючи економічному процвітанню [62].

Джерело: систематизовано автором

Аналіз наукових поглядів вітчизняних та зарубіжних вчених на сутність стратегічного управління дозволяє виділити низку спільних та визначальних характеристик, які є актуальними для контексту розвитку територіальних громад. Більшість дослідників сходяться на думці щодо системності, цілеспрямованості та довгострокового характеру стратегічного управління. Значний акцент робиться на необхідності аналізу внутрішнього потенціалу та зовнішнього середовища, визначення пріоритетів та цілей, а також розробки ефективних механізмів їх досягнення.

Зарубіжні вчені додатково підкреслюють роль інновацій, конкурентних переваг та людського капіталу як ключових факторів розвитку, тоді як вітчизняні дослідники акцентують на проблематиці децентралізації та підвищенні якості життя населення. Г. Мінцберг [42] звертає увагу на

гнучкість та адаптивність стратегії, що особливо важливо в умовах динамічних змін.

Узагальнюючи наведені підходи та враховуючи особливості сучасного етапу розвитку України, можна сформулювати власне визначення:

Стратегічне управління розвитком територіальних громад у сучасних умовах - це системна, інтерактивна та довгострокова діяльність органів місцевого самоврядування, ділових кіл, громадськості та інших стейкхолдерів, спрямована на формування бачення бажаного майбутнього, визначення пріоритетних цілей та розробку інноваційних стратегій їх досягнення шляхом ефективного використання наявних ресурсів, залучення інвестицій та постійної адаптації до динамічних змін зовнішнього середовища, з метою забезпечення сталого розвитку, підвищення конкурентоспроможності та добробуту громади.

Завершуючи розгляд сутності та особливостей стратегічного управління розвитком територіальних громад у сучасних умовах, необхідно підкреслити його багатогранність та адаптивний характер. Воно є не просто сукупністю певних етапів чи інструментів, а комплексною філософією управління, що пронизує всі аспекти життєдіяльності громади. Успішне стратегічне управління в умовах децентралізації, глобалізації та постійних викликів вимагає від органів місцевого самоврядування глибокого розуміння місцевої специфіки, готовності до інновацій, відкритості до співпраці та здатності до постійного навчання та адаптації.

Виходячи з наведених вище міркувань та узагальнюючи позиції провідних науковців, можна констатувати, що стратегічне управління розвитком територіальних громад має відповідати таким ключовим принципам: системність (розгляд громади як цілісного об'єкта), цільова орієнтація (чітке формулювання місії, бачення та цілей), довгостроковість (планування на перспективу з урахуванням майбутніх тенденцій), партисипативність (активне залучення всіх зацікавлених сторін), інноваційність (впровадження нових ідей, технологій та підходів),

адаптивність (здатність реагувати на зміни зовнішнього середовища) та ресурсоефективність (оптимальне використання всіх видів ресурсів).

Саме ці принципи становлять фундамент для побудови ефективних стратегій розвитку, що дозволять територіальним громадам не лише вижити в умовах турбулентності, але й процвітати, реалізуючи свій унікальний потенціал та забезпечуючи високу якість життя для своїх мешканців. Таким чином, стратегічне управління стає не просто функцією, а життєво важливою компетенцією для кожної територіальної громади, що прагне до сталого та успішного розвитку у XXI столітті.

1.2. Концептуальні основи інноваційного підходу в управлінні територіальним розвитком

У сучасних умовах, коли територіальні громади стикаються з безпрецедентними викликами та можливостями, традиційні підходи до управління розвитком часто виявляються недостатньо ефективними. Зростаюча складність соціально-економічних систем, швидкі технологічні зміни, екологічні загрози та посилення конкуренції за ресурси вимагають принципово нових рішень. У відповідь на ці вимоги все більшого значення набуває інноваційний підхід в управлінні територіальним розвитком. Він передбачає не лише адаптацію до існуючих умов, а й активне формування майбутнього через продукування, впровадження та поширення інновацій на всіх рівнях управління та у всіх сферах життєдіяльності громади [3].

Сутність інноваційного підходу полягає у систематичному пошуку, розробці та застосуванні нових або значно вдосконалених ідей, продуктів, процесів, послуг або організаційних методів, які призводять до позитивних якісних змін у територіальному розвитку. Це не обмежується лише технологічними інноваціями, а охоплює широкий спектр трансформацій - від впровадження нових моделей управління та залучення громадян до розробки креативних рішень для соціальних, екологічних чи економічних проблем [13].

Ключовим для інноваційного підходу є розуміння інновації як процесу, а не лише результату (рис. 1.1).

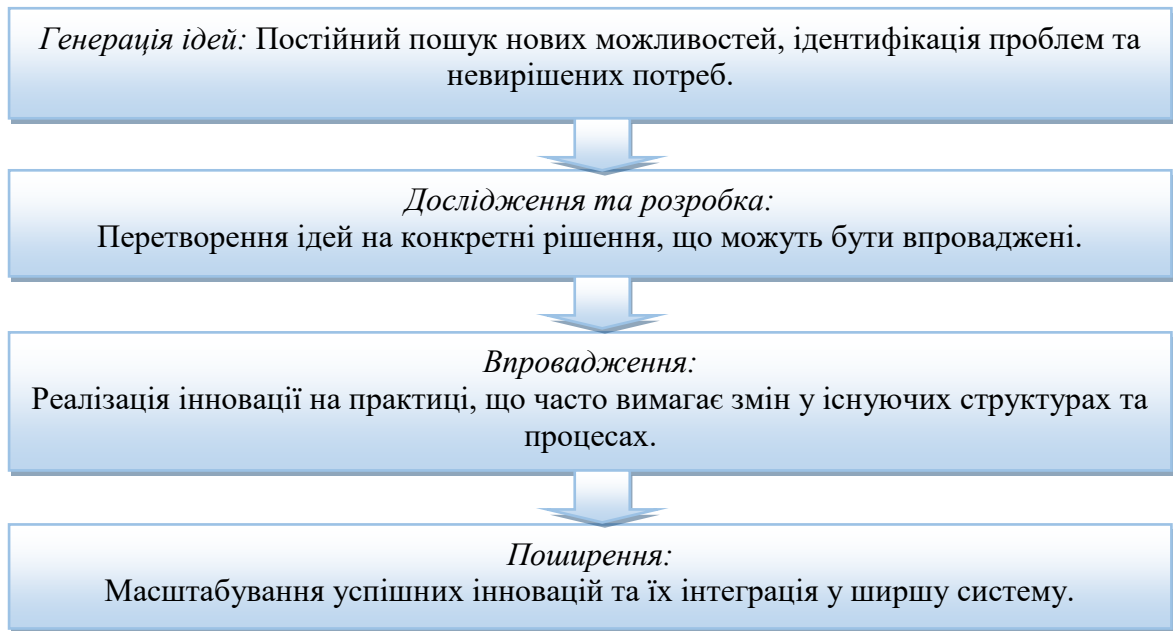


Рис.1.1. Інновація як процес

Джерело: сформовано автором

Інноваційний підхід в управлінні територіальним розвитком ґрунтується на низці ключових концепцій, які формують його методологічну та практичну основу. Ці концепції відображають сучасне розуміння ролі інновацій у забезпеченні сталого зростання та конкурентоспроможності територій. Аналіз цих концепцій дозволяє системно підійти до впровадження інноваційних стратегій, що відповідають специфіці та потребам територіальних громад [61].

У табл. 1.2 представлено опис основних концептуальних засад інноваційного підходу.

Таблиця 1.2.

Основні концепції інноваційного підходу в управлінні територіальним розвитком

<i>Концепція</i>	<i>Ключові положення та принципи</i>	<i>Значення для управління територіальним розвитком</i>
Регіональні інноваційні системи (RIS) [69;72]	Інновації є результатом взаємодії різноманітних акторів (університети, НДІ, бізнес, влада) у	Сприяє створенню сприятливого середовища для генерації та впровадження інновацій. Допомогає ідентифікувати

<i>Концепція</i>	<i>Ключові положення та принципи</i>	<i>Значення для управління територіальним розвитком</i>
	певній географічній області. Акцент на мережевій взаємодії, обміні знаннями та кооперації.	ключових гравців, посилювати зв'язки між ними та формувати кластери, що прискорює інноваційні процеси в громаді.
«Розумна спеціалізація» (Smart Specialization) [73;74]	Визначення та розвиток унікальних конкурентних переваг регіону/громади на основі існуючих знань, ресурсів та технологій. Фокус на обмеженій кількості пріоритетних сфер.	Дозволяє громадам концентрувати ресурси та зусилля на перспективних напрямках, де вони мають потенціал для лідерства. Запобігає розпорошенню інвестицій та стимулює інновації у вибраних секторах, підвищуючи їх конкурентоспроможність.
«Відкриті інновації» (Open Innovation) [71;78]	Використання зовнішніх джерел ідей (співпраця з іншими громадами, міжнародні партнери, стартапи) та внутрішніх інноваційних можливостей. Обмін знаннями та технологіями.	Розширює доступ до нових ідей та технологій, прискорює інноваційні процеси. Сприяє залученню зовнішніх інвестицій, знань та досвіду, а також інтеграції громади у глобальні інноваційні мережі.
«Спільне творення» (Co-creation) [75;77]	Активне залучення широкого кола стейкхолдерів (мешканці, бізнес, громадськість, наука, влада) до процесу розробки та впровадження інноваційних рішень.	Підвищує релевантність та легітимність інновацій, забезпечуючи їх відповідність реальним потребам громади. Зміцнює соціальний капітал, довіру та взаємодію, мобілізує креативний потенціал населення.
Концепція «міста-лабораторії» (Living Lab) [70;76]	Підхід, що передбачає тестування та розробку інновацій у реальному середовищі за участю кінцевих користувачів. Місто або громада стає тестовим майданчиком.	Дозволяє швидше та ефективніше розробляти інноваційні рішення (особливо для розумних міст/громад), адаптуючи їх до реальних потреб мешканців. Зменшує ризики впровадження та підвищує шанси на успіх інноваційних проєктів.

Джерело: систематизовано автором

Представлені концепції інноваційного підходу - є взаємодоповнюючими та відображають сучасні тенденції у розвитку теорії та практики управління територіальним розвитком. Вони підкреслюють перехід від ізольованих інноваційних процесів до мережевої взаємодії, від централізованого планування до залучення широкого кола стейкхолдерів, від універсальних рішень до унікальної спеціалізації.

Комплексне застосування цих концепцій дозволяє територіальним громадам ефективно використовувати власний потенціал, залучати зовнішні ресурси, генерувати та впроваджувати інновації, які відповідають їхнім специфічним потребам та сприяють досягненню цілей сталого розвитку. Інноваційний підхід, таким чином, стає не просто можливістю, а необхідною умовою для забезпечення конкурентоспроможності та життєздатності громади в умовах глобальних трансформацій.

Інноваційний підхід вимагає від органів місцевого самоврядування не лише зміни методів роботи, а й зміни управлінської культури. Це передбачає формування культури експерименту, готовності до ризиків, заохочення креативності та постійного навчання. Управлінські команди повинні бути відкритими до нових ідей, здатними до швидкої адаптації та налагодження ефективної співпраці з різними секторами суспільства. Такий підхід трансформує роль місцевої влади з регулятора на каталізатора та фасилітатора інноваційних процесів, сприяючи створенню динамічного та привабливого середовища для життя, роботи та розвитку.

Таким чином, інноваційний підхід є фундаментальним для ефективного управління територіальним розвитком, дозволяючи громадам не лише відповідати на виклики сучасності, але й активно формувати своє майбутнє, використовуючи потенціал нових ідей та колективної творчості.

Продовжуючи розгляд концептуальних основ інноваційного підходу в управлінні територіальним розвитком, важливо також звернути увагу на роль інституційного середовища та управлінської культури. Інновації не виникають у вакуумі; вони потребують сприятливого інституційного клімату, який

заохочує експерименти, дозволяє помилятися та швидко вчитися на досвіді. Це означає формування прозорих правил, ефективних механізмів координації, гнучких процедур прийняття рішень та готовності до перегляду застарілих норм. Управлінська культура, своєю чергою, має бути відкритою до нових ідей, підтримувати горизонтальні зв'язки, стимулювати творчість та ініціативу серед працівників органів місцевого самоврядування та інших акторів [61].

Крім того, успішне впровадження інноваційного підходу вимагає розвитку інноваційної інфраструктури на рівні громади. Це можуть бути інкубатори та акселератори для стартапів, коворкінги, технологічні парки, центри підтримки підприємництва, платформи для обміну знаннями та досвідом. Така інфраструктура створює фізичне та віртуальне середовище, що сприяє взаємодії, генерації ідей та їх комерціалізації або впровадженню у суспільну практику. Важливим елементом інноваційної інфраструктури є також система освіти та підготовки кадрів, яка забезпечує громаду необхідними знаннями та навичками для створення та використання інновацій. Це включає розвиток STEM-освіти, підтримку університетських досліджень, програми перекваліфікації та підвищення кваліфікації для дорослого населення [1].

Особливо актуальним в контексті інноваційного підходу є концепція цифрової трансформації територіальних громад. Вона передбачає не лише впровадження цифрових технологій у роботу органів влади, а й створення «розумних» міст та сіл, розвиток електронного урядування, використання великих даних для прийняття рішень, цифровізацію послуг та створення нових цифрових екосистем. Цифровізація виступає як потужний каталізатор інновацій, дозволяючи оптимізувати процеси, підвищити прозорість, залучити громадян до управління та створити нові можливості для економічного розвитку [39].

Інноваційний підхід в управлінні територіальним розвитком - це не просто додаток до традиційних методів, а цілісна парадигма, що вимагає системних змін на всіх рівнях. Його ефективність визначається здатністю

громади формувати сприятливе інституційне та культурне середовище, розвивати інноваційну інфраструктуру та активно використовувати потенціал цифрових технологій. Лише такий комплексний підхід дозволить територіальним громадам України реалізувати свій потенціал і стати рушійною силою інноваційного розвитку країни.

Таким чином, концептуальні основи інноваційного підходу в управлінні територіальним розвитком формують методологічну базу для розробки та реалізації стратегій, які забезпечують не лише виживання, а й процвітання громад. Вони дозволяють перетворити виклики на можливості, використовуючи креативність, знання та взаємодію як головні рушійні сили прогресу. Узагальнюючи, інноваційний підхід – це не лише про нові технології, а й про нове мислення, нову культуру управління та нові моделі співпраці, що дозволяють територіальним громадам стати справжніми архітекторами свого майбутнього, забезпечуючи сталий, інклюзивний та інноваційний розвиток.

Завершуючи, слід підкреслити ключову роль інноваційного підходу в управлінні територіальним розвитком у контексті сучасної України, особливо в умовах широкомасштабної війни та подальшого повоєнного відновлення. В умовах руйнувань, міграційних процесів та економічних викликів, інновації стають не просто бажаним елементом, а життєвою необхідністю для формування стійких, конкурентоспроможних та привабливих територіальних громад. Це означає перехід від репродуктивного до продуктивного типу розвитку, де громади не просто відтворюють існуючі моделі, а створюють нові цінності та можливості, адаптуючись до нової реальності.

Інноваційний підхід виступає як механізм подолання інерції, залучення нових інвестицій - як внутрішніх, так і міжнародних - для відбудови та модернізації. Він критично важливий для швидкого та ефективного відновлення інфраструктури, економіки та соціальної сфери, а також для розробки рішень, які враховують уроки війни та забезпечують підвищену стійкість до майбутніх криз. Це включає впровадження нових будівельних

технологій, розвиток інноваційних освітніх програм для інтеграції ветеранів та ВПО, створення цифрових платформ для моніторингу та координації відновлювальних процесів. Інновації є ключем до підвищення якості життя навіть в умовах обмежених ресурсів, формування позитивного іміджу громади, що стала зразком адаптивності та розвитку. Він сприяє розвитку підприємництва, залученню молоді та талановитих фахівців, які є рушійною силою відновлення, а також зміцненню соціальної згуртованості через спільну участь у розробці та впровадженні інноваційних рішень, що відповідають потребам громади, що зазнала впливу війни.

