

АНОТАЦІЯ

Стецюк М.І. Дослідження системи планування соціально-економічного розвитку громади, на прикладі Зборівської територіальної громади.

Кваліфікаційна робота бакалавра: 69 сторінок, 13 рисунків, 10 таблиць, 23 літературних джерела.

Предмет дослідження – система планування соціально-економічного розвитку громади.

Об'єкт дослідження – соціально-економічний розвиток громади.

Метою роботи є теоретичний аналіз та створення практичних рекомендацій, спрямованих на підвищення ефективності роботи Зборівської територіальної громади.

Методи дослідження – фінансовий аналіз; економічний аналіз; SWOT-аналіз; системний підхід; аналіз роботи місцевої ради; дослідження стейкхолдерів; застосування графічних методів візуалізації; прогностичні методи тощо.

Практичне значення результатів дослідження полягає у формуванні та впровадженні комплексних підходів для вдосконалення системи планування Зборівської територіальної громади. Зокрема, розроблено пропозиції щодо створення соціального центру, який дозволить підвищити якість послуг і забезпечити підтримку вразливих категорій населення. Обґрунтовано необхідність роботи індустріального парку «Зборів», що стане ключовим інструментом залучення інвестицій та сприятиме створенню нових робочих місць.

Ключові слова: територіальна громада, соціально-економічний розвиток, система планування, соціальний центр, індустріальний парк.

SUMMARY

Stetsyuk M.I. Studying the system of planning the socio-economic development of a community (case study: Zboriv territorial community).

Bachelor's qualification work: 69 page, 13 figures, 10 tables, 23 literary sources.

The subject of investigation is a system for planning the socio-economic development of a community.

The object of investigation is socio-economic development of the community.

The aim of the work is a theoretical analysis and the creation of practical recommendations aimed at increasing the efficiency of the work of the Zboriv territorial community.

The methods of investigation are financial analysis; economic analysis; SWOT analysis; system approach; analysis of the work of the local council; stakeholder research; application of graphic visualization methods; predictive methods, etc.

The practical significance of the research results lies in the formation and implementation of comprehensive approaches to improve the planning system of the Zboriv territorial community. In particular, proposals have been developed for the creation of a social center, which will improve the quality of services and provide support to vulnerable categories of the population. The need for the operation of the Zboriv industrial park has been substantiated, which will become a key tool for attracting investments and contributing to the creation of new jobs.

Keywords: territorial community, socio-economic development, planning system, social center, industrial park.

ЗМІСТ

ВСТУП	8
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ СИСТЕМИ ПЛАНУВАННЯ СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНОГО РОЗВИТКУ ПУБЛІЧНОЇ ОРГАНІЗАЦІЇ	10
1.1 Суть та значення соціально-економічного розвитку в публічній сфері.....	10
1.2 Особливості системи планування соціально-економічного розвитку публічної організації.....	14
РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ СИСТЕМИ ПЛАНУВАННЯ СОЦІАЛЬНО- ЕКОНОМІЧНОГО РОЗВИТКУ ЗБОРІВСЬКОЇ ТЕРИТОРІАЛЬНОЇ ГРОМАДИ	23
2.1 Загальна характеристика Зборівської територіальної громади.....	23
2.2 Аналіз системи планування соціально-економічного розвитку досліджуваної громади.....	33
РОЗДІЛ 3 ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ ПЛАНУВАННЯ СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНОГО РОЗВИТКУ ОРГАНІЗАЦІЇ ЗБОРІВСЬКОЇ ТГ	42
3.1 Покращення системи соціальної підтримки шляхом створення «Соціального центру»	42
3.2 Індустріальний парк «Зборів» як ефективний механізм підвищення інвестиційної привабливості громади.....	49
РОЗДІЛ 4 БЕЗПЕКА ЖИТТЄДІЯЛЬНОСТІ, ОСНОВИ ОХОРОНИ ПРАЦІ	59
4.1 Природне середовище Зборівської територіальної громади і його забруднення.....	59
4.2 Особливості психофізіологічного розвантаження працівників Зборівської громади.....	61

ВИСНОВКИ 65

БІБЛІОГРАФІЯ..... 67

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. Одним із ключових завдань місцевої влади в сучасних умовах є створення та впровадження дієвої системи планування соціального й економічного розвитку громади. Грамотне, своєчасне та стратегічно обґрунтоване планування дає громаді можливість не тільки пристосовуватися до складних викликів, спричинених війною та економічною нестабільністю, але й закладає основу для приваблення інвестицій, відбудови інфраструктури та сталого розвитку. Система планування виступає ключовим механізмом для втілення стратегії розвитку будь-якої території, тому необхідність дослідження способів її вдосконалення для Зборівської територіальної громади набуває особливої важливості.

Дослідження, присвячені формуванню, впровадженню та вдосконаленню систем територіального планування й місцевого розвитку, були проведені такими науковцями-теоретиками та практиками, як: Терехух А. А. [1], Кошова Б. Р. [1], Новікова М. В. [2], Нижник О. [3], Нижник І. [3], Приходько В. О. [7], Гевко Б. Р. [9], Іванов Є. В. [12], Линдюк О.А. [23] та інші.

Метою роботи є теоретичний аналіз та створення практичних рекомендацій, спрямованих на підвищення ефективності роботи Зборівської територіальної громади.

Завданнями роботи є:

- 1) дослідження теоретичних основ і важливості системи планування соціально-економічного розвитку в контексті сучасної діяльності громад;
- 2) аналіз поточного стану та специфіки функціонування Зборівської територіальної громади;
- 3) оцінка наявної системи планування та ключових показників соціально-економічного розвитку даної громади;

4) обґрунтування доцільності створення соціального центру та індустріального парку «Зборів» як основних засобів для підвищення результативності функціонування громади.

Об'єкт дослідження – соціально-економічний розвиток громади.

Предмет дослідження – система планування соціально-економічного розвитку громади.

Методи наукових досліджень: фінансовий аналіз; економічний аналіз; SWOT-аналіз; системний підхід; аналіз роботи місцевої ради; дослідження стейкхолдерів; застосування графічних методів візуалізації; прогностичні методи тощо.

Інформаційна база дослідження: теоретичні, методичні та статистично-аналітичні матеріали науковців, законодавство України, що регулює питання місцевого самоврядування, аналітичні звіти щодо соціально-економічного розвитку Зборівської територіальної громади, офіційна інформація Державної служби статистики України.

Практичне значення результатів дослідження полягає у формуванні рекомендацій щодо вдосконалення процесів стратегічного планування з метою забезпечення стабільного економічного розвитку громади. Зокрема, обґрунтовується важливість роботи індустріального парку «Зборів» як головного інструменту для підвищення інвестиційної привабливості району. Також передбачається розробка проекту зі створення соціального центру, що сприятиме покращенню системи соціального захисту й підтримки місцевого населення. Запропоновані пропозиції, за необхідності, можуть бути використані в повсякденній роботі Зборівської міської ради.

Структура та обсяг дослідження. Робота складається із вступу, чотирьох розділів, висновків та пропозицій. Дослідження містить 69 сторінок, 13 рисунків, 10 таблиць. Бібліографія включає 23 найменування.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ СИСТЕМИ ПЛАНУВАННЯ СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНОГО РОЗВИТКУ ПУБЛІЧНОЇ ОРГАНІЗАЦІЇ

1.1 Суть та значення соціально-економічного розвитку в публічній сфері

Соціально-економічний розвиток є багатограним процесом змін у суспільстві, що включає економічне зростання та вдосконалення соціальних умов життя громадян. Цей процес охоплює збільшення обсягів виробництва товарів і послуг, зростання доходів населення, розбудови інфраструктури, створення нових робочих місць та оптимізацію використання ресурсів. Одночасно цей розвиток спрямований на покращення якості життя шляхом забезпечення доступності до освіти, медичної допомоги, соціального захисту та культурних цінностей.

Ключовим елементом соціально-економічного розвитку є підтримання балансу між економічними досягненнями та потребами суспільства. Саме по собі економічне зростання не гарантує покращення добробуту населення, тому особлива увага приділяється розвитку людського капіталу, скороченню рівня безробіття, подоланні бідності та створенню належних умов для самореалізації громадян. Окрім цього, соціально-економічний розвиток тісно пов'язаний із модернізацією виробничих процесів, впровадженням інноваційних рішень та підвищенням конкурентоспроможності як регіонів, так і країни в цілому.

Для регіонів та територіальних громад соціально-економічний розвиток знаходить прояв у формуванні ефективної економічної структури, підтримці місцевого бізнесу, залученні інвестицій та ефективному використанні природних, людських і фінансових ресурсів. Результатом цього стає створення комфортних умов для життя населення, досягнення стабільного економічного зростання та підвищення рівня соціального захисту громадян [1].

Соціально-економічний розвиток являє собою складну систему, яка охоплює кілька взаємозалежних напрямів. Основним серед них є економічний аспект, що забезпечує ресурсну базу для діяльності публічної організації. Він ґрунтується на

зростанні виробництва, стимулюванні інвестиційних процесів та вдосконаленні інфраструктури, які разом формують фінансову основу для реалізації суспільно значущих завдань.

Іншим надзвичайно важливим аспектом є соціальна складова, яка підкреслює гуманітарний напрямок розвитку. У сфері публічного управління цей елемент розглядається як процес інвестування в людський капітал шляхом підвищення якості освіти, покращення медичного обслуговування і забезпечення соціальних гарантій. Саме цей фактор визначає підсумкову результативність управлінських рішень з урахуванням добробуту громадян.

Важливу роль відіграє інституційний компонент, що визначає правила функціонування та механізми впровадження стратегічних планів. Він охоплює законодавче регулювання, якість роботи публічних структур та ступінь цифровізації послуг. Детальний опис цих елементів та ключові показники ефективності представлено в табл. 1.1.

Таблиця 1.1– Основні складові соціально-економічного розвитку

Складова	Характеристика	Основні показники (KPI)
Економічна	Відображає можливість системи до відновлення та розвитку, генерування доданої вартості та зміцнення фінансової основи.	- Темпи зростання ВВП або ВРП; - обсяги залучених прямих іноземних інвестицій; - рівень ділової активності.
Соціальна	Описує добробут та можливості розвитку населення, рівень задоволення його життєво важливих та культурних потреб.	- Індекс людського розвитку (ІЛР); - середній рівень заробітної плати; - середня тривалість життя; - доступність державних послуг для населення.
Інституційна	Оцінює якість законодавства та регулювання, дієвість державних органів управління і розвиток громадських ініціатив.	- Індекс сприйняття корупції; - частка електронних послуг у загальному їх обсязі; - рівень довіри громадян до державних органів; - кількість реалізованих цільових програм.

Примітка: сформовано автором на основі інформації джерела [1]

Аналіз даних, представлених у таблиці, дозволяє дійти висновку, що соціально-економічний розвиток є багатограним поняттям, де кожен компонент має важливе значення.

Економічна складова слугує фундаментом, що забезпечує необхідні ресурси (ВВП, інвестиції), без яких неможливо здійснити жодних змін. Водночас соціальна складова є головною метою планування, адже саме рівень освіти та матеріального добробуту визначає фактичну якість життя. Варто зазначити, що інституційна складова виступає сполучною ланкою та забезпечує стабільність системи. Без ефективного управління і прозорих державних ініціатив навіть значний економічний потенціал не зможе перетворитися на соціальні вигоди.

Отже, сучасна система планування в публічних організаціях повинна бути спрямована на досягнення високих результатів (KPI) у всіх трьох напрямках одночасно, забезпечуючи їх взаємодоповнення та синергію для сталого розвитку суспільства.

Соціально-економічний розвиток значною мірою визначається якістю публічного управління, адже саме публічні структури визначають ключові вектори розвитку, встановлюють головні цілі соціальної політики та відповідають за виконання планів та перетворень. Рівень ефективності прийнятих управлінських рішень безпосередньо впливає на раціональність використання ресурсів, якість надання публічних послуг і досягнення соціально-економічних результатів. Ключову роль також відіграє фінансове забезпечення, яке обумовлює можливість втілення програм розвитку, оновлення інфраструктури та запровадження соціальних проєктів. Водночас обмеженість фінансових ресурсів гальмує розвиток установ публічного сектору, що негативно позначається на ефективності їхнього функціонування [2].

Людські ресурси відіграють ключову роль у соціально-економічному розвитку будь-якої організації, що, у свою чергу, відображає рівень професійної підготовки працівників, їхню компетентність та набуті практичні навички. Високий професіоналізм персоналу дозволяє здійснювати реалізацію нових підходів, що підвищують якість надання послуг населенню. Також важливо, щоб

нормативні акти та правові рамки, які регулюють діяльність установ, встановлювали процедури реалізації соціально-економічної політики та створювали правове середовище для здійснення публічним сектором своєї діяльності. Стабільне та послідовне законодавство також є ще одним із способів ефективного планування та реалізації діяльності з розвитку.

Соціально-економічний розвиток визначається соціально-демографічними факторами, такими як кількість населення, зайнятість, вікова структура, міграційні процеси, а також рівень освіти населення. Все це визначає пропозицію трудових ресурсів, створює попит на соціальні послуги та встановлює загальний рівень економічної активності в країні чи регіоні. Врахування таких факторів дозволяє органам управління більш правильно планувати розвиток територій з урахуванням потреб громадян.

Соціально-економічний розвиток відіграє важливу роль у підвищенні ефективності діяльності публічних установ. Його основною метою є оптимізація використання ресурсів, прийняття ефективніших управлінських рішень та розробку стратегічних планів для розв'язання суспільних й економічних питань. Завдяки ефективному плануванню і реалізації заходів у цій сфері публічні установи здатні оперативно реагувати на зміни в зовнішньому середовищі, запроваджувати нові методи управління та пристосовуватися до запитів громадян. Саме це забезпечує більш продуктивне виконання обов'язків органами та службами публічної сфери, що, своєю чергою, сприяє раціональнішому та розумному використанню бюджетних коштів та ресурсів.

Одним із основних результатів соціально-економічного прогресу стає підвищення якості публічних послуг, які отримують громадяни. Завдяки розвитку соціальної інфраструктури, оновленню сервісів та впровадженню сучасних технологій, державні установи можуть надавати доступніші, актуальніші та високоякісні послуги. Наприклад, поширення електронного урядування, створення цифрових платформ для отримання дозволів і документів, модернізація медичних установ, прямо впливають на рівень задоволення населення. Цей підхід також

сприяє скороченню адміністративних витрат і покращує якість взаємодії між громадянами та органами влади [3].

