

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ «КИЄВО-МОГИЛЯНСЬКА АКАДЕМІЯ»  
ФАКУЛЬТЕТ «КИЄВО-МОГИЛЯНСЬКА ШКОЛА ПРОФЕСІЙНОЇ ТА  
НЕПЕРЕРВНОЇ ОСВІТИ»  
КАФЕДРА МІЖДИСЦИПЛІНАРНОЇ ОСВІТИ

**КВАЛІФІКАЦІЙНА (МАГІСТЕРСЬКА) РОБОТА**

на тему:

**ПОЛІТИКА ФОРМУВАННЯ ПРОФІЛЮ ГРОМАДИ НА ЗАСАДАХ  
ПАРТНЕРСТВА З БІЗНЕСОМ НА ПРИКЛАДІ  
ЛАДИЖИНСЬКОЇ МІСЬКОЇ ТЕРИТОРІАЛЬНОЇ ГРОМАДИ**

освітній ступінь – магістр  
освітньо-професійна програма «Політика врядування в місті»  
спеціальність 052 Політологія (галузь знань 05 «Соціальні та поведінкові науки»)  
спеціальність 073 Менеджмент (галузь знань 07 «Управління та  
адміністрування»)

Виконав: здобувач вищої освіти  
2-го року навчання,  
спеціальності 052 Політологія  
спеціальності 073 Менеджмент  
Чекригін Максим Валерійович

Керівники:  
доктор політичних наук, професор  
Нагорняк Тетяна Леонтіївна

старший викладач кафедри  
міждисциплінарної освіти  
Желябовська Яна Олегівна

Рецензент:  
секретар Ладижинської міської ради  
Коломієць Олександр Станіславович

Кваліфікаційна робота захищена  
з оцінкою \_\_\_\_\_

Секретар ЕК \_\_\_\_\_

«\_\_\_\_\_» \_\_\_\_\_ 2025 р.

Київ – 2025

## АНОТАЦІЯ

**Чекригін М. В.** Політика формування профілю громади на засадах партнерства з бізнесом на прикладі Ладжинської громади. Спеціальності: 052 Політологія і 073 Менеджмент. Освітня програма «Політика врядування в місті». НаУКМА, 2025.

У кваліфікаційній роботі досліджено теоретико-методологічні засади управління територією через призму співпраці місцевої влади та бізнесу в умовах децентралізації та посилення конкуренції між територіальними громадами України. Окрему увагу автора сфокусовано на інструменти управління - Профіль та Стратегії розвитку громади. Доведено, що одним з ефективних стратегічних партнерств громади може стати співпраця з бізнесом вже на етапі стратегічного планування та напрацювання відповідних політик.

Встановлено, що Ладжинська громада володіє значним потенціалом для формування інвестиційно привабливого Профілю громади, заснованого на історичній індустріальній спадщині, потужному фінансовому багажі, а також нерозкритому оздоровчо - рекреаційному потенціалі, що, на жаль, стримується обмеженими управлінськими практиками, відсутністю системного використання сучасних інструментів стратегічного управління розвитком та недостатнім рівнем системності у взаємодії із бізнес середовищем.

Розроблено практичні рекомендації щодо стратегічних пріоритетів розвитку громади, сформованих на засадах партнерства із бізнес середовищем всіх рівнів, що має забезпечити зміцнення ключових показників Профілю громади в частині демографічного розвитку, енергетичної стійкості, медичній сфері та охороні здоров'я.

**Ключові слова:** політика управління територією, Стратегія розвитку громади, Профіль територіальної громади, політика формування Профілю громади, стратегічне управління, публічно - приватне партнерство, децентралізація, співпраця бізнесу і влади, бізнес середовище громади.

## ANNOTATION

**M. Chekryhin.** The Policy of Community Profile Formation on the Basis of Partnership with Business: The Case of Ladyzhyn Community. Specialities: 052 Political Science, 073 Management. Educational Program «City Governance Policy». National University of Kyiv-Mohyla Academy, 2025.

The thesis focuses on the theoretical and methodological foundations of territorial management through the prism of cooperation between local authorities and businesses in the context of decentralisation and increased competition between territorial communities in Ukraine. The author pays particular attention to management tools, namely community profiles and development strategies. It has been proven that one of the effective strategic partnerships of the community can be cooperation with business already at the stage of strategic planning and development of relevant policies.

It has been established that the Ladyzhyn community has significant potential for forming an investment-attractive Community Profile based on its historical industrial heritage, strong financial resources, and untapped health and recreational potential, which, unfortunately, is held back by limited management practices, the lack of systematic use of modern strategic development management tools, and insufficient systematic interaction with the business environment.

Practical recommendations have been developed regarding strategic priorities for community development, based on partnerships with the business community at all levels, which should ensure the strengthening of key indicators of the community profile in terms of demographic development, energy sustainability, the medical sector and healthcare.

**Keywords:** territorial management policy, community development strategy, territorial community profile, community profile formation policy, strategic management, public-private partnership, decentralisation, business and government cooperation, community business environment.

## ПЕРЕЛІК УМОВНИХ ПОЗНАЧЕНЬ І ТЕРМІНІВ

Терміни / Позначення	Визначення
Профіль територіальної громади	Це базовий аналіз ситуації, який охоплює всі важливі аспекти життєдіяльності і розвитку місцевості. Створює основу для своєчасного виявлення бажаних і небажаних змін у громаді
Стратегія розвитку об'єднаної територіальної громади	Це документ, що визначає на довгостроковий період (7 років) стратегічні та оперативні цілі, індикатори (показники) їхнього досягнення, пріоритети та завдання для сталого розвитку об'єднаної територіальної громади
«Good Governance»	У міжнародних наукових колах означає «управлінські процеси, які здійснюються державними установами з метою управління державними справами та державними ресурсами на умовах забезпечення реалізації прав людини»
Стратегічне планування	Це системна технологія обґрунтування та ухвалення найважливіших рішень щодо місцевого розвитку, визначення бажаного майбутнього стану території та способу його досягнення, що базується на ситуаційному аналізі зовнішнього оточення території та її внутрішнього потенціалу
Державно-приватне партнерство	Дефініція - є усталеним перекладом «public-private partnership». У даному розумінні слово public означає широке розуміння слово «державна», яке уособлює усі рівні врядування – державний (національний), регіональний, місцевий (муніципальний)

## ЗМІСТ

<b>ВСТУП</b>	6
<b>РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ДОСЛІДЖЕННЯ ПАРТНЕРСТВА ВЛАДИ І БІЗНЕСУ В СТРАТЕГІЧНОМУ УПРАВЛІННІ РОЗВИТКОМ ГРОМАДИ</b>	12
1.1. Управління територією як предмет міждисциплінарного дослідження	12
1.2. Профіль територіальної громади як інструмент стратегічного розвитку	17
1.3. Політика формування профілю громади як результат співпраці влади з бізнесом	23
Висновки до розділу 1	28
<b>РОЗДІЛ 2. ПОТОЧНИЙ СТАН РОЗВИТКУ ЛАДИЖИНСЬКОЇ МІСЬКОЇ ТЕРИТОРІАЛЬНОЇ ГРОМАДИ</b>	30
2.1. Загальна характеристика діяльності Ладижинської територіальної громади	30
2.2. Бізнес середовище у Ладижинській територіальній громаді: характеристика та приклади взаємодії із Ладижинською міською радою	36
2.3. Партнерство влади і бізнесу для розвитку громади на прикладі розвитку соціальної сфери Ладижинської територіальної громади	42
Висновки до розділу 2	48
<b>РОЗДІЛ 3. ПОЛІТИКА ФОРМУВАННЯ ПРОФІЛЮ ЛАДИЖИНСЬКОЇ ТЕРИТОРІАЛЬНОЇ ГРОМАДИ</b>	50
3.1. Етапи формування профілю громади як результат політичних рішень Ладижинської міської ради	50
3.2. Стратегічні пріоритети розвитку громади та управління розвитком Ладижинської міської територіальної громади на засадах партнерства із бізнесом	54
3.3. Моніторинг реалізації стратегії розвитку та перспективи партнерства з бізнесом задля зміцнення показників профілю Ладижинської міської територіальної громади	61
Висновки до розділу 3	67
<b>ВИСНОВКИ</b>	68
<b>СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ</b>	72
<b>ДОДАТКИ</b>	82

## ВСТУП

**Актуальність дослідження.** В умовах невизначеності, Війни за Незалежність України, процесу відновлення територій, важливим фокусом державної регіональної політики є розвиток громад та зміцнення управлінських компетентностей їх лідерів. Громади на рівні з державами та регіонами конкурують за ресурси відновлення і, з огляду на це, повинні дбати про свою конкурентоспроможність. В цьому контексті питання ефективного управління місцевим розвитком на рівні територіальних громад набувають особливої уваги.

Профіль громади - один із інструментів стратегічного розвитку локальних територій набуває нових, більш вагомих поглядів на практичну ефективність його застосування саме в умовах невизначеності. Він дозволяє сформувати публічне бачення всіх наявних ресурсів громади з метою заохочення до співпраці всіх потенційних та вже зацікавлених стейкхолдерів. Це - підґрунтя для подальшого залучення зовнішніх інвестицій та формування сталих умов для розвитку бізнесу і громади. Якісно підготовлений та доступний Профіль територіальної громади – стартовий майданчик для формування предметного діалогу щодо розвитку території у форматі трикутника: бізнес, влада, громада.

Питання формування саме стратегічного підходу до комунікації влади та громади на засадах партнерства із бізнесом набувають вкрай важливої актуальності в умовах вже фактичної передачі повноважень, можливостей, ресурсів та безумовно і викликів на місця. Історично індустріальна Ладжинська територіальна громада з багатим промисловим потенціалом, зростаючим рівнем доходів населення та високою зайнятістю – приклад економічної стабільності, без сумніву, сформованої за рахунок сталої партнерської та ефективної співпраці влади та бізнесу. Тож, потужний ресурсний потенціал сьогодні має бути використаний на формування

впевненого майбутнього: покращення стану соціальної та житлово-комунальної інфраструктури, збереження і примноження людського капіталу, а також покращення якісних, комфортних та екологічних умов для проживання громадян.

Низька обізнаність керівників громад щодо сучасних інструментів стратегічного управління розвитком або неготовність до їх практичного та ефективного використання, відсутність системної комунікації задля співпраці влади, бізнесу та громади у питаннях формування Профілю громади обумовлюють актуальність обраної теми дослідження.

Політика формування Профілю громади та стратегічне управління розвитком території є міждисциплінарним предметом дослідження, що доводять наукові погляди дослідників з політології: Ф.Ратцеля та Р.Челлена, М.Вебера, Д.Істона, Т.Парсонса, М.Фуко, менеджменту: Д.Баттена, М.Бекмана, Т.Паландера, Ф.Перру, економіки: П.Кругмана та Й.Тюнєна. А також вітчизняні дослідники з державного управління: К.Мануїлова, П.Несененко, О.Луньова, К.Майстренко та О.Білик, які висловлюють свої думки щодо можливості стратегування в умовах війни. Практиками розроблені певні матеріали щодо процесів стратегування в умовах невизначеності та фасилітації стратегічних управлінських рішень. Ступінь вивченості питання вказує на актуальність проблеми, що досліджується, проте відсутня комплексна робота щодо формування профілю громади в умовах війни.

**Мета дослідження** - систематизувати академічний і практичний європейський та вітчизняний досвід створення політики формування профілю територіальної громади та запропонувати її впровадження в практику стратегування розвитком Ладжинської міської територіальної громади на засадах партнерства із бізнесом.

**Об'єкт дослідження** - політика відновлення і розвитку громад України в умовах Війни за Незалежність України.

**Предмет дослідження** - теоретичні положення та практичні рекомендації щодо політики формування профілю Ладижинської міської територіальної громади на засадах партнерства із бізнесом.

Для реалізації мети автор мав розв'язати **завдання дослідження**:

- систематизувати теоретичні засади дослідження партнерства влади і бізнесу в стратегічному управлінні розвитком громади шляхом визначення змісту ключових категорій та підходів дослідників, інструментів та етапів формування профілю громади;

- узагальнити досвід європейських міст та кращі вітчизняні практики щодо формування профілю територіальної громади;

- з'ясувати роль партнерства влади та бізнесу в питанні розвитку територій та його вплив на політику формування профілю;

- провести аудит стану розвитку Ладижинської міської територіальної громади та оцінити її бізнес-середовище;

- дослідити етапи формування стратегії профілю на прикладі Ладижинської міської територіальної громади;

- розробити рекомендації щодо реалізації стратегічних пріоритетів та моніторингу реалізації стратегії Ладижинської міської територіальної громади.

Для досягнення мети дослідження і розв'язання завдань автор використав такі **методи дослідження**:

- *метод системного аналізу* дозволив систематизувати міждисциплінарні теоретико-методологічні підходи дослідників стратегічного управління територією в умовах невизначеності та узагальнити потрактування змісту ключових категорій;

- *методи порівняння та узагальнення* стали корисними при аналізі досвіду європейських та українських міст у сфері створення Профілю і Стратегії розвитку;

- *методика аудиту за індикаторами розвитку* використано для збору інформації, аналізу та узагальнення показників життєдіяльності Ладжинської територіальної громади;

- *метод аналізу* застосовано для вивчення бізнес-середовища Ладжинської територіальної громади;

- *методика моделювання* застосована для формування рекомендацій Ладжинській територіальній громаді в частині її стратегічного розвитку та політики формування Профілю на 2025-2027 рр.

**Гіпотеза дослідження.** За умов залучення бізнесу і представників всіх цільових аудиторій резидентів громади до стратегування її розвитком, слід очікувати більш ефективний процес формування колективних смислів і цільових показників Профілю, що сприятиме більшому розумінню спільних цілей і напрацюванню індикаторів моніторингу реалізації стратегічних пріоритетів діяльності.

**Науково-практична новизна роботи** *полягає в тому, що у ній:*

- *систематизовано* міждисциплінарні теоретико-методологічні підходи дослідників стратегічного управління територією в умовах невизначеності *та узагальнено* трактування змісту ключових категорій дослідження, а саме: «управління територією», «Стратегія розвитку громади», «Профіль територіальної громади», «стратегічне управління», «співпраця бізнесу і влади» (визначення категорій наведені у Переліку умовних позначень і термінів);

- *отримало подальший розвиток систематизація* досвіду європейських та українських міст у сфері створення Профілю на прикладі графства «Вікторія» канадської провінції «Нова Шотландія», Шотландського округу «Мідлотіан», Болгарського міста Варна та вітчизняних територіальних громад: Чернігівської, Ріпкінської, Іванівської, Городянської, Ніжинської, Михайло-Коцюбинської, Прилуцької, Близнюківської, Шабівської, Холминської, Савинської та інших;

- на підставі аудиту стану розвитку громади та моделювання реалізації стратегічних пріоритетів *розроблено практичні рекомендації Ладжинській територіальній громаді в частині її стратегічного розвитку та політики формування Профілю на 2025-2027 рр.*

**Зв'язок роботи з науковими програмами, планами, темами.** Робота виконана в межах комплексної науково-дослідної теми: «Міждисциплінарність у дослідженні сучасних світових політичних процесів і практик кризового управління для відновлення України» <https://pro.ukma.edu.ua/scientific-research> Державний реєстраційний номер: 0124U001900 (2024 - 2029 рр.)

**Джерельна та інформаційна база дослідження** містить роботи українських та зарубіжних вчених, нормативно-правову базу щодо управління територією в Україні, Статути, стратегії та профілі громад з відкритих джерел, офіційні сайти громад, публічні та внутрішні матеріали розвитку Ладжинської територіальної громади в 2021 – 2025рр.

**Апробація результатів дослідження.** Результати роботи апробовано на науково - практичній конференції та опубліковано у вигляді тез доповідей, а саме: Чекригін М. Управлінські рішення для розбудови реабілітаційної медицини в громаді. Міждисциплінарні експертизи для відновлення і розвитку України: зб. матеріалів міжнар. наук.-практ. конф., 5 червня 2025 р. Київ: Національний університет «Києво-Могилянська академія», 2025 р. С. 139-143. URL: <https://ekmair.ukma.edu.ua/server/api/core/bitstreams/937c8ec6-6344-4646-b439-f06a825b3a05/content/> (Додаток А).

**Практичне значення одержаних результатів** полягає у тому, що вона написана на запит Ладжинської міської ради і буде використана при формуванні «Стратегії розвитку Ладжинської територіальної громади 2025-2027» (Додаток Б).

**Структура і обсяг роботи.** Дипломна робота складається з вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел (83 найменування) і (3

додатки). Загальний обсяг роботи – 94 сторінки, з них 71 сторінка основного тексту.

# РОЗДІЛ 1

## ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ДОСЛІДЖЕННЯ ПАРТНЕРСТВА ВЛАДИ І БІЗНЕСУ В СТРАТЕГІЧНОМУ УПРАВЛІННІ РОЗВИТКОМ ГРОМАДИ

1.1. Управління територією як предмет міждисциплінарного дослідження

В умовах подальшого розвитку глобалізації території стають все більш конкурентоспроможними суб'єктами політики, вже не відстаючи від держав, або наддержавних утворень. Фахівці з політології, права, економіки і менеджменту, а також історії по-різному розуміють термін «територія».

Політологи розглядають територію більше як простір, на якому здійснюються владні функції держави. Серед зарубіжних дослідників можна відмітити німецького реформатора Фрідріха Ратцеля [1] та Шведського політолога Рудольфа Челлена [2, с.256-257], які мають різні тлумачення щодо ролі та розвитку простору. Їх сутність та відмінності узагальнені у табл. 1.1.

Таблиця 1.1

**Трактування терміну «територія» політологами<sup>1</sup>**

<b>Критерій</b>	<b>Фрідріх Ратцель</b>	<b>Рудольф Челлен</b>
Суть території	Територія – це ключовий механізм для існування держави, «життєвий простір»	Територія – це частина комплексу, разом із господарством, народом, суспільством і владою, яка однак є однією із найважливіших властивостей держави
Основна функція	Ресурс для розвитку, територіальна експансія – необхідний процес	Основа цілісності, політичної ідентичності й організації
Головний акцент розвитку	Чим більша географічна територія, тим більше сили держави	Територія пов'язана з економікою, нацією, правом та владою
Вплив на політику	Зовнішня політика – це перш за все боротьба за розширення територій	Нові погляди: «геополітика», «сфера впливу», буферна держава

<sup>1</sup> Створено автором за джерелами 1,2.