Зарубіжний досвід також підтверджує критичну важливість інноваційного підходу в періоди відновлення та трансформацій. Приклади післявоєнної відбудови Європи, зокрема Німеччини та Японії, демонструють, що ключем до успішного відновлення була не просто реставрація довоєнного стану, а системне впровадження нових технологій, виробничих процесів та управлінських практик. Так, «німецьке економічне диво» значною мірою ґрунтувалося на орієнтації на інновації та модернізацію промисловості. Досвід країн Балтії після розпаду СРСР також свідчить про ефективність інноваційного підходу у формуванні нових економічних моделей та залученні інвестицій. Ці приклади демонструють, що кризові періоди можуть стати каталізаторами для інноваційного стрибка, якщо вони супроводжуються цілеспрямованою політикою підтримки інновацій, створенням сприятливого інституційного середовища та активним залученням суспільства до процесу змін. Сучасний досвід «розумних міст» (Smart Cities) у Сінгапурі, Барселоні, Копенгагені також підкреслює, як системне впровадження інновацій у міське управління та розвиток інфраструктури може кардинально покращити якість життя та підвищити ефективність функціонування громади [45].

Отже, глибоке розуміння та системне застосування концепцій інноваційного підходу є фундаментальним для успішної реалізації стратегічного управління розвитком територіальних громад, забезпечуючи їхній динамічний рух вперед, швидке та якісне відновлення, формування

стійкості та сприяючи загальному прогресу держави навіть у найскладніші часи.

ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 1

У першому розділі кваліфікаційної роботи магістра було здійснено теоретико-методологічне обґрунтування інноваційного стратегічного управління розвитком територіальних громад, що охоплює аналіз сутності, особливостей стратегічного управління та концептуальних засад інноваційного підходу.

Дослідження показало, що стратегічне управління розвитком територіальних громад є системною, цілеспрямованою та довгостроковою діяльністю, що вимагає глибокого аналізу внутрішнього потенціалу, зовнішнього середовища, чіткого формулювання місії, бачення та цілей. Воно передбачає розробку та ефективну реалізацію стратегій для досягнення збалансованого розвитку громади з активним залученням усіх стейкхолдерів.

Сучасні особливості управління включають його комплексність, партисипативність, інноваційність, ресурсну обмеженість, необхідність підвищення інституційної спроможності та врахування геополітичних і безпекових викликів. Особливого значення ці аспекти набувають в умовах повномасштабної війни та повоєнного відновлення України, перетворюючи громади з пасивних об'єктів на активних суб'єктів власного розвитку та відбудови. Це вимагає від них здатності не лише адаптуватися до нових реалій безпеки, але й системно підходити до відновлення інфраструктури, інтеграції ВПО та ветеранів, формуючи стійкі та життєздатні території.

Розгляд концептуальних основ інноваційного підходу підтвердив його ключову роль для забезпечення конкурентоспроможності та сталого розвитку територій. Інноваційний підхід виходить за рамки суто технологічних нововведень, охоплюючи управлінські, соціальні та організаційні інновації.

Аналіз ключових концепцій - Регіональних інноваційних систем (RIS), «розумної спеціалізації», «відкритих інновацій», «спільного творення» та «міст-лабораторій» - виявив їхню взаємодоповнюваність та спільну орієнтацію на мережеву взаємодію, ефективне використання унікальних

переваг, залучення зовнішніх джерел знань та широке залучення стейкхолдерів. Застосування цих концепцій вимагає трансформації управлінської культури, створення сприятливого інституційного середовища та розвитку інноваційної інфраструктури, включаючи цифрову трансформацію.

Узагальнюючи, можна стверджувати, що ефективне стратегічне управління розвитком територіальних громад в сучасних умовах є неможливим без глибокої інтеграції інноваційного підходу. Саме інновації стають критично важливим рушієм для подолання наслідків війни, забезпечення швидкого та якісного повоєнного відновлення, створення нових можливостей для економічного зростання та підвищення добробуту населення.

Зарубіжний досвід післявоєнної відбудови (як-от Німеччина, Японія) та розвитку «розумних міст» (Сінгапур, Барселона) переконливо демонструє, що успіх забезпечується системним впровадженням інновацій у всі сфери життя, а кризові періоди можуть стати каталізаторами для інноваційного стрибка. Це вимагає цілеспрямованої політики підтримки інновацій, створення сприятливого інституційного середовища та активного залучення суспільства до процесу змін.

Таким чином, теоретико-методологічні засади інноваційного стратегічного управління, окреслені в цьому розділі, формують необхідний концептуальний базис для подальшого аналізу практичного стану, виявлення проблем та розробки конкретних рекомендацій, спрямованих на забезпечення сталого, інноваційного та успішного розвитку територіальних громад України в умовах сьогодення та майбутнього.

РОЗДІЛ 2.

АНАЛІЗ СУЧАСНОГО СТАНУ ТА ПРОБЛЕМ ІННОВАЦІЙНОГО СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ В ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАДАХ УКРАЇНИ

2.1. Загальна характеристика та потенціал розвитку територіальної громади (на прикладі Томашівської ОТГ)

Оцінка ефективності інноваційного стратегічного управління розвитком територіальних громад вимагає ґрунтовного аналізу їхньої поточної ситуації, внутрішніх ресурсів та зовнішніх факторів впливу. Для ідентифікації типових для України проблем і можливостей, які стоять перед громадами, а також для виявлення специфічних аспектів їхнього функціонування, доцільним є детальний розгляд конкретного кейсу. У рамках цього підрозділу проведено аналіз Томашівської територіальної громади Фастівського району Київської області, центром якої є село Томашівка. Ця громада слугує репрезентативним прикладом сільських та селищних утворень України, що пройшли реформу децентралізації та стикаються з актуальними викликами і перспективами розвитку, особливо в умовах поточної воєнної агресії та подальшого відновлення.

Томашівська територіальна громада була сформована 9 липня 2019 року. Вона розташована у Фастівському районі Київської області, що географічно наближує її до столичної агломерації та відкриває потенційні можливості доступу до розширених ринків збуту, різноманітних ресурсів, освітніх та медичних послуг, а також до великих транспортних магістралей. Село Томашівка, що виступає адміністративним центром громади, виконує роль ключового логістичного та соціального осередку для прилеглих населених пунктів. До складу громади входить 17 сільських поселень [26;27;28]: Томашівка, Ярошівка, Дідівщина, Деминівка, Вільшанська Нива, Великі Гуляки, Федорівка, Василівка, Пришивальня, Кончаки, Вишня, Дорогинка, Кошіївка, Соснівка, Конопельки, Вільне та Юрівка. Ця

поліцентрична структура території, що охоплює площу 261,12 км² у 2023 році [26] (261,10 км² у першому півріччі 2025 року [28]), вимагає впровадження ефективних механізмів координації та управління для забезпечення збалансованого розвитку всіх її складових та нівелювання можливих диспропорцій.

Для більш повного уявлення про основні характеристики громади наведемо зведені дані у таблиці 2.1.

Таблиця 2.1

Загальні характеристика Томашівської ТГ

<i>Характеристика</i>	<i>Показник / Стан</i>
Дата утворення ТГ	09 липня 2019 року
Адміністративний центр	с. Томашівка
Розташування	Фастівський район, Київська обл.
Кількість населених пунктів	17 сіл
Площа ТГ (2023 / 1-ше півріччя 2025)	261,12 км ² / 261,10 км ²

Джерело: систематизовано автором за даними [26;27;28]

Демографічна картина Томашівської ТГ демонструє динамічні зміни, характерні для багатьох українських громад в умовах воєнного стану. Якщо у 2023 році загальна кількість зареєстрованого та постійно проживаючого населення оцінювалася у 7994 особи [26], то до першого півріччя 2025 року цей показник скоротився до 3999 зареєстрованих мешканців, з яких 349 проживали безпосередньо в селі Томашівка [28]. Таке суттєве зменшення, ймовірно, обумовлене міграційними процесами, спричиненими війною.

Незважаючи на це, громада активно підтримує та інтегрує внутрішньо переміщених осіб (ВПО). Детальніше динаміка демографічних показників та роботи з ВПО представлена у табл. 2.2.

Таблиця 2.2

Демографічна ситуація та робота з ВПО в Томашівській ТГ

<i>Характеристика</i>	<i>Показник/стан 2023</i>	<i>Показник/стан 1-ше півріччя 2025</i>
Кількість зареєстрованого населення, тис. осіб	7994	3999

<i>Характеристика</i>	<i>Показник/стан 2023</i>	<i>Показник/стан 1-ше півріччя 2025</i>
Кількість населення в адм. центрі (с. Томашівка), осіб	356	349
ВПО за програмою «Прихисток»	170 заяв / 428 осіб / 236 743,63 тис. грн. компенсації	-
Соціальний готель (с. Дідівщина)	Функціонував у 2024 році	15 мешканців (з Херсонської обл.)
Соціальний гуртожиток (с. Дорогинка)	Відкрито у 2024 році (за підтримки УВКБ ООН та БФ Рокада)	Функціонує
ВПО в освітніх закладах, осіб	14	16

Джерело: систематизовано автором за даними [26;27;28]

Ці факти підкреслюють соціальну відповідальність громади та потенціал ВПО як додаткового джерела трудових ресурсів, водночас вказуючи на стратегічну необхідність розробки програм для залучення та утримання населення.

Щодо природно-ресурсного потенціалу, детальна інформація в доступних звітах відсутня, проте географічне розташування в Київській області дозволяє припускати наявність родючих сільськогосподарських угідь, лісових масивів та водних об'єктів. Громада активно та системно управляє земельними ресурсами, що підтверджується даними, зведеними у табл. 2.3.

Таблиця 2.3

Управління земельними ресурсами в Томашівській ТГ

<i>Характеристика</i>	<i>Показник/стан 2023</i>	<i>Показник/стан 2024</i>	<i>Показник/стан 2025</i>
Договори оренди землі	27 договорів (238 ділянок, 83,13 га)	27 договорів (238 ділянок, 83,13 га)	27 договорів (238 ділянок, 83,13 га)
Надходження від оренди землі, тис. грн.	555 112,21	559 453,80	559 453,80
Річна орендна плата за зем. ділянки, грн. га	20,61 грн. га	20,720 грн.га	20,720 грн.га

Джерело: систематизовано автором за даними [26;27;28]

Економічна база Томашівської ТГ характеризується диверсифікацією: представлені аграрний сектор (ТОВ «Український сад», ТОВ «ФастівАгро» та інші), промисловість (ТОВ «Енергетична група», ТОВ «Сіпан» та інші), а

також сфера туризму й торгівлі (ТОВ «Кондор-А», Клуб рибалок «Відпочинок» тощо) [26].

У 2023 році громада отримала від орендної плати за земельні ділянки понад 186 тис. грн. та уклала два договори оренди нерухомого майна [26]. У першому півріччі 2025 року продовжено роботу з інвентаризації земель та розробкою нормативно-грошових оцінок [28]. Позитивним сигналом для розвитку комунікаційної та цифрової інфраструктури є будівництво станції стільникового зв'язку в с. Вільне [28]. Громада активно підтримує підприємницьку діяльність, що відображається у розширенні спектру адміністративних послуг ЦНАП та відкритті консультаційного пункту для бізнесу в с. Томашівка [28]. Основні економічні показники та діяльність ЦНАП деталізовані у табл. 2.4.

Таблиця 2.4

Економічні показники та діяльність ЦНАП у Томашівській ТГ

Показник	2023	2024	1-ше півріччя 2025
Доходи бюджету ТГ, млн. грн.	81,66	84,19	32,42
Виконання бюджету, %	-	-	109,7%
Заощадження через Prozorro	432 287,01 грн (8 торгів на 8,4 млн. грн.)	1 209 715,70 грн (2 торги + 2 запити) + 72 284,08 грн. (освіта)	-
Кількість наданих адмін. послуг ЦНАП	10929	11175	5420
Кількість видів адмін. послуг ЦНАП	196	197	198
Консультаційний пункт для бізнесу	-	-	Відкрито в с. Томашівка

Джерело: систематизовано автором за даними [26;27;28]

Соціальна інфраструктура Томашівської ТГ охоплює широкий спектр об'єктів. У сфері освіти у 2023 році функціонувало 2 заклади загальної середньої освіти (368 учнів) та 3 дошкільні заклади (54 вихованці) [26].

У 2024 році було значно покращено матеріально-технічну базу освітніх закладів: проведено капітальний ремонт спортивної зали, облаштовано

ресурсні кімнати, встановлено пожежну сигналізацію у Дідівщинському ліцеї та Вільненській гімназії, відкрито дитячий садок у с. Дорогинка [27].

У 2023 році також були облаштовано зони дозвілля, реконструйовано опалення, оновлено автопарк шкільних автобусів та забезпечено вчителів ноутбуками. Важливим кроком є відкриття двох інклюзивних класів та ремонт укриття опорного закладу [26]. У першому півріччі 2025 року продовжено роботи з ремонту укриттів, зокрема у Вільненській гімназії (понад 1,3 млн. грн.), та розроблена проєктно-кошторисна документація на ремонт шкільних вбиралень [28].

У сфері охорони здоров'я у першому півріччі 2025 року громада підтримувала Центр ПМСД Боярської міської ради (282,3 тис. грн субвенції) та співпрацювала з приватними медичними закладами [28]. Соціальний захист характеризується опрацюванням сотень заяв на допомогу, фінансовою підтримкою на лікування, діяльністю пункту життєстійкості та інституту помічника ветерана [28]. Значна увага приділяється дітям-сиротам та дітям, позбавленим батьківського піклування, а також багатодітним родинам [26].

У сфері культури та спорту громада організовує футбольні турніри, патріотичні забіги, благодійні концерти, мистецькі пленери, фестивалі та підтримує гурткову роботу, а також здійснює ремонти в будинках культури [26;27;28].

Розвиток інженерної інфраструктури є одним із пріоритетних напрямків. У 2023-2024 роках проводились значні ремонтні роботи на водогонах у різних селах громади [26;27]. У першому півріччі 2025 року проєкт «Реконструкція мереж водопостачання в с. Томашівка» було відібрано до Програми відновлення України III (фінансування ЄІБ) [28].

У сфері дорожньо-транспортної інфраструктури активно здійснювались поточні та капітальні ремонти доріг комунальної власності в усіх населених пунктах. Благоустрій включав вивезення побутових відходів, озеленення та прибирання територій.

З 2024 року запроваджено посаду інспектора з благоустрою та укладено 1109 договорів на вивезення твердих побутових відходів. Безпека та цивільний захист є пріоритетом: у 2023 році проводились роботи з будівництва системи оповіщення, заходи з пожежного захисту, облаштування захисних споруд [26]. У 2024 році реалізовано черги будівництва місцевої автоматизованої системи оповіщення, отримано пожежний автомобіль від ДСНС та виготовлено поректно-кошторисну документацію для системи відеоспостереження [27].

Томашівська сільська рада демонструє значну управлінську активність та намагається забезпечити фінансову самодостатність. У 2023 році проведено 13 пленарних засідань ради, прийнято 260 рішень, а виконавчий комітет провів 20 засідань [26]. Активно діють комісії та координаційні ради. Фінансова динаміка громади демонструє стабільність та зростання доходів (з 81,66 млн. грн. у 2023 році до 84,19 млн. грн. у 2024 році), при цьому бюджет виконується зі значним перевищенням плану (109,7% у першому півріччі 2025 року) [26;27;28].