Ефективний соціально-економічний розвиток допомагає підвищити довіру громадян до публічних установ, якщо управління є прозорим, передбачуваним та орієнтованим на їхні потреби. Якщо публічні органи систематично планують свою діяльність, звітують про свої досягнення та працюють на основі доступної, відкритої інформації, то це створює у суспільства відчуття стабільності й впевненості у тому, що їхні інтереси беруться до уваги. Довіра є важливою складовою суспільного капіталу, а її посилення сприяє підвищенню громадської підтримки державних ініціатив і сприяє активнішій участі громадян у житті суспільства.

Отже, соціально-економічний розвиток становить собою ключовий інструмент державної соціально-економічної політики. Це зумовлено тим, що шляхом стратегічного планування та впровадження відповідних ініціатив формується інтегрована система для досягнення стратегічних завдань. Даний процес охоплює реалізацію цільових програм, спрямованих на підтримку зайнятості населення, підвищення якості освіти, оптимізацію системи охорони здоров'я, а також забезпечення соціального захисту соціально вразливих верств населення та аналогічних пріоритетів.

Інституції публічної сфери є провідними суб'єктами реалізації цієї політики, а їхній потенціал щодо успішного виконання покладених функцій детермінований рівнем соціально-економічного розвитку, ступенем синхронізації дій, а також наявністю дієвих механізмів контролю, оцінки та коригування їхньої діяльності.

1.2 Особливості системи планування соціально-економічного розвитку публічної організації

У сучасних умовах актуальність соціально-економічного розвитку публічних установ стає дедалі очевиднішою через потребу їхньої адаптації до швидкоплинних змін зовнішнього середовища. До ключових факторів зовнішнього впливу та стратегічної перебудови на які потрібно орієнтуватися в даному процесі належать

цифрова трансформація суспільства, економічна нестабільність та підвищені запити громадян щодо рівня публічних послуг. Зіштовхнувшись із обмеженими бюджетними ресурсами та глобальними викликами, публічні установи переходять від традиційної моделі функціонування до моделі динамічного розвитку. Це означає не лише модернізацію матеріально-технічного забезпечення, а й впровадження інноваційних управлінських підходів, які забезпечують стійкість та ефективність роботи установ навіть у кризових умовах.

Сьогодні соціально-економічний розвиток є ключовим показником спроможності публічного сектору задовольняти потреби суспільства. Він включає вдосконалення кадрового потенціалу, імплементацію енергоощадних технологій і розширення переліку послуг, що надаються населенню. Відповідно, прогрес установ стає основою для забезпечення соціальної стабільності в державі, адже саме через публічний сектор реалізуються основні державні гарантії у сферах охорони здоров'я, освіти та соціального захисту [4].

Планування є фундаментальною функцією управління, яка визначає стратегічні пріоритети розвитку публічної установи та спрямовує її діяльність на досягнення визначених цілей. У контексті публічного управління планування відіграє ключову роль у формуванні послідовного алгоритму дій, спрямованих на досягнення стратегічних завдань за умови оптимального і ефективного використання бюджетних ресурсів. Цей процес сприяє гармонізації суспільних потреб із фінансовими можливостями, водночас забезпечуючи зниження ризиків, пов'язаних із нецільовим або малоефективним використанням державних коштів. Відсутність якісної системи планування робить призводить до того, що функціонування організації набуває реактивного характеру, коли дії зводяться до відповіді на поточні виклики, а не до випереджувального вирішення проблем.

Крім цього, планування відіграє ключову роль у координації взаємодії між різними структурними компонентами установи та зовнішніми зацікавленими сторонами. Цей процес сприяє підвищенню прозорості управлінських рішень, що має фундаментальне значення для функціонування демократичного суспільства. Ретельно розроблені плани надають змогу чітко визначити часові рамки та розподіл

відповідальності за виконання конкретних завдань. Такий підхід не лише сприяє зміцненню виконавчої дисципліни, але й дозволяє об'єктивно оцінити вклад кожного підрозділу організації у досягнення її загальних результатів діяльності.

Глибоке розуміння системи планування в публічних установах починається з визначення сутності соціально-економічного розвитку, як ключової сфери управлінського впливу. Згідно з Законом України «Про державне прогнозування та розроблення програм економічного і соціального розвитку України», планування розвитку має ґрунтуватися на основних засадах комплексності, неупередженості та безперервності [5].

Будь-яке управлінське рішення публічної організації повинно спиратися на всебічний аналіз наявних ресурсів та науково обґрунтоване передбачення майбутніх потреб суспільства. Соціально-економічний розвиток розглядається не просто як зміна статистичних показників, а як керований процес якісної трансформації економічної основи держави чи окремої громади задля реалізації конкретних соціальних завдань.

За методологією, закладеною у вітчизняному законодавстві, система планування соціально-економічного розвитку забезпечує єдині підходи на всіх рівнях управління – від державного до місцевого. Принцип комплексності, закріплений у Законі, вимагає узгодженості прогнозних і програмних документів, що дозволяє публічним установам уникати хаотичності у процесі прийняття рішень. Важливим аспектом є те, що економічне зростання (збільшення бюджетних надходжень, розвиток інфраструктури) розглядається не як кінцева мета, а як необхідний інструмент для досягнення соціального прогресу. Таким чином, публічне планування забезпечує тісний зв'язок між накопиченням економічних ресурсів та їх подальшою конвертацією у якість життя громадян, рівень безпеки та соціальну інтеграцію.

Значущість соціально-економічного розвитку для публічних організацій полягає у зосередженні на довгострокових суспільних перспективах, а не на короткострокових фінансових вигодах. У системі публічного управління планування соціально-економічного розвитку виступає стабілізаційним

механізмом, що дозволяє раціонально розподіляти наявні ресурси в умовах невизначеності.

Окрім офіційно встановлених правил, сучасний підхід до планування розвитку публічних установ ґрунтується на принципах, які представлені на рисунку 1.1.



Рисунок 1.1 – Принципи планування розвитку публічних установ

Примітка: сформовано автором на основі інформації джерела [4]

Дотримуючись цих принципів, планування перестає бути просто формальною процедурою та стає дієвим інструментом стратегічного управління. Системний підхід і наукова обґрунтованість створюють логічну структуру розвитку, тоді як прозорість і залучення зацікавлених сторін формують основу суспільної довіри. Водночас орієнтація на результативність у поєднанні з раціональним використанням ресурсів забезпечує реалістичність планів, запобігаючи тому, щоб цілі були лише формальними, а не реальними. Ключова роль належить адаптивності, яка дозволяє публічній організації не лише успішно взаємодіяти зі станом невизначеності, але й використовувати виклики зовнішнього середовища як потенційні можливості для сталого розвитку.

В умовах сьогодення планування не може бути виключно «кабінетним» процесом, воно передбачає активне залучення жителів, представників бізнесу та громадських об'єднань до визначення ключових напрямків розвитку. Такий підхід сприяє не лише підвищенню довіри до публічної влади, а й забезпечує високу якість довгострокових рішень, оскільки вони базуються на дійсних потребах суспільства. Принцип відкритості при цьому гарантує, що кожен етап – від початку розробки програми до звітування про її виконання – є доступним для громадського контролю, це у свою чергу зменшує корупційні ризики та підвищує відповідальність керівників.

Важливість системи планування сталого економічного розвитку для публічних організацій полягає у необхідності сприяти стабільному розвитку. Це передбачає досягнення балансу між соціально-економічними цілями, екологічною безпекою та раціональним використанням природних ресурсів. Для публічної установи стратегічний план розвитку є інструментом захисту інтересів майбутніх поколінь, що запобігає виснаженню ресурсів заради короткострокових економічних вигод. Таким чином, система планування слугує механізмом, що забезпечує гармонічне співіснування промислового розвитку із збереженням навколишнього середовища та покращенням стану здоров'я населення.

Дієве стратегічне планування відіграє ключову роль для підвищення інвестиційної привабливості та залучення зовнішнього фінансування. Установи публічного сектору, що розробили чітко визначені програми розвитку з вимірними показниками ефективності, значно збільшують свої можливості для отримання державних субвенцій, грантів від міжнародних організацій або залучення приватних інвестицій за допомогою державно-приватного партнерства. Таким чином, процес планування перестає бути простою документальною формальністю, перетворюючись на ефективний маркетинговий і фінансовий інструмент, який дає змогу залучати додаткові кошти для розвитку громад та підвищення якості надання публічних послуг.

Визначення стратегічних та оперативних цілей становить ключовий етап у планувальній діяльності, оскільки воно встановлює довгостроковий напрямок

розвитку публічного сектору, гармонізовану з національними пріоритетними напрямками. Стратегічні цілі спрямовані на окреслення бажаного стану установи в перспективі, наприклад, перехід до цифрових стандартів обслуговування чи модернізацію інфраструктури. У свою чергу, оперативні цілі конкретизують цей задум через детальні кроки, заплановані на поточний період. Подібний ієрархічний підхід сприяє трансформації загальних місій установи у чіткі, вимірювані показники, що створює основу для ефективного управління та якісного моніторингу досягнутих результатів діяльності.

Ефективне управління фінансовими та кадровими ресурсами є одним із центральних практичних завдань планування, особливо в умовах дефіциту бюджету та суворої економії. Завдяки плануванню можна раціоналізувати витрати, спрямовуючи їх на більш пріоритетні потреби, які приносять значну суспільну користь. У сфері кадрового забезпечення планування допомагає точно визначати потребу у спеціалістах відповідної кваліфікації, а також сформувати плани їхнього навчання та підвищення професійного рівня. Це дозволяє зменшити ризики неефективного витрачання ресурсів і створює основу для формування досвідченого кадрового резерву, спроможного виконувати складні державні завдання[6].

Спрямованість діяльності публічних установ на задоволення потреб населення набуває ключового значення у процесах планування сучасних демократичних суспільств. Ефективна система планування ґрунтується на ретельному аналізі суспільних запитів, що надає можливість публічним установам не обмежуватися виконанням лише формальних обов'язків, а активно долучатися до вирішення актуальних проблем громади. Для досягнення цього необхідно запроваджувати ефективні механізми зворотного зв'язку, забезпечувати кращу доступність послуг для соціально вразливих груп населення та підвищувати рівень надання послуг. Отже, план розвитку виконує роль інструменту адаптації до фактичних потреб громадян, водночас сприяючи підвищенню довіри населення до державних, так і публічних інституцій.

Підвищення ефективності управлінських процесів завершує цикл завдань планування, формуючи механізм внутрішнього контролю та відповідальності в

установі. Встановлення чітких планових показників дозволяє керівництву об'єктивно оцінювати роботу кожного підрозділу, ідентифікувати проблемні ділянки в управлінні, своєчасно вносити необхідні зміни й корективи. Ефективне планування сприяє автоматизації повсякденних операцій, ліквідації дублювання функцій і зменшенню бюрократичної тяганини. У підсумку це забезпечує створення гнучкої та прозорої системи управління, де кожне рішення базується на обґрунтуванні, а результати діяльності стають очевидними та вимірюваними для широкого загалу [7].

Система планування соціально-економічного розвитку публічної організації включає декілька етапів, зображених на рисунку 1.2.



Рисунок 1.2 – Етапи планування соціально-економічного розвитку

Примітка: сформовано автором на основі інформації джерела [7]

Перший етап починається з детального аналізу поточної діяльності організації та дослідження зовнішніх факторів. Цей етап передбачає збір статистичної інформації, оцінку реалізації попередніх планів і визначення ключових впливових аспектів, таких як економічні, демографічні та технологічні. Для цього часто застосовується SWOT-аналіз, завдяки якому можна визначити

сильні та слабкі сторони організації, а також проаналізувати зовнішні можливості і потенційні ризики. Це забезпечує якісне інформаційне підґрунтя для оцінки актуального стану планованого об'єкта та його перспектив у мінливих умовах.

Наступним етапом є встановлення ключових напрямів (пріоритетів) розвитку, що базується на аналізі виявлених проблем у контексті загальнодержавних стратегій. Публічній установі необхідно чітко виділити сфери, які потребують невідкладного вдосконалення, як-от модернізація послуг або підвищення енергоефективності. Розробка пріоритетів дозволяє уникнути непродуктивного розпорошення ресурсів і зосередити зусилля на проєктах, здатних забезпечити максимальний суспільний результат у середньостроковій перспективі.

Створення програм і планів розвитку передбачає перетворення ключових цілей на конкретні дії, встановлення чітких термінів та чітко визначених показників результативності. У відповідній документації зазначається обсяг потрібних коштів, визначаються відповідальні за виконання особи, а також встановлюються критерії оцінювання ефективності. Особливо важливо забезпечити баланс між наявними ресурсами та узгодження програм із бюджетними циклами, що гарантує їхню реалізацію та стабільність.

Завершує цикл планування провадження запланованих заходів разом із подальшим контролем і оцінкою результатів. На етапі реалізації відбувається практичне втілення проєктів, що потребує постійного координаційного контролю та узгодженості дій. Контроль і аналіз результатів надають змогу зіставити фактичні досягнення з початковими цілями та показниками. Такий процес моніторингу стає основою для внесення змін у плани у випадку виявлення відхилень, а також для нагромадження досвіду, що буде використано в наступних циклах планування. Це, у свою чергу, сприяє забезпеченню принципу безперервного розвитку публічного сектору.

Варто зазначити, що в процесі планування соціально-економічного розвитку публічної організації важливу роль приділяють програмно-цільовому методу, основна ідея якого полягає в оптимальному спрямуванні ресурсів на досягнення чітко визначеної мети, яка оформлюється у вигляді спеціальної цільової програми.

Цей підхід забезпечує прямий зв'язок між фінансовими витратами й отриманими результатами, зокрема, соціальними ефектами. Це сприяє підвищенню прозорості у використанні бюджетних коштів, а також з'являється можливість оцінити ефективність діяльності установи за допомогою системи ключових показників ефективності (KPI).

Окрему увагу приділяють статистичним та аналітичним методам, які слугують важливим інструментом для кількісного обґрунтування планових рішень. Завдяки збору та обробці великих обсягів даних фахівці детально досліджують тенденції надання послуг, аналізують структуру витрат і оцінюють ефективність використання основних активів.

Застосування методів групування, кореляційного аналізу та зіставлення дає змогу розкрити приховані закономірності в діяльності організації та спрогнозувати різноманітні варіанти розвитку ситуації, враховуючи зміну початкових умов.