З точки ж зору міжнародного права, існує декілька теорій, що тлумачать правову природу територій. Найстарішою є об'єктна теорія (Гейльберна, Зайделя і Цорна), яка розглядає державну територію як об'єкт права власності – тобто земельну територію [3, с.22-23]. Автори теорії міжнародної власності (Лабанд, Розен, Цітельман, Мартенс, Оппенгейм, Лаутерпахт) розглядали територію держави не як внутрішньодержавну, а міжнародно-правову власність держави [4, с.9]. Представники просторової теорії (Еллінек, Дюгі, Коркунов) акцентували на тому, що територія – це сукупність земельних, водних та повітряних ділянок, у межах якої здійснюється владарювання, територіальне верховенство та суверенітет тієї чи іншої держави [3, с.22-23]. Науковці (Галлер, Оппенгейм та Донатті) представляють патримоніальну теорію походження об'єкту держави та визначають територію як об'єкт реального права власності й ототожнюють його з державою [4, с.10]. Теоретичні підходи дослідників систематизовано у табл. 1.2.

Таблиця 1.2

### Трактування терміну «територія» з точки зору права<sup>2</sup>

Назва теорії	Основний зміст	Представники	Особливості
Об'єктна теорія	Територія – об'єкт права власності, держава є власником. Її власність пріоритетніша за приватну	Гейльберн, Зайдель, Цорн	Виключно майновий підхід до території. Теорія поступилась іншим, оскільки включає лише землю
Теорія міжнародної власності	Територія – не тільки власність усередині держави, а і об'єкт міжнародної власності	Лабанд, Розен, Цітельман, Мартенс, Оппенгейм,	Покращення об'єктної теорії, формування акценту на міжнародному аспекті права власності
Просторова теорія	Територія – це в першу чергу простір. Ключове – не власність над майном, а суверенітет	Еллінек, Дюгі, Коркунов	Право здійснювати владу над населенням і простором
Патримоніальна теорія	Територія й населення – власність феодалного володаря	Галлер, Оппенгейм, Донатті	Теорія - історичне обґрунтування влади через володіння землею
Теорія компетенції	Територія визначається компетенцією держави. Суверенітет діє там, де діє влада	Кельзен, Руссо	Територія обмежується реальною компетенцією - фактична можливість здійснювати юрисдикцію

<sup>2</sup> Створено автором за джерелами 3,4.

Термін «територія» також активно вивчався дослідниками у сфері економіки та менеджменту. Теоретичний фундамент дослідження економічного простору закладено в розробках іноземних науковців, зокрема, Д. Баттена [5, с.35], М. Бекмана [6, с.14], Т. Паландера [7], Ф. Перру [8, с.89-104].

Лауреат Нобелівської премії з економіки П. Кругман трактує економічний простір як «абстрактний економічний ландшафт динамічного розподілу ресурсів залежно від кон'юнктури та їхнього місця розташування» [9, с.412–416]. Засновником теорії просторової (регіональної) економіки вважається представник німецької географічної школи в економічній науці Й. Тюнен. У його праці «Ізольована держава по відношенню до сільського господарства і національної економіки, або дослідження про вплив, який справляють ціни на зерно, якість земель і податки на землеробство», наголошується на необхідності застосування різноманітних варіантів розміщення сільського господарства в «ізолюваній державі» [10].

Разом із тим, серед науковців розглядається ряд теоретичних підходів до визначення політичної суб'єктності територій. Найбільш впливова теорія у політичній науці до середини ХХ сторіччя – класичний інституціоналізм (М.Вебер, М.Дюверже) [11, с.223]. Тут розглядаються інститути – держави та політичні партії, як ключовий суб'єкт політики. Системний підхід (Д.Істон [12, с.143-154], Г.Алмонд [13, с.96], К.Дойч), який розглядає суб'єктність території у контексті загальної політичної системи, взаємодія із іншими суб'єктами політики: громадянами, державою та елітами. У структурному функціоналізмі (Т.Парсонс) [11, с.223] визначальним є концепт політичної системи, що складається не з персоналізованих суб'єктів, а із взаємин та ролей. Окремо можна звернути увагу на підходи у межах політичної науки, які детерміновані як історичними обставинами «епістемою» (М.Фуко) [11, с.223] так і етноцентричною та ідеологічною позиціями науковців.

Логічним постає питання необхідності дослідження територій відповідно до їх рівня. Важливим у цьому питанні є концепції Дж. Егню, який

довів, що політична поведінка населення тих чи інших територій є, по суті, географічною [14], та дає уявлення про територіально-політичну організацію суспільства на різних територіальних рівнях.

Політико-географічне місце інтерпретується: по-перше, як осередок політичного простору та є полем суспільних взаємодій на різних ієрархічних рівнях, від локального до глобального; по-друге, в просторовому контексті, як ефект місця, обґрунтовуючи територіальні відмінності, які виникають у ході політичних процесів. Ця концепція поєднує окремі напрями досліджень у політичній географії й сприяє її інтеграції з іншими напрямками географії [15, с.78].

Сучасні політико-географічні дослідження територіально-політичних систем проводяться на різних географічних (ієрархічних) рівнях [16, 139-140]. До ТПС мікрорівня відносимо держави, політико-адміністративні одиниці держави, інші географічні місця національного рівня; до ТПС мезорівня – історико-географічний або етнокультурний регіон, регіональне інтеграційне утворення, геополітичний регіон, інші географічні місця наддержавного рівня; до ТПС макрорівня – геополітична структура світу [15, с.79]. Згідно цих підходів, можна визначити наступні рівні, наведені у табл. 1.3.

Таблиця 1.3

### Рівні суб'єктності територій<sup>3</sup>

Рівень	Приклад (простору/території)	Коментар
Глобальний	ООН	Наднаціональний, світовий масштаб об'єднань
Регіональний	Європейський Союз, Африканський Союз	Охоплює групи суверенних країн
Національний	Україна, Франція, Польща	Суверенні країни зі своїми адміністративними кордонами
Локальний	Ладжинська територіальна громада	Власне самоврядування, здійснює управління на місцевому рівні

Для подальшого аналізу стратегічного розвитку у фокусі діяльності територіальної громади, варто навести її визначення. Згідно Закону України «Про місцеве самоврядування» «територіальна громада – це жителі, об'єднані

<sup>3</sup> Створено автором за джерелами 15,16.

постійним проживанням у межах села, селища, міста, що є самостійними адміністративно-територіальними одиницями, або добровільне об'єднання жителів кількох сіл, селищ, міст, що мають єдиний адміністративний центр» [17, с.170].

В частині управління територією світова наука відповідно до вимог часу винаходила різні концепції публічного адміністрування. У матеріалах К.І. Козлова і Г.П. Кухарєвої зазначається, що «найбільш відомими та розповсюдженими в світі є три концепції публічного управління: класична (бюрократична) модель управління (Old Public Management), новий публічний менеджмент (New Public Management) і належне урядування (Good Governance)». Ці три концепції управління поступово змінили одна одну після Другої світової війни» [18, с.76-83]. Серед зарубіжних науковців поняття належного урядування розуміють як: 1) «таке, що визначає інституційне середовище, у якому громадяни взаємодіють між собою та з урядовими структурами і їх службовцями»; 2) «таке, що превалює, якщо уряд керує публічними справами в ефективний, прозорий і відповідальний спосіб та якщо поінформовані представники суспільства / громадян беруть участь і залучені разом з урядом до досягнення взаємовигідних цілей (завдань) соціального, економічного та культурного розвитку» [19, с. 37]. Крім того, термін «Good Governance» у міжнародних наукових колах означає «управлінські процеси, які здійснюються державними установами з метою управління державними справами та державними ресурсами на умовах забезпечення реалізації прав людини» [20, с. 32].

У цьому контексті, партнерство ж бізнесу та влади дозволяє об'єднати переваги приватних акторів (інновації, технічні знання та навички, організаційна ефективність, підприємливість) та можливості влади, яка є гарантом соціальної справедливості та відповідальності з метою реалізації високоякісних інфраструктурних послуг для населення [21, с.261-269].

Питання взаємодії бізнесу та територіальних громад посідає важливе місце у сучасних наукових дослідженнях, значна увага приділяється вивченню

особливостей економічного розвитку громад, підходів до формування стратегічних перспектив та ролі інституційної підтримки, як у дослідженні Пронько Л. М., Затайдух К. Ю. та Чорного Я.І. [22]. У працях таких дослідників, як Шаповал В. А., Літвінов Ю. І. [23], Якубів В. М. та Бурик М. М. [24] підкреслюється значення узгодження економічних інтересів бізнесу та місцевої влади, а також окреслюються моделі функціонування об'єднаних територіальних громад як факторів розвитку підприємництва та сільських територій Зінчук Т.О., Патинська-Попета М.М. [25, с.111-118]

Сучасні підходи ґрунтуються на використанні інноваційних механізмів управління – цифрових платформ для комунікації між владою, бізнесом і громадянами; інструментів електронної демократії (електронні консультації, петиції, партиципаторний бюджет); краудсорсингових і краудфандингових практик. Ці інструменти дозволяють формувати новий рівень довіри та прозорості у взаємодії, що сприяє більш ефективному використанню ресурсів та підвищує конкурентоспроможність територіальних громад [26, с.199-207].

## 1.2. Профіль територіальної громади як інструмент стратегічного розвитку

Стратегія розвитку об'єднаної територіальної громади – документ, що визначає на довгостроковий період (7 років) стратегічні та оперативні цілі, індикатори (показники) їхнього досягнення, пріоритети та завдання для сталого економічного й соціального розвитку об'єднаної територіальної громади [27, с.32].

Стратегічне планування – це системна технологія обґрунтування та ухвалення найважливіших рішень щодо місцевого розвитку, визначення бажаного майбутнього стану території та способу його досягнення, що базується на ситуаційному аналізі зовнішнього оточення території та її внутрішнього потенціалу і полягає у формуванні узгоджених з

територіальною громадою дій, на реалізації яких концентруються зусилля, ресурси основних суб'єктів місцевого розвитку [28, 136].

Поняття профілю громади є відносно новим для української науки. Цю категорію та розуміння її сутності можна зустріти в літературі, що підготовлена як практичні посібники для органів місцевого самоврядування найнижчого рівня управління, здебільшого міст. Зазвичай така література є уособленням зарубіжного досвіду стратегічного планування місцевого економічного розвитку.

Отже, поняття профілю громади є запозиченим з практики стратегічного планування країн Європейського Союзу, Канади, США, де розглядається як аналітичний документ, що містить комплексну й об'єктивну інформацію щодо місцевої економіки, її потенціалу, конкурентних позицій та перспектив розвитку [29, с. 52], [30, с. 53].

Профіль територіальної громади – це базовий аналіз ситуації, який охоплює всі важливі аспекти життєдіяльності і розвитку місцевості. Правильно зроблений і адекватно використаний аналіз ситуації дозволяє краще зрозуміти реальний стан та тенденції в економічній, соціальній та екологічній сферах регіону. Він створює основу для своєчасного виявлення бажаних і небажаних змін у громаді, для прийняття обґрунтованих рішень [30, с.53].

Зі свого боку профіль громади слугує вихідною інформацією для прийняття гравцями ринку управлінського бізнес-рішення. Його користувачами є потенційні інвестори, мешканці, грантодавці тощо. Одна із причин підготовки профілю громади полягає у формуванні ключових питань і висновків, підтверджених даними статистики, які необхідні для подальших кроків планування.

Це допомагає виявити нові та попередні заходи, з якими може бути погоджений розвиток, або дати сигнал зацікавленим сторонам про необхідність втручання, щоб зупинити небажані тенденції [31, с.175]. Як правило, Профіль має наступну структуру, наведену в табл. 1.4.

### Основні складові Профілю територіальної громади<sup>4</sup>

Складові	Опис
Загальна інформація, огляд громади	Включає коротку історичну та географічну довідку, загальні характеристики та дані соціального паспорту громади
Унікальність громади	Має містити сформовану місію громади (її високе призначення та сенс існування). Візію – бачення громади, образ, з яким вона хотіла би асоціюватись та бути впізнаваною). Аудит команди
Соціально-економічні характеристики	Демографічна ситуація, тенденції; якість, рівень та структура житлового забезпечення; тенденції зайнятості; фактична ситуація розвитку економіки; характеристика бюджету
Людський капітал	Характеристика людських ресурсів громади, соціальна та ветеранська політика, кадровий стан забезпечення потреб
Суспільна інфраструктура	Має містити характеристики закладів освіти, охорони здоров'я, спортивної, культурної та критичної інфраструктури
Довкілля та туризм	Характеристика якості повітря, води, поводження з побутовими відходами. Наявну туристичну та природну інфраструктуру
Потенціал для розвитку	Характеристика комунальної та критичної інфраструктури, нерухомості, вільних земельних ділянок
Карта стейхолдерів	Перелік та характеристика усіх зацікавлених у розвитку громади сторін: представники МОВ, мікро, малого та середнього бізнесу
Досвід міжнародної діяльності	Характеристика міжнародних відносин: наявність партнерств, меморандумів про співпрацю, грантових або кредитних угод

Отже, Профіль територіальної громади є ключовим інструментом для ухвалення управлінських рішень, зокрема щодо створення Стратегії розвитку. Аналізуючи досвід Українських міст щодо створення та розміщення у відкритому доступі Профілю громади, варто розглянути досвід Чернігівщини.

Громадською організацією «Чернігів Європейський» реалізовано проєкт «Розбудова Мережі робочих груп з громадської безпеки та відновлення у семи територіальних громадах Чернігівщини» за сприяння Програми розвитку ООН (ПРООН) в Україні за фінансової підтримки Європейського Союзу, наданої в межах проєкту «EU4Recovery – Розширення можливостей громад в Україні» [32]. Ініціативу впроваджено у Ріпкінській, Іванівській, Городянській, Ніжинській, Михайло-Коцюбинській, Прилуцькій та Чернігівській територіальних громадах.

<sup>4</sup> Створено автором за джерелами 31,32.

До прикладу, Профіль Чернігівської міської територіальної громади [33] містить 62 сторінки та складається з 5 розділів, включаючи: загальний опис громади, основні програмні документи місцевого рівня, основні зацікавлені сторони у процесі мобілізації громади, досвід співпраці із міжнародними та національними організаціями, проблеми та перспективи розвитку громади.

Документ створено у графічному форматі, має досить сучасну візуалізацію, містить інфорграфіку щодо ключових статистичних показників соціально-економічного стану громади, фото ілюстрації природної, культурної та історичної спадщини, динаміку зміни ключових показників у розрізі 5-7 років, QR-коди на основні програмні документи, контактні дані та інтернет сторінки структурних підрозділів та результати соціологічного опитування громадської думки та проведених фокус-груп. Профіль Чернігівської територіальної громади – дієвий та сучасний інструмент стратегічного розвитку, зрозумілий мешканцям громади, ключовим партнерам та міжнародним організаціям. Серед недоліків можна зазначити відсутність англійської версії документу.

Ще одним цікавим досвідом є наявність Профілю у Близнюківській, Шабівській, Холминській та Савинській громадах Харківської області, розроблених за підтримки ініціативи «Інклюзивне відновлення за лідерства громад (CLIR) проекту SURGe [34]. Близнюківська територіальна громада має Профіль [35] із 16 сторінок, де у вигляді інфографіки подана вся статистична інформація: демографічні показники, інфраструктура у розрізі, зазначені стратегічні цілі, є перелік реалізованих проєктів, охоплені напрацювання у сфері культури, освіти, спорту та медицини, перелічені міжнародні партнери. Профіль має достатню кількість фото матеріалів. Варто зауважити, що громада має загальний та скорочений формати Профілю. Серед недоліків можна відзначити відсутність української версії документи. Вірогідніше всього керівництво громади розглядає цей інструмент здебільшого дня комунікації із міжнародними партнерами.

До прикладу, також можна розглянути економічний Профіль Володимир-Волинської міської територіальної громади Волинської області, розроблений громадською організацією «Мережа захисту національних інтересів «АНТС» за підтримки американського народу через Проєкт USAID «Підвищення ефективності роботи та підзвітності органів місцевого самоврядування» («ГОВЕРЛА»), який впроваджується компанією DAI Global LLC (DAI) [36]. Даний профіль складається з 15 сторінок, містить інформацію про демографічний склад, земельні ресурси, освіту, медицину та бізнес середовище, аналітичні дані про бюджет громади в динаміці трьох років, та посилання на QR-коди партнерів. Серед слабких сторін – низька візуалізація громади, відсутність інформації про можливі інвестиційні та вже реалізовані проєкти.

Серед схожих на наші вітчизняні практики можна розглянути приклад Профілю графства «Вікторія» [37], розташованого в канадській провінції «Нова Шотландія». Даний документ сформовано у більш класичному діловому стилі, він містить 39 сторінок переважної аналітики. Сформований із чотирьох розділів: загальна інформація та демографічні показники в динаміці, інформація щодо фінансової оцінки майна, як найбільшого джерела доходів до місцевих муніципалітетів, фінансові та бюджетні характеристики, а також індикатори фінансового стану. Даний документ більш фінансово ґрунтовний за наведені вище Українські приклади та містить аналітичні дані у розрізі п'яти років.

Профіль Шотландського округу Мідлотіан [38], в тричі більший та налічує 138 сторінок. Серед ключового – аналіз динаміки на 6 років та сформовані бачення майбутнього: здоровішого, безпечнішого, орієнтованого на дитину, зеленішого, економічно розвиненішого та орієнтованого на зменшення бідності. Профіль зокрема містить велику кількість графічних та аналітичних матеріалів, повністю нівелюючи будь яку візуалізацію території.

Принципову відмінність він наведених вище зарубіжних документів має Профіль міста Варна, Болгарія [39]. Він помітно більш візуалізований та

включає розділи з економіки, освіти та бізнесу, людського капіталу та траєкторії розвитку. В останньому пункті перелічені промислові зони Варни, новий навчальний кампус, зроблено акцент на «морському місті», фестивальному та конгресному туризмі. Профіль має сучасну інфорграфіку та фотографії природної та культурної спадщини. Вкрай цікавими є дослідження демографічних коливань та планів на майбутнє. Варна позиціонує себе як місто швидкого динамічного зростання, знань та досвіду, а також морського та туристичного капіталу Болгарії. Документ містить 40 динамічних сторінок з доброю кольоровою гамою. Орієнтований на залучення інвесторів та капіталу.