Прозорість та підзвітність забезпечуються через використання системи Prozorro, що дозволяє значно економити бюджетні кошти. Громада активно розвиває міжнародну співпрацю та партнерство з благодійними фондами (УВКБ ООН, Save the Children, БФ Рокада та інші), що дозволяє залучати значні зовнішні ресурси [26;27;28].

У табл. 2.5 представлено ключові показники управлінської діяльності та міжнародної співпраці.

Таблиця 2.5

Управлінська діяльність та міжнародна співпраця Томашівської ТГ

Характеристика	Показник / Стан (2024 рік)
Пленарні засідання ради	13
Прийнято рішень ради	260
Засідання виконкому	20 (розглянуто 183 питання)
Надійшло документів	5551
Видано довідок	1945
Міжнародна співпраця (меморандуми/угоди)	УВКБ ООН, Save the Children, Фонд Польської Гум. Акції, МОМ, БФ

<i>Характеристика</i>	<i>Показник / Стан (2024 рік)</i>
	«Батерфляй», БФ «Рокада», ГО «Наше Відродження – Донбас Україна»

Джерело: систематизовано автором за даними [27]

Вплив воєнного стану та перспективи повоєнного відновлення є ключовим аспектом діяльності громади. Томашівська ТГ демонструє високу стійкість та активну протидію викликам, спричиненим повномасштабним вторгненням. Громада надає значну та систематичну підтримку Збройним Силам України: субвенції, закупівля обладнання та запчастин. Активно функціонують волонтерські хаби, збираються кошти, проводяться благодійні ярмарки та концерти на підтримку ЗСУ (табл.2.6).

Таблиця 2.6

Підтримка ЗСУ та плани відновлення Томашівської ТГ

<i>Характеристика</i>	<i>Показник / Стан (2024 рік)</i>	<i>Показник / Стан (1-ше півріччя 2025 року)</i>
Субвенція військовій частині, грн.	360 000	1 300 000
Закупівля для ЗСУ, грн.	200 918	277 340
Волонтерські хаби	Відкриті в с. Ярошівка, с. Томашівка та с. Дідівщина	Функціонують
Збір коштів на ЗСУ, грн	181 459	-
Плани відновлення на 2025 рік	-	Встановлення системи оповіщення; ремонт Алеї пам'яті (с. Дорогинка); будівництво меморіального комплексу (с. Великі Гуляки); розробка/зміни генпланів (с. Вільне, Великі Гуляки, Томашівка, Дорогинка); розширення соц. житла (с. Дорогинка); проект реконструкції водопостачання (ЄІБ)

Джерело: систематизовано автором за даними [27;28]

Перспективи повоєнного відновлення вже активно інтегровані у стратегічні плани: на 2025 рік заплановано встановлення систем оповіщення, капітальний ремонт Алеї пам'яті та будівництво меморіального комплексу загиблих військових. Розробка генеральних планів та внесення змін до

існуючих є основою для подальшого просторового планування та залучення інвестицій [27;28].

Важливі зусилля спрямовані на розширення фонду соціального житла та капітальний ремонт соціального гуртожитку. Залучення міжнародних ресурсів, зокрема включення проєкту реконструкції водопостачання до Програми відновлення України III за підтримки ЄІБ, є яскравим прикладом успішної співпраці для відбудови критичної інфраструктури [28].

Таким чином, комплексний аналіз Томашівської ТГ демонструє її значний потенціал розвитку, попри виклики воєнного часу. Громада показує високу адаптивність, спроможність до мобілізації ресурсів як для підтримки Збройних Сил України, так і для системного розвитку соціальної та інженерної інфраструктури. Ці дані слугуватимуть основою для розробки обґрунтованих рекомендацій щодо ефективного використання наявних ресурсів та подолання існуючих проблем, що дозволить інтегрувати інноваційний підхід у стратегічне управління розвитком громади в умовах сьогодення та повоєнного відновлення.

2.2. Оцінка діючих механізмів стратегічного планування та управління розвитком громади

Ефективність функціонування будь-якої громади, і Томашівської сільської громади зокрема, напряду залежить від наявності та належного впровадження дієвих механізмів стратегічного планування та управління розвитком. Комплексний аналіз наявних документів та звітів за період 2023-2025 років дозволяє здійснити глибоку оцінку цих механізмів, виявити їхні сильні та слабкі сторони, а також окреслити стратегічні напрямки для подальшого вдосконалення, особливо в умовах динамічних викликів сьогодення.

Стратегічне планування в громаді ґрунтується на міцному нормативно-правовому фундаменті, який включає чинне законодавство України, що

регулює питання місцевого самоврядування, децентралізації, регіонального розвитку та, що особливо важливо, стратегічного екологічного оцінювання.

Наявність «Заяви про визначення обсягу стратегічної екологічної оцінки Стратегії розвитку Томашівської сільської громади до 2027 року» є яскравим свідченням системного та відповідального підходу до планування [25]. Цей документ не лише фіксує основні цілі та законодавчі підстави для проведення СЕО, але й підкреслює критичну важливість врахування екологічних аспектів у контексті довгострокового соціально-економічного розвитку. Це свідчить про розуміння потенційних впливів стратегії на довкілля та готовність до мінімізації негативних наслідків, що є прогресивним кроком у муніципальному управлінні.

Методологічне підґрунтя планування, як випливає з аналізу звітних матеріалів, передбачає розробку та впровадження «Стратегії розвитку громади до 2027 року», яка тісно узгоджена з національною політикою та стандартами [25;26]. Така узгодженість є ключовою для інтеграції місцевих ініціатив у загальнодержавний контекст, що, своєю чергою, відкриває можливості для ефективного залучення зовнішніх ресурсів та участі в державних програмах.

Однак, незважаючи на наявність формалізованих процедур та затверджених методик, сучасні реалії, зокрема умови воєнного стану та необхідність подальшої відбудови, вимагають значного посилення методологічної підтримки. Це передбачає розробку більш гнучких та адаптивних підходів до планування, здатних забезпечити оперативність у прийнятті рішень та швидке реагування на мінливі обставини [26]. Традиційні механізми можуть виявитися недостатньо ефективними в умовах швидких змін, що підкреслює потребу у постійному оновленні та вдосконаленні методологічної бази.

Томашівська громада характеризується наявністю багатошарової структури управління, яка включає сільську раду як вищий представницький орган, виконавчі органи, що забезпечують безпосереднє виконання рішень, а також спеціалізовані комітети та робочі групи. Всі ці елементи функціонували

злагоджено протягом звітнього періоду 2023-2025 років. Така розгалужена структура, дозволяє охоплювати надзвичайно широкий спектр питань життєдіяльності громади: від стратегічного фінансового менеджменту та стимулювання економічного розвитку до реалізації програм соціального захисту, забезпечення якісної освіти, підтримки культурних ініціатив та розвитку інфраструктурних проєктів.

Інституційна спроможність громади, за результатами аналізу, демонструє помірний, але стабільний рівень розвитку. Звіти свідчать про послідовні та значні інвестиції в модернізацію інфраструктури, реалізацію соціальних програм, спрямованих на покращення добробуту населення, а також у розвиток спроможності місцевого самоврядування. Важливим досягненням є ефективне функціонування Центрів надання адміністративних послуг (ЦНАП) [26], що суттєво підвищує доступність та якість державних послуг для мешканців, сприяючи спрощенню бюрократичних процедур.

Проте, існують прогалини у впровадженні окремих стратегічних ініціатив та об'єктивні обмеження в ресурсах, що перешкоджають повній та своєчасній реалізації всіх запланованих проєктів, особливо це стосується складних та капіталомістких екологічних та інфраструктурних проєктів, які потребують значних фінансових впливів та експертного супроводу.

Станом на 01.04.2025 року, звіт про виконання Стратегії розвитку Томашівської сільської територіальної громади до 2027 року [58] деталізує як успіхи, так і виклики у реалізації стратегічних цілей. За стратегічною ціллю 1, що стосується підприємництва, дружнього до природного середовища, громада досягла значних результатів у системі інформування та залучення потенційного інвестора. Зокрема, створено єдиний цифровий реєстр інвестиційних пропозицій за міжнародними стандартами, а також реєстр нерухомого майна та земельних ресурсів, включаючи комунальну власність, з використанням «Розумної таблиці». Проведено аналіз земельних ресурсів, і затверджено інвестиційний паспорт громади, який розміщено на офіційних ресурсах.

Діяльність з інвентаризації ресурсів була виконана без труднощів. У напрямку просторового планування, розроблено та затверджено документацію із землеустрою щодо встановлення межі громади, а також прийнято рішення про розробку комплексного плану просторового розвитку [58].

Проте, тут виникли труднощі через брак фінансування з місцевого бюджету на розробку комплексного плану просторового розвитку, що призвело до часткового виконання цієї діяльності.

Популяризація бренду громади активно виконується за допомогою розміщення стел «Я люблю Томашівку», використання логотипу громади в інформаційному полі та виготовлення сувенірної продукції. Наприклад, логотипи замовлено для автобусних зупинок та розміщено на автомобілі офіцера громади [58].

Процес планування в громаді передбачає проведення регулярних сесій сільської ради, активну роботу виконавчих та спеціалізованих комітетів, а також організацію публічних консультацій з громадськістю. Цей багатоступеневий підхід свідчить про прагнення забезпечити участь громадян у формуванні пріоритетів та напрямків розвитку громади. Проте, як наголошується у звіті за 2024 рік [27], існують значні проблеми із забезпеченням всебічного та інклюзивного залучення всіх зацікавлених сторін. Часто механізми зворотного зв'язку є формальними або недостатньо ефективними, що призводить до обмеженого впливу громадськості на кінцеві рішення. Механізми моніторингу та оцінки налаштовані, але потребують більшої прозорості та системного громадського контролю.

Щорічні звіти сільського голови, а також інші офіційні документи, надають загальну інформацію про виконання бюджету, хід реалізації проєктів та досягнення у різних сферах. Однак, для якісного підвищення ефективності цих механізмів, критично необхідно впроваджувати чіткіші та вимірні індикатори успішності, регулярно оновлювати бази даних, а також забезпечувати широкий та безперешкодний доступ громадськості до

результатів моніторингу та оцінки. Це сприятиме підвищенню довіри та залученості громадян.

Прозорість та підзвітність є фундаментальними принципами ефективного та демократичного управління. У громаді вже впроваджено певні заходи щодо забезпечення прозорості, серед яких організація відкритих тендерів та функціонування систем публічної звітності. Проте, як свідчить аналіз, їх застосування може бути непослідовним, а іноді й фрагментарним. Існує нагальна потреба у зміцненні механізмів зворотного зв'язку від усіх зацікавлених сторін та суттєвому посиленні громадського нагляду. Це особливо актуально в умовах надзвичайних ситуацій, таких як триваючий воєнний стан та період післявоєнного відновлення, коли ризики корупції та неефективного використання ресурсів зростають. Залучення громадян та громадських організацій до процесів прийняття управлінських рішень та контролю за їх виконанням наразі є недостатнім. Хоча проводяться публічні консультації, необхідно активно розширювати форми та методи залучення, використовуючи сучасні цифрові інструменти та інтерактивні платформи, щоб забезпечити більшу інклюзивність та представництво інтересів усіх соціальних груп та верств населення.

Фінансова стабільність громади є ключовим фактором, що забезпечує певну незалежність та самодостатність, що є критично важливим для успішної реалізації стратегічних планів. Проте, для забезпечення довгострокової стабільності та сталого розвитку, необхідне систематичне посилення внутрішніх ресурсів та активна диверсифікація джерел фінансування. Це включає не тільки ефективне управління власними доходами, а й розробку інноваційних механізмів залучення коштів. Міжнародна співпраця є однією з найсильніших сторін Томашівської громади. Успішні партнерства з міжнародними організаціями, такими як Організація Об'єднаних Націй (ООН), численні неурядові організації, а також активна та послідовна підтримка військових потреб України, є яскравим свідченням стратегічної стійкості громади та її здатності до ефективної взаємодії на міжнародному рівні.

Проте, аналіз показує, що механізми залучення прямих іноземних та внутрішніх інвестицій, що є критично важливими для масштабних проєктів розвитку, наразі є менш розвиненими. Це може суттєво обмежувати потенціал громади для реалізації амбітних інфраструктурних та економічних проєктів.

Діючі механізми стратегічного планування та управління розвитком Томашівської громади, незважаючи на їх функціональність, стикаються з низкою системних викликів. Серед них - недостатнє всебічне залучення зацікавлених сторін, що вимагає не просто проведення консультацій, а активізації постійної та інклюзивної роботи з громадянами, представниками бізнесу, громадських організацій та інших ключових груп для спільного формування та успішної реалізації стратегії. Також спостерігається непослідовність у застосуванні принципів прозорості та підзвітності, що потребує посилення системного контролю за дотриманням цих принципів на всіх етапах управління, особливо у сферах публічних закупівель та ефективного використання бюджетних коштів. Обмеженість ресурсів та інвестицій є ще одним значним викликом, що вимагає розробки та впровадження більш ефективних механізмів залучення внутрішніх та зовнішніх інвестицій для фінансування стратегічних проєктів. Критично важливою є також адаптація до умов воєнного стану та післявоєнної відбудови, що означає необхідність розробки більш гнучких та адаптивних стратегічних планів, які можуть оперативно коригуватися з урахуванням мінливої ситуації та нових викликів. Нарешті, зміцнення громадського контролю є життєво необхідним для створення належних умов для активного моніторингу та об'єктивної оцінки діяльності органів місцевого самоврядування з боку свідомої та активної громади.

Проведений аналіз існуючих механізмів стратегічного планування та управління розвитком Томашівської сільської громади, з урахуванням даних звітів за 2023-2025 роки та звіту про виконання стратегії станом на 01.04.2025 [58], дозволяє структурувати сильні та слабкі сторони громади, а також визначити її можливості та загрози у форматі SWOT-аналізу (табл. 2.7). Цей

інструмент є ефективним для систематизації інформації та виявлення ключових факторів, що впливають на успішність реалізації стратегічних ініціатив.

Таблиця 2.7

SWOT-аналіз діючих механізмів стратегічного планування та управління розвитком Томашівської ТГ

Сильні сторони (Strengths)	- міцна нормативно-правова база; - систематичний підхід до планування - помірна інституційна спроможність та інвестиції; - ефективна міжнародна співпраця; - розвиток громадського простору та безпеки; - досягнення в освіті та соціальній сфері; - розвиток комунальних послуг.
Слабкі сторони (Weaknesses)	- недостатнє всебічне залучення зацікавлених сторін; - непослідовність у застосуванні принципів прозорості та підзвітності; - обмеженість ресурсів та інвестицій; - неповне виконання проєктів через зовнішні чинники; - недостатній розвиток механізмів залучення інвестицій; - обмеженість розважальних культурних заходів.
Можливості (Opportunities)	- активізація залучення громадськості; - поліпшення прозорості та підзвітності; - диверсифікація джерел фінансування; - відновлення та відбудова; - розвиток місцевого підприємництва та кооперації; - поглиблення міжмуніципального співробітництва - розвиток цифрових технологій; - популяризація бренду громади.
Загрози (Threats)	- пролонгація воєнного стану та його наслідки; - недостатній рівень фінансування; - відтік населення та кадровий дефіцит; - зниження інвестиційної привабливості; - неефективне використання ресурсів; - низька активність громадськості; - зміна законодавства.

Джерело: сформовано автором за результатами аналізу

Аналіз діючих механізмів стратегічного планування та управління розвитком Томашівської територіальної громади дозволяє зробити кілька

ключових висновків. Громада володіє міцним нормативно-правовим підґрунтям, що відповідає національним стандартам, а також структурованою системою управління, яка продемонструвала значні успіхи в інформуванні інвесторів, розвитку адміністративних послуг, освіти та забезпеченні базової безпеки. Це підтверджується створенням інвестиційного паспорта, цифрових реєстрів, розширенням ЦНАП, оптимізацією закладів освіти та функціонуванням поліцейської станції.