Прогнозування соціально-економічних процесів є ключовим інструментом для зменшення ризиків у довгостроковому періоді. Використовуючи методи екстраполяції чи експертні оцінки, відповідна інституція розробляє прогностичні моделі стосовно очікуваного попиту на свої послуги, враховуючи демографічну динаміку та трансформації у структурі доходів громади. Це сприяє своєчасній підготовці інфраструктури та кадрового потенціалу до майбутніх викликів, трансформуючи публічне управління у прогресивний механізм, здатний передбачати події, а не лише реагувати на них постфактум.

У сучасній методології планування ключове значення має використання соціологічних досліджень, які забезпечують критично важливий зворотний зв'язок із цільовими групами. Проведення опитувань, анкетування та організація фокус-груп дозволяють отримати чітке уявлення про рівень задоволення населення публічними послугами, а також виявити проблемні аспекти, які можуть залишатися прихованими за офіційною статистикою. Використання результатів соціологічного аналізу у плануванні надає йому людиноцентрованого характеру, адже стратегічні цілі організації починають відповідати реальним потребам і очікуванням суспільства.

Ефективне планування є ключовим чинником підвищення якості публічних послуг та забезпечення сталого функціонування публічних установ у довгостроковій перспективі. Завдяки чіткому визначенню пріоритетів і встановленню конкретних стандартів роботи, воно дає змогу публічним установам не лише оперативно вирішувати актуальні завдання, але й закладати стратегічний фундамент для майбутнього розвитку. Стабільного прогресу досягають через комплексний підхід до оновлення інфраструктури та впровадження сучасних управлінських методів, що зміцнює публічні установи перед економічними викликами і забезпечує постійне вдосконалення послуг для користувачів.

У сучасних умовах ключова роль планування полягає у максимально ефективному розподілі та ефективному використанні фінансових, матеріальних і кадрових ресурсів, що має особливе значення в умовах суворих бюджетних обмежень. Удосконалення процесів оптимізації витрат і спрямування ресурсів на найбільш суспільно значущі сфери діяльності сприяють усуненню неефективних управлінських структур та підвищенню загальної ефективності функціонування публічного сектору. Такий підхід сприяє створенню прозорої системи функціонування публічних інституцій, що в свою чергу безпосередньо посилює довіру громадян до органів публічної влади. Коли люди бачать логічність управлінських рішень та відчують реальний ефект від використання публічних ресурсів, формується стабільне партнерство між суспільством і державою. Саме цей зв'язок стає основою для соціально-економічного розвитку та добробуту як усіх жителів територіальних громад, так і країни в цілому.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ СИСТЕМИ ПЛАНУВАННЯ СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНОГО РОЗВИТКУ ЗБОРІВСЬКОЇ ТЕРИТОРІАЛЬНОЇ ГРОМАДИ

2.1 Загальна характеристика Зборівської територіальної громади

Зборівська територіальна громада розташована в північно-західній частині Тернопільської області. За адміністративним поділом України її територія

належить до Тернопільського району Тернопільської області. Громада утворена внаслідок впровадження реформи місцевого самоврядування та модернізації територіального устрою в Україні. Процес об'єднання стартував 12 вересня 2017 року після ухвалення рішення про створення Зборівської об'єднаної територіальної громади (ОТГ) згідно із Законом України «Про добровільне об'єднання територіальних громад». Центром громади визначено місто Зборів. Новий етап у розвитку громади настав у 2020 році, коли її межі та адміністративний склад були офіційно затверджені постановою Кабінету Міністрів України від 12 червня 2020 року № 724-р «Про визначення адміністративних центрів та затвердження територій територіальних громад Тернопільської області» [13].

Відповідно до законів України, Зборівська територіальна громада є базовим рівнем місцевого самоврядування, що означає, що вона має повноваження та відповідальність за вирішення питань місцевого значення. Вона користується повною автономією в адміністративній і фінансовій сферах у межах компетенцій, визначених Конституцією України та Законом України «Про місцеве самоврядування в Україні».

Громада наділена правами юридичної особи, має власну символіку, що включає герб і прапор, бюджет, майно, а також обирає свої органи самоврядування. В межах адміністративно-територіального устрою України, Зборівська міська рада є органом місцевого самоврядування у Зборівській територіальній громаді. Відповідно до законів України, вона відповідає за надання адміністративних, соціальних і освітніх послуг на території громади [14].

До складу громади входить 53 населених пункти (1 місто та 52 села). Площа громади становить 467,7 кв. км, що відповідає 3,38% території Тернопільської області. Компактне розміщення житлових районів навколо адміністративного центру, у поєднанні з його вигідним розташуванням на перетині основних транспортних артерій, створює сприятливі умови для функціонування та управління територією, а також для забезпечення рівного доступу мешканців до державних послуг. Просторовий устрій громади, розміщення міста і сільських поселень, а також суміжні території детально відображені на рис. 2.1.



Рисунок 2.1 – Карта Зборівської територіальної громади

Примітка. Джерело: офіційний сайт Зборівської територіальної громади

Наявне населення Зборівської громади станом на початок 2026 р. становить – 19850 осіб. Гендерний розподіл у громаді відображає розподіл навколишнього регіону та країни: чоловіки становлять 47,0% від загальної чисельності населення, а жінки – 53,0% . Орієнтований відсоток працездатного населення становить 55% - 60%, водночас рівень трудового безробіття сягає близько 30%.

Територією громади (північніше м. Зборів) проходить автомобільна дорога національного значення Н-02 –автомобільний шлях міжнародного значення М-09 (Львів-Тернопіль-Рава Руська). Також через місто Зборів проходять шляхи місцевого значення Пochaїв-Залізці-Зборів – Т-2013, Зборів-Козова– Т-2018 та Зборів-Поморяни. На відстані 3 км від міста Зборів, в с. Млинівці, розташована залізнична станція «Зборів».

Відстань від міста Зборів до значних українських міст становить: до м. Тернопіль – 37 км, до м. Львів – 92 км, до м. Івано-Франківськ – 149 км, до м.

Хмельницький – 147 км, до м. Вінниця – 271 км, до м. Київ – 492 км. Найближчими прикордонними пунктами пропуску є: Рава-Руська (Львівська обл., Україна) – Гребене (Польща) на відстані 159 км, Ужгород (Закарпатська обл., Україна) – Вишне Немецке (Словаччина) – 339 км, Порубне (Чернівецька обл., Україна) – Сірет (Румунія) – 241 км, Мамалига (Чернівецька обл., Україна) – Крива (Молдова) – 231 км [15].

Економічний комплекс Зборівської територіальної громади має переважно аграрно-індустріальну структуру, а частка сектору послуг поступово зростає. Завдяки родючим чорноземам та сприятливим природним умовам, сільське господарство залишається провідною галуззю регіональної економіки. Аграрний сектор Зборівської громади спеціалізується як на виробництві сільськогосподарських культур (наприклад, зерно, технічні культури, такі як цукровий буряк, ріпак та соняшник), так і на тваринництві. Агропромисловий комплекс є ключовим джерелом доходів місцевого бюджету, забезпечуючи його через сплату податків на доходи фізичних осіб та орендну плату за землю.

Основна концентрація промислової діяльності в громаді зосереджена у Зборові та прилеглих районах (переважно харчова та переробна промисловість). Більшість цих підприємств зосереджені на створенні вищої вартості з використанням сировини, що знаходиться в громаді. Однак лише невеликий відсоток цих підприємств належить до легкої та деревообробної промисловості (розташованих у північній частині громади). Нещодавно виробничі потужності розпочали модернізацію з впровадженням енергоефективних технологій, що допоможе підвищити конкурентоспроможність місцевої продукції на внутрішньому ринку.

Діяльність тих, хто формує фінансову та суспільну основу Зборівської територіальної громади, справляє безпосередній вплив на її фінансові ресурси й соціально-економічну стабільність. Економіка громади функціонує завдяки суб'єктам господарювання, які забезпечують наповнення місцевих бюджетів шляхом сплати податків, таких як податок на доходи фізичних осіб (ПДФО), податок на майно, нерухомість і орендна плата на користь громади.

До економічно активних секторів Зборівської громади належать різні напрями бізнесу, включно з аграрним сектором, переробною промисловістю та виготовленням будівельних матеріалів. Однак внесок в наповнення місцевого бюджету здійснюють і представники інших сфер діяльності. Таким чином, можна визначити провідні підприємства, які є основними джерелами формування податкових надходжень для громади. У табл. 2.1 наведено детальний список основних суб'єктів господарювання, які виступають головними платниками податків та визначають економічний профіль регіону.

Таблиця 2.1 – Основні суб'єкти господарювання, які є платниками податків до бюджету Зборівської ТГ

№	Назва підприємства	Спеціалізація та основний вид діяльності	Місце розташування (населений пункт)
1	ПП «Агропродсервіс-Ярчівці»	Виробництво сільськогосподарської продукції	с. Ярчівці
2	ТзОВ «Зборівські лани»	Виробництво та реалізація сільськогосподарської продукції	м. Зборів
3	ТзОВ «Агропродсервіс-Вест»	Птахівництво, рослинництво (наявність потужної птахофабрики)	с. Гарбузів
4	ТзОВ «Агротрейд Зборів»	Виробництво м'ясних продуктів (забійний цех)	м. Зборів
5	ТзОВ «Укрполь-2005»	Птахівництво (птахофабрика), забійний цех	с. Метенів
6	ПрАТ «Добра Вода»	Виробництво безалкогольних напоїв та розлив води	с. Млинівці

Продовження табл. 2.1

7	ПП «ЯН-МЗ»	Металообробка, холодне штампування металів	м. Зборів
8	ТзОВ «Панорама»	Виробництво металопластикових вікон та конструкцій	м. Зборів

Примітка: сформовано автором на основі інформації джерела [8]

Діяльність згаданих у табл. 2.1 підприємств становить фінансове підґрунтя для функціонування Зборівської територіальної громади. До основних джерел бюджетних надходжень від цих підприємств є податок на доходи фізичних осіб (ПДФО), що відраховується із заробітної плати співробітників, а також муніципальні податки та збори, зокрема земельний податок і єдиний податок. З

огляду на те, що більшість великих підприємств громади, таких як ПП «Агропродсервіс-Ярчівці», ТзОВ «Агропродсервіс-Вест» здійснюють діяльність у аграрному секторі, вони здебільшого сплачують єдиний податок четвертої групи, величина якого визначається виходячи з площі їхніх сільськогосподарських угідь.

Окрім загальнонаціональних податків, промислові підприємства громади активно наповнюють місцевий бюджет, через специфічні відрахування. Зокрема, ПрАТ «Добра Вода», крім податку на доходи фізичних осіб, виступає значним платником рентної плати за особливе використання водних ресурсів, зважаючи на те, що воно здійснює видобуток підземних вод для подальшого індустріального розливу. Металообробні компанії та виробники вікон, зокрема ПП «ЯН-МЗ» і ТзОВ «Панорама», забезпечують стабільний потік коштів через сплату податку на нерухоме майно (за винятком земельних ділянок). Розмір цього податку визначається площею їхніх виробничих і складських об'єктів.

Однією з ключових рис економічної структури Зборівщини є розвиток великих птахокомплексів і забійних цехів, таких як ТзОВ «АгротрейдЗборів» та ТзОВ «Укрполь-2005». Ці підприємства не лише забезпечують значну кількість робочих місць для мешканців сіл, сприяючи зростанню надходжень від ПДФО до бюджету громади, але й активно дотримуються принципів екологічної відповідальності, сплачуючи екологічний податок. Відтак, економічна модель громади базується на гармонійному поєднанні традиційного аграрного виробництва та сучасної переробної індустрії. Такий підхід забезпечує диверсифікацію джерел податкових надходжень та сприяє фінансовій стійкості місцевого самоврядування, навіть в умовах кризових явищ [16].

Аналіз бюджетних показників є ключовим індикатором економічної стабільності та соціальної орієнтованості будь-якої громади. За даними порталу OpenBudget, дохідна частина Зборівської територіальної громади за 2023–2025 роки демонструє стабільну тенденцію до зростання її фінансового потенціалу. Загальна сума надходжень збільшилася зі 187,65 млн. грн. у 2023 році до 246,72 млн. грн. у 2025 році (рис. 2.2).

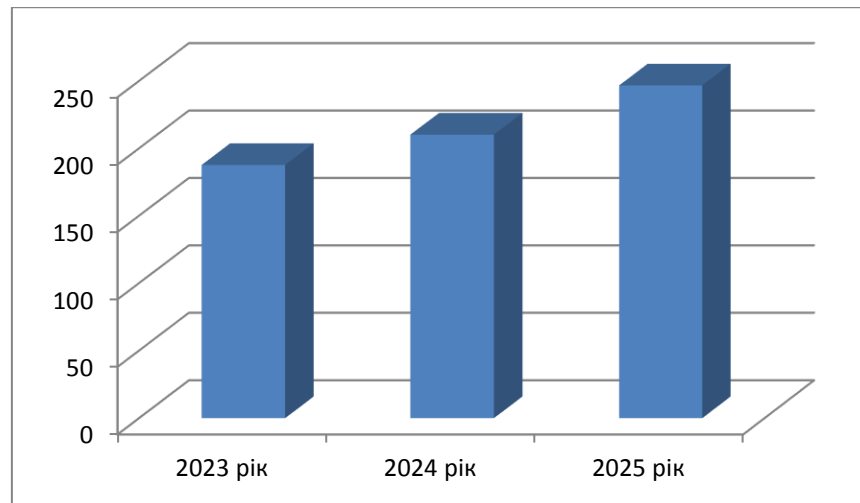


Рисунок 2.2 –Динаміка доходів бюджету Зборівської громади за 2023-2025р., млн. грн.

Ключовим фактором цього підвищення стало зростання податкових надходжень, які за трирічний період збільшилися на понад 44 мільйони гривень. Це свідчить про активізацію економічної діяльності в громаді та результативність взаємодії із місцевими платниками податків.

Ще одним позитивним аспектом є динаміка офіційних трансфертів, обсяг яких збільшився з 73,35 млн. грн. у 2023 році до 86,57 млн. грн. у 2025 році. Водночас, незважаючи на номінальне збільшення державної підтримки, темпи приросту власних податкових надходжень значно випереджають ріст субвенцій та дотацій. Особливу увагу привертають доходи, отримані від операцій з капіталом: так, якщо у 2023 році вони становили лише 344 тис. грн., то вже у 2025 році цей показник зріс до 1,56 млн. грн. Це свідчить про активізацію громади у продажу чи здачі в оренду активів, що демонструє її ефективність у використанні власних ресурсів. Детально розглянути доходи бюджету можна у табл. 2.2.