Стратегії – це довготермінові плани розвитку, які розробляються, як правило, на 7-10 років. Це бачення, місія, пріоритети громади, це те – куди рухається громада. Проте реалізується Стратегія через щорічні плани та програми розвитку, конкретні проєкти, на які виділяються чи залучаються кошти. Поступова, поетапна реалізація таких проєктів чи програм наближає громаду до стратегічних цілей. Процес стратегічного планування – це довготривалий творчий процес із певним алгоритмом дій, який покликаний вирішити питання забезпечення сталості розвитку територіальної громади [40].

Разом із цим, період помномаштабного вторгнення російської федерації змушує вітчизняних дослідників все більше акцентувати увагу на стратегічному управлінні громад в умовах невизначеності. Зокрема, Мануїлова К.В., Несененко П.П., Луньова О.К. [41] акцентують увагу на тому, що ефективне управління громадами в умовах воєнного стану можливе лише тоді, коли воно демонструє здатність до адаптації, гнучкості та оперативності у реагуванні на непередбачувані обставини та зміни. У своїх роботах Майстренко К. та Білик О. [42], також висловлюють думку, що Стратегія повинна бути гнучкою та швидко адаптивною до стрімко змінюючихся умов.

В даному контексті, все більшої актуальності набуває питання важливості використання громадами саме Профілю, як інструменту

стратегічного розвитку, який відповідає запитам сучасності, таким як: гнучкість, відсутність жорсткого плану дій, фокусування на здатності, а не прогнозі.

### 1.3. Політика формування профілю громади як результат співпраці влади з бізнесом

Політика формування профілю громади - сукупність рішень і дій, спрямованих на отримання спільного продукту, базованого на колективних смислах і сформованого як результат співпраці ОМС, громади і бізнесу.

Питання співпраці влади та бізнесу варто розпочати аналізувати з історичної еволюції поглядів на роль корпоративної соціальної відповідальності у світі. Починаючи з 20-х років ХХ століття такі автори, як: А. Пейдж, П. Друкер, Ч. Бернард, Г. Боуен, почали звертати увагу корпорацій на те, що, окрім функціонування на комерційних засадах, є потреба у піклуванні і незавданні шкоди навколишньому середовищу і суспільству. К. Девіс, Р. Бломстр, Дж. М. Гуїр та ін. наголошували на тому, що корпорації мають зобов'язання і повинні нести соціальну відповідальність за свої рішення і дії [43, с.5].

Дослідження Говарда Бауена [44] під назвою «Соціальна відповідальність бізнесмена» стало однією з перших праць, присвячених проблемі соціальної відповідальності корпорацій та завершило історичний етап становлення КСВ. Він стверджував, що бізнесові фірми мають враховувати соціальний аспект у своїй діяльності.

У 1970 р. у журналі «The New York Times» вийшла стаття Нобелівського лауреата, видатного економіста М. Фрідмена «Соціальна відповідальність бізнесу» [45], де він сформулював думку, що єдиним соціальним зобов'язанням бізнесу є лише дотримання законодавства. В подальшому це сформувалось у теорії «корпоративного егоїзму», де головною метою було збільшення прибутку для своїх акціонерів, що можна характеризувати як

другий етап. Пізніше, автор сформував свою «теорію стейхолдерів», де компанія розглядається як мережа відносин із зацікавленими сторонами; її мета - створювати цінність для всіх ключових стейкхолдерів (акціонерів, працівників, споживачів, постачальників, місцевих громад, держави тощо), узгоджуючи їхні інтереси у стратегічному управлінні [46]. Цей етап характеризує зв'язок між КСВ та сталим розвитком.

За теорією соціального капіталу Р. Патнема [46, с.2] важлива довіра та співпраця між бізнесом і громадою задля спільного розвитку. У своїй концепції він визначив основні складові елементи «соціального капіталу»: моральні принципи і норми, соціальні цінності та мережа соціальної інфраструктури, завдяки якій члени суспільства можуть ефективніше співпрацювати. Його центральна теза – якщо регіон має добре функціонуючу економічну систему і високий рівень політичної інтеграції, то це є результатом успішного акумулювання цим регіоном соціального капіталу. У США багато соціальних проблем вирішуються завдяки наявності та використанню соціального капіталу [46, с.2]. Він вважав, що соціальний капітал на рівні з економічним, можна з вигодою використовувати в різних ситуаціях і примножувати за рахунок участі в соціальних мережах.

Варто також розглянути і результати роботи Всесвітньої комісії з навколишнього середовища та розвитку у вигляді звіту «Наше спільне майбутнє», більше відоме як звіт Г. Брундтланд [47]. Основні засади документу – дотримання балансу між: збереженням довгострокової екологічної стійкості, задоволенням основних потреб людини, сприянням внутрішньогенераційній та міжгенераційній справедливості.

Кінець дев'яностих років минулого сторіччя завершив четвертий етап становлення КСВ, роботою Джона Елкінгтона [48, с.229-231], автора книги «Канібали з виделками», який запропонував концепцію «потрійного критерію»: економічний, екологічний та соціальний. Цей підхід розширював фокус досягнення успіху з виключно фінансового до більш комплексного, з урахуванням впливу на навколишнє середовище та суспільство. Наразі ж, ми

знаходимось на сучасному етапі розвитку корпоративно - соціальної відповідальності бізнесу.

Без сумніву, саме конструктивне поєднання можливостей влади різних рівнів та бізнесу можуть відігравати ключову роль у економічному, соціальному, екологічному розвитку території, та як наслідок – формуванню її нового профілю. Серед світових прикладів міст: занепадаюче металургійне місто Більбао у Іспанії - як сучасний центр культури та туризму [49], рибальське селище Шеньчжень у Китаї – як технологічний лідер у наслідок спеціальної економічної зони [50], занепадаючий центр автомобільної промисловості Детройту у США – як інфраструктурний та економічний хаб [51], промислове місто Бенгалур у Індії – як Індійська «Кремнієва Долина» [52] та відроджений Ейндховен у Нідерландах – як результат заснування концерну Philips [53].

Аналізуючи успішний вітчизняний досвід розвитку територій, на засадах партнерства влади із бізнесом, можна розглянути до прикладу Ладжинську громаду, Вінницької області. У 2010 році у місті розпочато будівництво Вінницької птахофабрики компанії МХП. [54]

Станом на період до повномасштабного вторгнення, у кінці 2021 року, компанія створила робочі місця для: 1 340 працівників філії «Птахокомплекс», 4 099 працівників філії «Переробний комплекс», 505 працівників філії «Внутрішньогосподарський комплекс по виробництву кормів». [55]

Станом на I півріччя 2025 року всі філії компанії МХП сплатили ПДФО до місцевого бюджету у розмірі 170 млн грн, що складає більше 25% всіх надходжень до бюджету громади у 2024 році та майже половину всіх надходжень від податку на доходи фізичних осіб. [56, с. 41-44]

Сучасні приклади працюючих моделей взаємодії бізнесу та територіальної громади доволі предметно проаналізовано у наукових матеріалах вітчизняних дослідників (Бессонова, Безугла, Агафонов) [57], де зазначено, що одним із важливих інструментів співпраці може бути публічно-

приватне партнерство (PPP), яке в сучасних умовах трансформується у нові організаційні моделі співробітництва.

Дефініція «державно-приватне партнерство» є усталеним перекладом «public-private partnership». У даному розумінні слово public означає широке розуміння слово «держава», яке уособлює усі рівні врядування – державний (національний), регіональний, місцевий (муніципальний) [58, с.17-52]. Серед різних досліджень сутності державно-приватного партнерства, можна виокремити наступне конкретне бачення - як стратегічний альянс та ефективна співпраця.

Виходячи з цього та, зокрема, аналізуючи діяльність Ладижинської міської ради, можна знайти яскравий, звісно не в класичному тлумаченні або юридичному чи понятійному розумінні публічно-приватного партнерства, але ідеологічно дотичний «по духу» - локальний приклад співпраці органу місцевого самоврядування із приватним бізнесом.

Партнерство, яке істотно вплинуло на стратегічний соціальний образ громади та, безумовно, на майбутній Профіль громади. У листопаді 2023 року Ладижинська міська рада та приватна енергетична компанія ТОВ «ДТЕК Енерго» (керуюча компанія підприємством - ВП «ДТЕК Ладижинська ТЕС АТ «Західенерго») підписали Меморандум про співпрацю у соціальній сфері, а саме щодо створення у громаді сучасного реабілітаційного центру [59].

Згідно цього документу на правах пільгової оренди громаді було передано в управління трьохповерхову будівлю колишнього санаторію-профілакторію «Ладижинський» (власність ДТЕК), площею 4 тис кв.м. на березі річки Південний Буг з усім майном та обладнанням.

Ключовим обов'язком ОМС згідно цього партнерства було створення належних умов для запуску реабілітаційного центру згідно стандартів та вимог Міністерства охорони здоров'я України та Національної служби здоров'я України. У липні 2025 року об'єкт благодійно передано приватним бізнесом у комунальну власність [60]. Згідно Міжурядової угоди Республіки Франції та

України, яка була підписана у березні 2025 року [61], об'єкт буде благойдійно реконструйовано за 7,5 млн євро.

Враховуючи об'єми інвестицій, реабілітаційний центр у Ладжині буде претендувати на статус найкращого на Вінниччині. Разом із тим, протягом 12 місяців роботи вже надано понад 1 000 стаціонарних та амбулаторних реабілітаційних послуг.

Всі ці успіхи, так чи інакше є результатами прийняття та реалізації стратегічних рішень та відповідного управління. Поняття «стратегічне управління» було введено уперше в 60–70-х роках ХХ століття для позначення різниці між поточним управлінням на рівні виробництва й управлінням, що здійснювалося задля передбачення майбутнього на вищому рівні [62, с.66].

Стратегічне управління визначають як процес прийняття необхідних управлінських рішень, який передбачає діагностику і структурування проблем; формування варіантів подальших дій; прийняття варіантів для реалізації, реалізацію рішень, контроль за виконанням; оцінку результатів [63, с.20].

Стратегічне управління на місцевому рівні (для громади, території, організації) є систематичним процесом, за допомогою якого здійснюється аналіз, прогнозування, планування і реалізація діяльності у майбутньому, із врахуванням обмежень політичного та конституційного характеру [63, с. 146-148].

Ключовим у процесі стратегування територіальної громади, на основі багаторічного об'єму вже зібраних та систематизованих корисних аналітичних даних, сформованих у вигляді Профілю громади, постає питання якісного цілепокладання.

Доволі універсальним інструментом для вирішення цієї задачі є запропонована Джорджем Т. Дораном модель SMART [64, с.35-36]. Модель включає принципи: конкретності, вимірюваності, наявності виконавця, реалістичності та обмеженості у часі.

Дані критерії сприяють ефективному плануванню та відстеженню прогресу при досягненні успіху. Такий підхід гарантує, що наміри стають конкретними цілями з чіткою дорожньою картою для їх досягнення. Це вкрай актуально при формуванні показників, яких прагнуть досягти громади, а також напрацювання індикаторів їх виконання.

## **Висновки до розділу 1**

Політика формування профілю громади - є предметом міждисциплінарних досліджень фахівців з політології, права, історії, економіки, менеджменту, державного управління, географії тощо. В розділі проаналізовані різні підходи, теорії, методології та погляди науковців до тлумачення сутності поняття «територія». Звідки формуються різні економічні, соціальні та управлінські погляди на питання життєдіяльності територій, їх рівні та стратегічний розвиток у різні історичні періоди. Також було розглянуто питання сучасного адміністративно територіального устрою України, стану реформи децентралізації, традиційного врядування та «good governance». Досліджені сучасні практичні інструменти для організації ефективного управління територіями, такі як Стратегія розвитку громади та Профіль громади. Сформовано бачення пріоритетності використання останнього в умовах невизначеності та неможливості якісного та належного локального стратегування у воюючій країні. Більш динамічний та гнучкий Профіль не потребує постійного схвалення, затвердження або легітимізації змін чи корегувань великою кількістю представників громади та наразі має слугувати більш технічним рішенням при комунікації із партнерами, благодійними, міжнародними організаціями, інвесторами та бізнесом.

Окрема увага приділена зростаючій ролі партнерств, зокрема в управлінні територіями на основі концепції трикутника «бізнес, влада, громада». Досліджено міжнародний досвід ролі бізнесу в управлінні територіями в історичній перспективі.

Важливим, є висвітлення зростаючої політичної суб'єктності окремих локальних територій у боротьбі за розподіл та використання ресурсів в умовах глобалізації, децентралізації в Україні та політики відновлення територій в умовах Війни за Незалежність.

## РОЗДІЛ 2

### ПОТОЧНИЙ СТАН РОЗВИТКУ ЛАДИЖИНСЬКОЇ МІСЬКОЇ ТЕРИТОРІАЛЬНОЇ ГРОМАДИ

#### 2.1. Загальна характеристика діяльності Ладижинської міської територіальної громади

Політика формування профілю територіальної громади безумовно має будуватись навколо глибинного та системного аналізу території, розуміння її базового ресурсного потенціалу, історичного контексту, ключових соціально-економічних та географічних характеристик, чітко визначених конкурентних перевагах та стратегічних орієнтирів. Відсутність сформованого профілю Ладижинської громади створює певні складнощі при організації збору даних щодо загального стану території, динаміки розвитку громади, її можливостей та потреб, які б слугували аналітичним фундаментом для відповідного аналізу та формування ефективних владних управлінських рішень.

Методологія дослідження діяльності Ладижинської територіальної громади базується на основі аудиту за показниками розвитку, а саме: економічного потенціалу, історико-географічних даних, критичної та соціальної інфраструктури, культурної спадщини та демографічного стану.

Ладижинська міська територіальна громада сформована у 2020 році шляхом приєднання до міста Ладижин - 4 навколишніх сіл: Василівки, Губнику, Заозерного та Лукашівки. Історично, Ладижин отримав статус міста через рік після завершення будівництва та вводу в експлуатацію теплової електростанції – Ладижинської ТЕС у 1973 році. Ця подія обумовила подальшу долю території та досі відіграє суттєву роль і у сучасному періоді життєдіяльності громади.

Ладижин є монопрофільним містом, де історично єдиним та безальтернативним постачальником послуг теплопостачання, гарячого та холодного водопостачання та водовідведення є теплова електростанція.

Зокрема, за рахунок саме цього підприємства у свої часи була побудована левова частина соціальної та житлової, а також критичної інфраструктури міста.

Основою для планування подальшого розвитку громади має бути аналіз демографічної ситуації: структура населення, його кількісні та якісні показники, динаміка та тенденції. Більш детальна інформація узагальнена у табл. 2.1.

Таблиця 2.1

### Динаміка чисельності населення у розрізі населених пунктів, осіб<sup>5</sup>

Населений пункт	2022	2023	2024	2025
м. Ладижин	22 459	20 579	19 644	19 382
с. Василівка	383	347	340	334
с. Губник	326	302	297	293
с. Заозерне	828	803	804	805
с. Лукашівка	766	705	657	646
Разом по громаді:	24 762	22 736	21 742	21 460

Зазначені дані свідчать про те, що повномасштабне вторгнення російської федерації у лютому 2022 року досить відчутно вплинуло на кількість населення громади, здебільшого на саме місто.

Поступове відмирання та занепад сільської місцевості є тривалим, але закономірним процесом у сучасних реаліях, тоді як втрата майже 16% від чисельності населення міста протягом трьох років є прямим наслідком впливу зовнішніх факторів. Також варто зазначити, що за минулий рік в громаді народилося 172 дітей. А кількість померлих осіб становить – 313, що фіксує факт перевищення над показником народжуваності більш ніж на 50% [65].

З іншого боку, протягом 2022 року Ладижинська територіальна громада надала транзитний прихисток для понад 5,5 тис внутрішньо-переміщених громадян, та постійний для більш ніж 3 тис громадян у 2023 році. У місті фіксується критична нестача вільного житлового фонду, вартість оренди за

<sup>5</sup> Створено автором за джерелом 57.

квартиру збільшилась із довоєнних 3 тис грн до понад 10 тис грн. Більш детальна характеристика систематизована у табл. 2.2.

Таблиця 2.2

### Динаміка кількості ВПО зареєстрованих у Ладжинській громаді<sup>6</sup>

Показники на 01.01.	2022	2023	2024
Всього зареєстровано ВПО у громаді	286	3 112	2 296
Дітей віком 0-5 років	18	284	146
Дітей віком 6-18 років	51	674	474
Людей похилого віку (60+ років)	67	507	434

Серед внутрішньо переміщених громадян, які наразі проживають у громаді є: фахові медичні працівники, освітяни, інженери, аграрії, енергетики, представники малого та середнього бізнесу, тощо. Що, передусім, створило неочікуване вікно можливостей для подальшого розвитку громади. До прикладу, понад 10% медичного персоналу міської лікарні складають ВПО, а понад 120 осіб релокувались із Курахівської громади Донецької області у пошуках роботи за профілем на місцевій тепловій електростанції.

Характеристика економічного стану громади є однією із ключових у процесі формування профілю території. Протягом останніх десяти років Ладжинська громада сформувалась, як один із найпотужніших промислових осередків Вінницької області. Рівень потужності промислового потенціалу міста можна зрозуміти завдяки порівнянню узагальнених даних щодо громад теплової генерації України, наведених у табл. 2.3.

Таблиця 2.3

### Порівняння бюджетів громад теплової генерації України, грн<sup>7</sup>

Громада	Населення	2023	2024	I півріччя 2025	Розподіл на 1 мешканця по 2024 року
Ладжинська	21 572	526 366 320	657 877 469	384 593 225	30 497
Українська	20 806	525 956 991	415 146 779	241 016 306	19 953
Бурштинська	24 195	320 309 708	347 436 726	204 269 925	14 360
Зеленодольська	17 941	199 428 166	270 487 443	125 830 880	15 076
Добровірська	11 413	154 037 428	154 847 140	132 928 424	13 568

<sup>6</sup> Створено автором за джерелом 57.