Проте, незважаючи на ці досягнення, громада стикається з низкою суттєвих викликів. Ключовою проблемою є недостатнє фінансування, що гальмує повну реалізацію комплексного плану просторового розвитку, будівництво Центру безпеки, впровадження системи відеоспостереження, відновлення матеріально-технічної бази в освіті та завершення проєктів з енергоефективності та туризму. Воєнний стан значно обмежує можливості для розвитку, призупиняючи проєкти «Громадського бюджетування», міжмуніципального співробітництва та культурних розважальних заходів.

Крім того, наявна проблема з активним залученням всіх зацікавлених сторін, зокрема одноосібників та малих фермерів до кооперативного руху, що вказує на потребу у вдосконаленні механізмів зворотного зв'язку та інклюзивності.

У контексті можливостей, громада може використати вже наявні інструменти брендингу та інвестиційні реєстри для диверсифікації джерел фінансування та залучення нових партнерів. Адаптація до умов воєнного стану через гнучке планування та акцент на відбудову відкриває перспективи для залучення міжнародних фондів. Разом з тим, існує загроза пролонгації воєнних дій, яка може посилити фінансові обмеження та знизити інвестиційну привабливість, а також призвести до відтоку населення.

Для забезпечення сталого та інклюзивного розвитку Томашівській громаді необхідно зосередитися на посиленні внутрішньої мобілізації ресурсів, активізації громадського контролю, пошуку альтернативних джерел фінансування та подальшому вдосконаленні механізмів залучення всіх

зацікавлених сторін до процесу стратегічного планування та управління. Це дозволить громаді ефективно реагувати на виклики та використовувати наявний потенціал для досягнення поставлених стратегічних цілей.

2.3. Виявлення ключових проблем та перешкод для впровадження інноваційних підходів у стратегічне управління громадою

Впровадження інноваційних підходів у стратегічне управління громадою є нагальною вимогою часу, особливо в умовах безпрецедентних викликів, з якими стикається Україна. Війна, необхідність післявоєнної відбудови, а також загальносвітові тенденції до цифровізації та сталості вимагають від місцевих органів влади не лише ефективного функціонування, а й здатності до швидкої адаптації та генерації нових, креативних рішень. Томашівська сільська територіальна громада, як показав попередній всебічний аналіз, досягла певних успіхів у створенні базових механізмів стратегічного планування, проте на шляху до повноцінного впровадження інноваційного управління вона зіштовхується з цілим комплексом взаємопов'язаних проблем та системних перешкод. Детальне вивчення цих факторів є критично важливим для розробки ефективних стратегій їх подолання. Ці перешкоди можна всебічно класифікувати за такими напрямками: інституційні та нормативно-правові, фінансові та ресурсні, кадрові та експертні, технологічні та інформаційні, а також соціокультурні та психологічні, з окремим акцентом на посилюючому впливі воєнного стану.

Попри наявність чіткої та структурованої «Стратегії розвитку громади до 2027 року» [58], яка відповідає національним пріоритетам, інституційне середовище часто стає значним бар'єром для інновацій. Ключовою проблемою є глибоко вкорінена інерція та надмірна бюрократизація управлінських процесів, характерна для значної частини української публічної адміністрації. Хоча формальні процедури планування, моніторингу та звітності існують, їхнє застосування, як правило, є надто формальним, орієнтованим переважно

на суворе дотримання внутрішніх регламентів та нормативів, а не на досягнення конкретних результатів, гнучке реагування на динамічні зміни зовнішнього середовища чи стимулювання інновацій. Ця інституційна інерція особливо критична в умовах необхідності швидкої адаптації до нових викликів, таких як безперервний воєнний стан.

Наприклад, аналіз звіту про виконання стратегії переконливо демонструє, що значна частина стратегічно важливих проєктів - як-от розвиток туристичного потенціалу, впровадження механізмів громадського бюджетування, або розширення міжмуніципального співробітництва - була призупинена або взагалі не виконана саме через запровадження воєнного стану. Це яскраво свідчить про недостатню адаптивність існуючих механізмів планування до кризових, швидкозмінних умов, а також про брак вбудованих механізмів швидкого реагування та перерозподілу пріоритетів. Крім того, сама нормативно-правова база, хоча й забезпечує фундаментальну легітимність стратегічного планування, не завжди пропонує достатньо гнучких інструментів для швидкого впровадження інноваційних або експериментальних підходів.

Процедури, розроблені для умов мирного часу та стабільності, можуть перетворитися на значний бар'єр у динамічному та непередбачуваному середовищі. Типовим прикладом є заборона на капітальні видатки з місцевих бюджетів під час воєнного стану, що напряду блокує можливість реалізації інфраструктурних проєктів, навіть якщо вони є інноваційними та критично важливими для довгострокового розвитку громади та підвищення її стійкості.

Також важливим є питання фрагментації управлінських функцій та недостатньої горизонтальної координації між різними структурними підрозділами місцевого самоврядування. Попри наявність багатоварової структури управління, забезпечення ефективної міжсекторальної співпраці та синергії залишається викликом. Інноваційні проєкти часто вимагають міждисциплінарних підходів та тісної співпраці різних відділів, а традиційна, жорстко ієрархічна структура може перешкоджати такій взаємодії та обміну

знаннями. Недостатній рівень міжмуніципального співробітництва, про що також згадується у звіті, де договір із сусідніми громадами не було виконано через воєнний стан, є наочним прикладом цієї системної проблеми.

Фінансові обмеження представляють собою, можливо, найбільш вагому та відчутну перешкоду для впровадження будь-яких інноваційних підходів у стратегічне управління. Інновації, за своєю суттю, вимагають значних початкових інвестицій - як у дослідження та розробку, так і у пілотні проекти, навчання персоналу, придбання нових технологій та адаптацію процесів.

Для Томашівської громади, як і для переважної більшості українських громад, характерним є недостатній рівень фінансової самодостатності та значна залежність від державних дотацій та субвенцій. Ця залежність суттєво обмежує можливості громади для фінансування амбітних, часто ризикованих, але потенційно високоприбуткових інноваційних проектів. Звіт про виконання стратегії [58] яскраво та беззаперечно ілюструє цю фундаментальну проблему.

Нестача фінансування з місцевого бюджету безпосередньо призвела до часткового виконання або, що ще гірше, до повної зупинки таких критично важливих ініціатив, як розробка комплексного плану просторового розвитку громади, впровадження сучасної системи відеоспостереження, будівництво багатофункціонального Центру безпеки, повне оновлення матеріально-технічної бази закладів освіти та проведення енергоаудиту всіх об'єктів комунальної власності. Це однозначно свідчить про те, що навіть за наявності чітко сформульованих стратегічних цілей та детальних планів, відсутність адекватних фінансових ресурсів перетворюється на непереборний бар'єр для їхньої практичної реалізації.

Крім того, існує серйозна проблема з неефективними або недостатньо розвиненими механізмами залучення додаткових інвестицій. Хоча громада демонструє успішну співпрацю з міжнародними організаціями та фондами, механізми залучення прямих приватних інвестицій, як внутрішніх, так і зовнішніх, є значно менш розвиненими та потребують системного вдосконалення. Інноваційні проекти, особливо великі та складні, часто

вимагають мультиджерельного фінансування, що включає державні гранти, приватні інвестиції, кошти з фондів розвитку та міжнародну технічну допомогу. Слабкість механізмів диверсифікації джерел фінансування робить громаду вразливою до коливань бюджетних надходжень, змін у державній фінансовій політиці та зовнішніх економічних шоків, що ще більше ускладнює інноваційний розвиток.

Людський капітал є абсолютним вирішальним фактором для успішного впровадження будь-яких інновацій. Відсутність достатньої кількості кваліфікованих фахівців у критично важливих сферах, таких як інноваційний менеджмент, стратегічне планування, аналіз великих даних, використання сучасних інформаційних та комунікаційних технологій, може стати надзвичайно серйозною перешкодою. Ця проблема включає як дефіцит таких спеціалістів безпосередньо в апараті місцевого самоврядування, так і недостатній або ускладнений доступ до зовнішньої експертизи та консультацій.

Сучасне стратегічне управління вимагає від працівників не лише глибокого розуміння традиційних адміністративних процедур та нормативно-правової бази, але й здатності до критичного мислення, креативності, вміння ефективно працювати з великими обсягами інформації, розробляти нестандартні, інноваційні рішення та вміло комунікувати з різними зацікавленими сторонами. Дефіцит подібних навичок серед працівників органів місцевого самоврядування може призвести до того, що інноваційні ідеї або взагалі не будуть генеруватися на місцевому рівні, або ж, навіть якщо вони виникнуть, не будуть належним чином розроблені, впроваджені та масштабовані.

Крім того, надзвичайно важливою є проблема, пов'язана з відсутністю або недостатністю можливостей для постійного навчання та підвищення кваліфікації персоналу. Навіть якщо існує щире бажання впроваджувати інновації та змінювати традиційні підходи, відсутність систематичних програм професійного розвитку, тренінгів, ознайомлення з передовим

світовим та національним досвідом може значно гальмувати цей процес. Інновації розвиваються надзвичайно швидко, і для їхнього успішного та стійкого впровадження необхідно постійно оновлювати знання, вдосконалювати наявні та опановувати нові навички.

Впровадження інноваційних підходів нерозривно пов'язане з ефективним використанням сучасних технологій та управлінням інформаційними потоками. Попри те, що Томашівська громада демонструє певні успіхи у цифровізації, зокрема, 100% покриття території Інтернетом, існують інші значні технологічні та інформаційні бар'єри, які перешкоджають інноваціям.

Однією з таких проблем є недостатня інтеграція та взаємодія існуючих інформаційних систем. Навіть за наявності окремих цифрових реєстрів, таких як реєстр інвестиційних пропозицій або реєстр нерухомого майна, їхня розрізненість, відсутність єдиних стандартів обміну даними та несумісність можуть суттєво ускладнити комплексний аналіз інформації та, відповідно, прийняття обґрунтованих, інноваційних рішень. Інноваційні підходи дедалі більше базуються на принципах «великих даних» (Big Data) та їхньому аналізі для виявлення прихованих тенденцій, точного прогнозування майбутніх подій та моделювання різноманітних сценаріїв розвитку.

Відсутність єдиної, централізованої цифрової платформи для систематичного збору, ефективної обробки та комплексного аналізу даних значно ускладнює реалізацію таких аналітичних можливостей. Крім того, застаріле технічне обладнання, недостатній рівень цифровізації окремих адміністративних процесів або використання застарілого програмного забезпечення також можуть стати значною перешкодою. Наприклад, для забезпечення ефективного громадського контролю та широкої участі населення необхідні сучасні, зручні та доступні цифрові платформи, а також відповідне, інтуїтивно зрозуміле програмне забезпечення. Хоча звернення громадян опрацьовуються у встановленому порядку, а сторінка громади у соціальних мережах активно функціонує, можливості для реальної,

інтерактивної взаємодії та максимального залучення громадськості через цифрові інструменти можуть бути реалізовані недостатньо повною мірою.

Людський фактор відіграє критично важливу роль у сприйнятті, адаптації та впровадженні інновацій. Саме соціокультурні та психологічні перешкоди часто виявляються найскладнішими для подолання, оскільки вони глибоко вкорінені у свідомості та поведінці людей. Однією з таких фундаментальних перешкод є повсюдний опір змінам. Працівники органів місцевого самоврядування, а також значна частина населення, можуть бути схильні до збереження звичних практик та рутинних підходів, навіть якщо вони є менш ефективними або застарілими. Цей опір може бути спровокований цілою низкою факторів: страхом перед невідомим, невпевненістю у власних здібностях та навичках, страхом втрати поточного статусу або навіть робочого місця, а також звичайним небажанням виходити із «зони комфорту».

Зміна формату завдань на проведення «круглих столів» замість інших форм консультування бізнесу може частково свідчити про такий опір до глибинних змін. Іншою серйозною соціокультурною перешкодою є недостатній рівень довіри між громадою та органами місцевого самоврядування. Якщо громадяни не відчують довіри до влади, вони будуть значно менш схильні підтримувати нові ініціативи, брати активну участь у їхній реалізації або навіть вірити в їхній успіх, незважаючи на потенційну користь для їхнього життя.

Як вже зазначалося, існуючі проблеми із залученням всіх зацікавлених сторін та недостатня ефективність механізмів зворотного зв'язку лише посилюють цю недовіру. Крім того, низький рівень громадської активності та недостатня залученість громадян до процесів прийняття рішень можуть суттєво гальмувати впровадження інновацій. Якщо громадяни залишаються пасивними, то будь-які інноваційні ідеї можуть сприйматися як нав'язані «згори», без розуміння їхньої реальної цінності та потенційних переваг для

громади. Хоча проводяться публічні консультації, вони можуть не завжди призводити до реальної зміни свідомості, ставлення та поведінки.

Відсутність реалізації проєкту «Громадське бюджетування» через об'єктивні обставини воєнного стану також вказує на певні перешкоди для активної та повноцінної участі громадян у процесах, що вимагають інноваційних підходів.

На особливу увагу заслуговує вплив воєнного стану та його довгострокових наслідків, який виступає не лише як окрема перешкода, а як фактор, що суттєво посилює всі інші зазначені проблеми. Війна не лише створює безпосередні, відчутні обмеження, як-от заборона на капітальні видатки з місцевого бюджету або обмеження на доступ до певних територій, але й має набагато глибший, системний вплив на інноваційний потенціал громади.

По-перше, воєнний стан кардинально змінює пріоритети. Основний фокус неминуче зміщується на виживання населення, забезпечення базової безпеки, надання гуманітарної допомоги, а також на всебічну підтримку Збройних Сил України, відновлення базових послуг. Це об'єктивно відсуває на другий план довгострокові та часто ризиковані інноваційні проєкти, які можуть здаватися менш нагальними в умовах безпосередньої загрози.

По-друге, війна породжує колосальну невизначеність. Інновації процвітають у стабільному та передбачуваному середовищі, де можливо здійснювати довгострокове планування, а також прогнозувати ризики та вигоди. Натомість, невизначеність щодо термінів закінчення війни, майбутнього фінансування та загальної безпекової ситуації робить будь-які інвестиції в інновації надзвичайно ризикованими та часто невиправданими з погляду поточної ситуації.

По-третє, відбувається значний відтік людського капіталу. Масова міграція населення, особливо молоді, кваліфікованих фахівців та активних громадян, за кордон або в більш безпечні регіони України, призводить до незворотної втрати інноваційного потенціалу. Ті, хто залишаються, часто

перебувають у стані хронічного стресу та психологічного тиску, що негативно позначається на їхній здатності до креативного мислення, генерації нових ідей та пошуку інноваційних рішень.

По-четверте, ресурси, які в мирний час могли б бути спрямовані на інноваційний розвиток, неминуче переорієнтовуються на задоволення нагальних потреб, пов'язаних з війною. Це стосується як фінансових, так і матеріальних, а також людських ресурсів.

Таким чином, для успішного та сталого впровадження інноваційних підходів у стратегічне управління Томашівській громаді необхідно не лише продовжувати послідовну роботу над вже визначеними стратегічними цілями, але й розробити та впровадити комплексний, багатовекторний план подолання цих системних перешкод. Це має включати активний пошук нових, диверсифікованих джерел фінансування, суттєве підвищення адаптивності та гнучкості управлінських механізмів, цілеспрямовані інвестиції у розвиток людського капіталу та впровадження передових технологій, а також систематичну та активну роботу зі зміцнення довіри та максимального залучення громадськості до всіх етапів стратегічного процесу. Без системного та комплексного вирішення цих проблем, інноваційний потенціал громади, попри його наявність, ризикує залишатися значною мірою нереалізованим, що може негативно позначитися на її довгостроковому розвитку та спроможності відповідати на виклики майбутнього.

ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 2

Аналіз сучасного стану та проблем інноваційного стратегічного управління в територіальних громадах, проведений на прикладі Томашівської сільської територіальної громади, виявляє багатогранну картину її розвитку. Громада демонструє значний потенціал, підкріплений успіхами децентралізації та активною адаптацією до складних умов воєнного стану. Її географічне розташування, фінансова стабільність зі зростанням доходів (понад 84 млн. грн у 2024 році) та перевиконанням бюджету у 2025 році, а також розвинена соціальна та інженерна інфраструктура, свідчать про міцну основу для поступального розвитку.

Томашівська ОТГ активно підтримує внутрішньо переміщених осіб та Збройні Сили України, ефективно залучає міжнародну допомогу та впроваджує прозорі механізми управління, такі як система Prozorro. Ці досягнення підкреслюють здатність громади до мобілізації ресурсів та ефективного функціонування в умовах зовнішніх викликів.

Водночас, на шляху до повноцінного впровадження інноваційних підходів у стратегічне управління Томашівська громада стикається з низкою системних перешкод. Ключовим обмежуючим фактором є недостатнє фінансування, що проявляється у браку коштів на реалізацію капіталомістких проєктів у сферах інфраструктури, безпеки, освіти та енергоефективності, попри значні бюджетні надходження. Ця проблема ускладнюється слабкістю механізмів залучення прямих приватних інвестицій, що обмежує диверсифікацію джерел фінансування.

Інституційні перешкоди проявляються у певній інерції та бюрократизації управлінських процесів. Формалізовані процедури та недостатня гнучкість нормативно-правової бази (наприклад, заборона капітальних видатків під час воєнного стану) гальмують швидку адаптацію та впровадження інноваційних рішень. Існують проблеми з ефективною координацією між різними підрозділами та недостатнім залученням всіх

зацікавлених сторін, про що свідчить низька активність у розвитку кооперативного руху чи реалізації проєктів громадського бюджетування.

Кадрові та експертні обмеження також є суттєвими. Дефіцит кваліфікованих фахівців з інноваційного менеджменту, аналізу даних та сучасних технологій в апараті управління, а також недостатні можливості для постійного підвищення їхньої кваліфікації, стримують інноваційний потенціал. Технологічні та інформаційні бар'єри, попри широке покриття Інтернетом, виникають через неінтегрованість інформаційних систем та недостатню цифровізацію окремих процесів, що обмежує можливості для комплексного аналізу даних та прийняття інноваційних рішень.

Крім того, соціокультурні та психологічні перешкоди, такі як опір змінам, низький рівень довіри між владою та громадянами, а також недостатня активність громадськості, створюють несприятливий ґрунт для розвитку інновацій. Ці фактори ускладнюють формування колективної відповідальності та спільної візії інноваційного розвитку.

Наслідки воєнного стану є домінуючим чинником, що посилює всі зазначені проблеми. Війна не лише спричиняє прямі матеріальні та фінансові обмеження, але й породжує глибоку невизначеність, відтік людського капіталу та неминуче зміщення пріоритетів на забезпечення базової безпеки та виживання. Це відсуває інноваційні та довгострокові проєкти на другий план, обмежуючи здатність громади до ризику та експериментів, необхідних для інновацій.

Узагальнюючи, Томашівська ОТГ, володіючи значним потенціалом і демонструючи адаптивність, стикається з комплексним викликом трансформації. Для ефективного переходу до інноваційного стратегічного управління їй необхідно зосередитися на системному подоланні виявлених перешкод.

РОЗДІЛ 3.

РОЗРОБКА ТА ОБҐРУНТУВАННЯ ІННОВАЦІЙНИХ ПІДХОДІВ ДО СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД

3.1. Формування моделі інноваційного стратегічного управління розвитком територіальної громади

Інноваційне стратегічне управління розвитком територіальних громад в сучасних умовах є не просто бажаним, а життєво необхідним елементом забезпечення їхньої стійкості, конкурентоспроможності та здатності до швидкої адаптації. Результати аналізу, проведеного у другому розділі кваліфікаційної роботи магістра, наочно продемонстрували, що попри значний потенціал та базову функціональність механізмів управління, Томашівська сільська громада, як і більшість інших громад України, стикається з низкою системних проблем. Серед них - фінансові обмеження, інституційна інерція, кадрові виклики, технологічні бар'єри, соціокультурний опір змінам та домінуючий вплив воєнного стану. Ці перешкоди вимагають не лише тактичних рішень, а принципово нових, інноваційних підходів до формування та реалізації стратегій розвитку.

Інноваційне стратегічне управління громадою має виходити за рамки традиційного адміністративного підходу, інтегруючи принципи гнучкості, партнерства, технологічності та орієнтації на сталий розвиток. Воно передбачає не лише впровадження нових технологій чи 2іv, а й трансформацію самої філософії управління, що ставить у центр увагу пошук неординарних рішень, використання інтелектуального капіталу та створення сприятливого середовища для постійних змін та самовдосконалення.

Формування ефективної моделі інноваційного стратегічного управління розвитком територіальної громади є відповіддю на складні виклики сьогодення та вимагає системного підходу, який інтегрує найкращі світові практики з урахуванням унікальних українських реалій, особливостей

децентралізації та руйнівного впливу воєнного стану. Така модель має виступати як динамічний, адаптивний та життєздатний каркас, що забезпечує не лише постійну адаптацію до мінливого зовнішнього середовища, але й ефективне, раціональне використання всіх наявних ресурсів та максимальне, інклюзивне залучення всіх зацікавлених сторін - від мешканців до міжнародних партнерів - до процесу формування та реалізації стратегії розвитку. Вона повинна не просто функціонувати, а й проактивно розвиватися, ґрунтуючись на фундаментальних принципах відкритості, абсолютної прозорості, партисипативності, передової технологічності та непохитної орієнтації на сталі, довгострокові результати.

Запропонована модель інноваційного стратегічного управління є комплексною та базується на інтеграції п'яти взаємопов'язаних та взаємодоповнюючих ключових елементів, що безперервно взаємодіють між собою на всіх етапах стратегічного циклу - починаючи від формування всеохоплюючого бачення та місії громади, через розробку детальних планів дій, до їхньої безпосередньої реалізації, моніторингу та оцінки. Ці фундаментальні елементи включають: ціннісно-орієнтоване лідерство, що задає вектор руху; гнучке та адаптивне планування, що дозволяє коригувати курс у динамічному середовищі; партнерство та екосистемний підхід, що об'єднує зусилля різних акторів; цифрову трансформацію та інтелектуальне управління, що забезпечує технологічну ефективність; та культуру інновацій та навчання, що є рушійною силою постійного розвитку.

В основі будь-яких успішних інноваційних трансформацій, безумовно, лежить сильне, візіонерське та відповідальне лідерство. У контексті територіальної громади це означає, що голова громади, керівники структурних підрозділів, депутатський корпус та ключові управлінці повинні виступати не просто як адміністратори, які суворо дотримуються регламентів та інструкцій, а як справжні лідери змін, що здатні надихати своїм прикладом, формувати спільне, привабливе бачення майбутнього та ефективно

мобілізувати всі наявні ресурси - як матеріальні, так і людські - для досягнення поставлених цілей.

Ціннісно-орієнтоване лідерство передбачає формування чіткої, амбітної, але водночас реалістичної візії та місії розвитку громади, яка має виходити далеко за рамки традиційного адміністративного управління, орієнтуючись на впровадження інновацій та забезпечення сталого, збалансованого розвитку.

Прикладом для Томашівської громади може бути візія, що передбачає її перетворення на «еко-інноваційний хаб Київщини» або «лідера з цифрової трансформації серед сільських громад». Таке лідерство має демонструвати непохитну прихильність до інновацій, що включає відкритість до принципово нових ідей, готовність до обґрунтованого ризику та всебічну підтримку експериментів.

Це, зокрема, передбачає створення спеціальних умов для так званих «пісочниць» (sandbox environments) - інноваційних майданчиків, де можна вільно тестувати нові проєкти та технології без надмірної бюрократичної тяганини. Фундаментальним аспектом є дотримання високих етичних стандартів та забезпечення абсолютної прозорості у всіх інноваційних процесах.

Використання системи Prozorro у Томашівській громаді є вже існуючою сильною стороною, яку слід посилювати та поширювати принципи прозорості на всі етапи реалізації інноваційних проєктів, включаючи їх ініціацію, відбір, моніторинг та оцінку ефективності. Врешті-решт, ефективне лідерство сприяє формуванню та зміцненню культури довіри між владою та громадою, між бізнесом та державним сектором, між місцевими та міжнародними партнерами. Це має критичне значення для подолання соціокультурних перешкод, таких як опір змінам та низька довіра, і для максимального залучення всіх зацікавлених сторін до процесу розвитку.

Другим, не менш важливим елементом моделі є гнучке та адаптивне планування (Agile Strategy). Традиційні стратегічні плани, що розроблялися на довгострокову перспективу в умовах відносної стабільності, виявилися

недостатньо ефективними та навіть нежиттєздатними в умовах швидких, непередбачуваних змін та високої невизначеності, які є характерними для сучасного світу, а особливо для України в період воєнного стану. Модель інноваційного управління має інтегрувати принципи гнучкого (Agile) та адаптивного планування, що дозволяють постійно коригувати курс. Це передбачає розбиття загальної стратегії на коротші, керовані цикли планування (річні або навіть піврічні) з можливістю оперативного перегляду та коригування пріоритетів та планів дій. Такий підхід дозволяє громаді швидко та ефективно реагувати на зміни зовнішнього середовища, як-от мінлива безпекова ситуація, нові законодавчі ініціативи чи економічні коливання.

Наприклад, річні плани дій Томашівської громади мають бути розроблені таким чином, щоб дозволяти гнучкий перерозподіл ресурсів та, у разі потреби, швидку зміну проєктів залежно від обставин, а не лише їх формальне призупинення, як це спостерігалось раніше. Ключовим інструментом тут є сценарне планування, що передбачає розробку декількох альтернативних сценаріїв розвитку подій: оптимістичного, реалістичного та песимістичного, з урахуванням різної тривалості та інтенсивності воєнного стану. Це дозволяє громаді підготуватися до широкого спектру варіантів майбутнього та мати заздалегідь розроблені запасні стратегії та плани дій.

Необхідним є впровадження систем постійного моніторингу та оцінки (M&E) в реальному часі, які дозволяють відстежувати хід виконання проєктів, їх ефективність та результативність практично безперервно. Це вимагає використання сучасних цифрових інструментів та вимірних показників, що забезпечують оперативний зворотний зв'язок для прийняття управлінських рішень. Поточні звіти Томашівської громади вже надають певну інформацію, але їх необхідно доповнити аналітичними інструментами, які забезпечуватимуть швидку оцінку ефективності та відхилень від плану.

Врешті-решт, створення механізмів швидкого реагування, таких як спеціалізовані кризові команди або «мозкові центри» при органах місцевого

самоврядування, є критично важливим. Ці структури повинні бути здатні оперативно аналізувати нові виклики, генерувати альтернативні рішення та пропонувати їх для швидкого прийняття керівництву громади.

Третій елемент моделі - це партнерство та екосистемний підхід. Жодна територіальна громада не може успішно розвиватися в ізоляції, особливо в сучасних умовах. Інноваційне стратегічне управління передбачає активне вибудовування широкої, розгалуженої мережі партнерств та формування цілісної екосистеми розвитку, яка ефективно об'єднує зусилля всіх зацікавлених сторін. Це охоплює, перш за все, розвиток публічно-приватного партнерства (ППП) через активне залучення приватного сектору до реалізації широкого спектру проєктів: від інфраструктурних та соціальних до інноваційних та екологічних. Це не лише дозволяє залучати додаткові фінансові ресурси, що є критично важливим для Томашівської громади в умовах обмеженого фінансування, але й дає можливість використовувати цінну експертизу, передові технології та ефективний управлінський досвід, накопичений бізнесом. Приклад Томашівської громади, де спостерігається відсутність ініціативи з боку малих фермерів до кооперації [58], яскраво свідчить про необхідність проактивного стимулювання таких партнерств з боку місцевої влади.

Важливим напрямком є також міжмуніципальне співробітництво (ММС) - посилення взаємодії з сусідніми громадами для спільного вирішення нагальних проблем, таких як управління відходами, розвиток транспортної мережі, туризму або безпеки, а також для реалізації спільних проєктів. Хоча воєнний стан і гальмував ММС Томашівської громади, це не повинно бути постійною перешкодою, а, навпаки, стимулом до пошуку нових, більш стійких та гнучких форматів співпраці. Крім того, модель передбачає активну співпрацю з науковими установами та експертним середовищем. Залучення університетів, дослідницьких центрів та аналітичних «мозкових центрів» до розробки стратегій, проведення ґрунтовних досліджень, об'єктивної оцінки

проектів та надання кваліфікованих експертних консультацій дозволить подолати наявні кадрові та експертні обмеження громади.

Врешті-решт, критично важливою є активна участь громадськості та громадянського суспільства. Залучення мешканців громади, громадських організацій та активістів до всіх етапів стратегічного планування та реалізації: від ідентифікації проблем до моніторингу результатів - є запорукою легітимності, ефективності та сталості інноваційних проектів. Для Томашівської громади, де проект «Громадського бюджетування» не було реалізовано, відновлення та активізація таких механізмів, включаючи спільне проектування (co-design), громадський моніторинг та оцінку, є надзвичайно важливим кроком.

Четвертим, але не менш значущим елементом моделі є цифрова трансформація та інтелектуальне управління. Інноваційне управління в 21 столітті неможливе без широкого та всеосяжного використання цифрових технологій. Цифрова трансформація має охоплювати всі сфери діяльності громади, перетворюючи її на «розумну» та ефективну систему, здатну швидко реагувати на виклики та ефективно надавати послуги. Це передбачає, перш за все, створення єдиної цифрової платформи управління громадою, яка інтегруватиме всі існуючі розрізнені бази даних: реєстри інвестиційних пропозицій, нерухомості, земельних ресурсів, благоустрою тощо. Така комплексна платформа дозволить здійснювати передовий аналіз великих обсягів даних (Big Data), точне прогнозування, складне моделювання сценаріїв розвитку та, як результат, приймати більш обґрунтовані та ефективні управлінські рішення.

Також необхідним є широке впровадження «розумних» рішень (Smart City/Smart Village), що передбачає використання датчиків, сенсорів та технологій Інтернету речей (IoT) для моніторингу навколишнього середовища, оптимізації управління трафіком, освітленням, споживанням комунальних ресурсів. Наприклад, впровадження сучасної системи відеоспостереження, на яку Томашівській громаді наразі бракує фінансування,

є одним з таких ключових «розумних» елементів, що значно підвищує рівень безпеки та загальну ефективність управління.

Активне використання електронного урядування та розвиток електронної демократії дозволять розширити спектр адміністративних послуг, доступних онлайн, впровадити електронні петиції, голосування та платформи для громадського обговорення. Це значно підвищить прозорість, доступність послуг (розширюючи функціонал ЦНАП Томашівської громади) та рівень залученості громадян.

Врешті-решт, застосування технологій штучного інтелекту (ШІ) та передових аналітичних інструментів дозволить автоматизувати рутинні процеси, оптимізувати операційну діяльність, надавати підтримку у прийнятті складних рішень та здійснювати більш точне прогнозування розвитку подій.