Таблиця 2.2 – Структура доходів бюджету Зборівської громади за 2023- 2025 р., млн. грн

Показники за доходами	2023 рік	2024 рік	2025 рік

Податкові надходження	101,17	125,06	145,59
Неподаткові надходження	12,78	8,18	12,97
Доходи від операцій з капіталом	0,344	0,737	1,56
Офіційні трансферти	73,35	76,16	86,57
Усього:	187,65	210,15	246,71

Примітка: сформовано автором на основі даних Державного вебпорталу бюджету для громадян «Open Budget»

Бюджетні видатки також значно зростають – з 193,03 млн. грн. у 2023 році до 242,31 млн. грн. у 2025 році, представлено на рис. 2.3.

Сфера освіти незмінно зберігає статус пріоритетного напрямку фінансування. Обсяг коштів, виділених на неї, збільшився зі 114,23 млн. грн. до 142,68 млн. грн. Такий суттєвий приріст, що становить майже 28,5 млн. грн. за три роки, обумовлений не лише інфляцією, але й активним впровадженням проєктів термомодернізації навчальних закладів, модернізацією матеріально-технічного оснащення шкіл та забезпеченням харчування для учнів. Збереження стабільного рівня цих видатків підкреслює довгострокову стратегію громади щодо розвитку людського потенціалу.

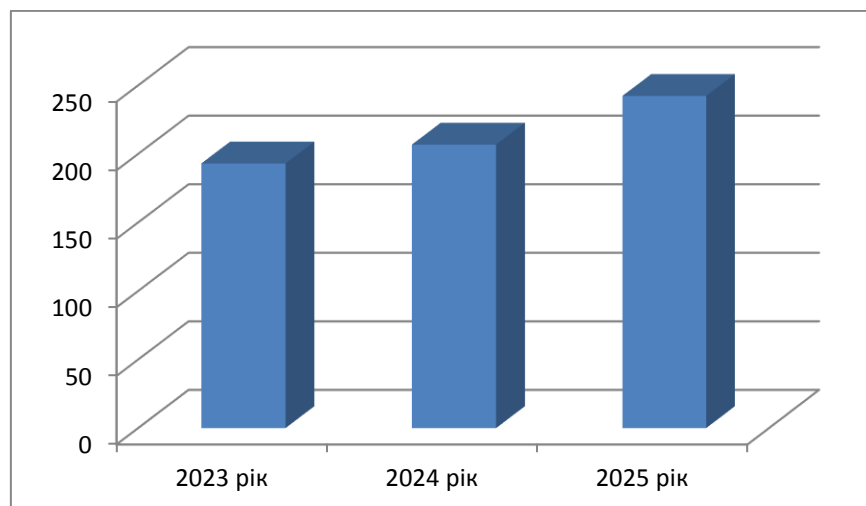


Рисунок 2.3 –Динаміка видатків бюджету Зборівської громади за 2023-2025 р., млн. грн

Структура видатків бюджету Зборівської громади наведена в табл. 2.3.

Таблиця 2.3 – Структура видатків бюджету Зборівської громади за 2023- 2025

р., млн. грн

Показники за видатками	2023 рік	2024 рік	2025 рік
Загальнодержавні функції	23,60	25,49	32,65
Громадський порядок, безпека та судова влада	0,254	0,224	0,485
Економічна діяльність	10,92	6,42	17,71
Житлово-комунальне господарство	8,04	5,59	9,92
Охорона здоров'я	9,10	12,20	10,16
Духовний та фізичний розвиток	10,36	12,61	13,27
Освіта	114,23	128,66	142,68
Соціальний захист та соціальне забезпечення	15,76	15,54	15,41
Усього:	193,03	206,78	242,31

Примітка: сформовано автором на основі даних Державного вебпорталу бюджету для громадян «Open Budget»

Найбільш суттєві зміни спостерігалися у видатках на економічну діяльність, демонструючи свій статус ключового засобу стимулювання місцевого розвитку. У 2023 році ці витрати становили 10,92 млн. грн. Після зменшення у 2024 році до 6,42 млн. грн., у 2025 році зафіксовано різке зростання до 17,71 млн. грн. Це свідчить про перехід громади від стратегії «утримання» до «розвитку», спрямованої на значні інвестиції в дорожню інфраструктуру, підтримку місцевих підприємств та створення промислових майданчиків. Водночас, витрати на житлово-комунальне господарство у 2025 році зросли до 9,92 млн. грн., що майже на 2 мільйони гривень перевищує показник 2023 року, сприяючи покращенню благоустрою населених пунктів [17].

У сфері соціального захисту населення спостерігається фінансова стабільність, видатки склали 15,76 млн. грн. у 2023 році та 15,41 млн. грн. у 2025

році. Невелике зниження цих витрат, попри загальне збільшення бюджету, пояснюється оптимізацією надання послуг та впровадженням цільових програм підтримки. У секторі охорони здоров'я у 2024 році зафіксовано збільшення фінансування до 12,20 млн. грн. Однак, у 2025 році запланована сума скоротилася до 10,16 млн. грн., це пов'язано із завершенням масштабних проєктів, пов'язаних із придбанням медичного обладнання та капітальним ремонтом медичних закладів.

Витрати на загальнодержавне управління зросли приблизно на 9 мільйонів гривень. Це зростання зумовлене впровадженням цифровізації управлінських процесів, збільшенням кількості фахівців для роботи над грантовими проєктами, а також покращенням якості надання адміністративних послуг через ЦНАП. Окрім цього, варто звернути увагу на зростання видатків у сфері громадського порядку та безпеки, які у 2025 році досягнули 485 тис. грн. Це майже вдвічі перевищує рівень попередніх років і свідчить про пріоритетність питань безпеки та захисту населення в актуальних умовах.

Оцінка показників Зборівської територіальної громади свідчить про її статус фінансово стабільної адміністративної одиниці. Вигідне розташування на перетині ключових транспортних шляхів разом із ефективним функціонуванням потужних підприємств у галузях агропромислового комплексу та харчової промисловості забезпечують громаді високий рівень економічної самодостатності. Власні податкові надходження становлять понад 59% доходів її бюджету, що формує міцну фінансову основу для виконання соціальних зобов'язань і підтримання розвиненої мережі бюджетних установ. Незважаючи на значні витрати, пов'язані з освітньою сферою, які поглинають близько 55% загального бюджету, громада продовжує демонструвати стабільний економічний розвиток.

Подальший розвиток території значною мірою визначатиметься здатністю подолати демографічні виклики та ліквідувати диспропорції в інфраструктурному забезпеченні населених пунктів. Постійне зменшення кількості населення та негативний природний приріст роблять нагальною потребу в запровадженні нових підходів до стратегічного планування та посиленні інвестиційної діяльності. Ці чинники акцентують необхідність переходу до моделі сталого управління, яка

забезпечить раціональне використання наявних ресурсів, посилюючи конкурентоспроможність Зборівської громади в умовах стрімких економічних змін.

2.2 Аналіз системи планування соціально-економічного розвитку досліджуваної громади

Система планування розвитку Зборівської територіальної громади в соціально-економічній сфері ґрунтується на складній і чітко структурованій ієрархії нормативно-правових актів, які регламентують повноваження місцевих органів самоврядування та механізми впровадження регіональної політики. Ключовим нормативним актом у цій галузі є Закон України «Про місцеве самоврядування в Україні», який надає Зборівській міській раді та її виконавчим структурам повноваження розробляти, затверджувати та здійснювати контроль за виконанням програм соціально-економічного розвитку та інших цільових програм. Відповідно до чинного законодавства, основна мета планування полягає в забезпеченні сталого розвитку громади, ефективне використання наявних ресурсів та покращення добробуту мешканців шляхом збалансованого управління економічними та суспільними процесами.

Ключовим нормативно-правовим актом у цій сфері є Закон України «Про засади державної регіональної політики». Він встановлює правові, економічні та організаційні основи для формування й реалізації державної регіональної політики як невід'ємної частини внутрішньої політики країни. Основна мета закону полягає у впровадженні переходу від короткострокового фінансового планування до довгострокового стратегічного прогнозування. Це сприяє інтеграції громад у загальнодержавну систему визначення цілей. Для Зборівської громади це, зокрема, означає потребу в гармонізації місцевих ініціатив із загальнодержавними стратегічними пріоритетами, що забезпечує послідовність і єдність планування на всіх рівнях держави [18].

Наразі головним документом, що визначає стратегічний напрямок, є Державна стратегія регіонального розвитку на 2021-2027 роки. Цей акт окреслює

ключові пріоритети країни, серед яких варто виділити згуртованість нації, зміцнення конкурентоспроможності регіонів і розвиток ефективного місцевого самоврядування. У процесі планування розвитку Зборівської громади беруться до уваги цілі, визначені цією Стратегією, особливо в таких аспектах, як впровадження цифрових послуг, сприяння агропромислому сектору та інвестування в людський капітал.

Взаємозв'язок різних управлінських рівнів та послідовність розроблення ключових документів, які формують напрямок розвитку Зборівщини відображено на рис. 2.4.

Ієрархічна структура, представлена на рисунку ілюструє принцип вертикальної координації, за яким кожен наступний рівень деталізує та адаптує стратегічні завдання вищого рівня до місцевих умов конкретної громади. Ця модель планування не лише сприяє реалізації єдиної державної регіональної політики, але й створює передумови для заохочення додаткового фінансування, за рахунок державних субвенцій і міжнародних грантів.



Рисунок 2.4 – Основні положення документів з питань стратегічного планування, на які базується система планування соціально-економічного розвитку Зборівської ТГ

Примітка: сформовано автором на основі інформації джерела [16]

Такі ресурси спрямовуються на реалізацію проєктів, що відповідають ключовим цілям розвитку області та країни загалом.

Центральним елементом системи планувальної діяльності Зборівської територіальної громади є Стратегія розвитку. Вона окреслює перспективні цілі для території, зосереджуючись на підтримці сільськогосподарського виробництва, модернізації інфраструктури та нарощуванні людського потенціалу. Для впровадження стратегічних цілей громада користується щорічним планом соціально-економічного розвитку та Середньостроковим планом пріоритетних інвестицій. Ці документи гармонізують заплановані ініціативи з наявними фінансовими ресурсами та забезпечують послідовний підхід до капітальних вкладень. Додатково до цього працюють місцеві цільові програми у сферах освіти, охорони здоров'я та екології, які сприяють залученню державних субвенцій і міжнародних грантів для вирішення конкретних соціальних викликів громади.

Процедура планування суспільно-економічного розвитку Зборівської громади носить циклічну структуру (рис. 2.5).

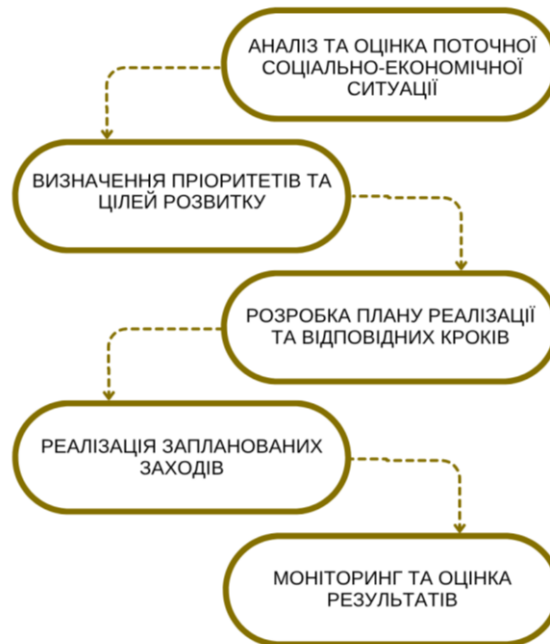


Рисунок 2.5 – Етапи планування соціально-економічного розвитку Зборівської громади

Примітка: сформовано автором на основі інформації джерела [8]

Вона починається із всебічного аналізу ресурсного потенціалу громади, демографічної динаміки та проведення SWOT-аналізу, що створює надійну базу для ефективного формування управлінських рішень. Базуючись на зібраних відомостях та участі жителів громади (шляхом опитування) ідентифікуються першочергові проблеми території, котрі перетворюються на стратегічні та операційні цілі. Подальші етапи охоплюють розроблення конкретних програм і проєктів, зокрема масштабних ініціатив на кшталт створення Індустріального парку «Зборів». Затвердження цих заходів відбувається через рішення сесії міської ради. Наступним кроком є практичне впровадження з акцентом на регулярному моніторингу ключових показників виконання. Завдяки цьому процесу забезпечується гнучкість і можливість оперативно коригувати плани, враховуючи динаміку змін у зовнішньому середовищі та потребах громади [19].

Успішне планування соціально-економічного розвитку Зборівської громади досягається завдяки узгодженій діяльності її організаційної структури, де кожен учасник виконує чітко визначені законодавством завдання. Згідно з положеннями

Закону України «Про місцеве самоврядування в Україні», ключову функцію у створенні та впровадженні політики розвитку території виконують міська рада, її виконавчі апарати та відповідні відділи.

Схематичне відображення організаційної структури управління процесом планування розвитку громади представлено на рис. 2.6.