<sup>7</sup> Створено автором на основі відкритих даних та офіційних сайтів місцевих рад

Дані свідчать про те, що типові мономіста теплової генерації України які будувались за однієї логікою, суттєво відрізняються поточним станом наповнення своїх місцевих бюджетів. Згідно розподілу коштів всього зведеного бюджету на 1 мешканця громади згідно даних 2024 року виходить, що відносно показників Ладизинської громади, Українська дорівнює лише 65%, Добротвірська - 44%, а Бурштинська – 47% (маючи при цьому вдвічі більшу ТЕС). Це обумовлено тим, що окрім містоутворюючої теплової електростанції місто додатково залучило нових інвесторів у агро-сектор, а також системно працює із малим та середнім бізнесом.

Найбільшим джерелом надходжень місцевого бюджету Ладизинської громади є ПДФО (62%), якого у 2024 році надійшло на суму 409,409 млн гривень. Другим за обсягом джерелом є субвенції з державного бюджету місцевим бюджетам в сумі 70,343 млн гривень (частка склала 10,7%). Динаміка надходжень до місцевого бюджету за напрямками відображена на рисунку 2.1.

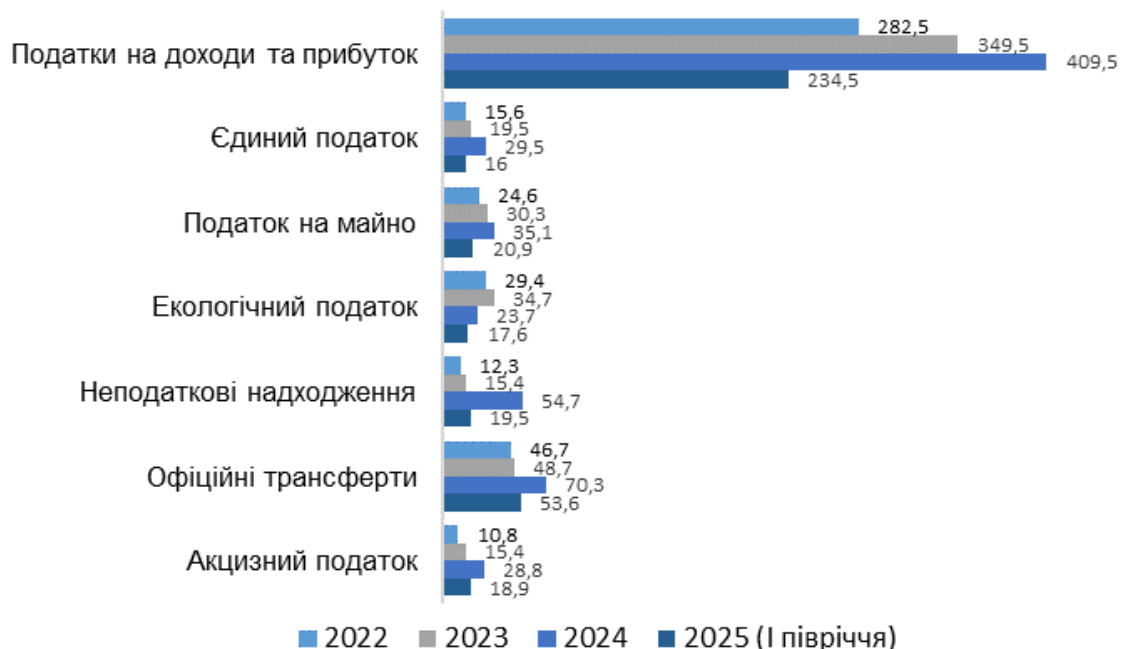


Рисунок 2.1. Динаміка надходжень до місцевого бюджету [56, с.42]

Аналіз надходжень до місцевого бюджету показує велику залежність громади від роботи саме містоутворюючих підприємств: ДТЕК Ладизинської ТЕС та активів групи МХП. Із загальної картини щорічного зростання показників за напрямками також суттєво вибивається екологічний податок, який на пряму пов'язаний із руйнацією теплової електростанції в результаті ракетних обстрілів, що стало особливо відчутним у 2024 році.

Вкрай важливо, аналізуючи питання бюджету, розглядати його в комплексі з демографічною ситуацією. Згідно рішення №1243 «Про місцевий бюджет Ладизинської міської територіальної громади на 2025 рік» [66] реверсне вилучення до Державного бюджету України становить 135 367 тис грн. Для порівняння, ця сума приблизно дорівнює видаткам громади на розбудову альтернативної системи теплопостачання протягом 2022-2024 років. Тож, враховуючи стабільне щорічне зростання надходжень до місцевого бюджету та стабільне зменшення кількості мешканці громади можна припустити, що об'єм реверсної дотації з кожним роком буде лише збільшуватись, зменшуючи при цьому можливості громади фінансувати власний розвиток. Дана проблематика заслуговує стратегічного бачення та системної роботи над її вирішенням.

Особливістю Ладизинської громади є питання поводження із послугами теплопостачання, водопостачання та водовідведення. Ці послуги жителям міста Ладизин традиційно надає ВП «ДТЕК Ладизинська ТЕС» АТ «ДТЕК Західенерго». Після початку повномасштабного вторгнення та збройних уражень виробничих об'єктів ТЕС, в місті розбудована альтернативна система теплопостачання: газова та твердопаливна блочно модульні котельні, а також капітальна газомазутна котельня. Близько 20% споживачів переведено на індивідуальне газове опалення переважно за кошти міського бюджету. Власним джерелом опалення забезпечена міська лікарня. Протягом 2026 року планується монтаж трьох газових блочно модульних котелень на соціальних об'єктах міста та ще трьох когенераційних установок на основних засобах

альтернативної системи теплопостачання. Ці заходи дозволять повноцінно замінити основного постачальника тепла.

Не вирішеним залишається питання із центральним відомчим водогоном Ладжинської ТЕС з джерелом водопостачання р. Південний Буг, який забезпечує водою багатопверховий житловий фонд і частину приватної забудови. Постійні ракетні удари по електростанції створюють ризики для стабільного водопостачання міста. У зв'язку із цим, з 2024 року розпочато процес передачі об'єктів централізованого водопостачання та водовідведення АТ «ДТЕК ЗАХІДЕНЕРГО» до комунальної власності Ладжинської міської територіальної громади. В березні 2025 року створено комунальне підприємство «ЛАДВОДОКАНАЛ» Ладжинської міської ради [56, с.25-26].

Освіту забезпечують 5 закладів загальної середньої освіти, в яких навчається 2 649 учнів/-ць та 5 закладів дошкільної освіти і дошкільний підрозділ Ліцею №1. В садочках освіти здобуває 893 дитини [56, с.30].

Єдиним закладом професійно-технічної освіти на території громади є відокремлений структурний підрозділ «Ладжинський фаховий коледж Вінницького національного аграрного університету», який щорічно готує близько 200 кваліфікованих фахівців/-чинь для сільського господарства. У коледжі запроваджено дуальну форму здобуття освіти на потужностях ТОВ «Вінницька птахофабрика» [56, с.31].

На території Ладжинської громади первинну медичну допомогу надає КНП «Ладжинський міський центр первинної медико-санітарної допомоги». До його структури входить 1 амбулаторія загальної практики. У 2025 році у сільській місцевості створено 5 медичних пунктів тимчасового базування (МПТБ), які утримуються на балансі міської ради. Спеціалізовану медичну допомогу надає КНП «Ладжинська міська лікарня» [56, с.31-32].

В місті також діють 2 дитячо-юнацькі спортивні школи, в яких займається 459 спортсменів/-ок, 31 з них входять до складу збірних команд України з різних видів спорту [56, с.33].

Ладжинська громада – економічно спроможна громада з наявним потенціалом для розвитку, яка однак потребує стратегічного вирішення демографічної ситуації та комплексу питань, пов'язаних із декарбонізацією.

2.2. Бізнес-середовище у Ладжинській територіальній громаді: характеристика та приклади взаємодії з Ладжинською міською радою

Повномасштабне вторгнення у лютому 2022 року кардинально змінило підходи Ладжинської територіальної громади до взаємодії із місцевим бізнесом. Ще ніколи наповнення місцевого бюджету так відчутно не корелювалося із стабільністю роботи великого бізнесу, малих та середніх підприємств.

Все це також варто розглядати через призму масової неконтрольованої внутрішньої міграції та еміграції місцевого населення за кордон протягом 2022 року, а також транзитної внутрішньої міграції громадян із східних регіонів України, Києва, Київської та Одеської областей.

Не менш відчутним став розрив традиційних логістичних ланцюжків та ринків збуту для ряду ключових великих підприємств громади, зокрема Групи «МХП» (агросектор, птахівництво, тощо) та «БТУ-Центр» (біопрепарати для рослин). Під загрозою стабільної роботи опинилась і «ДТЕК Ладжинська ТЕС», через нестабільність та незахищеність логістики вугілля зі сходу країни. Варто зауважити, що всі зазначені процеси супроводжувались величезною кадровою кризою та відсутністю необхідної кількості кваліфікованої робочої сили.

Окрім ризиків наповнення місцевого бюджету за рахунок сплати ПДФО, з'явилися додаткові – неспроможність компаній вчасно розраховуватись за оренду земельних ділянок та комунальної інфраструктури. Обмеження роботи теплової електростанції призвело до зменшення об'єму екологічних відрахувань.

Повертаючись до аналізу стану бізнес середовища у громаді, можна зазначити, що до початку повномасштабного вторгнення на території Ладжинської міської територіальної громади здійснювали діяльність 974 суб'єктів господарювання, з яких 799 – фізичних осіб-підприємців/-ць та 175 юридичних осіб. Динаміка суб'єктів господарювання по роках узагальнена у табл. 2.4.

Таблиця 2.4

#### Динаміка всіх суб'єктів господарювання у Ладжинській громаді [56]

Показник на 01.01.	2022	2023	2024	2025
Усі суб'єкти ЄДРПОУ	974	949	936	918
з них СПД-юридичні особи*	175	170	164	166
у т.ч. малі підприємства (від 10 до 50 працівників/-ць, річний дохід еквівалент від 2 до 10 млн євро)	67	59	48	46
мікропідприємства (до 10 працівників/-ць, річний дохід менше еквіваленту 2 млн євро)	108	111	116	120

Для більш глибокого розуміння процесів, які відбуваються із бізнес – середовищем громади, варто проаналізувати і динаміку діяльності фізичних осіб підприємців, яка узагальнена по роках у табл. 2.5.

Таблиця 2.5

#### Динаміка фізичних осіб підприємців [56]

Показник	2021	2022	2023	2024
Кількість діючих малих підприємств, од.	105	95	94	97
Кількість діючих суб'єктів малого підприємництва	790	740	736	737
Кількість новостворених робочих місць, од.	152	138	98	86
Чисельність зайнятих в малому бізнесі, осіб	1 776	1 750	1 725	1 740

Аналізуючи дані, наведені у табл. 2.4 та 2.5 можна зробити висновок, що початок повномасштабного вторгнення у лютому 2022 року все ж негативно вплинув на динаміку роботи мікро-, та малого бізнесу, але разом із тим не зменшив загальну кількість офіційно зареєстрованих суб'єктів більш ніж на 10% протягом трьох років.

Що певною мірою говорить про стабільну ситуацію у громаді, в тому числі пов'язану із значною географічною віддаленістю від лінії фронту. Однак варто зауважити, що кількість новоутворених робочих місць серед суб'єктів малого підприємництва скоротилась на 56% порівняно із 2021 роком.

Разом із тим, варто зауважити що дані є динамічними в межах кожного року, де фіксується створення нових юридичних осіб, що нажалі не перекриває загальне стабільне зменшення. До прикладу, за 2023 рік зареєстровано 43 фізичних особи-підприємця/-иць та 4 юридичних особи (малих підприємств). Всього в місті 736 діючих фізичних осіб підприємців/-ць та 94 діючих малих підприємства. Показник кількості діючих малих підприємств на 10 тис наявного населення складає 43 одиниці. Частка надходжень від суб'єктів малого підприємництва в загальних надходженнях до міського бюджету за 2023 рік складає 7,2% [56, с.39].

Задля стабілізації ситуації із малим бізнесом, а також створення сприятливих умов для розвитку мікро, та малого підприємництва у серпні 2022 року депутатами міської ради було затверджено «Програму підтримки малого підприємництва Ладжинської територіальної громади на 2022-2025 роки» (далі Програма), та рішенням виконавчого комітету затверджено «Порядок надання безповоротної фінансової допомоги суб'єктам малого підприємництва Ладжинської територіальної громади». [67]

Тож, протягом 2022-2024 років було подано 52 заявки, а переможцями визнано 26 бенефіціарів, які створили 52 нових робочих місця. Якщо проаналізувати дані, наведені у табл. 2.3, можна зробити висновок, що Програма зупинила динаміку падіння кількості суб'єктів малого підприємництва та стабілізувала цей показник.

Варто зазначити, що окрім збереження рівня фактичної чисельності, цей крок сприяв відкриттю у громаді нових видів діяльності. Зокрема, серед успішних прикладів, вперше в громаді: салон лазерної епіляції та ігрове кафе; та в тому числі - започатковані внутрішньо переміщеними громадянами,

ветеринарна клініка, центр розвитку дітей, центр реабілітації спини та суглобів.

Окрім цього, були підтримані нове СТО та стоматологічний кабінет. Більш детальна динаміка суб'єктів господарської діяльності за ключовими сферами узагальнена у табл. 2.6.

Таблиця 2.6

### Суб'єкти господарської діяльності за ключовими сферами [56]

Галузі та види діяльності	2021	2022	2023	2024	2025
Сільське господарство, мисливство та лісове господарство	11	10	9	9	9
Промисловість	9	9	9	9	9
Будівництво	31	29	26	21	20
Оптова і роздрібна торгівля; послуги з ремонту	566	573	576	509	504
Готелі та ресторани	21	18	17	16	17
Інші види економічної діяльності	179	196	174	148	149

Аналіз суб'єктів господарської діяльності наведений у табл. 2.6. свідчить про те, що окрім потужного агро-промислового та енергетичного комплексу, оптова та роздрібна торгівля є одним із найбільших за кількістю суб'єктів господарювання у бізнес-середовищі у громаді.

Базуючись на цих даних, задля підтримки цього сегменту мікробізнесу депутатами Ладижинської міської ради у липні 2022 року було прийнято рішення «Про пільгові умови стосовно оренди комунального майна». Згідно цього документу на період з 01.08.2022 і до моменту припинення військового стану, орендарям, які здійснюють господарську діяльність та використовують майно комунальної власності Ладижинської міської територіальної громади, встановлено плату у розмірі 70% від розміру орендної плати, встановленої договором оренди.

Не менш важливим кроком, стала «розконсервація» земельних можливостей громади. Відверто, станом на початок 2022 року на земельні ділянки могли розраховувати виключно великі підприємства, а формат конкурентного аукціону майже не застосовувався.

Порівняно із неконтрольованим засиллям та боротьбою із так званими МАФами у великих містах та обласних центрах, саме Ладижинська громада потерпала у фактичній нестачі вільного місця для відкриття власної справи. Мова не тільки про робочі місця та податки, це відсутність широкого сервісу, глибинної конкуренції та якості, інвестиційної та туристичної привабливості, тощо.

З 2023 року право оренди землі через аукціон під малі архітектурні форми було реалізовано для 21 лоту. Станом на вересень 2025 року це принесло громаді 2 млн 316 тис грн додаткових надходжень від оренди землі. А завдяки формату аукціону вартість оренди більше ніж в 2 рази перевищила початкову вартість торгів.

Через аукціон для земель сільськогосподарського призначення з 2023 року по сьогоднішній було реалізовано 27 лотів. За рахунок чого додатково залучено 4 млн 249 тис грн, що завдяки зазначеному формату в 5 разів перевищило стартову вартість торгів. Окрім «традиційних» аграрієв, можливості для розширення отримали і менші сільськогосподарські товариства та кооперативи.

Більш показово, результати впливу реалізованих місцевих управлінських рішень на економіку Ладижинської громади в частині земельних питань наведено у табл. 2.7.

Таблиця 2.7

#### Надходження до місцевого бюджету від оренди землі, тис грн<sup>8</sup>

Стаття надходжень	2022	2023	2024
Зведена інформація по надходженням від оренди землі	22 853	28 072	33 004

Аналіз наведених даних свідчить про те, що за рахунок управлінських рішень у вигляді системного підходу до проведення земельних аукціонів під малі архітектурних форми для ведення підприємницької діяльності

<sup>8</sup> Створено автором на основі відкритих даних та офіційного сайту міської ради

(здебільшого мікро бізнес) та аукціонів для земель сільськогосподарського призначення (середній та великий бізнес) відповідні надходження до місцевого бюджету зросли відносно 2022 року на 44% щорічно та продовжують своє зростання.

В загальному ж, станом на 2025 рік найбільшим роботодавцем у громаді залишається ТОВ «Вінницька птахофабрика» групи МХП зі своїми філіями, яка порівняно з періодом до початку повномасштабної збройної агресії російської федерації проти України, на третину збільшила кількість працівників/-ць, що дорівнює понад 6 тис осіб. Із загальною динамікою надходжень від податку на доходи фізичних осіб до місцевого бюджету можна ознайомитись у табл. 2.7.

Таблиця 2.7

#### Надходження до місцевого бюджету від ПДФО, тис грн<sup>9</sup>

Стаття надходжень	2022	2023	2024
Зведені надходження від сплати ПДФО	222 451	349 384	409 409

Аналіз наведених даних свідчить про те, що не зважаючи на руйнацію критичної інфраструктури, втрату деяких логістичних ланцюжків, питання мобілізації чоловічого населення та інші критичні впливи на роботу бізнес сектору, у громаді на 54% збільшились надходження від сплати ПДФО, що констатує стабільний розвиток бізнесу.

Також, можна засвідчити що податок на доходи фізичних осіб у 2024 році склав 62% від загального бюджету громади, а аналіз існуючого бізнес середовища Ладжинської громади підтверджує, що здебільшого позитивна динаміка зберігається за рахунок стабільної роботи агросектору, чому в тому числі сприяли наведені вище управлінські рішення.