П'ятим, але стратегічно найважливішим елементом моделі є культура інновацій та навчання. Будь-які технологічні, інституційні чи процедурні зміни будуть або неефективними, або короточасними без відповідної трансформації культури всередині самої організації та громади в цілому. Формування культури інновацій та постійного навчання є фундаментальним для моделі інноваційного стратегічного управління, оскільки саме вона є рушійною силою безперервного розвитку. Це передбачає активне стимулювання креативності та генерації ідей серед працівників органів місцевого самоврядування, мешканців громади, підприємців та молоді. Для цього можуть бути організовані конкурси інноваційних проєктів, «хакатони», «інноваційні лабораторії» або платформи для обміну ідеями. Необхідним є цілеспрямований розвиток інноваційної компетентності через систематичне навчання та підвищення кваліфікації працівників у сферах інноваційного менеджменту, проєктного управління, цифрових технологій, аналізу даних та комунікації. Це дозволить подолати наявні кадрові обмеження та підготувати нове покоління управлінців.

Важливим є також впровадження механізмів «навчання через дії» (Learning by Doing), що передбачає запуск пілотних проєктів, експериментів,

які дозволяють тестувати нові підходи на практиці, вчитися на помилках, швидко коригувати дії та масштабувати успішні рішення. Для цього необхідно створити сприятливе середовище для обґрунтованого ризику, де помилки розглядаються не як невдача, а як цінний досвід та можливість для подальшого навчання та вдосконалення. Це вимагає докорінної зміни традиційного підходу до оцінки ефективності та звітності, переходу від покарання за помилки до заохочення допитливості та експериментування.

Описана модель інноваційного стратегічного управління розвитком територіальної громади як динамічна інтегрована система наведена на рис. 3.1.

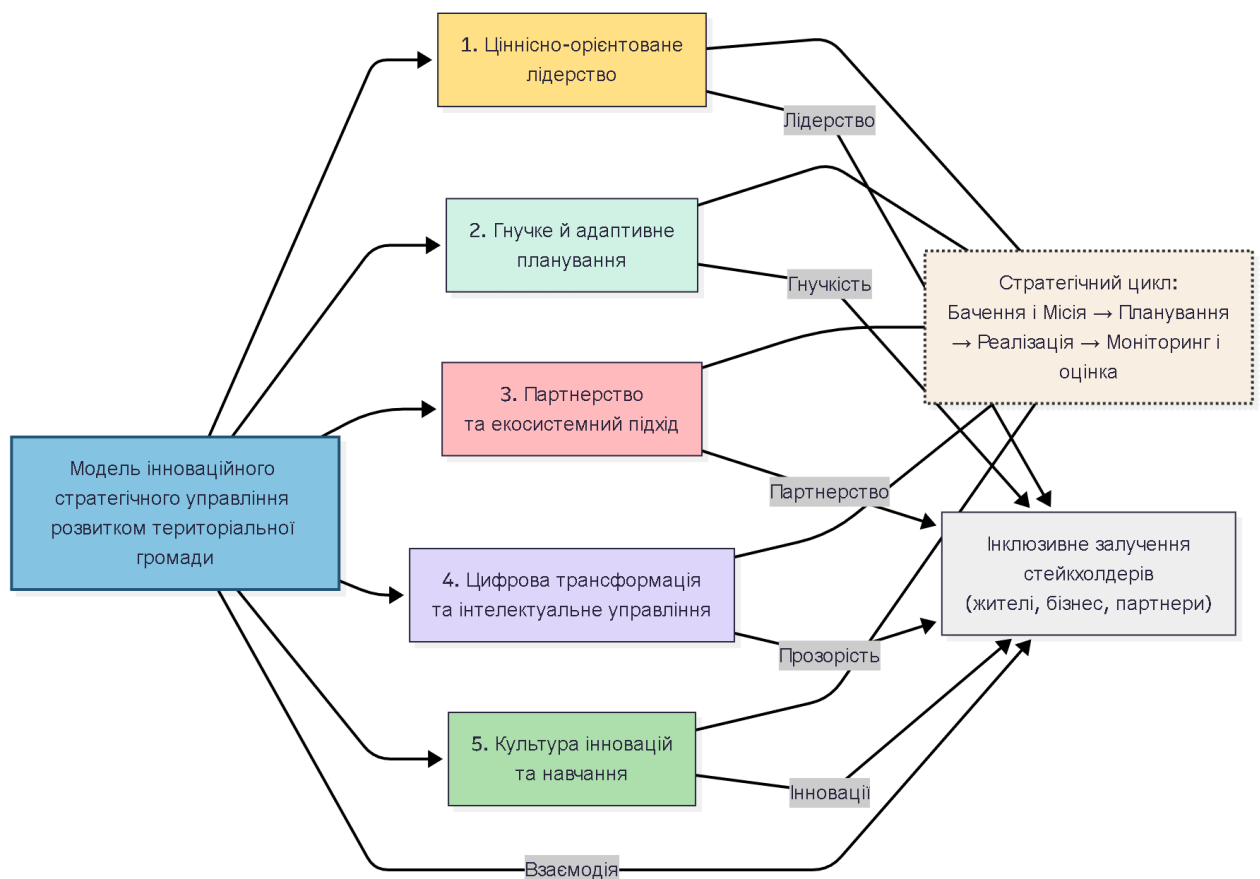


Рис. 3.1. Модель інноваційного стратегічного управління розвитком територіальної громади

Джерело: розроблено автором

Ця модель, з її чітко визначеними елементами та динамічними взаємозв'язками, забезпечує комплексний підхід до подолання

ідентифікованих проблем. Вона дозволяє Томашівській громаді (та іншим територіальним громадам) не просто реагувати на виклики, а проактивно формувати своє майбутнє, використовуючи інновації як основний інструмент сталого розвитку та забезпечення добробуту мешканців. Запровадження цієї моделі вимагатиме не лише політичної волі, але й послідовних зусиль щодо трансформації управлінських процесів, розвитку людського капіталу та створення сприятливого інноваційного клімату.

3.2. Розробка та оцінка рекомендацій щодо впровадження інноваційних інструментів та механізмів у стратегічне планування громади

Ефективна реалізація запропонованої моделі інноваційного стратегічного управління розвитком територіальної громади вимагає не лише концептуальних засад, а й чітко визначеного інструментарію та конкретних механізмів. Саме вони дозволяють перейти від теоретичних принципів до практичних дій, формуючи операційний рівень інноваційної стратегії.

Кожна рекомендація оцінюється за потенційним впливом на інноваційний розвиток, реалістичністю впровадження, необхідними ресурсами та можливими ризиками, що дозволить органам місцевого самоврядування приймати виважені рішення щодо їхньої пріоритетності та послідовності впровадження. Всі запропоновані інструменти розроблені з урахуванням принципу взаємодії та синергії, що дозволяє максимізувати загальний ефект від їхнього впровадження. Вони формують комплексний підхід, спрямований на трансформацію управління громадою.

Для посилення ціннісно-орієнтованого лідерства та забезпечення ефективного формування стратегічної візії рекомендовано впровадити стратегічні сесії з гейміфікацією. Цей інструмент передбачає проведення інтерактивних сесій для ключових стейкхолдерів громади, де використовуються ігрові елементи та симуляції реальних управлінських викликів. Метою є не лише генерація ідей, а й формування спільного

розуміння цінностей, розвиток командної роботи та креативного мислення у безпечному середовищі. Наприклад, симуляція сценаріїв кризових ситуацій, пов'язаних із воєнним станом, сприяє розвитку адаптивності лідерів. Це допомагає розкрити прихований потенціал та формує більш консолідовану візію розвитку громади.

Доповненням до цього інструменту є платформа для колективного формування візії (Vision Co-creation Platform). Це може бути цифрова онлайн-платформа або серія публічних обговорень, спрямованих на залучення широкого кола зацікавлених сторін (мешканців громади, підприємців, молоді, ВПО) до процесу спільної розробки довгострокової візії громади. Цей інструмент допомагає подолати соціокультурний опір та низьку залученість, формуючи спільну ідентичність та відчуття співпричетності до майбутнього, що є особливо актуальним для Томашівської громади.

Для реалізації принципів гнучкого та адаптивного планування, що є критично важливим в умовах високої невизначеності, пропонується запровадити систему сценарного планування та стрес-тестування стратегії. Цей механізм передбачає не просто одноразову розробку стратегічного документа, а його постійну перевірку на стійкість до різноманітних зовнішніх шоків, зокрема до різних сценаріїв завершення та наслідків воєнної агресії. Це дозволяє громаді заздалегідь розробити альтернативні плани дій, оперативно перерозподіляти ресурси та підготувати ефективні механізми швидкого реагування на зміну обставин.

Доповненням до цього є гнучкий бюджет розвитку (Agile Development Budget). Замість традиційного, жорсткого річного розподілу коштів, пропонується виділяти певну частину бюджету розвитку на «гнучкі» проекти з короткими циклами реалізації (квартал, півріччя). Це дозволяє швидко фінансувати інноваційні ідеї або проекти, що виникли як відповідь на нові виклики. Цей підхід допоможе подолати проблему призупинення проєктів через відсутність або непередбачуваність фінансування.

Ефективність цих механізмів значно підвищить цифрова панель моніторингу стратегії (Strategy Dashboard) - інтерактивна онлайн-платформа, що забезпечує візуалізацію ходу виконання стратегічних цілей, ключових показників ефективності (KPIs) та актуальної інформації про стан громади в реальному часі. Це дозволяє здійснювати моніторинг стратегії в режимі реального часу, швидко виявляти відхилення від плану та приймати своєчасні коригуючі управлінські рішення.

Для ефективного розвитку партнерства та формування потужної екосистеми інновацій пропонується запровадити платформу «Громада-Бізнес-Світ» (Community-Business-World Platform). Це онлайн-портал або регулярний форум, що слугуватиме централізованою точкою взаємодії для місцевого бізнесу, міжнародних інвесторів, донорів, волонтерів, експертів та активних мешканців громади. Платформа повинна містити структуровану базу даних інвестиційних проєктів, пропозицій щодо публічно-приватного партнерства (ППП) та актуальну інформацію про потреби громади. Цей інструмент ефективний для подолання проблеми недостатнього залучення інвестицій та відсутності ініціативи від бізнесу щодо кооперації.

Доповненням до цієї ініціативи стане створення інноваційного хабу/коворкінгу громади (Community Innovation Hub). Це фізичний або віртуальний простір, який стане точкою збору для креативних людей, підприємців, молоді, а також представників органів місцевого самоврядування. Хаб може надавати послуги коворкінгу, проводити тренінги, «хакатони» для генерації інноваційних ідей, що сприятиме міжсекторальній взаємодії та обміну знаннями.

Для прискорення цифрової трансформації та переходу до інтелектуального управління пропонується запровадити систему управління даними громади (Community Data Management System - CDMS). Цей інструмент передбачає створення єдиної, інтегрованої системи, яка буде централізовано збирати, систематизувати, зберігати та аналізувати всі наявні

дані, що генеруються в громаді (демографічні, економічні, інфраструктурні, екологічні, дані з реєстрів тощо).

CDMS має стати надійною основою для функціонування «Цифрової панелі моніторингу стратегії» та забезпечити уніфікований доступ до актуальних даних для прийняття обґрунтованих управлінських рішень. Важливим компонентом є модуль електронної демократії та партисипації (E-Democracy & Participation Module). Цей інструмент, інтегрований у загальну цифрову платформу громади, дозволить впровадити такі сучасні механізми, як електронні петиції, онлайн-опитування, громадські обговорення проєктів рішень ради, електронне голосування з питань місцевого значення, а також повноцінну платформу для реалізації «Громадського бюджетування».

Нарешті, для формування культури інновацій та постійного навчання рекомендовано впровадити програму інноваційних стажувань та менторства (Innovation Internship & Mentorship Program). Цей механізм передбачає створення цільової програми стажувань для молодих фахівців (студентів, випускників, кваліфікованих ВПО) безпосередньо в органах місцевого самоврядування, де вони зможуть працювати над інноваційними проєктами під керівництвом досвідчених менторів.

Також програма може включати менторство для місцевих підприємців. Це допоможе подолати кадрові обмеження, забезпечуючи притік свіжих ідей та нових знань до громади. Доповнює її фонд підтримки місцевих інновацій (Local Innovation Support Fund). Створення спеціального фонду, який надаватиме малі гранти для реалізації інноваційних ідей та пілотних проєктів, запропонованих мешканцями, громадськими організаціями або місцевим бізнесом. Цей фонд може бути наповнений за рахунок місцевого бюджету, міжнародних донорів або приватних пожертвувань.

Усі ці інструменти, об'єднані в систему, створюють потужний потенціал для інноваційної трансформації громади. Для наочної візуалізації та узагальнення запропонованих рекомендацій, а також для їхньої об'єктивної оцінки за ключовими критеріями, ми звертаємося до табл. 3.1.

Таблиця 3.1

Оцінка інноваційних інструментів та механізмів для стратегічного планування
громади

Інструмент/Механізм	Короткий опис (мета)	Вплив	Реалістичність	Ресурси (фін./кадр./тех.)	Ризики (мінімізація)
<i>Лідерство та візія</i>					
Стратегічні сесії з гейміфікацією	Інтерактивні сесії для лідерів для формування візії, цінностей, розвитку командної роботи та креативного мислення.	Високий	Помірна	(Ф) 50-150 тис. грн; (К) час учасників, фасилітатор; (Т) приміщення, обладнання.	(Р) Несерйозне ставлення; (М) Професійний фасилітатор, практична цінність.
Платформа для колективного формування візії	Цифрова платформа та обговорення для залучення всіх стейкхолдерів до спільної розробки візії громади.	Високий	Помірна	(Ф) 100-300 тис. грн; (К) модератори, комунікації; (Т) ПЗ, інтернет.	(Р) Низька залученість, маніпуляції; (М) Активна комунікація, прозорість, верифікація.
<i>Гнучке та адаптивне планування</i>					
Система сценарного планування та стрес-тестування стратегії	Розробка сценаріїв майбутнього (післявоєнне відновлення, криза), визначення тригерів та альтернативних планів дій.	Високий	Помірна	(Ф) 200-500 тис. грн; (К) аналітики, управління; (Т) ПЗ для моделювання.	(Р) Складність прогнозування, ігнорування; (М) Кваліфіковані експерти, регулярний перегляд.
Гнучкий бюджет розвитку (Agile Development Budget)	Виділення частини бюджету на короткостр. інноваційні проекти зі спрощеними процедурами затвердження та моніторингу.	Високий	Помірна	(Ф) 0.5-2 млн. грн; (К) управління-проектники.	(Р) Нецільове використання, фрагментація; (М) Чіткі критерії, прозорість, швидкий моніторинг.
Цифрова панель моніторингу стратегії (Strategy	Інтерактивна онлайн-платформа для візуалізації виконання	Високий	Помірна	(Ф) 300-800 тис. грн; (К) ІТ-фахівці, аналітики; (Т) ПЗ, інтеграція	(Р) Неактуальність даних, складність; (М)

<i>Інструмент/Механізм</i>	<i>Короткий опис (мета)</i>	<i>Вплив</i>	<i>Реалістичність</i>	<i>Ресурси (фін./кадр./тех.)</i>	<i>Ризики (мінімізація)</i>
Dashboard)	стратегічних цілей, КРІ та показників розвитку громади в реальному часі.			даних, інтернет.	Автоматизація, навчання, інтуїтивний інтерфейс, кібербезпека.
<i>Партнерство та екосистема</i>					
Платформа «Громада-Бізнес-Світ»	Онлайн-портал/форум для взаємодії бізнесу, інвесторів, донорів, волонтерів, експертів для залучення ресурсів.	Високий	Помірна	(Ф) 200-600 тис. грн; (К) модератори, комунікації, менеджери; (Т) ПЗ, хостинг.	(Р) Низька активність, неякісні пропозиції; (М) Проактивна модерація, якісне наповнення, комунікація.
Інноваційний хаб/коворкінг громади	Фізичний/віртуальний простір для креативних людей, підприємців, молоді для коворкінгу, тренінгів, «хакатонів».	Високий	Помірна	(Ф) 0.5-2 млн. грн; (К) адміністратори, ментори, тренери; (Т) приміщення, обладнання, ПЗ.	(Р) Недостатнє заповнення, фінансування; (М) Бізнес-модель, маркетинг, партнерство, гранти.
<i>Цифрова трансформація та інтелект</i>					
Система управління даними громади (CDMS)	Єдина інтегрована система для збору, систематизації та аналізу всіх даних громади (демографія, економіка, інфраструктура, реєстри).	Високий	Низька	(Ф) 1-5 млн. грн; (К) ІТ-фахівці, аналітики; (Т) ПЗ, сервери, кібербезпека.	(Р) Висока вартість, складність інтеграції, безпека; (М) Поетапне впровадження, гранти, партнерство, навчання
Модуль електронної демократії та партисипації	Інтегрований у цифрову платформу інструмент для е-петицій, опитувань, обговорень, е-голосувань, "Громадського бюджетування".	Високий	Помірна	(Ф) 250-700 тис. грн; (К) ІТ-фахівці, модератори; (Т) ПЗ, захищені канали.	(Р) Низька довіра/участь, маніпуляції; (М) Прозорість, верифікація, комунікація, захист.