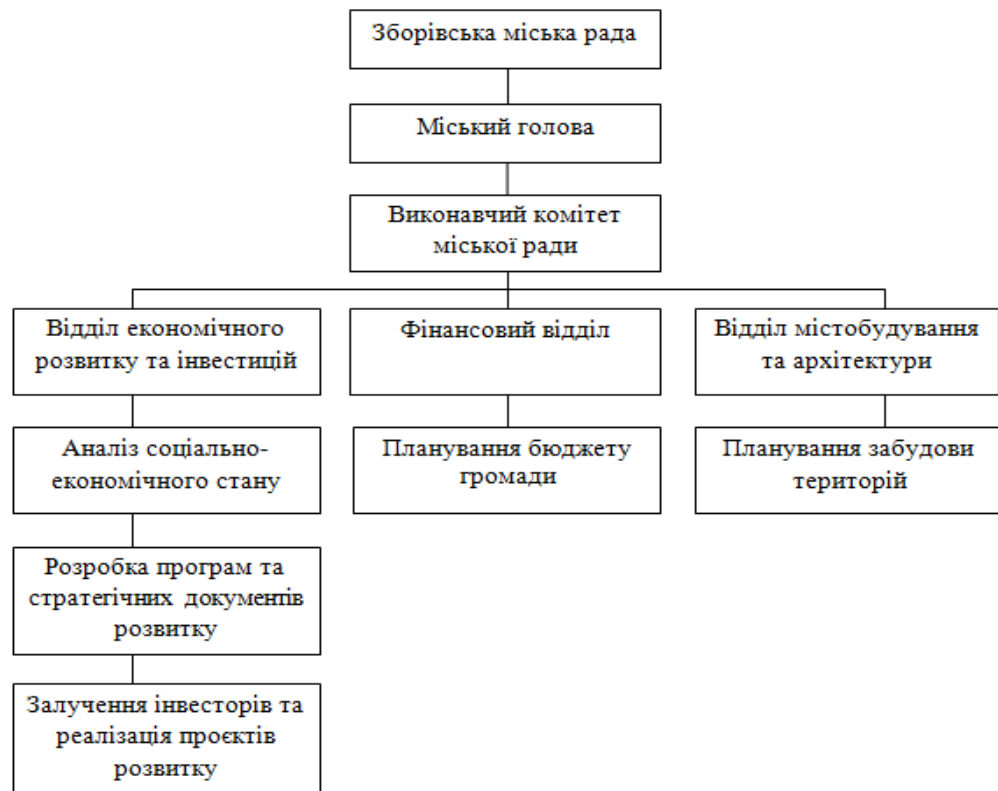


Рисунок 2.6 – Організаційна структура управління плануванням соціально-економічного розвитку Зборівської громади

Примітка: сформовано автором самостійно

Центральним елементом у системі управління процесом планування розвитку громади виступає Зборівська міська рада. Саме цей орган ухвалює ключові рішення щодо стратегічних напрямків та програм, спрямованих на розвиток території. Міський голова разом із виконавчим комітетом відповідають за організацію практичного впровадження ухвалених рішень, та координують роботу всіх відділів міської ради. Важливу роль у плануванні відіграють профільні

підрозділи, такі як відділи економічного розвитку та інвестицій, фінансовий та відділ містобудування та архітектури.

Вони проводять аналіз соціально-економічного стану громади, розробляють програми її зростання, готують бюджетні пропозиції та впроваджують інвестиційні проекти, спрямовані на підвищення добробуту населення.

Окрім цього, важливою частиною системи планування є залучення громадськості та бізнесу. Вони долучаються до публічних обговорень, консультацій та розробки стратегічних документів розвитку громади. Ця співпраця підвищує ефективність управління та забезпечує врахування інтересів різних груп людей при формуванні політики соціально-економічного розвитку громади.

Важливим чинником для розвитку місцевої громади є інвестиційні проекти, оскільки вони сприяють оновленню інфраструктури, покращенню рівня життя населення та стимулюванню економічного зростання. У Зборівській громаді впроваджуються ініціативи в галузях дорожнього будівництва, комунальних послуг, енергозбереження та соціальної сфери. Залучення фінансування сприяє розвитку бізнесу, зниженню рівня безробіття всередині громади і створенню нових робочих місць.

Враховуючи недостатність власних фінансових можливостей, Зборівська територіальна громада активно залучає зовнішню фінансову підтримку, зокрема державні субвенції та міжнародну допомогу. Громада долучається до програм Державного фонду регіонального розвитку (ДФРР) та співпрацює з міжнародними донорськими організаціями, такими як USAID та НЕФКО. Завдяки залученим грантовим коштам реалізуються проекти, спрямовані на цифрову трансформацію та підвищення енергоефективності. Це дозволяє вивільнити частину бюджетних коштів для вирішення соціальних потреб. Окреме значення має «Громадський бюджет», який надає мешканцям можливість самостійно пропонувати та впроваджувати невеликі проекти з благоустрою. Це сприяє зміцненню соціальної єдності і стимулює активність громади у вирішенні локальних питань працевлаштування та покращення благоустрою.

Моніторинг реалізації ключових стратегічних та програмних документів Зборівської громади являє собою постійну діяльність зі збирання та аналізу даних щодо прогресу у впровадженні запланованих заходів. Ця система контролю ґрунтується на наданні звітів виконавцями, які інформують про прогрес у реалізації конкретних проєктів. Такий підхід дає змогу швидко виявляти розбіжності з планом та своєчасно реагувати на актуальні проблеми. Основна мета моніторингу – забезпечення прозорості в управлінні бюджетними ресурсами, а також підтвердження того, що кожна втілена ініціатива: від ремонтних робіт на дорогах до розвитку індустріального парку – сприяє досягненню стратегічних цілей громади.

Аналіз показує, що система планування соціально-економічного розвитку Зборівської територіальної громади є добре структурованою і цілком відповідає актуальним вимогам децентралізації. Дана система демонструє значний ступінь розвитку досліджуваної громади завдяки гармонійному поєднанню стратегічного довгострокового бачення з практичними інструментами реалізації, серед яких інвестиційні проєкти та паспорти бюджетних програм. Особливу цінність додає залучення громадськості до планувального процесу, що дозволяє не лише використовувати статистичні дані, але й підвищувати легітимність ухвалених управлінських рішень.

Аналізуючи систему планування соціально-економічного розвитку Зборівської територіальної громади можна чітко виділити її ключові переваги та недоліки. Серед сильних сторін варто відзначити такі аспекти:

- громада не зосереджується лише на вирішенні актуальних проблем, а прагне створити міцне економічне підґрунтя. Яскравим прикладом є ініціатива Індустріального парку «Зборів», який передбачає створення до 250 нових робочих місць;
- громада активно використовує державні субвенції та міжнародні грантові програми, що дає змогу здійснювати реалізацію проєктів навіть за умов обмежених власних ресурсів;

- чіткий розподіл обов'язків між керівництвом, виконавчими органами та спеціалізованими підрозділами сприяє створенню безперервного циклу – від початкової розробки програмних документів до контролю їхнього виконання;
- застосування таких механізмів, як «Громадський бюджет», та організація публічних обговорень сприяють зростанню рівня довіри до місцевих органів управління.

Однак, варто зазначити, певні аспекти, які потребують додаткової уваги:

- велика частка надходжень до місцевого бюджету, зокрема податок на доходи фізичних осіб та орендна плата за землю, прив'язана до діяльності сільськогосподарських підприємств. Це робить економіку громади вразливою до коливань на ринку сільгосппродукції та змін у погодних умовах;
- незважаючи на успішне залучення грантових коштів, власного бюджетного фінансування розвитку все ще недостатньо для втілення великих інфраструктурних проєктів без сторонньої підтримки;
- через нестабільну безпекову ситуацію і часті зміни в законодавстві довгострокове планування стає надто ризикованим. Це вимагає постійного перегляду та коригування стратегічних цілей і підходів;
- незважаючи на плани щодо створення нових робочих місць, наразі в громаді є високий рівень безробіття, що зумовлює трудову міграцію серед працездатного населення. Нестача стабільних робочих місць на місцевому рівні спричиняє відтік професійних кадрів із громади, що, у свою чергу, створює серйозні перешкоди для впровадження масштабних інвестиційних проєктів.

Підсумовуючи, важливо підкреслити, що стратегічне планування відіграє ключову роль у розвитку громади. На нашу думку, перехід від короткострокових заходів «виживання» до довгострокового розвитку дозволяє громаді ефективніше залучати інвестиції та створює сприятливі передумови для подолання проблем безробіття. У цьому контексті стратегічне планування є не лише формальним

документом, а ефективним інструментом, який сприяє сталому розвитку регіону та покращенню добробуту населення в довгостроковій перспективі.

РОЗДІЛ 3

ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ ПЛАНУВАННЯ СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНОГО РОЗВИТКУ ОРГАНІЗАЦІЇ ЗБОРІВСЬКОЇ ТГ

3.1 Покращення системи соціальної підтримки шляхом створення «Соціального центру»

На тлі децентралізації та тривалого періоду воєнного стану в Україні система надання соціальних послуг зазнала значних змін. Сучасні соціальні центри перестали виконувати виключно адміністративні функції, перетворившись на багатофункціональні хаби для психосоціальної допомоги. Світовий досвід, зокрема з країн Європейського Союзу, показує, що найбільш дієвими є комплексні центри, які об'єднують професійну соціальну допомогу з громадськими ініціативами, такими як пункти видачі одягу та волонтерські осередки підтримки.

В Україні підхід до створення таких центрів активно впроваджується в рамках загальнонаціональної ініціативи під назвою «Центр життєстійкості». Громади, які вже запровадили подібні ініціативи (наприклад, у Львівській, Київській та Житомирській областях), показують значну ефективність у роботі з категоріями населення, що потребують підтримки. «Банк речей», що функціонує в межах таких центрів, виконує не лише роль пункту для видачі гуманітарної допомоги, а й виступає як інструмент соціальної інтеграції. Ця ініціатива впроваджує модель циркулярної підтримки, де жителі з вищим матеріальним достатком передають необхідні ресурси тим, хто перебуває у складних обставинах. Такий підхід сприяє зменшенню навантаження на місцевий бюджет і посиленню взаємної підтримки всередині громади [20].

Реалізація цієї моделі має велике значення для Зборівської територіальної громади. Це дасть можливість упорядкувати неорганізовані волонтерські групи, що виникли на початку повномасштабного вторгнення, і перетворити їх на стійкий механізм надання допомоги. Завдяки поєднанню професійної діяльності

соціальних працівників, ресурсної бази «Банку речей» і динамічної енергії волонтерського корпусу створюється міцна основа для сталого розвитку громади в соціальній сфері.

Для ефективного управління соціальною сферою місцевої громади необхідне ретельне вивчення її демографічного складу та визначення категорій населення, що потребують особливої підтримки. У цьому контексті заснування Соціального центру в Зборівській громаді стало логічною відповіддю на сучасні виклики. Вони зумовлені як тривалими демографічними тенденціями, такими як старіння населення, так і наслідками кризових явищ, спричинених воєнним станом, зокрема міграційними процесами.

Зборівська громада вирізняється своєю змішаною структурою населення, де переплітаються міські та сільські жителі, що зумовлює виникнення певних викликів у забезпеченні рівного доступу до соціальних послуг. Загальна кількість жителів громади складає понад 19 тисяч осіб. Аналіз вікової структури свідчить про значний демографічний тиск: частка літніх людей становить понад 25%. Така ситуація узгоджується із загальнонаціональною тенденцією скорочення чисельності населення в сільській місцевості.

Однією з головних причин для створення Соціального центру є необхідність успішного включення внутрішньо переміщених осіб (ВПО) у життя місцевої громади. На 2024–2025 роки в регіоні зареєстрована значна кількість переселенців – за різними оцінками, від 1200 до 1500 осіб. Це створює додатковий тиск на соціальну інфраструктуру та підкреслює потребу у створенні простору, здатного надати підтримку, сприяти адаптації й об'єднанню як переміщених осіб, так і місцевого населення.

Вразливі групи населення потребують постійної підтримки, оскільки їхні основні потреби часто не забезпечуються базовими соціальними послугами. До таких груп належать не тільки внутрішньо переміщені особи (ВПО), а й постійні жителі громади, які опинилися у скрутному становищі або мають обмежений доступ до необхідних ресурсів:

- літні люди та самотні пенсіонери є однією з найбільш уразливих груп населення. Масова міграція молоді до великих міст чи за кордон залишає багатьох із них без належної сімейної підтримки. Це спричиняє соціальну ізоляцію, погіршення їхнього фізичного й емоційного стану, а також обмежує доступ до повсякденної допомоги та послуг;
- багатодітні родини та сім'ї, які перебувають у скрутних життєвих обставинах, часто стикаються з фінансовими труднощами. Це змушує їх заощаджувати навіть на найнеобхіднішому: одязі, засобах гігієни та навчальному приладді для дітей. У таких обставинах великою підтримкою для них стає ініціатива «Банк речей», що сприяє частковому задоволенню нагальних потреб і послабленню соціальної напруги;
- особи з інвалідністю потребують всебічної підтримки. Окрім фінансової допомоги, для них важливим є створення безбар'єрного середовища, можливостей для соціалізації, участі в громадському житті та доступу до психологічної реабілітації. Організація спеціалізованих просторів значно поліпшить якість їхнього життя й дозволить ефективніше інтегруватися в суспільство.

Для організації ефективної та послідовної роботи щойно створеного Соціального центру необхідно визначити кількісні та якісні критерії надання послуг. З огляду на лімітовані ресурси громади, суттєвим етапом планування є прогнозування кількості осіб, які отримають соціальну підтримку серед ключових груп отримувачів допомоги. Це сприятиме не лише оптимальному розподілу гуманітарної допомоги, яка акумулюється у «Банку речей», але й раціональному використанню волонтерського ресурсу для пріоритетних напрямків, що вимагають підвищеної уваги.

Нижче представлений прогнозований рівень охоплення цільових груп послугами Соціального центру (табл.3.1). Запропонований перелік видів допомоги був розроблений на основі демографічного аналізу Зборівської ТГ і врахування актуальних потреб її мешканців.

Таблиця 3.1 – Прогнозований рівень охоплення цільових груп послугами Соціального центру

Категорія бенефіціарів	Прогнозований рівень охоплення (%)	Основний вид допомоги
Внутрішньо переміщені особи	90	Гуманітарна допомога, банк речей, юридична підтримка
Одинокі особи похилого віку	45	Соціальний супровід, доставка речей
Багатодітні родини	70	Банк речей, майстер-класи, організація дозвілля
Сім'ї військовослужбовців	95	Психосоціальна підтримка, реабілітація

Згідно з результатами прогнозування, пріоритетним напрямом роботи Центру є підтримка сімей військовослужбовців і внутрішньо переміщених осіб, охоплення яких становить 95% і 90% відповідно. Такі високі відсотки пояснюються державною політикою соціального забезпечення, значною потребою у психологічній підтримці та великою кількістю переселенців у зоні охоплення установи.

Важливим інструментом допомоги для зазначених груп слугує «Банк речей», що дає змогу швидко задовольняти побутові потреби без використання державних коштів. Проте, помірний рівень охоплення самотніх літніх людей (45%) свідчить про складність логістики до віддалених населених пунктів громади. Це обґрунтовує потребу в подальшому розвитку мобільних волонтерських груп для цільової доставки допомоги.

Основна ідея створення Соціального центру полягає у забезпеченні всебічного та доступного підходу. Це відповідає сучасним напрямкам оновлення системи соціального захисту в Україні. Центр працюватиме за принципом «єдиного вікна», що дасть змогу зібрати всі необхідні ресурси – адміністративні, психологічні та матеріальні – для надання допомоги людям в одному місці.