<sup>9</sup> Створено автором на основі відкритих даних та офіційного сайту міської ради

### 2.3. Партнерство влади і бізнесу для розвитку громади на прикладі розвитку соціальної сфери Ладизинської територіальної громади

Реформа децентралізації, подальша передача повноважень та видатків на місця, повномасштабне вторгнення та його наслідки, а в окремому випадку як із Ладизинської територіальною громадою, ще і впровадження загальнонаціонального курсу на вуглецеву нейтральність, безальтернативно ставлять громади перед необхідністю проактивного формування профілю громади, якісним стратегуванням, пошуком нових можливостей для диверсифікації економіки та ключових, зокрема історичних сегментів життєдіяльності території, перепрофілюванням робочої сили, залученням додаткових інвестицій та створенням нових конкурентних переваг за рахунок саме власних, локальних управлінських рішень.

Прийняття управлінських рішень – це процес, який повинен бути раціональним, тобто продукувати максимально обґрунтовані рішення навіть тоді, коли суб'єкти-управлінці володіють мінімальними ресурсами для їх ухвалення. Відповідно до цього, процедура прийняття рішень має бути добре продуманою та передбачати ідеальний алгоритмічний ряд для своєї реалізації [68].

Здійснення управлінської діяльності, спрямованої на досягнення мети чи необхідного стану об'єкта управління, можливе за умов цілеспрямованого впливу суб'єкта управління на об'єкт управління у вигляді управлінських рішень чи управлінських дій. Управлінським рішенням є розумова діяльність суб'єкта управління (особи, що приймає рішення), яка спрямована на розв'язання якоїсь проблеми.

Управлінською дією є логічно вибудована поведінка особи, що має на меті забезпечення успішної реалізації прийнятих рішень. Управлінські дії визначаються як характером, так і змістом рішень і конкретною управлінською ситуацією. Прийняттю рішень передуює управлінська ситуація, яка виникає з виникненням проблеми [69].

На прикладі Ладижинської міської територіальної громади можна розглянути, як із повномасштабним вторгненням у лютому 2022 року за рахунок місцевих управлінських рішень ефективно формується нове медично-рекреаційне обличчя території.

Управління комунальними закладами охорони здоров'я в умовах медичної реформи вже не перший рік перебуває в просторі непростих дискусій між профільними державними інституціями, Національною службою здоров'я України, безпосередніми власниками закладів, пацієнтами та власне самими медиками. Особливого загострення вони набули під час повномасштабного вторгнення агресора в Україну, коли вся система охорони здоров'я відчуває колосальний тиск.

Щоденні обстріли, тисячі поранених серед цивільного населення, розбиті ракетними ударами об'єкти медичної інфраструктури та десятки тисяч військовослужбовців, які потребують післяопераційної реабілітації перевантажили нашу систему охорони здоров'я. І це в умовах, коли фактично медицина майже повністю фінансується за рахунок міжнародних партнерів [70, с.140].

Систематичний брак ресурсів відчутно відображається на підвищенні уваги держави до якості надання медичних послуг, відповідності закладів вимогам ліцензування, повноти виконання умов контактування НСЗУ, тощо. Що власне, в перспективі може призводити до втрати контрактів та неминучого скорочення надходжень до лікарень.

Додатковим викликом є жорсткий кадровий дефіцит та міграція профільних спеціалістів за кордон. Все це викликає масовий скепсис серед представників органів місцевого самоврядування щодо можливості організації ефективного управління своїми закладами охорони здоров'я [70, с.140].

Водночас, в умовах багаторічної дії режиму військового стану та фактичної повномасштабної війни, особливої уваги набуло питання надання масових медичних послуг з реабілітації [70, с.140].

Тож, управлінські рішення в частині розвитку місцевої системи охорони здоров'я можна поділити на декілька ключових напрямків:

- створення якісних умов для ефективної кадрової політики;
- належне дофінансування потреб медичних закладів із місцевого бюджету;
- співпраця із локальним бізнес середовищем;
- постійне навчання та підвищення кваліфікації персоналу.

Відповідна динаміка узагальнена у табл. 2.8.

Таблиця 2.8

**Динаміка розвитку КП «Ладжинська міська лікарня»  
за ключовими показниками<sup>10</sup>**

Ключові показники	2022	2023	2024	2025 (10 місяців)
Ліжковий фонд (одиниць)	75	141	161	186
Надходження НСЗУ (млн грн)	44,9	43,4	54,9	63,1
Кількість працівників (осіб)	217	257	275	310
Надходження платні послуги (млн грн)	4,8	6,7	14,1	14,0
Підтримка місцевого бюджету (млн грн)	18,1	24,2	29	38,4
Проліковано загалом (осіб)	3 027	5 010	6 035	6 093
Хірургічна робота стаціонару (осіб)	470	730	957	1 665
Реабілітаційних послуг у стаціонарі	-	-	341	668

Аналізуючи дані, наведені в табл. 2.8, можна зробити висновок, що збільшення фінансування закладу охорони здоров'я за рахунок місцевого бюджету та ефективні управлінські рішення призвело до:

- збільшення спектру, доступності та кількості послуг;
- збільшення пацієнтообігу лікарні;

<sup>10</sup> Створено автором на основі відкритих даних та офіційного сайту міської ради

- зростання рівня надходжень від платних послуг.

Збільшення більше ніж вдвічі щорічної фінансової підтримки лікарні з місцевого бюджету, в першу чергу, дозволило найняти на роботу додатковий персонал та забезпечити подальше стабільне зростання ліжкового фонду що, як наслідок, призвело і до збільшення надходжень від НСЗУ.

Варто зауважити, що кошти місцевого бюджету здебільшого спрямовані на підвищення середнього рівня заробітної плати всіх медичних працівників, компенсації на оренду житла для внутрішньо-переміщених осіб та компенсацію транспортних витрат для працівників, які не проживають у Ладизинській громаді.

Більш детальна інформація щодо фінансових надходжень від НСЗУ до деяких лікарень Вінницької області узагальнені у табл. 2.9.

Таблиця 2.9

**Динаміка надходжень від НСЗУ до закладів охорони здоров'я, географічно суміжних із Ладизинською міською лікарнею, млн грн<sup>11</sup>**

Назва закладу	Надходження від НСЗУ					Відхилення прогнозу 2025 від 2022
	2022	2023	2024	2025 (10 міс)	Прогноз 2025	
Гайсинська ЦРЛ	103,7	100,1	102,4	87,5	105	101,2%
Тульчинська ЦРЛ	57,8	53,5	75,4	61,0	73,2	126,6%
Тростянецька лікарня	74,6	63,7	63,8	53,7	64,5	86,5%
Бершадська ОЛІЛ	77,3	61,9	88,3	73,7	88,5	114,5%
Ладизинська міська лікарня	45,7	43,1	55,7	62,1	74,5	163%

Аналізуючи дані, наведені у табл. 2.9, можна зробити висновок що Ладизинська міська лікарня за рахунок вірних локальних управлінських рішень та системної роботи щодо їх впровадження зробила потужний ривок у регіональній системі охорони здоров'я, впритул наблизившись до рівня

<sup>11</sup> Створено автором на основі відкритих даних та дашбордів НСЗУ. Аналітичні панелі. URL: <https://nszu.gov.ua/nszu-cifrova/onlain-servisi-dasbordi>

кластерних районних лікарень, які мають додаткові фінансові надходження за пакетом «Готовність до НС» від НСЗУ.

Це унікальний приклад локальної розбудови закладу охорони здоров'я, який виходить за межі узгоджених планів Міністерства охорони здоров'я України, регіонального Департаменту охорони здоров'я та існуючої мережі закладів охорони здоров'я.

Враховуючи усереднений розмір пакету «Готовність до НС» на орієнтовному рівні - 12 млн грн щорічно, можна зробити припущення, що Ладжинська лікарня вже зрівнялась із кластерними географічними сусідами по всіх показниках, окрім цього. Все це було б неможливим без пропорційного збільшення кількості персоналу. Більш детальна інформація щодо штатних одиниць деяких лікарень Вінницької області узагальнені у табл. 2.10.

Таблиця 2.10

**Динаміка штату закладів охорони здоров'я,  
географічно суміжних із Ладжинською міською лікарнею<sup>12</sup>**

Назва закладу	2022	2023	2024	2025 (10 міс)	Відхилення 2025 від 2022
Гайсинська ЦРЛ	414	417	425	437	105,5%
Тулчинська ЦРЛ	297	319	325	317	106,7%
Тростянецька лікарня	181	184	190	178	98,3%
Бершадська ОЛЛ	359	357	376	385	107,2%
Ладжинська лікарня	223	244	290	310	139%

Загальна картина щодо персоналу наведених закладів охорони здоров'я є ще більш показовою. Якщо кластерні лікарні не перевищили і 10% по зростанню кількості медичних працівників, то Ладжинська лікарня збільшила загальний штат майже вдвічі.

Починаючи з 2022 року у лікарні відкрито 5 нових відділень: терапевтичне, хірургічне, паліативне, реабілітаційне та інсультне, вдвічі збільшена кількість ліжко-місць, втричі збільшені надходження від платних послуг, вдвічі збільшено пацієнтообіг та згідно фінансового прогнозу на

<sup>12</sup> Створено автором на основі відкритих даних та дашбордів НСЗУ. Аналітичні панелі. URL: <https://nszu.gov.ua/nszu-cifrova/onlain-servisi-dasbordi>

кінець 2025 року майже вдвічі збільшено фінансування від Національної служби здоров'я України. У лікарні чітко простежується хірургічний, реабілітаційний та інсультний профіль. Логічним кроком та доповненням до успішної роботи реабілітаційного центру стало відкриття, вперше в історії громади - інсультного відділення.

До успішних локальних управлінських рішень, які знайшли позитивне відображення саме серед бізнес середовища у Ладжинській громаді, можна віднести формування необхідної кількісної та якісної команди фахівців з проведення медичних оглядів для працівників підприємств, установ та організацій.

Проаналізувавши дані у табл. 2.9, можна зробити висновок, що управлінські рішення щодо розширення кількості медичного персоналу, створення додаткових умов для проведення медичних оглядів, коштом місцевого бюджету, а також організаційна робота із чергами та підвищення рівня якості надання послуги призвело до збільшення пацієнтообігу та, відповідно, до зростання більше ніж вдвічі надходжень від платних послуг, що частково узагальнено у табл. 2.11.

Таблиця 2.11

### Динаміка проведення медоглядів містоутворюючих підприємств<sup>13</sup>

Ключові підприємства	2021		2022		2023		2024	
	Од.	Тис.	Од.	Тис.	Од.	Тис.	Од.	Тис.
Група ДТЕК	506	247,1	1 130	612,1	911	692,8	941	890,4
Група МХП	2 457	1 893,5	2 738	2 314,7	2 585	2 681,4	3 136	4 089,6
Разом:	2 963	2 140,6	3 868	2 926,8	3 496	3 374,2	4 077	4 980

Дане рішення безумовно позитивно впливає на роботу місцевих підприємств, які тепер можуть охопити послугою з медичного огляду до 100% своїх працівників для Групи ДТЕК та до 70% для Групи МХП безпосередньо по місцю знаходження виробничих об'єктів. Це економить видатки на логістику працівників до інших закладів у регіоні та підвищує швидкість

<sup>13</sup> Створено автором на основі даних КП «Ладжинська міська лікарня»

опрацювання всього персоналу, відповідно зменшуючи період відсутності на робочому місці.

## **Висновки до розділу 2**

Проведений аналіз бізнес середовища Ладизинської територіальної громади та успішних практик взаємодії влади та бізнесу дозволяє констатувати наявність нещодавно створених органом місцевого самоврядування сприятливих умов для ведення підприємницької діяльності, а також розвитку великих підприємств. Однак, економіка громади лишається все ще повністю залежною виключно від містоутворюючого енергетичного підприємства та великих аграрних компаній.

Також, варто зауважити, що потенціал громади у напрямку розвитку бізнес середовища ще не розкрито у повній мірі: відсутні сформовані майданчики для релокації нового бізнесу, роками не вирішується подальша доля великої кількості промислових ділянок та збанкрутілих або знищених потужних підприємств часів колишнього радянського союзу, наявний низький рівень кількості підприємців, які б створювали додану вартість. До того ж, ці процеси поки ніяким чином не синхронізуються із нещодавно розбудованою інфраструктурою альтернативної системи теплопостачання міста.

Серед ключових чинників, які обумовлюють наявність даних проблем – відсутність системного підходу до роботи у цьому напрямку, сучасних інструментів для стратегічного управління розвитком, на кшталт Профілю територіальної громади або Стратегії розвитку, а також відповідних управлінських компетенцій.

Емпіричні дослідження потенціалу Ладизинської громади, зокрема у соціальній сфері, демонструють наявність початкових сприятливих умов для подальшого розвитку громади у цьому напрямку на засадах партнерства із бізнесом. Досить ґрунтовними є приклади створення та розвитку

реабілітаційного центру, а також формування матеріально-технічної та кадрової бази для виконання зростаючого запиту бізнесу на медичні огляди.

Резюмуючи, можна зазначити, що наявні поодинокі яскраві приклади та успіхи громади свідчать про наявний потенціал для розвитку, який сьогодні обмежується відсутністю відповідних інституційних механізмів та управлінських компетенцій. Ключовим завданням громади на даному етапі є формування якісних стратегічних інструментів управління власним розвитком із прозорим залученням до цього процесу всіх ключових та зацікавлених стейкхолдерів.

### РОЗДІЛ 3

## ПОЛІТИКА ФОРМУВАННЯ ПРОФІЛЮ ЛАДИЖИНСЬКОЇ МІСЬКОЇ ТЕРИТОРІАЛЬНОЇ ГРОМАДИ

1.1. Етапи формування профілю громади як результат політичних рішень Ладижинської міської ради

Аналізуючи інформацію щодо наявних стратегічних документів розвитку Ладижинської громади можна зробити висновок, що є певні проблеми із системністю та ефективністю підходів до використання цих інструментів на практиці з боку місцевої адміністрації. У громаді наявна «Стратегія розвитку міста Ладижина до 2025 року», затверджена ще у 2017 році та розроблена за підтримки проекту міжнародної технічної допомоги «Партнерство для розвитку міст» (Проект ПРОМІС) спільно з ТОВ «ДТЕК Енерго». Однак варто зауважити, що у відкритому доступі відсутній даний документ, а також дані або будь яка інформація щодо виконання його заходів та, власне, відсутнє коригування у 2020 році, яке мало би відбутись після чергових місцевих виборів та приєднання до міста нових населених пунктів.

Разом із тим, наразі триває публічна робота над розробкою «Стратегії розвитку Ладижинської територіальної громади 2025-2027». Відповідне розпорядження міського голови про створення робочої групи розміщено на сайті міської ради [71].

Передумовою для цього стали відповідні напрацювання, зроблені у межах Проекту Good Governance Fund «Регіональне відновлення» - ініціатива, що підтримує територіальні громади України у відновленні. Він підвищує здатність держави управляти проектами регіонального розвитку. Проект реалізується спільно із Міністерством розвитку громад, територій та інфраструктури України за підтримки уряду Великої Британії (UK International Development) та реалізується Abt Global і KPMG в Україні [72]. У грудні 2023 року із 487 поданих проектних заявок Ладижинську громаду було відібрано у

перелік із 10 переможців Проєкту. Окрім іншого, проєктом було передбачено розробку Стратегії розвитку територіальної громади.

Досліджуючи Методичні рекомендації у сфері місцевого економічного розвитку «Порядок розроблення стратегії розвитку територіальної громади» Асоціації міст України [73], та інформацію з відкритих джерел щодо процесу стратегування у Ладжинській територіальній громаді, можна сформулювати поточний статус у форматі табл. 3.1.

Таблиця 3.1.

**Загальна характеристика поточного стану виконання процесу розробки Стратегії Ладжинської територіальної громади 2025-2027<sup>14</sup>**

Етап	Статус	Коментар
Початок процесу розробки Стратегії	Виконано	Роботу розпочато в межах Проєкту Good Governance Fund у липні 2024 року
Формування робочої групи	Виконано	Робоча група затверджена розпорядженням міського голови
Аналітичний	Виконано	Аналітичні дані зібрані протягом серпня-вересня 2024 року
Планувальний	Виконано	Виконано протягом грудня 2024 – квітня 2025 року
Програмний	Виконано	Виконано протягом грудня 2024 – квітня 2025 року
Затвердження	Заплановано	Триває процес затвердження СЕО
		Плануються громадські обговорення
		До кінця грудня 2025 року планується затвердження Стратегії на сесії міської ради

На аналітичному етапі, зокрема, було проведено онлайн-опитування мешканців територіальної громади та представників мікро, малого та середнього бізнесу щодо оцінки поточного стану якості життя громади, виявлення проблем, думки про наявні ресурси, необхідні першочергові кроки та бачення майбутнього розвитку до 2027 року [74].

В опитуванні взяло участь 142 учасники. Розподіл соціально-демографічних показників у вибірці показав переважаючу частку жінок - (72%), що свідчить про їхню більш активну залученість до питань життєдіяльності громади, тоді як чоловіки склали лише 28%.

<sup>14</sup> Створено автором на основі відкритих даних та джерела 57

Разом із тим, варто зазначити, що згідно офіційних статистичних даних [56, с.16] частка чоловіків у громаді переважає жінок та складає 55%, що створює певну суттєву похибку при аналізуванні отриманих даних.

Основну групу респонденток/-ів (63%) складають особи у віці 34-59 років, молодь до 24-х років – лише 3% вибірки, 60+ складають 9%. Освітній рівень серед респонденток/-ів досить високий: 70% мають вищу освіту, ще 27% — середню спеціальну. Водночас більшість (64%) відносить себе до категорії малозабезпечених, а частка бідних складає 18%. Щодо місця проживання, значна частка респонденток/-ів мешкає у місті (96%). Загалом вибірка респонденток/-ів охопила всі ключові та найбільш чисельні верстви населення [56, с. 48].

Середня задоволеність респондентів базовими послугами (освіта, медицина, безпека) склала 3 бали із 5 можливих. Сфера освіти отримала середню оцінку в 3,4, що є найвищим показником у даному блоці. Наступною сферою за рівнем задоволеності є розвиток підприємництва та комунікація з 3,4 балами, а також соціальні та медичні послуги з оцінкою 2,7 бали. Найбільше респонденти незадоволені безпековою ситуацією у громаді, даний аспект отримав найнижчий бал (2,4) у блоці [56, с.55].