<i>Інструмент/Механізм</i>	<i>Короткий опис (мета)</i>	<i>Вплив</i>	<i>Реалістичність</i>	<i>Ресурси (фін./кадр./тех.)</i>	<i>Ризики (мінімізація)</i>
Культура інновацій та навчання					
Програма інноваційних стажувань та менторства	Програма стажувань для молодих фахівців (студентів, ВПО) в ОМС та менторство для підприємців з боку експертів.	Високий	Висока	(Ф) 50-200 тис. грн/рік; (К) координатор, ментори.	(Р) Низька якість менторів, мотивація стажерів; (М) Ретельний відбір, чіткі завдання, зворотний зв'язок.
Фонд підтримки місцевих інновацій	Спеціальний фонд для надання малих грантів (до 50-100 тис. грн) для реалізації інноваційних ідей та пілотних проектів громади.	Високий	Помірна	(Ф) 200-1000 тис. грн/рік; (К) адміністратор и фонду.	(Р) Неефективне використання, корупція; (М) Прозорі критерії, незалежна оцінка, моніторинг.

Джерело: розроблено автором

Примітка до таблиці: (Ф) - фінансові ресурси, (К) - кадрові ресурси, (Т) - технічні ресурси. (Р) - можливі ризики, (М) - шляхи мінімізації ризиків. Оцінки впливу та реалістичності: Високий, Помірна, Низька.

Підсумовуючи, представлена таблиця відображає комплексний, але водночас компактний та зрозумілий набір інноваційних інструментів та механізмів, які є критично важливими для трансформації стратегічного планування та управління розвитком територіальної громади в умовах сучасних викликів. Кожна з рекомендацій спрямована на подолання конкретних бар'єрів, виявлених у процесі аналізу діяльності Томашівської селищної територіальної громади, та на посилення п'яти ключових елементів моделі інноваційного управління, запропонованої у підрозділі 3.1.

Аналіз таблиці свідчить про те, що більшість запропонованих інструментів мають високий потенційний вплив на інноваційний розвиток громади, що підкреслює їхню значущість та обґрунтованість. При цьому реалістичність впровадження більшості з них оцінюється як помірна або

висока, що свідчить про їхню практичну застосовність навіть в умовах обмежених ресурсів, характерних для українських громад.

Звісно, найбільші виклики стосуються фінансових та кадрових ресурсів, особливо для таких комплексних систем, як CDMS, що потребують значних інвестицій та висококваліфікованих фахівців. Однак, навіть для цих більш складних інструментів, існують чітко визначені шляхи мінімізації ризиків та можливості поетапного впровадження через залучення грантів, міжнародної технічної допомоги та партнерства з приватним сектором.

Впровадження цих інструментів вимагатиме від керівництва громади не лише фінансових вкладень, а й політичної волі, готовності до організаційних змін, цілеспрямованого розвитку людського капіталу та активної, постійної комунікації з усіма зацікавленими сторонами.

Особливе значення має інтегрований підхід, при якому інструменти не впроваджуються ізольовано, а формують синергетичну систему. Така система дозволяє громаді стати більш гнучкою, стійкою та інноваційною. Комплексне застосування цих рекомендацій дозволить Томашівській громаді не тільки ефективно протистояти сучасним викликам, а й створити міцний фундамент для сталого та інноваційного розвитку в довгостроковій перспективі, перетворюючи її на приклад успішної, сучасної та динамічної територіальної одиниці України.

ВИСНОВОК ДО РОЗДІЛУ 3

У третьому розділі кваліфікаційної роботи магістра було здійснено системне дослідження та обґрунтування інноваційних підходів до стратегічного управління розвитком територіальних громад. Ця робота є критично важливою для забезпечення їхньої стійкості, конкурентоспроможності та адаптації в умовах швидких змін та безпрецедентних викликів, зокрема пов'язаних із воєнним станом. За основу було взято глибокий аналіз існуючих проблем, які перешкоджають ефективному розвитку громад, та враховано сучасні світові тенденції в управлінні.

Головним результатом проведеної роботи є розробка цілісної концепції інноваційного стратегічного управління. Вона базується на п'яти взаємопов'язаних та взаємодоповнюючих принципах: ціннісно-орієнтоване лідерство, що задає вектор розвитку; гнучке та адаптивне планування, яке забезпечує швидке реагування на зміни; партнерство та екосистемний підхід, що об'єднує зусилля всіх зацікавлених сторін; цифрова трансформація та інтелектуальне управління, що формує технологічну основу для ефективного врядування; та культура інновацій і навчання, яка є рушійною силою постійного самовдосконалення. Ці принципи формують динамічний та життєздатний каркас, що дозволяє громадам не лише адаптуватися до мінливого зовнішнього середовища, а й проактивно формувати своє майбутнє.

На доповнення до концептуальних засад, було розроблено та детально оцінено низку конкретних інноваційних інструментів та механізмів, призначених для практичної реалізації цієї концепції. Ці інструменти охоплюють широкий спектр управлінської діяльності: від формування стратегічного бачення та впровадження гнучких бюджетних механізмів до розбудови цифрової інфраструктури та підтримки місцевих інноваційних ініціатив. Кожен із запропонованих інструментів був ретельно проаналізований з точки зору його потенційного впливу на інноваційний

розвиток, реалістичності впровадження, необхідних ресурсів та можливих ризиків, а також шляхів їх мінімізації. Ця систематизація підкреслює високу практичну цінність запропонованих рішень та їхню застосовність для українських територіальних громад.

Підсумовуючи, результати дослідження не лише теоретично обґрунтовують необхідність та визначають принципи інноваційного стратегічного управління, а й надають комплексний, систематизований інструментарій для його ефективної практичної реалізації.

Запропоновані підходи та механізми створюють міцний методологічний фундамент для трансформації процесів стратегічного планування та управління в територіальних громадах. Їхнє комплексне впровадження дозволить громадам ефективно протистояти сучасним викликам, повністю реалізовувати свій потенціал та забезпечувати сталий розвиток в умовах післявоєнного відновлення та європейської інтеграції, перетворюючи їх на гнучкі, стійкі та інноваційно орієнтовані суб'єкти розвитку.

ВИСНОВКИ

У кваліфікаційній роботі магістра було здійснено комплексне та системне дослідження інноваційного стратегічного управління розвитком територіальних громад, що має виняткове значення для забезпечення їхньої стійкості, конкурентоспроможності та адаптації в умовах швидких та кардинальних змін. Це дослідження є прямою відповіддю на гострі виклики сучасності, зокрема, на вплив повномасштабної війни та необхідність ефективного повоєнного відновлення.

У першому розділі кваліфікаційної роботи магістра було здійснено теоретико-методологічне обґрунтування інноваційного стратегічного управління розвитком територіальних громад, що охоплює аналіз сутності, особливостей стратегічного управління та концептуальних засад інноваційного підходу.

Дослідження показало, що стратегічне управління розвитком територіальних громад є системною, цілеспрямованою та довгостроковою діяльністю, що вимагає глибокого аналізу внутрішнього потенціалу, зовнішнього середовища, чіткого формулювання місії, бачення та цілей. Воно передбачає розробку та ефективну реалізацію стратегій для досягнення збалансованого розвитку громади з активним залученням усіх стейкхолдерів.

Сучасні особливості управління включають його комплексність, партисипативність, інноваційність, ресурсну обмеженість, необхідність підвищення інституційної спроможності та врахування геополітичних і безпекових викликів. Особливого значення ці аспекти набувають в умовах повномасштабної війни та повоєнного відновлення України, перетворюючи громади з пасивних об'єктів на активних суб'єктів власного розвитку та відбудови. Це вимагає від них здатності не лише адаптуватися до нових реалій безпеки, але й системно підходити до відновлення інфраструктури, інтеграції ВПО та ветеранів, формуючи стійкі та життєздатні території.

Розгляд концептуальних основ інноваційного підходу підтвердив його ключову роль для забезпечення конкурентоспроможності та сталого розвитку територій. Інноваційний підхід виходить за рамки суто технологічних нововведень, охоплюючи управлінські, соціальні та організаційні інновації.

Аналіз ключових концепцій - Регіональних інноваційних систем (RIS), «розумної спеціалізації», «відкритих інновацій», «спільного творення» та «міст-лабораторій» - виявив їхню взаємодоповнюваність та спільну орієнтацію на мережеву взаємодію, ефективне використання унікальних переваг, залучення зовнішніх джерел знань та широке залучення стейкхолдерів. Застосування цих концепцій вимагає трансформації управлінської культури, створення сприятливого інституційного середовища та розвитку інноваційної інфраструктури, включаючи цифрову трансформацію.

Узагальнюючи, можна стверджувати, що ефективне стратегічне управління розвитком територіальних громад в сучасних умовах є неможливим без глибокої інтеграції інноваційного підходу. Саме інновації стають критично важливим рушієм для подолання наслідків війни, забезпечення швидкого та якісного повоєнного відновлення, створення нових можливостей для економічного зростання та підвищення добробуту населення.

Зарубіжний досвід післявоєнної відбудови (як-от Німеччина, Японія) та розвитку «розумних міст» (Сінгапур, Барселона) переконливо демонструє, що успіх забезпечується системним впровадженням інновацій у всі сфери життя, а кризові періоди можуть стати каталізаторами для інноваційного стрибка. Це вимагає цілеспрямованої політики підтримки інновацій, створення сприятливого інституційного середовища та активного залучення суспільства до процесу змін.

Таким чином, теоретико-методологічні засади інноваційного стратегічного управління, окреслені в цьому розділі, формують необхідний концептуальний базис для подальшого аналізу практичного стану, виявлення

проблем та розробки конкретних рекомендацій, спрямованих на забезпечення сталого, інноваційного та успішного розвитку територіальних громад України в умовах сьогодення та майбутнього.

Аналіз сучасного стану та проблем інноваційного стратегічного управління в територіальних громадах, проведений на прикладі Томашівської сільської територіальної громади, виявляє багатогранну картину її розвитку. Громада демонструє значний потенціал, підкріплений успіхами децентралізації та активною адаптацією до складних умов воєнного стану. Її географічне розташування, фінансова стабільність зі зростанням доходів (понад 84 млн. грн у 2024 році) та перевиконанням бюджету у 2025 році, а також розвинена соціальна та інженерна інфраструктура, свідчать про міцну основу для поступального розвитку.

Томашівська ОТГ активно підтримує внутрішньо переміщених осіб та Збройні Сили України, ефективно залучає міжнародну допомогу та впроваджує прозорі механізми управління, такі як система Prozorro. Ці досягнення підкреслюють здатність громади до мобілізації ресурсів та ефективного функціонування в умовах зовнішніх викликів.

Водночас, на шляху до повноцінного впровадження інноваційних підходів у стратегічне управління Томашівська громада стикається з низкою системних перешкод. Ключовим обмежуючим фактором є недостатнє фінансування, що проявляється у браку коштів на реалізацію капіталомістких проєктів у сферах інфраструктури, безпеки, освіти та енергоефективності, попри значні бюджетні надходження. Ця проблема ускладнюється слабкістю механізмів залучення прямих приватних інвестицій, що обмежує диверсифікацію джерел фінансування.

Інституційні перешкоди проявляються у певній інерції та бюрократизації управлінських процесів. Формалізовані процедури та недостатня гнучкість нормативно-правової бази (наприклад, заборона капітальних видатків під час воєнного стану) гальмують швидку адаптацію та впровадження інноваційних рішень. Існують проблеми з ефективною

координацією між різними підрозділами та недостатнім залученням всіх зацікавлених сторін, про що свідчить низька активність у розвитку кооперативного руху чи реалізації проєктів громадського бюджетування.

Кадрові та експертні обмеження також є суттєвими. Дефіцит кваліфікованих фахівців з інноваційного менеджменту, аналізу даних та сучасних технологій в апараті управління, а також недостатні можливості для постійного підвищення їхньої кваліфікації, стримують інноваційний потенціал. Технологічні та інформаційні бар'єри, попри широке покриття Інтернетом, виникають через неінтегрованість інформаційних систем та недостатню цифровізацію окремих процесів, що обмежує можливості для комплексного аналізу даних та прийняття інноваційних рішень.

Крім того, соціокультурні та психологічні перешкоди, такі як опір змінам, низький рівень довіри між владою та громадянами, а також недостатня активність громадськості, створюють несприятливий ґрунт для розвитку інновацій. Ці фактори ускладнюють формування колективної відповідальності та спільної візії інноваційного розвитку.

Наслідки воєнного стану є домінуючим чинником, що посилює всі зазначені проблеми. Війна не лише спричиняє прямі матеріальні та фінансові обмеження, але й породжує глибоку невизначеність, відтік людського капіталу та неминуче зміщення пріоритетів на забезпечення базової безпеки та виживання. Це відсуває інноваційні та довгострокові проєкти на другий план, обмежуючи здатність громади до ризику та експериментів, необхідних для інновацій.

Узагальнюючи, Томашівська ОТГ, володіючи значним потенціалом і демонструючи адаптивність, стикається з комплексним викликом трансформації. Для ефективного переходу до інноваційного стратегічного управління їй необхідно зосередитися на системному подоланні виявлених перешкод.

У третьому розділі кваліфікаційної роботи магістра було здійснено системне дослідження та обґрунтування інноваційних підходів до

стратегічного управління розвитком територіальних громад. Ця робота є критично важливою для забезпечення їхньої стійкості, конкурентоспроможності та адаптації в умовах швидких змін та безпрецедентних викликів, зокрема пов'язаних із воєнним станом. За основу було взято глибокий аналіз існуючих проблем, які перешкоджають ефективному розвитку громад, та враховано сучасні світові тенденції в управлінні.

Головним результатом проведеної роботи є розробка цілісної концепції інноваційного стратегічного управління. Вона базується на п'яти взаємопов'язаних та взаємодоповнюючих принципах: ціннісно-орієнтоване лідерство, що задає вектор розвитку; гнучке та адаптивне планування, яке забезпечує швидке реагування на зміни; партнерство та екосистемний підхід, що об'єднує зусилля всіх зацікавлених сторін; цифрова трансформація та інтелектуальне управління, що формує технологічну основу для ефективного врядування; та культура інновацій і навчання, яка є рушійною силою постійного самовдосконалення. Ці принципи формують динамічний та життєздатний каркас, що дозволяє громадам не лише адаптуватися до мінливого зовнішнього середовища, а й проактивно формувати своє майбутнє.

На доповнення до концептуальних засад, було розроблено та детально оцінено низку конкретних інноваційних інструментів та механізмів, призначених для практичної реалізації цієї концепції. Ці інструменти охоплюють широкий спектр управлінської діяльності: від формування стратегічного бачення та впровадження гнучких бюджетних механізмів до розбудови цифрової інфраструктури та підтримки місцевих інноваційних ініціатив. Кожен із запропонованих інструментів був ретельно проаналізований з точки зору його потенційного впливу на інноваційний розвиток, реалістичності впровадження, необхідних ресурсів та можливих ризиків, а також шляхів їх мінімізації. Ця систематизація підкреслює високу практичну цінність запропонованих рішень та їхню застосовність для українських територіальних громад.