Завдання Центру включатимуть:

- адресну підтримку – впровадження ефективного механізму розподілу гуманітарних ресурсів через «Банк речей», орієнтованого на реальні потреби місцевих жителів;

- організацію персоналізованого супроводу та підтримки для сімей військових і громадян, які зазнали наслідків збройного конфлікту;
- мобілізацію волонтерів – розвиток інфраструктури для активного залучення молоді та громади до реалізації соціально значущих проєктів;
- забезпечення ефективної взаємодії між представниками місцевої влади, підприємницькими структурами та благодійними організаціями.

З метою забезпечення стабільності функціонування та належного правового статусу, оптимальним варіантом є створення Центру у формі установи комунальної власності, підпорядкованої Зборівській міській раді. Така організаційна форма дозволяє об'єднувати бюджетне фінансування з можливістю залучення додаткових джерел, зокрема грантів та благодійної допомоги.

При цьому, продуктивність роботи Центру може бути значно посилена завдяки впровадженню моделі соціального замовлення, яка передбачає співпрацю з неурядовими організаціями для надання певних спеціалізованих послуг, таких як юридична підтримка чи проведення тренінгів.

Основна організаційна схема Центру передбачає створення таких підрозділи, як:

- керівний відділ;
- відділ соціальної підтримки;
- логістичний хаб «Банк речей»;
- волонтерський хаб.

Дана організаційна структура дозволить керівництву громади не тільки оперативно реагувати на актуальні виклики, а й закладати основи для сталого соціального розвитку, де усі рішення приймаються з дотриманням принципів відкритості й активної участі громади.

Для забезпечення ефективної роботи Соціального центру необхідно чітко структурувати його внутрішні операції та конкретні методи взаємодії з кожною цільовою групою. Усі функціональні зони Центру – від розподілу матеріальної допомоги до послуг психологічної підтримки – мають працювати, як єдина інтегрована система. Такий інтегрований підхід не лише вирішить нагальні

побутові питання жителів Зборівської громади, а й забезпечить умови для їхнього особистого розвитку та виходу зі складних життєвих обставин.

Ключові напрями діяльності Центру, методи їх реалізації та очікувані показники результативності систематизовано в табл. 3.2.

Таблиця 3.2. – Функціональна модель та очікувані показники ефективності Соціального центру

Назва напрямку	Основні інструменти реалізації	Показники ефективності (KPI)	Очікуваний соціальний ефект
Банк речей	Організація складської логістики, створення пунктів збору та впровадження ІТ-системи для обліку речей	Кількість виданих наборів (од./місяць), загальний обсяг отриманої допомоги	Зменшення рівня матеріальної незахищеності та популяризація культури благодійності
Соціальні послуги	Проведення кейс-менеджменту, організація терапевтичних груп і надання правової допомоги.	Кількість консультацій (осіб/рік)	Підвищення рівня ментального здоров'я населення та покращення правової обізнаності
Волонтерство	Функціонування школи волонтера, створення та підтримка бази активістів, запровадження системи лояльності	Кількість активних волонтерів і проведених акцій	Зміцнення соціальної згуртованості та стимулювання молодіжної активності
Фінанси	Робота з бюджетними асигнуваннями, складання грантових заявок і залучення ресурсів через фандрейзинг	Сума залучених коштів	Забезпечення інституційної стабільності та розвиток необхідної інфраструктури

Основним елементом системи матеріальної підтримки виступає «Банк речей», який функціонує на засадах прозорості та цільового надання допомоги. Його діяльність охоплює три ключові етапи: збір (залучення ресурсів завдяки фандрейзингу серед місцевого бізнесу та жителів громади), сортування (перевірка стану, за потреби санітарна обробка, а також класифікація за розмірами і цільовим призначенням) та розподіл. Крім одягу та взуття, особлива увага приділяється предметам особистої гігієни, товарам для догляду за дітьми та невеликій побутовій техніці. Ведення обліку наявних ресурсів здійснюється завдяки використанню

спеціалізованої електронної системи, що сприяє запобіганню можливих порушень та забезпечує неупереджений розподіл допомоги серед цільових категорій населення.

Комплекс приміщень для надання професійних соціальних послуг має бути обладнаний кабінетами для індивідуальних консультацій, де фахівці надають психологічну підтримку та правовий супровід особам, що звертаються. Це включає допомогу з питань отримання соціальних допомог, реєстрації статусу внутрішньо переміщених осіб (ВПО) або вирішення юридичних аспектів військової служби. Особливий акцент варто зробити на створенні мультифункціональної зали для групових тренінгів, яка призначена для проведення засідань підтримувальних груп, освітніх заходів та тренінгів для соціально вразливих верств населення.

Для сталого розвитку Центру вкрай важливе активне залучення мешканців громади. Для досягнення цього необхідно впровадити системний підхід до залучення добровольців, зокрема активної молоді та волонтерів, забезпечуючи їхнє долучення до повсякденної роботи установи. Очікується, що використання волонтерського потенціалу не лише сприятиме оптимізації процесів, таких як сортування гуманітарної допомоги, але й дозволить розширити спектр соціальних послуг. Зокрема, планується активніше організовувати культурно-освітні заходи для дітей у межах простору Центру, забезпечуючи їм якісне та змістовне дозвілля.

Аналіз демографічної ситуації та соціального профілю Зборівської громади демонструє нагальну потребу у створенні багатofункціонального Соціального центру. Це рішення спрямоване на підтримку найбільш вразливих категорій населення, зокрема внутрішньо переміщених осіб та родин військовослужбовців. Запропонована ідея «Банку речей» у складі майбутнього Центру буде не тільки засобом швидкого вирішення повсякденних питань, а й механізмом зміцнення соціальної єдності завдяки залученню добровольців та впровадженню принципів взаємодопомоги.

Такий підхід дозволить змінити соціальну політику громади, перетворюючи пасивну модель допомоги на простір активного залучення громадян та створення умов для їх психологічного відновлення. У результаті впровадження цієї ініціативи

Зборівська громада зможе створити ефективну та стійку мережу соціальної підтримки. Вона забезпечить охоплення до 20% потребуючих жителів уже впродовж першого року реалізації, закладаючи при цьому надійну основу для тривалого сталого розвитку всієї громади.

3.2 Індустріальний парк «Зборів» як ефективний механізм підвищення інвестиційної привабливості громади

На сучасному етапі розвитку територіальних громад України, особливо в умовах воєнного стану та майбутньої післявоєнної відбудови, постає нагальна потреба у впровадженні ефективних механізмів економічної самодостатності. Одним з найбільш дієвих механізмів підтримки місцевої економіки є створення та розвиток індустріальних парків. Вони виступають осередками інноваційного та промислового зростання, а також приваблюють зовнішні інвестиції.

Для Зборівської територіальної громади реалізація проекту індустріального парку є ключовим стратегічним завданням. Цей проект відкриває можливості для ефективного використання географічних переваг регіону, трансформуючи їх у конкретні економічні здобутки. Його втілення сприятиме переходу від традиційної аграрної моделі господарювання до індустріально-аграрної, яка базується на високій частці доданої вартості, що є важливим чинником сталого розвитку громади.

Індустріальний парк «Зборів» – це важливий інвестиційний проект, створений Зборівською міською радою, мета якого – забезпечити стабільний економічний розвиток регіону. Такі парки є ефективним механізмом залучення інвестицій, розбудови сучасної інфраструктури та формування сприятливого середовища для підприємництва. Цей проект передбачає не лише будівництво сучасної промислової інфраструктури, але й створення цілісної екосистеми, орієнтованої на підтримку інновацій та розвиток бізнесу в регіоні [21].

Сучасні виклики, пов'язані з економічними змінами, міграцією населення та обмеженим фінансуванням, вимагають від місцевих спільнот застосування нових підходів до розвитку економіки та території. Індустріальний парк може стати

рушійною силою для залучення як національних, так і міжнародних інвесторів, створюючи міцну основу для розбудови виробничого потенціалу, розвитку логістичних ланцюгів і розширення IT-сектору. Крім того, він сприятиме цифровій трансформації малого та середнього бізнесу. Успішна реалізація цього проєкту відкриє додаткові можливості для економічного зростання громади, підвищить рівень життя її мешканців і забезпечить сталий розвиток регіону.

Земельна ділянка, призначена для будівництва індустріального парку «Зборів», розташована у східній частині міста Зборова. Із західного та південного боків вона межує з приватними житловими забудовами. Зі східного боку прилягають землі сільськогосподарського призначення, а на півночі – автошлях національного значення Н-02 (Львів–Тернопіль), за яким також розташовані сільськогосподарські угіддя. Територія, виділена під індустріальний парк, не має забудови, цінної рослинності чи покладів корисних копалин. Рельєф території має висоти, що варіюються від 376,82 м до 346,25 м над рівнем моря(табл. 3.3) [22].

Таблиця 3.3 – Дані про запропоновану земельну ділянку для створення індустріального парку «Зборів»

Місцезнаходження індустріального парку	вул. Сонячна (біля автомобільного шляху міжнародного значення М-09 Львів – Тернопіль – Рава Руська) в м.Зборів Тернопільської області
Кадастровий номер земельної ділянки	6122610100:02:005:0387
Площа земельної ділянки	15,5402 га
Тип земельної ділянки	«Greenfield» - вільна від забудови земельна ділянка без об'єктів нерухомого майна
Цільове призначення земельної ділянки	розміщення та експлуатації основних, підсобних і допоміжних будівель та споруд підприємств переробної, машинобудівної та іншої промисловості
Власник земельної ділянки	Зборівська міська територіальна громада Тернопільської області в особі Зборівської міської ради

Примітка: сформовано автором на основі інформації джерела [22]

Успіх та стабільність функціонування індустріального парку суттєво залежать від налагодження ефективної співпраці між усіма суб'єктами, чий інтереси пов'язані з економічним розвитком громади. Ключ до ефективного управління

цими відносинами полягає в ідентифікації основних груп впливу, що дає змогу розробляти цільові комунікаційні стратегії та зводити до мінімуму можливі конфлікти інтересів. Зокрема, особливо важливими учасниками з високим рівнем впливу та зацікавленості є органи місцевого самоврядування та потенційні резиденти, тоді як державні органи визначають правові та податкові умови функціонування парку.

Детальне групування зацікавлених сторін за їхньою значущістю та стратегічною роллю для проекту наведено в матриці стейкхолдерів (рис. 3.1).

<p style="text-align: center;">ВИСОКИЙ ВПЛИВ/НИЗЬКИЙ ІНТЕРЕС</p> <ul style="list-style-type: none"> - Міністерство економіки України - Державна податкова служба - Тернопільська обласна військова адміністрація - Фіскальні органи - Державна служба зайнятості - Архітектурно-будівельна інспекція 	<p style="text-align: center;">ВИСОКИЙ ВПЛИВ/ВИСОКИЙ ІНТЕРЕС</p> <ul style="list-style-type: none"> - Зборівська міська рада - Керівник проекту - Потенційні інвестори (вітчизняні та іноземні) - Підприємства-резиденти індустріального парку
<p style="text-align: center;">НИЗЬКИЙ ВПЛИВ/НИЗЬКИЙ ІНТЕРЕС</p> <ul style="list-style-type: none"> - Жителі сусідніх громад - Громадські організації загального спрямування - Національні ЗМІ - Релігійні організації - Жителі віддалених сіл громади 	<p style="text-align: center;">НИЗЬКИЙ ВПЛИВ/ВИСОКИЙ ІНТЕРЕС</p> <ul style="list-style-type: none"> - Мешканці громади - Місцеві заклади освіти - Місцеві підприємці малого та середнього бізнесу - Громадські активісти та ініціативні групи - Професійні спілки

Рисунок 3.1 – Пропонована матриця стейкхолдерів

Створення ефективної системи управління є ключовою умовою успіху проекту індустріального парку «Зборів». Вона розроблена таким чином, щоб забезпечити баланс між довгостроковими цілями громади та поточними потребами приватних інвесторів. Основні принципи управління ґрунтуються на комплексному підході, де чітка ієрархія поєднується з гнучкими робочими групами, що дозволяє зменшити зайві формальності та забезпечити відкритість усіх процесів.

На початковому етапі управління важливу роль виконує Керівник проєкту, який здійснює загальне координування та є сполучною ланкою між ініціаторами й колективом виконавців. У його підпорядкуванні працюють профільні спеціалісти: юристи гарантують правову відповідність угод, аналітики з інвестицій концентруються на залученні фінансових ресурсів, а спеціалізовані групи, такі як земельпорядна, будівельна і технічна, відповідають за підготовку інфраструктури майданчика. Допоміжну функцію виконують ІТ-відділ і адміністративний сектор, які створюють інформаційне забезпечення для ефективної організації щоденної діяльності.

Взаємодії команд-учасників даного проєкту відображається в запропонованій організаційній структурі управління, представленій на рис. 3.2.



Рисунок 3.2 – Запропонована організаційна структура управління проєктом

Для успішної реалізації проєкту необхідно ретельно розподілити загальну мету на конкретні функціональні та організаційні етапи. Весь процес створення об'єкта охоплює цілу низку робіт: від початкового етапу залучення потенційних інвесторів та підписання відповідних угод до проведення значних інженерно-будівельних робіт. Це включає проведення геодезичних досліджень, підготовку земельної ділянки, облаштування під'їзних шляхів, а також встановлення ключових інженерних комунікацій, таких як електромережі, системи водопостачання та водовідведення. Узгоджена послідовність і взаємна інтеграція цих етапів необхідні для забезпечення готовності об'єкта до експлуатації першими компаніями-резидентами.

Запропонована структура виконання робіт і їх взаємодія представлені нарис. 3.3 та 3.4.