Враховуючи, що історично основними отримувачами зазначених послуг здебільшого є жінки, можна брати дані показники за основу при подальшому прийнятті рішень.

Покращення, на думку респондентів, слід активно впроваджувати у таких ключових сферах як:

- (1) Опалення – 13%;
- (2) Екологія – 11%;
- (3) Доступність і якість укриттів – 11%;
- (4) Дороги – 9%;
- (5) Водопостачання – 8%.

Всі інші сфери та послуги відповідно до результатів опитування не потребують нагального суттєвого покращення [56, с.55].

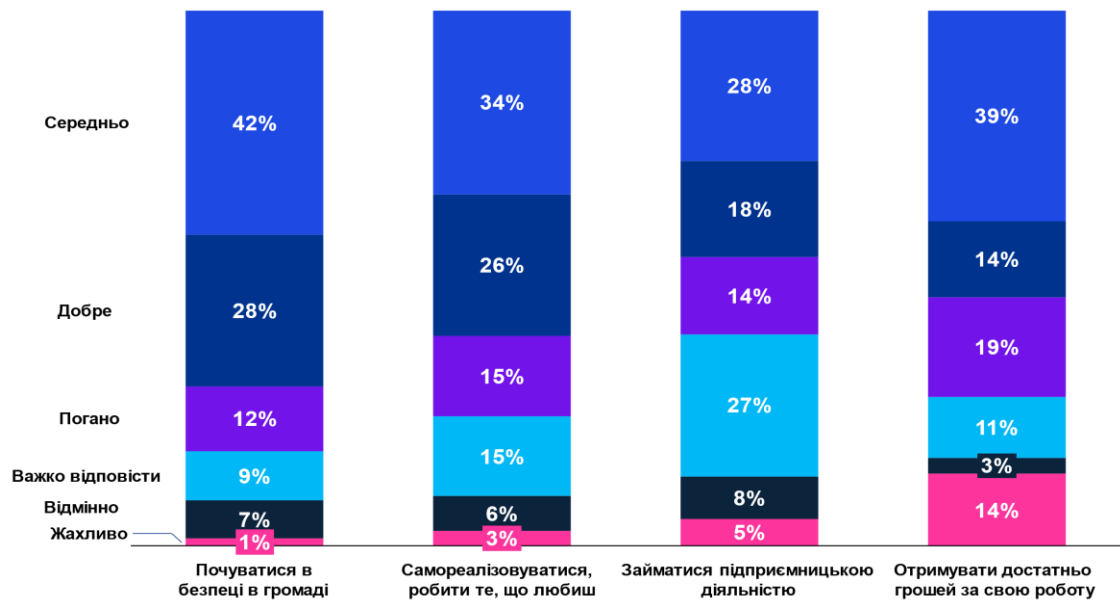


Рис. 3.1. Оцінка рівню можливостей у громаді [56, с.52]

Принциповою, для прийняття подальших стратегічних рішень, є оцінка результатів опитування щодо рівня можливостей у громаді, які демонструють оцінки середнього та хорошого рівня, більшою мірою у питаннях безпеки. Велика невизначеність прослідковується щодо можливостей займатися підприємницькою діяльністю: для 27% респонденток/-ів було важко оцінити цей аспект. Можливо це пов'язано із низькою чисельністю респонденток/-ів у вибірці, дотичних до сфери підприємництва [56, с.53].

Також, на аналітичному етапі у червні 2024 року було проведено офлайн опитування мешканців Ладижинської територіальної громади, зокрема жителів сільських населених пунктів. За підтримки соціологічної компанії SMARTPOLL marketing&research було опитано 500 респондентів [75]. Опис даного опитування, де можна було обрати декілька варіантів, показує, що з 500 респондентів більше всього мешканців громади турбує (1) підготовка до зими – 67,8%, (2) медичні послуги – 31,8%, (3) водопостачання – 21,8% та (4) сектор житлово-комунального господарства – 16,3%.

Результати даного опитування виглядають більш наближеними до реалій та очікувань, з якими живуть пересічні мешканці громади. Можна констатувати факт, що різні підходи до проведення досліджень, зокрема із

використанням сучасних технологій, не завжди дають змогу отримати максимально реалістичну картину відношення мешканців до питань життєдіяльності громади.

Тож, на планувальному етапі у грудні 2024 року, окрім врахування базових результатів опитувань, було проведено дві стратегічні сесії з відкритими онлайн реєстраціями для представників громадського сектору а влади (депутати міської ради, члени виконавчого комітету, фахівці структурних підрозділів Ладжинської міської ради). Модерацію заходів здійснювала «Освітня академія «UAdvise».

У лютому 2025 року проєкт Стратегії було опубліковано на сайті Ладжинської міської ради для обговорення, а у квітні 2025 року проведено ще одну стратегічну сесію щодо його обговорення усіма бажаними учасниками з можливістю попередньої відкритої онлайн реєстрації.

Наразі, згідно Закону України про стратегічну екологічну оцінку [76], іде затвердження відповідного документу перед винесенням Проєкту Стратегії на затвердження депутатському корпусу Ладжинської міської ради.

Враховуючи аналіз наявної інформації можна відмітити наявні позитивні зрушення діяльності Ладжинської міської ради у питаннях відкритості та публічності, залучення мешканців громади та бізнесу до участі у прийнятті рішень, а також готовності до впровадження сучасних інструментів управління розвитком території на кшталт Стратегії розвитку.

3.2. Стратегічні пріоритети розвитку громади та управління розвитком Ладжинської міської територіальної громади на засадах партнерства із бізнесом

Рекомендації щодо формування майбутніх стратегічних пріоритетів розвитку Ладжинської громади, а також формування проактивної ролі бізнесу у них, мають будуватись не тільки на виключно традиційних

історичних, економічних та культурних активах території, або існуючих географічних та адміністративних умовах.

Сучасний етап реформи децентралізації, стихійно розвинена за останні роки, всупереч всьому, суб'єктність місцевих територіальних громад у питаннях співпраці та взаємодії з міжнародними інституціями, благодійними та донорськими організаціями, муніципалітетами та урядами прозахідних країн, а також стрімко зростаюча конкуренція за ресурси, у тому числі людські, вимагає від керівників громад вже не доволі поширеного традиційно-формального підходу до застосування інструментів стратегічного розвитку, а їх практичного переосмислення та втілення в сучасних умовах.

Згідно вже зазначених Методичних рекомендацій щодо «Порядку розроблення стратегії розвитку територіальної громади» [73, с.2,6] SWOT-аналіз може бути частиною структури Стратегії та дозволяє виявити основні сильні та слабкі сторони внутрішнього розвитку громади, а також можливості і загрози, які виникають ззовні.

У даному випадку, аналіз було напрацьовано членами робочої групи та згодом обговорено під час проведення фасилітаційних сесій [56, с.69-71]. Ключові моменти результатів даної роботи наведено у табл. 3.2.

Таблиця 3.2

### SWOT-аналіз Ладижинської міської територіальної громади<sup>15</sup>

Сильні сторони (S)	Слабкі сторони (W)
1. Потужний агропромисловий та енергетичний комплекс 2. Низька орендна плата за земельні ділянки 3. Висока зайнятість населення 4. Високий базовий рівень розвитку системи охорони здоров'я, наявність хірургії та реабілітації 5. Наявні природні ресурси (глина, пісок, граніт) 6. Функціонує об'єкт природно-заповідного фонду – Дендрологічний парк «Ладижинський Гай»	1. Високі ціни на оренду торгівельних площ 2. Відтік кваліфікованих працівників з великих підприємств, комунальної сфери, охорони здоров'я 3. Руйнування Ладижинської ТЕС 4. Складна демографічна ситуація, смертність перевищує народжуваність 5. Відсутність широкого спектру якісної туристичної інфраструктури з економічним підґрунтям 6. Зношений житловий фонд, відсутність нового будівництва

<sup>15</sup> Створено автором за джерелом 57.

## Продовження табл. 3.2

Можливості (О)	Загрози (Т)
1. Формування переліку територій пріоритетного відновлення 2. Запит на подальше локальне розширення медико-рекреаційної інфраструктури 3. Релокація до громади підприємств з тимчасово окупованих територій 4. Часткове повернення мешканців/-ок середнього віку, які залишили територію громаду у зв'язку із військовим станом 5. Релокація до громади фахових працівників зі сфер: енергетики, охорони здоров'я, освіти, аграрного сектору	1. Подальше продовження військових дій, руйнація енергетичної або цивільної інфраструктури 2. Зменшення обсягів державної та міжнародної підтримки, згортання реформ та інвестицій 3. Подальша трудова міграція населення громади 4. Перекладання на місцеві бюджети державних фінансових зобов'язань, збільшення розміру бюджетних вилучень 5. Обміління річки Південний Буг

Результати проведеного SWOT – аналізу Ладижинської територіальної громади дозволяють виокремити стратегічні пріоритети розвитку громади, сформувані перспективні завдання розвитку та сформулювати крупноблочне стратегічне бачення існуючих критичних загроз, що наведено у табл. 3.3.

Таблиця 3.3

**Крупноблочне бачення стратегічних загроз для розвитку громади<sup>16</sup>**

Загроза	Коментар
Складна демографічна ситуація	Всі проаналізовані дані свідчать про поступове падіння рівня офіційно зареєстрованого населення громади, що вже відображається на фінансовій бюджетній стабільності. Ладижинська громада є фінансово спроможною та до кінця 2025 року, імовірно всього, досягне показника у 140 млн грн вилучень реверсної дотації. Прогноз на 2026 рік, імовірно всього, досягне показника у понад 150 млн грн.
Зношеність критичної інфраструктури	Мережі теплопостачання, водопостачання, водовідведення, водофільтрувальний блок, станція водозабору та електричні трансформаторні підстанції будувались разом із містом понад 50 років тому та історично не належать до комунальної форми власності, мають критичний стан зношеності, без можливості вливати на даний процес
Національний курс на декарбонізацію та закриття (суттєве обмеження) роботи містоутворюючого енергетичного підприємства	Стратегічний курс України на декарбонізацію та зменшення викидів від спаленого вугілля у атмосферу разом із обмеженою кількістю вугілля, як такого, під загрозою знаходиться стабільна робота містоутворюючого підприємства – теплової електростанції. Це може негативно вплинути на зайнятість населення, надходження до місцевого бюджету у вигляді податків та необхідність прийнятті швидких складних рішень щодо поводження з об'єктами життєзабезпечення міста: тепло, вода, водовідведення

<sup>16</sup> Створено автором за джерелами 57 та на основі відкритих даних.

Інформація, наведена у табл. 3.3, звісно не відображає всього широкого бачення усіх необхідних або можливих пріоритетів та напрямків майбутнього всебічного розвитку Ладижинської територіальної громади, але робить акцент на найбільш чутливих, які можуть з часом, у результаті бездіяльності, привести до стратегічної кризи та занепаду усієї території.

Частково, дані твердження підтверджуються і напрацюваннями Міністерства розвитку громад та територій України, які розміщено на новому дашборді оцінки спроможності громад [77]. Нещодавно запроваджений підхід визначення спроможності наразі здійснюється за 24 критеріями, згрупованими по чотирьох напрямках:

- «людський потенціал» - чисельність населення загалом і дітей зокрема, демографічні тенденції;
- «гуманітарно-економічний потенціал» - економічна активність, зайнятість, індекс будівництва тощо;
- «інституційна спроможність» - доступ до адміністративних послуг, міжнародна допомога й співробітництво;
- «фінансова спроможність» - доходи, видатки, рівень дотаційності, структура податків, трансферти [78].

Згідно даних дашборду – Ладижинська громада, не зважаючи на весь фінансово-економічний потенціал, має низький індекс спроможності, який дорівнює 43%. Зокрема, 31% - «інституційна спроможність», 36% - «гуманітарно-економічний потенціал», 46% - «людський потенціал» та 56% - «фінансова спроможність». Показовими є низький територіальний рівень будівництва (2/5), загальна демографічна ситуація (2/5), чисельність дітей (2/5) та чисельність населення (1.8/5).

Доволі впевненими виглядають історично сформовані впевнені фінансові показники: рівень дотаційності (3/3), доходи бюджету на 1 мешканця (3/5), частка з місцевих податків (2.1/4).

Наочним результатом ефективності сучасних локальних управлінських рішень можна вважати рівень надання медичних послуг (2/3), що є єдиним високим показником, не пов'язаним із податками від великих підприємств.

Повертаючись до зазначених вище загроз, їх реалізація на практиці безумовно відчутно позначиться на стабільності роботи місцевого бізнесу, зокрема великого: групи компаній МХП та БТУ-Центр. Що може і має стати точкою побудови системної співпраці над вирішенням зазначених вкрай складних питань.

Результатом спільних дій місцевої влади та бізнесу в межах реалізації етапів розробки «Стратегії розвитку Ладжинської територіальної громади 2025-2027», можуть стати деякі наступні пропозиції до стратегічних пріоритетів розвитку громади, наведених у табл. 3.4.

Таблиця 3.4

**Опис стратегічного пріоритету –  
ЗБЕРЕЖЕННЯ І ПРИМНОЖЕННЯ ЛЮДСЬКОГО КАПІТАЛУ<sup>17</sup>**

Стратегічний пріоритет	Завдання	Конкретні проекти	Очікуваний вплив	Терміни реалізації
Збереження і примноження людського капіталу	1. Будівництво житла місцевим великим бізнесом	Співфінансування будівництва спільно з компаніями МХП, БТУ, ДТЕК	Спонування бізнесу до будівництва житла, до 2 будинків	2025-2027 роки
	2. Будівництво соціального житла	Звершення ПКД на будівництво 7 поверхового будинку	Створення інструменту для залучення благодійників, до 1 проекту	Грудень 2025 – березень 2026
	3. Будівництво приватного житла на комерційній основі	Розробка та затвердження програми «Муніципальне житло»	Створення умов для заведення приватного капіталу, до 3 будинків	Протягом 2026 року

Розморожування питання будівництва багатоквартирного житлового фонду у громаді має символізувати впевнене майбутнє громади, забезпечити

<sup>17</sup> Створено автором за джерелами 57 та на основі відкритих даних.

зміцнення статистичних показників офіційно зареєстрованої кількості населення громади та, як наслідок, зупинити поки що безповоротний процес щорічного зростання реверсних відрахувань.

Серед інструментів для реалізації даної житлової політики можуть бути задіяні пільги для забудовників, гарантований викуп частини житла у комунальну власність, будівництво муніципального жита за рахунок кредитних програм.

Окремим, не менш важливим, стратегічним пріоритетом для стабілізації демографічної ситуації є розбудова якісної системи охорони здоров'я. Системна політика діяльності у цьому напрямку дозволить збільшити надходження державних коштів від НСЗУ до громади, забезпечить зростання кількості робочих місць та, за певних умов, і кількості населення, а також позитивно вплине на показники рівня смертності. Детальніше у табл. 3.5.

Таблиця 3.5

### Опис стратегічного пріоритету розвитку громади –

#### ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ РОЗВИТКУ МЕДИЧНИХ ПОСЛУГ ДЛЯ НАСЕЛЕННЯ<sup>18</sup>

Стратегічний пріоритет	Завдання	Конкретні проекти	Очікуваний вплив	Терміни реалізації
Забезпечення розвитку медичних послуг для населення громади	1. Отримання лікарнею кластерного статусу	Реконструкція реабілітаційного центру	Збільшення пацієнтообігу на 20%	2026-2027 роки
		Створення інсультного відділення	Створення унікальної послуги районного рівня	2026 рік
	2. Формування медичного обличчя громади	Реконструкція хірургічного корпусу	Збільшення профільного пацієнтообігу на 50%	2026-2027 роки
		Купівля дитячого оздоровчого центру	Збільшення пацієнтообігу на 30%	2026-2027 роки

Справедлива трансформація Ладжинської громади, як вугільної території - фундаментальний стратегічний пріоритет для мінімізації ризиків,

<sup>18</sup> Створено автором за джерелами 57 та на основі відкритих даних.

пов'язаних із декарбонізацією, поступовим зниженням викидів вуглецю у атмосферу та оптимізацією виробничих потужностей теплової електростанції. У фокусі – робочі місця, зелена енергетика, диверсифікація критичної інфраструктури, енергозбереження, заміщення потужного промислового платника податків, тощо. Більш детально наведено у табл. 3.6.

Таблиця 3.6

**Опис стратегічного пріоритету розвитку громади –  
ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СПРАВЕДЛИВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ ВУГІЛЬНОЇ ГРОМАДИ <sup>19</sup>**

Стратегічний пріоритет	Завдання	Конкретні проекти	Очікуваний вплив	Терміни реалізації
Забезпечення справедливої трансформації вугільної громади	1. Розробка та затвердження Стратегії справедливої трансформації	Створення МЕР та актуалізація ПДСЕРК	Залучення донорського фінансування, не менше 1 млн євро	2026-2027 роки
		Створення офісу енергоефективності	Створення системи моніторингу, зменшення споживання тепла до 30% на будинки	2026-2027 роки
	2. Відновлення критичної інфраструктури	Розбудова альтернативної системи теплопостачання	Власне забезпечення 100% потреб	2025-2026 роки
		Передача водогону до комунальної власності	Зменшення втрат на 25%	2026-2027 роки

Наведені вище стратегічні пріоритети направлені на збереження суб'єктності громади у довгостроковій перспективі, відновлення критичної інфраструктури та захист від поступового тихого згасання та перетворення виключно на промисловий майданчик з підвозом працівників з інших громад.

Більш детально із стратегічними цілями, задачами та проектами, що охоплюють всі сфери життєдіяльності громади можна ознайомитись у Додатку В.

<sup>19</sup> Створено автором за джерелами 57 та на основі відкритих даних.

3.3. Моніторинг реалізації стратегії розвитку та перспективи партнерства з бізнесом задля зміцнення показників профілю Ладижинської міської територіальної громади.

Серед науковців, які досліджували питання моніторингу можна відмітити І.В. Валентюка, який вважав, що для ефективної організації проведення моніторингу регіонального і місцевого розвитку доцільно використовувати наступний алгоритм [79, с. 159-160]:

- перший етап – формулювання мети, планування досліджень;
- другий етап – розроблення інструментарію;
- третій етап – проведення дослідження;
- четвертий етап – збирання та оброблення результатів;
- п'ятий етап – аналіз результатів дослідження.