Підсумовуючи, результати дослідження не лише теоретично обґрунтовують необхідність та визначають принципи інноваційного стратегічного управління, а й надають комплексний, систематизований інструментарій для його ефективної практичної реалізації.

Запропоновані підходи та механізми створюють міцний методологічний фундамент для трансформації процесів стратегічного планування та управління в територіальних громадах. Їхнє комплексне впровадження дозволить громадам ефективно протистояти сучасним викликам, повністю реалізовувати свій потенціал та забезпечувати сталий розвиток в умовах післявоєнного відновлення та європейської інтеграції, перетворюючи їх на гнучкі, стійкі та інноваційно орієнтовані суб'єкти розвитку.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Андрушків Б. М. Відкриті інновації як інструмент розвитку територіальних громад. Теорія та практика державного управління. 2017. Вип. 4 (59). С. 26–33.
2. Бабич О. І. Місцеві інноваційні системи як фактор сталого розвитку територій. Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Економіка. 2018. Вип. 2(52). Ч. 1. С. 83-88.
3. Беленький П. Ю., Лазарева Є. В. Регіональні інноваційні системи: сучасні підходи та перспективи розвитку в Україні. Економіка і прогнозування. 2017. № 3. С. 98–112.
4. Бондаренко О. С. Засади формування та реалізації стратегії інноваційного розвитку міста. Державне управління: теорія та практика. 2017. № 2. С. 132-139.
5. Бучнів М.М., Івченко Є.А., Держак Н.О. Дослідження питання ефективного управління регіональним розвитком у системі державної регіональної політики. Modern Economics. 2021. № 25(2021). С. 33-39. DOI: [https://doi.org/10.31521/modecon.V25\(2021\)-05](https://doi.org/10.31521/modecon.V25(2021)-05)
6. Бучнів М.М. Особливості стратегічного управління в умовах динамічного розвитку інтелектуального ринку. Електронне наукове фахове видання з економічних наук «Modern Economics», №19 (2020), С.35-39 <https://modecon.mnau.edu.ua> | ISSN 2521-6392 DOI: [https://doi.org/10.31521/modecon.V19\(2020\)-06](https://doi.org/10.31521/modecon.V19(2020)-06)
7. Бучнів М.М. Сучков І.О. Роль цифрових комунікацій у підвищенні ефективності управлінських процесів. Наукові вісті Далівського університету №27, 2024р. DOI: <https://doi.org/10.33216/2222-3428-2024-27-11>
8. Бучнів М.М. Стратегічне управління та інвестиційно-логістична стратегія в умовах війни в Україні: виклики та можливості. / Бучнів М.М., Івченко Є.А.//Вісник Східноукраїнського національного університету імені

Володимира Даля № 1 (281) 2024. - С. 64-69. DOI: <https://doi.org/10.33216/1998-7927-2024-281-1-64-69> (Index Copernicus)

9. Васильєва Т. А., Зюкова І. М. Інноваційні інструменти управління розвитком об'єднаних територіальних громад. Вісник Сумського державного університету. Серія: Економіка. 2019. № 1. С. 75-82.

10. Гаврилюк Н. О. Публічне управління інноваційним розвитком територіальних громад: світовий досвід та українські реалії. Вісник Національної академії державного управління при Президентові України. Серія: Державне управління. 2018. № 3. С. 60-67.

11. Головацька В. І., Десятнюк О. М. Стратегічне планування розвитку малих міст в умовах децентралізації: інноваційний аспект. Економічний форум. 2018. № 2. С. 136-143.

12. Григоренко Л. В. Інноваційний потенціал територіальних громад як основа сталого розвитку. Регіональна економіка. 2017. № 3. С. 98-105.

13. Гриньова В. М., Коновалова М. В. Концепція відкритих інновацій: теоретичні аспекти та практичне застосування в Україні. Вісник Сумського державного університету. Серія Економіка. 2019. № 1. С. 16–23.

14. Даніленко А. С. Механізми стимулювання інноваційної діяльності в територіальних громадах. Держава та регіони. Серія: Державне управління. 2019. № 4(68). С. 110-116.

15. Дешко Л. О. Спільне творення цінності в публічному управлінні: теоретичні засади та українські практики. Державне управління: теорія та практика. 2020. № 1. С. 132–141.

16. Дейнека Т. А. Формування стратегії інноваційного розвитку регіону: теоретичні аспекти. Вісник Донецького національного університету. Серія В: Економіка і право. 2017. № 1. С. 89-95.

17. Дехтяр Н. А. «Розумні міста» як модель інноваційного розвитку територіальних громад. Ефективна економіка. 2020. № 6. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=8105>

18. Донець В. В. Територіальні громади: концептуалізація розвитку та управління. Запоріжжя : ЗНУ, 2018. 350 с.
19. Дорогунцов С. І. Інноваційні парадигми регіонального розвитку: теорія, методологія, практика. Проблеми економіки. 2018. № 2. С. 104-111.
20. Дротянко Т. В. Стратегічне управління інноваціями в органах місцевого самоврядування. Публічне управління: теорія та практика. 2017. № 4. С. 156-163.
21. Друкер П. Ф. Ефективний керівник / пер. з англ. Київ : Наука, 2003. 288 с.
22. Єгоршин А. П. Менеджмент інновацій в умовах децентралізації: український контекст. Економічний простір. 2019. № 150. С. 110-117.
23. Жуковська Т. А. Інноваційні кластери як драйвер розвитку територіальних громад. Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. 2018. № 5. Т. 2. С. 20-25.
24. Завальська Г. В. Формування стратегій розвитку об'єднаних територіальних громад: інноваційна складова. Теорія та практика державного управління. 2017. № 1. С. 187-194.
25. Заява про визначення обсягу стратегічної екологічної оцінки Стратегії розвитку Томашівської сільської громади до 2027 року. URL: <https://tg.gov.ua/strategiya-rozvitku-10-31-20-26-02-2020/>(дата звернення: 13.11.2025).
26. Звіт сільського голови за 2023 рік. Томашівська сільська рада. URL: <https://tg.gov.ua/news/1707551627/>(дата звернення: 13.11.2025).
27. Звіт сільського голови за 2024 рік. Томашівська сільська рада. URL: <https://tg.gov.ua/news/1739539246/> (дата звернення: 13.11.2025).
28. Звіт сільського голови за перше півріччя 2025 року. Томашівська сільська рада. URL: <https://tg.gov.ua/news/1755067791/> (дата звернення: 13.11.2025).
29. Іванова О. Ю. Інструменти оцінки ефективності інноваційних проектів територіальних громад. Інвестиції: практика та досвід. 2019. № 13. С. 75-80.

30. Качала Т. В. Інноваційні підходи до залучення інвестицій у розвиток об'єднаних територіальних громад. Державне будівництво. 2018. № 1. С. 121-127.
31. Колісниченко Л. О. Інноваційні моделі управління стійким розвитком територіальних громад. Менеджер. 2018. № 1(83). С. 200-207.
32. Колодій А. Ф. Партисипативні практики в місцевому самоврядуванні України: проблеми та перспективи. Публічне управління та адміністрування. 2021. № 1. С. 41–48.
33. Колодницька О. А. Роль місцевого самоврядування в стимулюванні інноваційного розвитку. Право і державне управління. 2017. № 4. С. 102-109.
34. Корж О. М. Стратегічне планування розвитку територіальних громад : монографія. Львів : ЛРІДУ НАДУ, 2019. 210 с.
35. Кузнецова І. В. Інноваційні практики участі громадян у місцевому самоврядуванні. Актуальні проблеми державного управління. 2019. № 2. С. 145-152.
36. Куценко Т. Ф. Стратегічне планування інноваційного розвитку регіонів України. Економіка і прогнозування. 2018. № 3. С. 105-116.
37. Ліпенцев А. В. Децентралізація влади: теорія і практика місцевого самоврядування. Київ : НАДУ, 2015. 240 с.
38. Макарова І. О. Інструменти публічного управління інноваційними процесами в територіальних громадах. Державне управління та місцеве самоврядування. 2018. № 4(39). С. 120-127.
39. Мамутов В. К., Золотарьова Н. А. Смарт-спеціалізація як основа інноваційного розвитку регіонів України. Економіка і право. 2018. № 3. С. 27–34.
40. Мельник А. Ф., Палійчук О. М. Стратегічні пріоритети інноваційного розвитку територіальних громад. Публічне управління: теорія та практика. 2019. № 1. С. 5-13.

41. Мікуліна Г. С. Формування «розумних» територіальних громад: управлінський аспект. Економічний вісник Запорізької державної інженерної академії. 2019. № 2(18). С. 90-96.
42. Мінцберг Г. Структурування організацій / пер. з англ. Київ : Основи, 2004. 471 с.
43. Мороз В. М. Інноваційний потенціал об'єднаних територіальних громад: оцінка та напрями розвитку. Економіка розвитку. 2018. № 1(85). С. 84-91.
44. Набок С. В. Партисипативне управління в контексті інноваційного розвитку територіальних громад. Державне управління: удосконалення та розвиток. 2019. № 1. URL: <http://www.dy.nayka.com.ua/index.php?op=1&z=1393>
45. Олійник І. О. Концепція "розумного міста" та її застосування для інноваційного розвитку територіальних громад. Публічне управління: теорія та практика. 2019. № 2. С. 86–94.
46. Ольшанська В. В. Залучення громадян до процесу розробки стратегій розвитку територіальних громад: інноваційні форми. Вісник Маріупольського державного університету. Серія: Державне управління. 2017. Вип. 1. С. 105-112.
47. Орлов М. Ю. Кластерний підхід до формування інноваційного середовища в територіальних громадах. Вісник Харківського національного університету імені В. Н. Каразіна. Серія: Економічна. 2018. Вип. 96. С. 45-53.
48. Офіційний сайт Томашівської територіальної громади. URL: <https://tg.gov.ua/> (дата звернення: 13.11.2025).
49. Павленко І. А. Цифрова трансформація як рушійна сила інноваційного розвитку територіальних громад. Вісник Національної академії державного управління при Президентові України. Серія: Державне управління. 2020. № 1. С. 34-41.
50. Писаренко С. В. Стратегічне управління розвитком територіальних громад в умовах децентралізації. Теорія та практика державного управління. 2018. № 3(62). С. 110-117.

51. Портер М. Е. Конкурентна стратегія: Методика аналізу галузей і конкурентів / пер. з англ. Київ : Основи, 2008. 454 с.
52. Приходько В. П. Інноваційні аспекти просторового розвитку територій. Регіональна економіка. 2019. № 2. С. 115-122.
53. Про стратегію регіонального розвитку на період до 2027 року : Постанова Кабінету Міністрів України від 5 серпня 2020 р. № 695. Офіційний вісник України. 2020. № 66. Ст. 2139.
54. Радіонова І. Ф. Формування інноваційної політики розвитку територіальних громад. Держава та регіони. Серія: Державне управління. 2017. № 3(59). С. 100-106.
55. Савчук І. Г. Інноваційні підходи до формування та реалізації місцевих бюджетів розвитку. Фінанси, облік і аудит. 2018. № 2(31). С. 100-106.
56. Семенюк Т. М. Стратегічний менеджмент інноваційного розвитку об'єднаних територіальних громад. Економічний часопис Східноєвропейського національного університету імені Лесі Українки. 2019. № 1. С. 98-105.
57. Соколенко В. І. Інноваційне партнерство як передумова сталого розвитку територіальних громад. Вісник Сумського національного аграрного університету. Серія: Економіка та менеджмент. 2017. Вип. 2. С. 78-83.
58. Стратегія розвитку Томашівської сільської територіальної громади до 2027 року (станом на 01.04.2025). URL: <https://tg.gov.ua/strategiya-rozvitku-10-31-20-26-02-2020/>(дата звернення: 13.11.2025).
59. Ткаченко А. М. Інноваційні інструменти залучення громадськості до управління територіальним розвитком. Публічне управління та адміністрування. 2019. № 1(9). С. 105-112.
60. Федоренко В. Г. Інновації в управлінні місцевим розвитком: сучасні тенденції. Державне управління та місцеве самоврядування. 2018. № 2(37). С. 98-105.

61. Федулова Л. І. Формування та розвиток регіональних інноваційних систем в Україні. Науковий вісник Ужгородського університету. Серія: Економіка. 2016. Вип. 1(47). С. 138–143.

62. Флорида Р. Креативний клас: люди, які змінюють майбутнє / пер. з англ. Київ : Ваклер, 2010. 432 с.

63. Хмельницька В. В. Стратегічне управління інноваціями в контексті регіонального розвитку. Збірник наукових праць Національної академії державного управління при Президентові України. 2019. Вип. 2. С. 130-137.

64. Шаповал Ю. Б. Управління регіональним розвитком в умовах євроінтеграції : монографія. Київ : КНТЕУ, 2017. 320 с.

65. Швець В. В. Стратегічні напрями інноваційного розвитку сільських територій. Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі. Серія: Економічні науки. 2018. № 1(83). С. 156-162.

66. Шумпетер Й. А. Теорія економічного розвитку: Дослідження підприємницького прибутку, капіталу, кредиту, відсотка та циклу кон'юнктури / пер. з англ. Київ : ВАК, 2005. 486 с.

67. Якимчук А. Ю. Механізми формування інноваційної політики в об'єднаних територіальних громадах. Економіка та держава. 2017. № 10. С. 78-84.

68. Яковенко А. С. Інноваційні проекти у стратегії розвитку територіальних громад. Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету. Серія: Економіка і менеджмент. 2019. Вип. 37. С. 60-65.

69. Asheim B. T., Gertler M. S. The Geography of Innovation: Regional Innovation Systems. In: Fagerberg J., Mowery D. C., Nelson R. R. (eds) The Oxford Handbook of Innovation. Oxford : Oxford University Press, 2005. P. 291–317.

70. Eriksson M., Niitamo V.-P., Kulkki S. State-of-the-art in Utilizing Living Labs Approach. In: Cunningham P., Cunningham M. (eds) eAdoption and the Knowledge Economy: Issues, Applications, Case Studies. Amsterdam : IOS Press, 2006. P. 201–216.

71. Chesbrough H. W. Open Innovation: The New Imperative for Creating and Profiting from Technology. Boston : Harvard Business School Press, 2003. 272 p.
72. Cooke P. Regional innovation systems: General findings and some new evidence from biotechnology clusters. *Journal of Technology Transfer*. 2001. Vol. 26, Iss. 3. P. 235–248.
73. Foray D. Smart Specialisation: From Academic Construct to Political Tool. *Proceedings of the National Academy of Sciences of the United States of America*. 2018. Vol. 115, Iss. 50. P. 12617–12621.
74. McCann P., Ortega-Argilés R. Smart Specialization, Regional Growth and Applications to EU Cohesion Policy. *European Planning Studies*. 2016. Vol. 24, Iss. 8. P. 1515–1526.
75. Prahalad C. K., Ramaswamy V. Co-creation Experiences: The Next Practice in Value Creation. *Journal of Interactive Marketing*. 2004. Vol. 18, Iss. 3. P. 5–14.
76. Schuurman D. Living Labs: A Systematic Review of the Literature. *Technology Innovation Management Review*. 2015. Vol. 5, Iss. 2. P. 6–15.
77. Steen J., de Bruijn H. Co-creation in the Public Sector: The Impact of Public Professionals' Attitudes and Organizational Conditions. *Public Management Review*. 2018. Vol. 20, Iss. 1. P. 1–20.
78. West J., Gallagher S. Challenges of open innovation: The paradox of firm investment in open-source software. *R&D Management*. 2006. Vol. 36, Iss. 3. P. 319–331.