Рисунок 3.3 – Запропонована структура виконання робіт по впровадженню та реалізації проекту

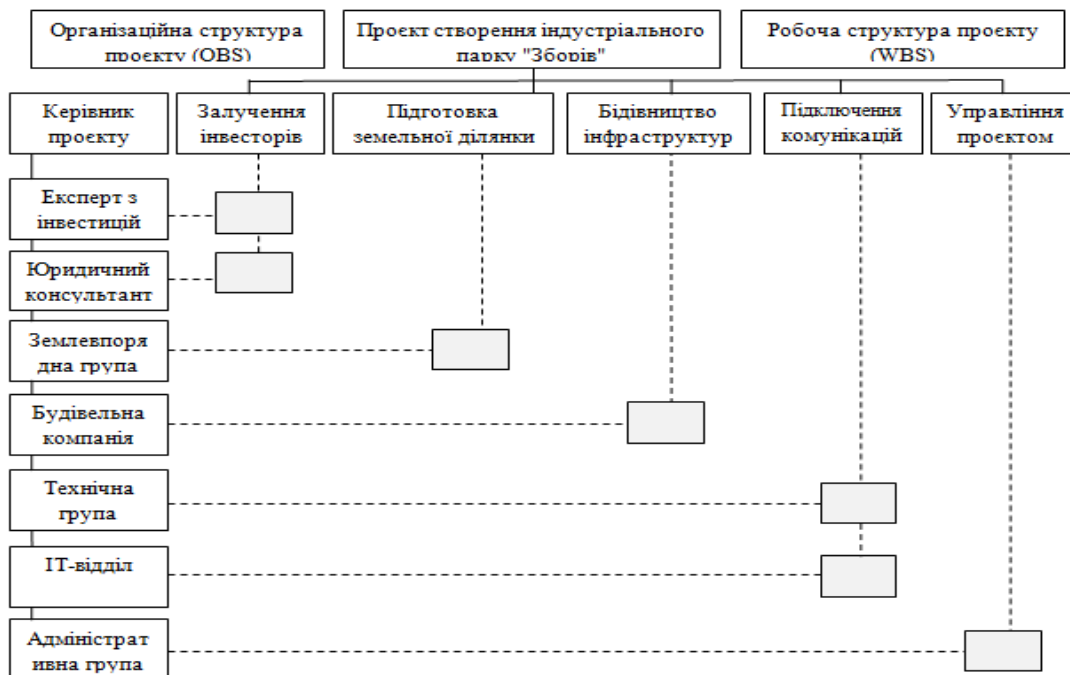


Рисунок 3.4 – Запропонована схема взаємодії робіт по впровадженню та реалізації проекту

Для забезпечення високої ефективності в управлінні проектом застосовується підхід, що поєднує можливості персоналу та конкретні функціональні завдання. Це дає змогу закріпити чітку відповідальність за виконання певних етапів роботи за конкретними фахівцями. Наприклад, технічна група та ІТ-відділ зосереджуються виключно на підключенні комунікацій, водночас адміністративний апарат виконує роль організаційного центру, забезпечуючи координацію загального ходу проекту. Така система взаємодії, де кожен співробітник інтегрований у певний робочий процес, допомагає уникнути дублювання функцій і своєчасно реагувати на складності, що виникають у процесі будівництва.

Реалізація такого значного інфраструктурного проекту, як індустріальний парк «Зборів», вимагає значних капіталовкладень та системного поетапного управління фінансовими ресурсами.

Сукупний обсяг фінансових коштів, потрібних для повного циклу створення парку – від етапу проектування до введення в дію всіх об'єктів – становить близько 230,995 млн. грн. Ця сума включає комплекс усіх підготовчих, інженерних та організаційних робіт (табл. 3.4) [21].

Таблиця 3.4 – Видатки на створення індустріального парку

Назва статей витрат	Сума, млн. грн
Будівництво, що охоплює прокладання мереж водопостачання, водовідведення, електро- та газопостачання, а також роботи з будівництва доріг, установку систем безпеки й зведення адміністративно-логістичних споруд	161
Планування території, проведення геодезичних досліджень, розчищення ділянки та забезпечення тимчасовими комунікаціями	23
Розробка проектно-кошторисної документації та підключення до технічних мереж	38,7
Утримання служби замовника, яка здійснює контроль за реалізацією проекту, веде технічний нагляд і координує діяльність підрядних організацій	8,05
Додаткові заходи, включаючи консультаційні послуги, маркетингову підтримку та проведення екологічного аудиту	0,245
Загальна вартість	230,995

Фінансування проєкту відбувається за рахунок різних джерел та співпраці. Громада не покриває всі витрати самостійно; натомість кошти надходять із поєднання бюджетних коштів, державних дотацій на розвиток інфраструктури, власних грошей керуючої компанії та капіталу приватних інвесторів з числа резидентів. Ключовим аспектом моделі є також участь у державних програмах підтримки індустріальних парків, що відкриває можливість отримувати безповоротну фінансову допомогу для підключення об'єктів до інженерних мереж.

Фінансова обґрунтованість вкладень підтверджується очікуваними показниками податкових надходжень. За розрахунками, після досягнення повної операційної потужності парку (починаючи з 2029 року), щорічні внески до бюджетів усіх рівнів становитимуть 64749 тис. гривень (табл. 3.5) [21].

Таблиця 3.5 – Прогнозовані щорічні надходження до бюджетів усіх рівнів від функціонування індустріального парку

Вид податку/платежу	Сума, тис. грн
Податок на додану вартість (ПДВ)	15418
Податок на прибуток	5898
Податок із доходів фізичних осіб (ПДФО)	18112
Єдиний соціальний внесок (ЄСВ)	22137
Військовий збір	1509
Орендна плата за землю	1675
ЗАГАЛОМ	64749

Отже, індустріальний парк «Зборів» перетвориться з джерела значних видатків на ключовий ресурс для громади. Залучені фінансові надходження не лише покривають витрати на створення інфраструктури, але й відкривають можливість для стабільного фінансування соціальних проєктів. Це охоплює благоустрій територій, підтримку освітніх і медичних установ, а також розвиток транспортної мережі. У результаті формується самодостатній цикл економічного зростання, в

якому промисловий прогрес стає основою для покращення рівня життя кожного мешканця громади.

Основним соціальним результатом індустріального парку є суттєве вирішення питання зайнятості. Створення понад 250 нових робочих місць сприятиме значному зменшенню рівня офіційного та прихованого безробіття серед населення регіону. Це особливо важливо для молодих спеціалістів і випускників освітніх закладів, які отримають нагоду реалізувати свій професійний потенціал, не покидаючи рідного регіону. Відповідно, прогнозується істотне сповільнення темпів відтоку робочої сили та зменшення кількості населення в сільських районах, що є вкрай важливим для збереження кадрового потенціалу Зборівщини.

Економічна ефективність проєкту виявляється у стабільному збільшенні ресурсного потенціалу місцевого самоврядування.

Здійснимо обчислення прогнозованих надходжень від податку на доходи фізичних осіб (ПДФО) до місцевого бюджету Зборівської громади, які очікуються в результаті функціонування індустріального парку, використовуючи формулу (3.1).

$$\text{ПДФО}_{\text{м.б.}} = \text{Ч}_{\text{р.м.}} * \text{ЗП}_{\text{сер.}} * 12 * \text{С}_{\text{пдфо}} * \text{К}_{\text{роб.}} , \quad (3.1)$$

де:

$\text{Ч}_{\text{р.м.}}$ – чисельність робочих місць;

$\text{ЗП}_{\text{сер.}}$ – прогнозована середня заробітна плата працівників;

$\text{С}_{\text{пдфо}}$ – ставка податку на доходи фізичних осіб;

$\text{К}_{\text{роб.}}$ – коефіцієнт зарахування податку до бюджету територіальної громади.

$$\text{ПДФО}_{\text{м.б.}} = 250 * 35777 * 12 * 0,18 * 0,60 = 11592 \text{ тис. грн.}$$

Розрахуємо прогнозовані надходження до місцевого бюджету від орендної плати за використання земельної ділянки індустріального парку, за формулою (3.2).

$$\text{Д}_{\text{зем.}} = \text{П} * \text{НГО} * \text{С}_{\text{о.п.}}, \quad (3.2)$$

де:

П – площа земельної ділянки, що надається в оренду;

НГО – нормативна грошова оцінка одного гектара земель, призначених для промисловості, які розташовані в межах громади;

$S_{o.p.}$ – розмір орендної плати за користування землею, визначений рішенням сесії місцевої ради.

$$D_{zem.} = 15 * 3772222 * 0,03 = 1675 \text{ тис. грн.}$$

Ключові кількісні індикатори результативності, визначені відповідно до концепції розвитку парку, представлені у табл. 3.6.

Таблиця 3.6– Очікувані результати реалізації проєкту індустріального парку «Зборів»

Показник	Прогнозне значення	Соціально-економічне значення
Створення нових робочих місць	250 робочих місць	Реальне зниження показників безробіття та уповільнення міграції молоді з регіону
Щорічне надходження ПДФО	понад 11592 тис. грн.	Стабільна фінансова база для реалізації ключових соціальних ініціатив громади
Обсяг залучених інвестицій	понад 200 тис. грн. інвестицій	Модернізація основних потужностей, поліпшення інфраструктури та зміцнення економіки регіону
Орендна плата за землю	1675 тис. грн.	Забезпечення постійного наповнення спеціального бюджету громади
Розвиток суміжних галузей	коефіцієнт 1:3	Створення одного робочого місця в парку сприяє появі до трьох додаткових місць у

Продовження табл. 3.6

		суміжних сферах, таких як послуги та торгівля
--	--	---

Примітка: сформовано автором на основі інформації джерела[21]

Проект, окрім безпосередніх фінансових надходжень, також забезпечує додатковий поштовх для розвитку місцевого малого та середнього бізнесу. Зростання попиту з боку розташованих тут підприємств на транспортні, сервісні та побутові послуги сприятиме активізації підприємницької діяльності в межах усієї громади. Додатково, збільшення бюджетних надходжень від ПДФО та плати за оренду земель дозволить громаді самостійно інвестувати у модернізацію закладів освіти, охорони здоров'я, а також розбудову інноваційних об'єктів, зокрема Соціального центру.

Отже, запуск індустріального парку «Зборів» має всі підстави стати основою для створення потужного центру розвитку, який закладе фундамент довготривалої фінансової стабільності громади. Ключовим досягненням буде перехід до стійкої моделі розвитку, де розвинений промисловий сектор генеруватиме кошти для високих соціальних стандартів, роблячи Зборівську громаду конкурентоспроможною на всеукраїнському рівні.

РОЗДІЛ 4

БЕЗПЕКА ЖИТТЄДІЯЛЬНОСТІ, ОСНОВИ ОХОРОНИ ПРАЦІ

4.1 Природне середовище Зборівської територіальної громади і його забруднення

Зборівська територіальна громада знаходиться на території Подільської височини, у північно-західній частині Тернопільського району. Місцевий рельєф характеризується хвилястою формою з численними річковими долинами та балками, що створює ідеальні умови для розвитку сільського господарства. Клімат регіону помірно-континентальний, із м'якими зимами та теплим, вологим літом. Щорічний рівень опадів, який становить в середньому 600-700 мм, разом із тривалим періодом вегетації сприяють ефективному вирощуванню рослин. У той же час останніми роками зростання середньорічних температур призводить до посилення ризиків літніх посух.

Головною річкою громади є Стрипа, яка разом із мережею ставків та малих приток утворює водну систему місцевості. Земельні ресурси громади переважно представлені високородючими чорноземами та сірими лісовими ґрунтами, які складають її ключове природне багатство. Лісові масиви займають відносно невелику площу, виконуючи здебільшого захисну та рекреаційну роль. Природно-заповідний фонд включає 13 об'єктів місцевого значення, які у поєднанні з мальовничими річковими долинами створюють значні можливості для розвитку зеленого туризму та забезпечення комфортного відпочинку для мешканців громади.

Стан повітря в громаді задовільний завдяки відсутності великих промислових підприємств. Однак, спостерігається його забруднення внаслідок сезонного спалювання опалого листя та автомобільних вихлопів. Серйознішою проблемою є критичний стан водних ресурсів: річка Стрипа міліє, замулюється та страждає від незаконного перекриття дамб. Чорноземи виснажуються через

агрохолдинги, що спричиняє ерозію ґрунтів. Біорізноманіття зберіглося на 13 природоохоронних об'єктах, але потрібне посилення заходів через чужорідні види, як-от борщівник Сосновського, і людський вплив. Основні джерела забруднення громади зображено на рис. 4.1.

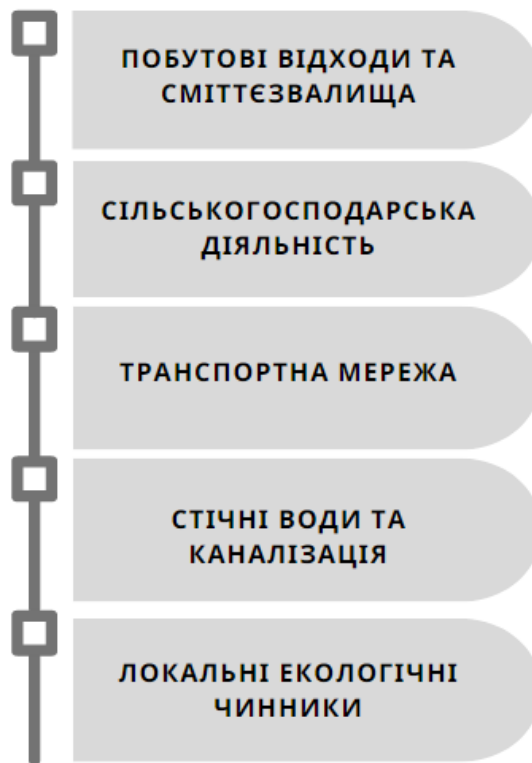


Рисунок 4.1 – Основні джерела забруднення Зборівської громади

Примітка: сформовано автором на основі інформації джерела [8]

Аналіз екологічної ситуації в громаді виявляє низку серйозних проблем, серед яких найбільш гострою є неефективне поводження з побутовими відходами. Відсутність сортування та сучасних переробних об'єктів сприяє утворенню несанкціонованих сміттєзвалищ у ярах і на околицях віддалених сіл. Значний антропогенний вплив також обумовлений інтенсивною сільськогосподарською діяльністю, що включає використання агрохімікатів, які погіршують якість підземних вод. Додаткове навантаження створює транспортна інфраструктура, зокрема траса М-09, яка є джерелом викидів важких металів і діоксиду азоту.

Крім того, критичний стан систем каналізації та застарілі очисні споруди в м. Зборові залишаються основними причинами забруднення річки Стрипа. Ця проблема посилюється через відсутність централізованого водовідведення у навколишніх селах, розповсюдження інвазивного борщівника Сосновського та сезонне спалювання сухої рослинності. Усі ці фактори разом породжують багаторівневі загрози для екосистеми регіону [8].