Звіт є кінцевим документом, яким завершується моніторингове дослідження. А. О. Морозов та інші [80, с. 19] розглядають моніторинг як систему безперервного спостереження за перебігом найважливіших соціальних і економічних процесів задля підготовки та прийняття рішень в умовах перехідного періоду. В. М. Якубів та інші [81, с. 180] під моніторингом соціально-економічного розвитку регіону розуміють систему спостереження, оцінювання, аналізу та прогнозу економічної і соціальної ситуації, що складається на території регіону. О. І. Мілашовська під об'єктами моніторингу та оцінювання реалізації регіональних і місцевих стратегій розглядала питання досягнення цілей, впливів і наслідків і можливих альтернатив – пошуку кращих шляхів, щоб стратегія була ефективною і продуктивною [82, с. 125].

В контексті моніторингу ефективності реалізації саме стратегії розвитку території згідно із Порядком розроблення, затвердження, реалізації, проведення моніторингу та оцінювання реалізації стратегій розвитку територіальних громад - моніторинг є сукупністю заходів із обліку, збору, аналізу та узагальнення інформації, що проводиться з метою відстеження та аналізу динаміки і структурних змін, що відбуваються у громаді відповідно до

стратегічних, оперативних цілей та завдань, визначених у Стратегії [83, с.22]. Там же зазначено, що моніторинг Стратегії здійснюється щороку, шляхом порівняння базових та фактичних значень показників та відображається у публічному звіті. Моніторинг може бути двох типів: внутрішній – проводять самі розробники Стратегії (робоча група, профільний заступник, профільні департаменти та відділи, тощо) та зовнішній (залучення експертних груп).

Однак, не зважаючи на обраний тип моніторингу, ключовим все ж є розуміння всіма учасниками процесу стратегування - затверджених індикаторів. Чим більше кількісних та якісних показників буде закладено в моніторинг, тим більшою стає вірогідність ефективного досягнення задач.

Враховуючи деякі окремі стратегічні пріоритети розвитку Ладжинської територіальної громади можна запропонувати наступні форми індикаторів, наведені у табл. 3.7, 3.8 та 3.9. Варто зауважити, що вони не є вичерпними, але слугують базовими для організації комплексної системи моніторингу. Тож, можливі індикатори для моніторингу покращення демографічної ситуації узагальнені у табл. 3.7.

Таблиця 3.7

**Індикатори моніторингу для стратегічного пріоритету щодо покращення демографічної ситуації<sup>20</sup>**

Стратегічний пріоритет	Завдання	Індикатори	Показники ефективності		
			2026	2027	2028
Збереження і примноження людського капіталу	Будівництво нового житла	1. Виділення земельної ділянки під будівництво (од.)	2	2	1
		2. Виготовлення ПКД на будівництво будинку (од.)	1	3	1
		3. Залучення фінансування/інвестора (од.)	1	1	3
		4. Будівництво багатоповерхового будинку (од.)	0	1	2
		5. Збільшення кількості зареєстрованого населення (осіб)	0	200	400

<sup>20</sup> Створено автором

Запропоновані індикатори безумовно мають бути розшиті у більш деталізований перелік заходів або дій із призначенням відповідальних за реалізацію осіб, а також більш конкретним календарним планом-графіком та відповідними критичними точками впровадження. В процесі виконання можуть з'явитись додаткові показники, які також потребуватимуть постійного моніторингу та можуть бути додані під час чергового опрацювання виконання Стратегії розвитку.

Варто зауважити, що реалізація даного стратегічного пріоритету може бути ефективною виключно на засадах партнерства із великим приватним бізнесом. Акумуляований фінансовий ресурс від діючих на території компаній (МХП, ДТЕК, БТУ-Центр) на умовах співфінансування із громадою, або залучений зовнішній (приватні будівельні компанії, інвестори); благодійні міжнародні донорські організації (соціальне житло) із додатковими пільговими умовами для будівництва може стати цілком реальним підґрунтям для формування нового та сучасного ринку житла у громаді. Наявна кількість внутрішньо-переміщених осіб, стабільний ринок праці, висока середня заробітна плата створюють цілком реальні умови для практичного впровадження програм державного кредитування на придбання житла.

Результати такого стратегічного партнерства можуть відіграти суттєву роль у вирішенні складної демографічної ситуації, зупинці падіння рівня населення та зменшенню рівня щорічних податкових вилучень. Зекономлені від зменшення реверсу кошти цілком логічно можуть бути скеровані на подальше будівництво муніципального житла.

Ладижинська громада є вугільною територією, тому підпадає під державний курс із декарбонізації та реалізації проекту зі справедливої трансформації вугільної території. Безумовно, це комплексний процес який включає диверсифікацію економіки, перенавчання населення, створення робочих місць, створення альтернативних підходів до управління джерелами енергопостачання, тощо. Тож, виключно деякі індикатори цього широкого стратегічного пріоритету узагальнені у табл. 3.8.

Таблиця 3.8

**Індикатори моніторингу для стратегічного пріоритету щодо справедливої трансформації вугільної території<sup>21</sup>**

Стратегічний пріоритет	Завдання	Індикатори	Показники ефективності		
			2026	2027	2028
Забезпечення справедливої трансформації вугільної громади	Зменшення рівня споживання енергоресурсів	Встановлення ІТП в утеплених будинках (% від загальної кількості)	10%	30%	50%
		Утеплення багатоквартирних будинків (% від загальної кількості)	60%	65%	70%
		Встановлення СЕС на коумнальних об'єктах (% від загальної кількості)	10%	20%	30%
	Відновлення критичної інфраструктури	Розбудова альтернативної системи теплопостачання (% від загального об'єму)	90%	95%	100%
		Зменшення втрат водогону комунальної власності (% від фактичної кількості)	10%	20%	30%

Індикатори, пов'язані зі справедливою трансформацією, в першу чергу, мають на меті забезпечити відслідковування зменшення рівня споживання енергоресурсів об'єктами комунальної форми власності та критичної інфраструктури. Безумовно, при більш детальному плануванні вони можуть додатково містити інформацію про кількість спожитих гігакалорій теплопостачання, кіловат електроенергії, зменшенню викидів CO<sub>2</sub> у атмосферу, та фінансові видатки на оплату енергоносіїв. Ці індикатори є досить динамічними, тому під впливом впровадження конкретних заходів можуть швидко відслідковуватись із щомісячною або щотижневою періодичністю.

Показово, що зменшення рівня споживання енергоресурсів одразу призведе до економії видатків із місцевого бюджету. Тому результати ефективності даних заходів будуть дуже показовими та зрозумілими для моніторингу, а також подальшого прийняття або корегування управлінських

<sup>21</sup> Створено автором

рішень. Об'єм, специфіка та терміни робіт, передбачені у даному стратегічному пріоритеті розвитку громади, може стати цікавим гарантованим багаторічним замовлення для локального бізнесу. Утеплення фасадів житлових будинків, встановлення індивідуальних теплових пунктів, монтаж сонячних електростанцій, заміна труб холодного та гарячого водопостачання – глибокий локальний рівень диверсифікованих послуг для виконання мікро, малим та середнім бізнесом громади. Стратегічне зміцнення показників енергоефективності громади на засадах партнерства із локальним бізнесом створить гарантовані додаткові робочі місця та посилить питання зайнятості населення.

Ключовим стратегічним питанням для сталої життєдіяльності великого бізнесу є висока якість та доступність послуг у сфері охорони здоров'я. Деякі підходи щодо формування індикаторів стратегічного пріоритету із розвитку медицини узагальнені у табл. 3.9.

Таблиця 3.9

**Індикатори моніторингу для стратегічного пріоритету щодо покращення розвитку медицини<sup>22</sup>**

Стратегічний пріоритет	Завдання	Індикатори	Показники ефективності		
			2026	2027	2028
Забезпечення розвитку медичних послуг для населення громади	Отримання лікарнею кластерного статусу та його збереження	Збільшення ліжок (% від поточної кількості)	20%	30%	40%
		Збільшення доходів НСЗУ (% від показника 2024 року)	30%	40%	50%
		Збільшення покриття місцевого бізнесу медоглядами (% від показника 2024 року)	80%	90%	100%
		Збільшення пацієнтообігу з реабілітації (% від показника 2025 року)	20%	50%	60%
		Збільшення інсультного пацієнтообігу (% від показника 2025 року)	30%	40%	50%

<sup>22</sup> Створено автором

Розглядаючи даний стратегічний пріоритет через призму перспектив партнерства із бізнесом, можна зробити припущення що створення потужної регіональної рекреаційно-реабілітаційної зони із центром у місті Ладизин створить для локального бізнесу запит на побудову інфраструктури для тимчасового проживання: готелів, хостелів, гуртожитків тощо.

Додатковими можливостями для зовнішніх інвесторів будуть послуги із протезування та надання послуг з магнітно-резонансної томографії, яка використовується для діагностики широкого спектру захворювань та станів, включаючи неврологічні розлади, захворювання опорно-рухового апарату, серцево судинних патологій тощо.

Система індикаторів у даному випадку може бути максимально деталізована: обіг пацієнтів, зайнятість ліжка місця, затребуваність у додаткових послугах, кількість зароблених лікарнею коштів, кількість проведених медоглядів, тощо. Всі показники є більш менш динамічними та можуть відслідковуватись на щомісячній основі.

Повертаючись до перспектив бізнесу, окремо можна зазначити що місцеві підприємці можуть розраховувати на збільшення об'єму перукарських, пральних та дозвільних послуг, а також реалізації продуктів харчування, засобів гігієни та особистого догляду.

Всі наведені вище стратегічні пріоритети розвитку є лише ключовими, а не вичерпними, та в тій чи іншій мірі базуватимуться на засадах партнерства із бізнесом всіх рівнів, що є дороговказом для нього у питаннях планування свого подальшого розвитку.

Створення комфортного бізнес середовища, утримання рівня зайнятості, забезпечення ринків збуту та реалізації послуг стабілізує його роботу, що як наслідок, призведе до стратегічного зміцнення показників Профілю Ладизинської територіальної громади.

### Висновки до розділу 3.

Використовуючи результати попередніх досліджень автором зроблені рекомендації щодо стратегічних пріоритетів розвитку Ладижинської громади, які могли би ефективно вливали на майбутнє формування її Профілю, базуючись на сучасному баченні історико-географічного потенціалу території, існуючих соціально-економічних умовах та партнерській взаємодії місцевої влади із бізнес середовищем.

Дослідження етапів формування профілю громади виявило високу готовність органу місцевого самоврядування приймати відповідальні політичні рішення щодо забезпечення максимально прозорого та публічного напрацювання стратегічних документів розвитку громади, а також подальшого моніторингу, залучаючи до цього процесу максимально широку кількість мешканців громади та представників всіх груп стейкхолдерів, включаючи незалежні медіа.

Запропоновані автором стратегічні пріоритети звісно не є вичерпними при формуванні комплексної Стратегії розвитку громади, але є ключовими для мінімізації ризиків щодо потенційних кризових перспектив, які вимальовуються в результаті комплексного аналізу показників життєдіяльності території.

Розроблені автором рішення передбачають побудову глибоких партнерських відносин із мікро, малим та великим бізнесом, формуючи для нього дороговказ та майбутні очікування від його подальшого розвитку.

## ВИСНОВКИ

У кваліфікаційній (магістерській) роботі автором систематизовано академічний і практичний європейський та вітчизняний досвід створення політики формування профілю територіальної громади та запропоновано її впровадження в практику стратегування розвитком Ладжинської міської територіальної громади на засадах партнерства із бізнесом. У межах проведеного дослідження було розкрито теоретичні, методологічні та прикладні аспекти партнерства влади й бізнесу в контексті стратегічного управління розвитком територіальної громади, що дозволяє зробити практичні висновки, які відповідають поставленим завданням:

1) систематизовані теоретичні засади дослідження партнерства влади і бізнесу в стратегічному управлінні розвитком громади шляхом визначення змісту ключових категорій та підходів дослідників, інструментів та етапів формування профілю громади. Ключовими категоріями дослідження стали визначення Профілю громади, Стратегії розвитку громади, стратегічного управління, «Good governance» та Державно-приватного-партнерства. Їх визначення викладені у Переліку умовних позначень та термінів.

2) узагальнено досвід європейських міст та кращі вітчизняні практики щодо формування профілю територіальної громади. Зокрема, узагальнено досвід європейських міст та деяких українських громад щодо формування Профілів територій. Аналіз цих практик дав змогу виокремити ключові принципи, на яких формується ефективність використання даного інструменту: інтегрованість, відкритість та доступність, залучення зацікавлених сторін, інноваційність та стандартизація. Доведено, що наявність сформованих стратегічних документів у вітчизняній практиці переважно ґрунтується на фінансовій, або організаційній підтримці міжнародних благодійних інституцій. Досліджено роль партнерства влади та бізнесу на успішних прикладах розвитку світових міст, переживших занепад, таких як: Більбао (Іспанія), Шеньчжень (Китай), Детройт (США), Бенгалур (Індія),

Ейндховен (Нідерланди). Зроблено висновок, що чітка, прозора та довгострокова стратегія партнерської взаємодії, зі зрозумілою роллю влади та бізнесу різних рівнів, а також громадського і наукового секторів – стимулюють взаємний розвиток та покращують інвестиційний клімат.

3) проаналізовано існуючий досвід державно – приватного партнерства та проведено відповідні практичні аналогії на прикладі Ладжинської міської територіальної громади. Доведено, що роль партнерства влади та бізнесу в питанні розвитку територій та його вплив на політику формування профілю є визначальним. Доказом того можуть бути наявні проекти з оздоровлення та профілактики професійної захворюваності на шкідливому виробництві, або створення належних умов для покриття потреби у медоглядах для працівників великих підприємств на базі міської лікарні. Та продукти співпраці, на кшталт партнерського створення реабілітаційного центру.

4) проведено аудит стану розвитку Ладжинської територіальної громади. Автор констатував, що громада володіє високим економічним та промисловим потенціалом, здебільшого сконцентрованого у сферах агросектору та енергетики, а також має передумови для розвитку туристичного, реабілітаційного та оздоровчо-реабілітаційного напрямків, враховуючи наявні великі водні ресурси, навколишні історичні природні зони та власний реабілітаційний центр на березі річки Південний Буг. Водночас вкрай критичною виглядає демографічна ситуація, питання сталого тепло та водозабезпечення, складною є екологічна ситуація. Також, виявлені переважно застарілі адміністративні підходи до управління територією, відсутні сучасні інструменти стратегічного розвитку, наявна недостатня координація між структурними підрозділами та комунальними підприємствами. Відсутнє єдине джерело статистичних та аналітичних даних, яке могло би слугувати підґрунтям для прийняття виважених та ефективних управлінських рішень. Носіями інформації фактично є різні управління та відділи, організації різних форм власності, зокрема державної та приватної,

відсутнє будь яке співставлення, порівняння та аналіз даних щодо життєдіяльності громади;

5) оцінюючи бізнес – середовище Ладжинської міської територіальної громади автор встановив, що здебільшого воно представлено роботою великих підприємств Групи МХП, ДТЕК та БТУ Центр, а малий бізнес здебільшого сконцентрований у сферах надання послуг та торгівлі товарами першої необхідності. Існують свіжі успішні кейси взаємодії, зокрема за останні три роки впроваджена політика проведення земельних аукціонів, започатковано програми підтримки малого та середнього бізнесу, пільгової оренди комунального майна тощо. Однак, незважаючи на ці успіхи, вони все ж таки містять епізодичний характер та не можуть претендувати на результати системного управління взаємодією влади, бізнесу та громади. Окремо, автор проаналізував партнерство влади і бізнесу на прикладі соціальної сфери Ладжинської територіальної громади. Зокрема, відчутною виглядає діяльність по розбудові системи охорони здоров'я, фінансування якої з місцевого бюджету за останні три роки збільшилось більш ніж втричі. Автор дійшов до висновку, що дане ресурсне підґрунтя суттєво змінило медичне обличчя громади, створивши додаткові переваги, що наочно відображається у порівнянні із діяльністю географічно наближених закладів охорони здоров'я;

б) досліджено етапи формування стратегії розвитку на прикладі Ладжинської міської територіальної громади. Автор дійшов висновку, що місцева влада володіє політичною волею та ухвалює відповідні управлінські рішення для максимального залучення мешканців громади до процесу стратегування та більшого залучення до життєдіяльності території. Разом із тим, можна констатувати низьку активність самих мешканців, імовірно пов'язаних із військовими діями, загостреним громадянським відчуттям справедливості та не виправданим очікуванням змін на національному рівні, що безумовно знаходить своє відображення і на рівні громади;

7) на основі проведеного дослідження автором розроблено практичні рекомендації щодо деяких стратегічних напрямків розвитку громади, які мали би зміцнити показники її Профілю, а саме:

- покращення демографічної ситуації, збереження і примноження людського капіталу, в тому числі, через забезпечення будівництва муніципального житла на засада партнерства із бізнесом;

- розвиток медицини та охорона здоров'я, кластеризація закладу, розбудова регіонального реабілітаційного та оздоровчо-рекреаційного осередку;

- реалізація політики справедливої трансформації вугільної території теплової генерації: зменшення залежності життєдіяльності громади від роботи містоутворюючого монопрофільного підприємства шляхом зменшення споживання енергоносіїв, диверсифікації основних постачальників критичних послуг та відновлення відповідної інфраструктури;

Загалом дослідження підтвердило, що ефективне партнерство влади та бізнесу виступає ключовою передумовою для успішного стратегічного розвитку територіальних громад. Формування профілю громади не є виключно формальним аналітичним інструментом, а може бути практичним засобом для налагодження конструктивного діалогу між усіма стейкхолдерами, підвищення інвестиційної привабливості територій та прийняття обґрунтованих і ефективних управлінських рішень.