Для поліпшення екологічного стану в Зборівській громаді, головним завданням буде запровадження комплексної системи роздільного збору та сортування побутових відходів, що дозволить зменшити місцеві звалища. Ця ініціатива передбачає не лише встановлення окремих контейнерів для пластику, скла та паперу в усіх населених пунктах, а й розгляд можливості створення компактних місцевих об'єктів для перероблення вторинної сировини безпосередньо на території громади. Такий комплексний підхід дозволить перетворити сміття на ресурс, сприятиме скороченню кількості сміттєзвалищ і водночас сприятиме створенню нових робочих місць, забезпечуючи економічну вигоду від впровадження екологічних проєктів.

Одночасно необхідно посилити контроль за дотриманням екологічного законодавства, зокрема шляхом запровадження системи моніторингу діяльності великих сільськогосподарських підприємств щодо застосування пестицидів. Це сприятиме збереженню якості підземних вод, що має критичне значення для здоров'я місцевих жителів. Приваблення інвестицій та грантових коштів у поєднанні з активною роз'яснювальною роботою серед місцевих жителів щодо заборони спалювання сухої рослинності та збереження біологічного різноманіття послужить основою для збалансованого розвитку природних ресурсів Зборівської громади.

4.2 Особливості психофізіологічного розвантаження працівників Зборівської громади

Психофізіологічне розвантаження являє собою структурований підхід, який включає спеціальні заходи та техніки, спрямовані на зниження нервово-психічної

напруги, відновлення працездатності й оптимізацію функціонального стану організму після значних фізичних чи психологічних навантажень[9].

Для працівників органів місцевого самоврядування (ОМС) цей процес набуває виняткового значення, оскільки їхня професійна діяльність пов'язана з високим рівнем відповідальності, постійною взаємодією з громадянами та вирішенням конфліктних ситуацій. Використання релаксаційних технік і організація зон психологічного відпочинку сприяють профілактиці професійного вигорання, підтримці психічного здоров'я персоналу та забезпеченню ефективного й стабільного функціонування управлінських механізмів у громаді[10].

Тривалий стрес серйозно впливає на розумові здібності працівників, спричиняючи проблеми з концентрацією, погіршення пам'яті та зниження аналітичних можливостей. У стані емоційного вигорання значно падає спроможність приймати обґрунтовані управлінські рішення, що часто проявляється схильністю до імпульсивних дій або, навпаки, уникання складних завдань. Регулярний відпочинок та відновлення сил допомагає нормалізувати роботу нервової системи, що прямо пов'язано з якістю управління, швидкістю реагування на запити людей та загальною ефективністю роботи міської ради.

Оцінка поточної ситуації у Зборівській міській раді вказує на те, що розпорядок роботи персоналу здійснюється відповідно до загальноприйнятого регламенту. Однак на практиці фактичний режим відпочинку нерідко ігнорується через значну завантаженість та вимушене оперативне реагування на поточні виклики, зумовлені воєнним станом.

Згідно з Професійним стандартом «Посадова особа місцевого самоврядування», затвердженим наказом НАДС, однією з основних вимог до загальних компетенцій є емоційна стійкість, що передбачає здатність підтримувати продуктивність в умовах підвищеного навантаження та стресу. Однак, наразі у громаді бракує пристосованих місць для зняття психоемоційної напруги, що ускладнює дотримання психофізіологічних вимог до персоналу, визначених стандартом [11].

Для покращення умов психологічного розвантаження у Зборівській громаді пріоритетною задачею буде створення спеціалізованої кімнати для психоемоційного відновлення у будівлі міської ради. Оснащення такого простору комфортними меблями, елементами аромата та світлотерапії, а також мультимедійною технікою для релаксації дозволить співробітникам проводити короткі сеанси відновлення протягом робочого дня. Згідно з Методичними рекомендаціями НАДС, таке удосконалення робочого процесу є вкрай важливим для підтримки працездатності службовців в умовах воєнного стану, коли звичні способи відпочинку часто стають недосяжними.

Окрім технічного забезпечення, вагоме значення має професійна підтримка працівників та розвиток їхніх особистих навичок. Регулярні тренінги зі стресменеджменту та прийомів самодопомоги, організовані в рамках таких ініціатив, як «Ти як?», допоможуть працівникам опанувати способи швидкого відновлення емоційної рівноваги. Суттєвим напрямком розвитку є посилення організаційної культури шляхом проведення спільних заходів та забезпечення ефективної командної роботи, що позитивно впливає на соціально-психологічну атмосферу в колективі. Систематична співпраця з психологічними службами у поєднанні з залученням грантового фінансування для організації професійних консультацій створить ефективну систему підтримки. Це дозволить не тільки зменшити наслідки емоційного виснаження, а й покращити загальний рівень управлінських процесів у громаді [12].

Запровадження запропонованих заходів сприятиме значному підвищенню індивідуальної та командної ефективності роботи шляхом відновлення розумових здібностей співробітників, таких як увага, пам'ять та швидкість ухвалення рішень. Систематична реалізація технік релаксації разом із облаштуванням кімнати для зняття напруження сприятиме зниженню рівня емоційного виснаження – ключового прояву професійного вигорання. В результаті це дозволить скоротити кількість помилок у роботі з документацією, мінімізує відтік персоналу, викликаний постійним стресом у поточних умовах.

Поліпшення психологічного стану колективу стане результатом зменшення загального рівня стресу та зміцнення взаємодії між співробітниками. Працівники, які володіють навичками стрес-менеджменту проявляють більшу терпимість у взаємодії з громадянами і ефективніше справляються з вирішенням конфліктів. Це, у свою чергу, позитивно вплине на якість надання адміністративних послуг. Жителі громади отримуватимуть допомогу оперативніше та в більш продуктивному середовищі, що сприятиме формуванню довіри до органів місцевого самоврядування та зміцненню соціальної стабільності в регіоні.

ВИСНОВКИ

У дослідженні розглянуто вкрай важливу та актуальну тему для сучасного місцевого самоврядування, яка стосується управління територією на основі дієвої та успішно впровадженої системи планування соціально-економічного розвитку на прикладі Зборівської територіальної громади. Основний зміст роботи глибоко розкрито у її структурних розділах, зокрема: вивченні теоретичних основ системи планування соціально-економічного розвитку публічної організації; аналізі системи планування соціально-економічного розвитку громади; представленні й обґрунтуванні основних шляхів удосконалення системи планування соціально-економічного розвитку організації Зборівської ТГ.

Проведене дослідження показало, що в умовах динамічного сучасного середовища ключовим фактором успіху громади є її активність у залученні інвестицій та раціональному використанні внутрішніх ресурсів. Досягнення цієї мети можливе шляхом трансформації з формального виконання бюджетних програм на практику реального стратегічного управління, що опирається на глибокий аналіз власного потенціалу та впровадження сучасних інструментів регіонального розвитку.

Виявлено, що система планування соціально-економічного розвитку є динамічним механізмом, здатним швидко реагувати на зміни в законодавстві та різні виклики. Завдяки контрольованості всіх елементів процесу планування керівництво громади може оперативнo коригувати пріоритети та стратегічні напрями розвитку відповідно до потреб мешканців і актуальної економічної ситуації. Це, своєю чергою, сприяє зміцненню життєстійкості території навіть у складних умовах ринку.

Аналіз функціонування Зборівської територіальної громади показав наявність значного потенціалу для розвитку, який зумовлений її вигідним географічним положенням та аграрно-промисловою спрямованістю. Упродовж досліджуваного періоду громада стабільно підтримувала ключові показники, однак

було виявлено потребу в активізації зусиль для створення власних джерел наповнення бюджету з метою зниження залежності від державних субвенцій.

Одним із ключових елементів запропонованої стратегії є сприяння економічному зростанню, зокрема через обґрунтування важливості та ефективності функціонування індустріального парку «Зборів». Впровадження цієї моделі розглядається як дієвий інструмент підтримки сучасного підприємництва, спрямованою на залучення масштабних інвесторів, створення нових робочих місць та суттєве підвищення конкурентоспроможності громади в межах регіону.

Особливу увагу в роботі приділено соціальному захисту шляхом формування сучасного соціального центру. Такий підхід сприятиме модернізації системи підтримки населення, забезпечуючи більш доступні й якісні послуги. Це, своєю чергою, позитивно позначиться на рівні довіри громади до місцевої влади та сприятиме зміцненню соціальної стабільності в регіоні.

Використання запропонованих рекомендацій щодо оновлення підходів до планування та контролю за виконанням допоможе Зборівській громаді ефективніше розподіляти кошти на майбутнє. Застосування нових управлінських підходів створить умови для сталого розвитку, сприятиме покращенню інвестиційного клімату та підвищенню рівня життя кожного жителя громади.

БІБЛІОГРАФІЯ

1. Терехух А. А., Кошова Б. Р. Сутнісні ознаки та види соціально-економічного розвитку регіону. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2017. № 6, т. 2. С. 223-226. URL: <https://surl.lu/lcvoqu>
2. Новікова М.В. Фактори соціально-економічного розвитку національної економіки: теоретичний аспект. *Економіка та управління: сучасний стан і перспективи розвитку* : матеріали IV Міжнар. наук.-практ. конф. (м. Одеса, 24–25 трав. 2018 р.). Одеса : ОНУ ім. І. І. Мечникова, 2018. С. 202-205. URL: <https://surl.li/brygdg>
3. Нижник О., Нижник І. Фактори впливу на формування ефективної стратегії розвитку інноваційно-орієнтованих соціально-економічних систем. *Галицький економічний вісник*. 2024. № 2 (87). С. 79-83. URL: <https://galicianvisnyk.tntu.edu.ua/pdf/87/1284.pdf>
4. Сучасні підходи та напрями розвитку публічного управління і адміністрування : опорний конспект лекцій для вивчення дисципліни здобувачами другого (магістерського) рівня вищої освіти спец. 281 «Публічне управління та адміністрування». Г. П. Пасемко, О.М. Таран. Харків, 2025. С. 65-66. URL: <https://surl.li/shojvf>
5. Про державне прогнозування та розроблення програм економічного і соціального розвитку України : Закон України від 23.03.2000 № 1602-III. *База даних «Законодавство України»/Верховна Рада України*. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1602-14#Text>
6. Запорожець Т. Управління кадровими ресурсами України в умовах війни та глобальних змін: пріоритети освіти для адаптації ринку праці. *Публічне управління та державна служба*, 2024. С. 157-161. URL: <https://eprints.zu.edu.ua/45490/1/1.pdf>
7. Приходько В.О. Шляхи підвищення ефективності прийняття управлінських рішень органами публічної влади. *Інтеграція науки та практики управління в умовах соціокультурних трансформацій*: зб. матеріалів II Міжнар.

наук.-практ. конф. (м. Полтава, 2024 р.). Полтава: ДЗ «ЛНУ імені Тараса Шевченка», 2024. С. 143-145. URL: <https://surl.li/mwxwdg>

8. Стратегія сталого розвитку Зборівської міської об'єднаної територіальної громади на 2019–2025 роки/розроб. у рамках програми «Децентралізація приносить кращі результати та ефективність (DOBRE)» за підтримки USAID. Липень, 2019. С. 42-53. URL: <https://surl.li/wwtivi>

9. Гевко Б.Р. Соціально-психологічні чинники ефективності управлінської діяльності в органах місцевого самоврядування. *Галицький економічний вісник*. 2022. № 3 (76). С. 112-119. URL: <http://galicianvisnyk.tntu.edu.ua>

10. Психологічні умови благополуччя персоналу організації : зб. тез І Міжнар. наук.-практ. онлайн-конф. (15–17 жовт. 2020 р., Львів) / упоряд.: Н. В. Партико, Я. С. Андрушко. Львів : Нац. ун-т «Львівська політехніка», 2020. 234 с. URL: <https://surl.li/rorvfc>

11. Про затвердження Типових професійно-кваліфікаційних характеристик посадових осіб місцевого самоврядування: Наказ Національного агентства України з питань державної служби від 07.11.2019 № 203-19. *База даних «Законодавство України»/Верховна Рада України*. URL: <https://surl.li/ijnoay>

12. Всеукраїнська програма ментального здоров'я «Ти як?» : за ініціативи Олени Зеленської : офіц. вебсайт. URL: <https://howareu.com/>

13. Про визначення адміністративних центрів та затвердження територій територіальних громад Тернопільської області: Розпорядження Кабінету Міністрів України від 12.06.2020 № 724-р (в редакції розпорядження КМУ від 26.11.2025 № 1305-р). *База даних «Законодавство України»/Верховна Рада України*. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/724-2020-%D1%80#n7>

14. Про місцеве самоврядування в Україні: Закон України від 21.05.1997 № 280/97-ВР. *База даних «Законодавство України»/Верховна Рада України*. URL: <https://www.president.gov.ua/documents/28097-vr-57>

15. Можливості інвестування. Зборівська міська територіальна громада. URL: <https://surl.li/pxlfsj>

16. Стратегія розвитку Тернопільської області на 2021–2027 роки. URL: <https://surl.li/vaknua>
17. Бюджет Зборівської міської територіальної громади: показники виконання за 2023-2025 роки. *OpenBudget*. URL: <https://surl.li/mcamss>
18. Про засади державної регіональної політики: Закон України від 05.02.2015 № 156-VIII (в редакції Закону від 03.12.2025 № 4695-IX). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/156-19#Text>
19. Концепція індустріального парку «Зборів» (зі змінами): затв. рішенням Зборівської міської ради від 03.09.2024. Зборів, 2024. <https://surl.li/hcbkxs>
20. Федорович І. М., Шевчук Я. О. Соціальний захист населення в умовах воєнного стану: сучасний стан та перспективи розвитку. *Інвестиції: практика та досвід*. 2024. № 4. С. 161–167. URL: <https://surl.li/urcsbt>
21. Індустріальний парк «Зборів»: презентація проекту/Зборівська міська рада. Зборів, 2023. 24 с. URL: <https://surl.li/iliowj>
22. Повідомлення про оприлюднення проекту «Детальний план території для розміщення індустріального парку «Зборів» по вул. Сонячна в м. Зборів Тернопільської області», звіту про стратегічну екологічну оцінку та початок процедури розгляду і врахування пропозицій громадськості/Зборівська міська рада. Жовтень, 2022. 2 с. URL: <https://surl.li/sltkks>
23. Линдюк О.А. Напрями оптимізації надання публічних послуг в умовах децентралізації. Науково-практичне забезпечення надання публічних послуг в умовах децентралізації: збірн. матер. доповідей та тез III-ої Всеукраїнської інтернет-конференції, Київ, 2020. С. 18-20. URL: <https://surl.li/iactjb>