Результати роботи мають як теоретичне, так і практичне значення для використання структурами органу місцевого самоврядування Ладижинської міської ради, локальними бізнес-структурами всіх рівнів, консультативно-дорадчими органами або громадськими формуваннями у процесі планування, реалізації та корегування стратегії розвитку територіальної громади.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ І ЛІТЕРАТУРИ

1. Ratzel F. Politische Geographie oder die Geographie der Staaten, des Verkehrs und des Krieges. München, 1897. 715 p.
2. Рудольф Ч. Хто є хто в європейській та американській політичній науці. *Малий політологічний словник*. Львів: Кальварія, 1997. С. 256-257.
3. Матвієнко А.С. Політико-правові засади територіальної організації держави: світовий досвід і Україна: монографія. К.: Ін-т держави і права ім. В.М. Корецького НАН України, 2015. 376 с.
4. Територія і кордони у міжнародному праві: навчальний посібник / Ю.А. Дем'янюк, Д.А. Купрієнко, О.В. Діденко та ін. Хмельницький: Видавництво НАДПСУ, 2014. 232 с.
5. Batten D. Complex landscapes of spatial interaction. *The Annals of Regional Science*. 2001. V. 35. P. 81-111.
6. Beckmann M., Puu T. Spatial Economics: Density, Potential, and Flow. *Studies in Regional Science and Urban Economics*. 1985. Volume 14. 294 p.
7. Palander T. Beitrgezur Standorts theorie. Uppsala: Almqvist&Wiksell, 1935. 419 p.
8. Perroux F. Economic space: theory and applications. *Quarterly Journal of Economics*. 1950. V. 64. P. 89 - 104.
9. Krugman P. Complex landscapes in economic geography. *American Economic Association, Papers and Proceedings*. 1994. Vol. 84, Issue 2. P. 412 – 416.
10. Модель просторової організації сільського господарства Тюнена. *Розміщення продуктивних сил і регіональна економіка* / М. І. Долішній та ін. Львів: Нац. ун-т «Львівська політехніка», 2003. 256 с.
11. Нагорняк Т., Наталіна Н., Польовий М. (2021). Політична суб'єктивність в умовах формування нового світопорядку. *Політологічний вісник*, № 87, р. 218 – 240. DOI: <https://doi.org/10.17721/2415-881x.2021.87.218-240>.

12. Varieties of political theory /ed. Easton D. Englewood Cliffs, 1966. P. 143-154.
13. Almond G. Political development. *Essays in the heuristic theory*. Boston: Little, Brown and company, 1970. 331 p.
14. Agnew J. A. (1987) Place and Politics. London: Allen&Unwin. 447 p.
15. Корома Н.С. Політико-географічний аналіз територіально-політичних систем. 2015. С. 77-81.
16. Agnew J. Making Political Geography. *Human Geography in the Making*. London: Department of Geography, UCLA, 2002. P. 139-140.
17. Про місцеве самоврядування: Закон України від 21.05.1997 № 280. *Відомості Верховної Ради України*. 1997. № 24. Ст. 170.
18. Кухарева Г.П. Належне урядування як шлях до становлення дієвої системи публічного управління в Україні. *Теорія та практика державного управління*. 2015. Вип. 3. С. 76 – 83.
19. Пухтецька А.А. Запровадження принципів та стандартів належного урядування у діяльності публічної адміністрації. *Наукові записки. Юридичні науки*. 2010. Т. 103. С. 36 – 40.
20. Новак-Каляєва Л.М. Сучасні тенденції до конвергенції в концепціях державного управління. *Вісник Національної академії держ. упр. при Президентові України*. 2013. № 1. С. 29 – 41.
21. How shall we examine and learn about public-private partnerships (PPPs) in the health sector? Realist evaluation of PPPs in Hong Kong / E. L.Y. Wong et al. *Social Science & Medicine*. 2015. P. 261-269.
22. Пронько Л.М., Затайдух К.Ю., Чорний Я.І. (2024). Економічний розвиток територіальних громад: сутність, особливості та стратегічні перспективи. *Економіка та суспільство*, № 59. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-59-65>
23. Шаповал, В.А., Літвінов, Ю.І. (2019). Узгодження економічних інтересів територіальної громади та місцевого гірничодобувного бізнесу. *Економічний вісник*, № 4, с. 164 – 176. DOI: <https://doi.org/10.33271/ev/68.164>

24. Якубів В.М., Бурик М.М. (2024). Взаємодія бізнесу та місцевої влади в контексті формування корпоративної соціальної відповідальності. *Центральноукраїнський вісник права та публічного управління, № 1*, с. 87–95. DOI: <https://doi.org/10.32782/cuj-2024-1-11>

25. Зінчук Т.О., Патинська-Попета М.М. (2020). Сучасна модель об'єднаних територіальних громад як чинник розвитку бізнесу на сільських територіях: європейсько-українські реалії. *Проблеми економіки, № 2*, с. 111–118. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-0712-2020-2-111-118>

26. Кузь Т. І., Малюта Л., Островська Г. Державне та приватне партнерство в умовах об'єднаних територіальних громад (організація розвитку інфраструктури та сервісного обслуговування). *Галицький економічний вісник*. 2020. Том 63. № 2. С. 199–207.

27. Сментина Н. В., Фіалковська А. А. Стратегічне планування місцевого розвитку: навч. посіб. К.: ФОП Гуляєва В.М., 2019. 244 с.

28. Стратегічне планування. Навчальний посібник / О. Берданова, В. Вакуленко, В. Тертичка. Л.: ЗУКЦ, 2008. 138 с.

29. Берданова О.В., Вакуленко В.М., Валентюк І.В., Ткачук А.Ф. Стратегічне планування розвитку об'єднаної територіальної громади: навч. посіб. Київ, 2017. 121 с.

30. Васильченко Г., Парасюк І., Єременко Н. Планування розвитку територіальних громад: навч. посіб. для посадових осіб місцевого самоврядування. К.: ВІ ЕН ЕЙ. 2015. 256 с.

31. Економіка територіальної громади: навчальний посібник / Краєвський В. М., Максименко І. А., Скорик М. О., Корж М. А., Савченко А. М., Теліщук М. М., Теліщук Мир. М. Ірпінь: Державний податковий університет, 2023. 364 с.

32. Громадською організацією «Чернігів Європейський» розпочалося впровадження проєкту «Розбудова Мережі робочих груп з громадської безпеки та відновлення у семи територіальних громадах Чернігівщини». URL: <https://chernihiv-eu.stu.cn.ua/%D0%BD%D0%B0->

[%D1%87%D0%B5%D1%80%D0%BD%D1%96%D0%B3%D1%96%D0%B2%D1%89%D0%B8%D0%BD%D1%96-%D1%80%D0%BE%D0%B7%D0%BF%D0%BE%D1%87%D0%B8%D0%BD%D0%B0%D1%94-%D1%80%D0%BE%D0%B1%D0%BE%D1%82%D1%83-%D0%BC%D0%B5/](#) (дата звернення: 10.11.2025).

33. Профіль Чернігівської міської ради. URL: <https://chernigiv-rada.gov.ua/profil-mista/> (дата звернення: 10.11.2025)

34. Профіль громади як важливий інструмент для пошуку міжнародних партнерів. URL: <https://decentralization.ua/news/18876> (дата звернення: 10.11.2025).

35. Інформація для інвесторів Близнюківської селищної ради. URL: <https://bliznjuki-selrada.gov.ua/informaciya-dlya-investoriv-21-11-44-18-01-2025/> (дата звернення: 10.11.2025).

36. Профіль Володимир-Волинської міської територіальної громади. URL: <https://volodymyrrada.gov.ua/pro-misto/ekonomichnyj-profil-gromady/> (дата звернення: 10.11.2025).

37. Профіль графства «Вікторія». URL: <https://victoriacounty.com/?s=Profile> (дата звернення: 10.11.2025).

38. Профіль шотландського округу Мідлотіан. URL: [https://www.midlothian.gov.uk/downloads/file/5126/midlothian\\_profile\\_2023-24\\_pdf?utm\\_source=chatgpt.com](https://www.midlothian.gov.uk/downloads/file/5126/midlothian_profile_2023-24_pdf?utm_source=chatgpt.com) (дата звернення: 10.11.2025).

39. Профіль міста Варна. URL: [https://www.regionalprofiles.bg/var/images/Varna/Varna\\_Profile\\_IME\\_2020\\_EN.pdf](https://www.regionalprofiles.bg/var/images/Varna/Varna_Profile_IME_2020_EN.pdf) (дата звернення: 10.11.2025).

40. Бриль М. Стратегія – основа становлення та розвитку ОТГ. *Місьцеве самоврядування*. 2018. № 5. URL: <https://i.factor.ua/ukr/journals/ms/2018/may/issue-5/article-36538.html> (дата звернення 16.06.2023).

41. Мануїлова, К.В., Несененко, П.П., Луньова, О.К. (2024). Інноваційне стратегічне управління для стійкого розвитку громад в умовах воєнного стану.

*Проблеми сучасних трансформацій. Серія: право, публічне управління та адміністрування, № 13.* DOI: <https://doi.org/10.54929/2786-5746-2024-13-02-01>

42. Майстренко, К., Білик О. (2023). Стратегічне планування в умовах невизначеності: адаптація до змін у публічному секторі в Україні. *Наукові праці Міжрегіональної академії управління персоналом. Політичні науки та публічне управління, № 2(68)*, с. 100-104. DOI [https://doi.org/10.32689/2523-4625-2023-2\(68\)-14](https://doi.org/10.32689/2523-4625-2023-2(68)-14)

43. Сіренко Н.М., Бурковська А.В., Лункіна Т.І. Становлення та розвиток соціальної відповідальності: зарубіжний та вітчизняний досвід. *Сталий розвиток економіки*. 2017. № 1 (34). С. 5-11.

44. Bowen H.R. *Social responsibilities of the businessman*. N.Y.: Harper&Row, USA, 1953. 276 p.

45. Friedman M. (1970, September 13). The Social Responsibility of Business is to Increase its Profits, *The New York Times*. Retrieved from URL: <https://www.nytimes.com/1970/09/13/archives/a-friedman-doctrine-the-social-responsibility-of-business-is-to.html>

46. Putnam R. *Making Democracy Work: Civic Traditions in Modern Italy*. Princeton: Princeton University Press, 1993. 247 p.

47. Brundtland Report. Federal Office for Spatial Development ARE. URL: <https://www.aren.admin.ch/en/1987-brundtland-report> (дата звернення: 10.11.2025).

48. Elkington J. *Cannibals With Forks: The Triple Bottom Line of 21st Century Business*. *Journal of Business Ethics*. 2000. № 23 (2). P. 229–231.

49. Лисицький Н. Ефект Більбао, як депресивне місто стало туристичною перлиною Іспанії. URL: <https://lysytский.com/bilbao-effect.html> (дата звернення: 10.11.2025).

50. Як китайський Шеньчжень став технологічним лідером Китаю. URL: <https://ufuture.com/uk/yak-kitajskij-shenchzhen-stav-tehnologichnim-liderom-kitayu/> (дата звернення: 10.11.2025).

51. Детройт: повернення до життя після занепаду та банкрутства. URL: <https://restoration.gov.ua/blog/detrojt-povernennya-do-zhyttya-pislya-zanepadu-ta-bankrutstva/> (дата звернення: 10.11.2025).

52. Індійський феномен: найдревніша цивілізація з наймолодшою нацією. URL: <https://iprosvita.com/indijskyj-fenomen-najdrevnisha-tsyvilizatsiia-z-najmolodshoiu-natsiieiu/> (дата звернення: 10.11.2025).

53. Світло інновацій: як Ейндховен завдяки Брейнпорту стає голандською кремнієвою долиною. URL: <https://ufuture.com/uk/svitlo-innovatsij-yak-ejndhoven-zavdyaki-brejnportu-staye-gollandskoyu-kremniyevoyu-dolinoiu/> (дата звернення: 10.11.2025).

54. Історія компанії МХП. URL: [https://file.liga.net/ua/companies/mironovskii\\_hleboprodykt](https://file.liga.net/ua/companies/mironovskii_hleboprodykt) (дата звернення: 10.11.2025).

55. Велетень родом з Ладизину. 10-річчя Вінницької птахофабрики. URL: <https://latifundist.com/spetsproekt/932-veleten-rodом-z-ladizhinu-10-richchya-vinnitskoyi-ptahofabriki> (дата звернення: 10.11.2025).

56. Проєкт Стратегії розвитку Ладизинської територіальної громади. URL: <https://ladrada.gov.ua/publiczna-informatsiia/novyny-ladyzhynskoi-miskoi-rady/prodovzhuietsia-robota-nad-proiektom-stratehii-rozvytku-ladyzhynskoi-hromady-do-2027-roku.html?highlight=WyJcdTA0NDFcdTA0NDJcdTA0NDBcdTA0MzBcdTA0NDJcdTA0MzVcdTA0MzNcdTA0NTZcdTA0NGYiLCJcdTAwYWJcdTA0NDFcdTA0NDJcdTA0NDBcdTA0MzBcdTA0NDJcdTA0MzVcdTA0MzNcdTA0NTZcdTA0NGYiXQ> (дата звернення: 10.11.2025).

57. Бессонова А.В., Безугла Л.С., Агафонов О.Д. (2025). Інноваційні інструменти взаємодії бізнесу та територіальних громад для розвитку місцевої економіки. *Економіка та суспільство*, № 79. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-79-11>

58. Надолішній П. І., Піроженко Н. В. Публічно-приватне партнерство в Україні: теоретикометодологічні засади і умови інституціоналізації. *Теоретичні*

та прикладні питання державотворення: зб. наук. пр. 2012. Вип. 10. С. 17-60.  
URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/tppd\\_2012\\_10\\_4](http://nbuv.gov.ua/UJRN/tppd_2012_10_4)

59. На Вінниччині підписано Меморандум про створення реабілітаційного центру у Ладизинській громаді. URL: <https://www.vin.gov.ua/news/ostanni-novyny/58956-na-vinnychchyni-pidpysano-memorandum-pro-stvorennia-reabilitatsiinoho-tsentru-u-ladyzhynskii-hromadi> (дата звернення: 10.11.2025).

60. Реабілітаційний центр Ладизина: «ДТЕК Енерго» офіційно завершило благодійну передачу приміщення. URL: <https://ladml.org.ua/news/1753779775/> (дата звернення: 10.11.2025).

61. Україна та Франція підписали сім угод на 51 млн євро для розвитку медичної сфери. URL: <https://www.kmu.gov.ua/news/ukraina-ta-frantsiia-pidpysaly-sim-uhod-na-51-mln-ievro-dlia-rozvytku-medychnoi-sfery-u-mezhakh-uhody-na-200-mln-ievro> (дата звернення: 10.11.2025).

62. Тертичка В. В. Стратегічне управління: навч. посіб. Київ: НАДУ, 2014. 196 с.

63. Гевко О.Б. Стратегічне управління: навч. посіб. / О.Б. Гевко, Н.М. Шведа. Тернопіль: ФОП Паляниця В. А., 2016. 152 с.

64. Doran G.T. There's a S.M.A.R.T. way to write management's goals and objectives. *Management Review*. 1981. Volume 70, Issue 11(AMA FORUM). P. 35-36.

65. Коротка інформація про Ладизинську громаду. URL: <https://ladrada.gov.ua/hromada/misto-ladyzhyn.html> (дата звернення: 10.11.2025).

66. Про місцевий бюджет Ладизинської територіальної громади на 2025 рік: Рішення сесії Ладизинської міської ради від 19.12.2024 №1243. URL: <https://ladrada.gov.ua/normatyvni-akty/rishennia-sesii/2024-rik/rishennia-45-sesii-8-sklykannia-z-poimennym-holosuvanniam-deputativ.html> (дата звернення: 22.11.2025).

67. Програма підтримки малого підприємництва Ладжинської територіальної громади на 2022-2025 роки.

URL: [https://ladrada.gov.ua/vykonavchi-orhany-rady/viddil-ekonomiky/informatsiia-viddil-viddil-derzhavnoi-reiestratsii-aktiv-tsyvilnoho-stanu/uvaha-konkurs.html?fbclid=IwAR3YVL56b0WrsVndtHBx9jx3O6OUIR2kpwQ5mZLqu eAu-IUQ6fuWkk2hh2k\\_aem\\_AccBmdB9dW1PE\\_atEXkkbpJeH-N\\_yw02IisqzPyoBxL5J81GyGLEF2UBntFkFJZYm6g0fu-P80-dL3t8tw\\_xnHUV](https://ladrada.gov.ua/vykonavchi-orhany-rady/viddil-ekonomiky/informatsiia-viddil-viddil-derzhavnoi-reiestratsii-aktiv-tsyvilnoho-stanu/uvaha-konkurs.html?fbclid=IwAR3YVL56b0WrsVndtHBx9jx3O6OUIR2kpwQ5mZLqu eAu-IUQ6fuWkk2hh2k_aem_AccBmdB9dW1PE_atEXkkbpJeH-N_yw02IisqzPyoBxL5J81GyGLEF2UBntFkFJZYm6g0fu-P80-dL3t8tw_xnHUV)

(дата звернення: 10.11.2025).

68. Ваганова Л.В., Юричина І.А., Карпанасюк О.С. (2022). Управлінське рішення як форма реалізації організаційної функції державного управління. *Вісник Хмельницького національного університету*, №1, с. 94-98. DOI: 10.31891/2307-5740-2022-302-1-16

69. Управлінські рішення в органах державної влади: монографія / А.О. Дегтяр, В.Ю. Степанов, С.В. Тарабан; за ред. А.О. Дегтяр. Х.: С.А.М., 2010. 275 с.

70. Чекригін М. Управлінські рішення для розбудови реабілітаційної медицини в громаді. *Міждисциплінарні експертизи для відновлення і розвитку України*: зб. матеріалів міжнар. наук.-практ. конф., м. Київ, 5 червня 2025 р. Київ, 2025. С. 139- 143. URL: <https://ekmair.ukma.edu.ua/server/api/core/bitstreams/937c8ec6-6344-4646-b439-f06a825b3a05/content/>

71. Про створення робочої групи з розробки Стратегії розвитку освіти в Ладжинській міській ТГ: Розпорядження Ладжинського міського голови від 24.01.2025 №11. URL: <https://ladrada.gov.ua/normatyvni-akty/rozporiadzhennia-miskoho-holovy/2025-rik.html> (звернення: 10.11.2025).

72. Велика Британія допоможе 5 українським громадам розробити стратегії розвитку та залучити інвестиції. URL: <https://interfax.com.ua/news/investments/1010048.html> (дата звернення: 03.11.2025).

73. Порядок розроблення стратегії розвитку територіальної громади.  
URL: <https://auc.org.ua/vydannya/poryadok-rozroblennya-strategiyi-rozvytku-terytorialnoyi-gromady> (дата звернення: 03.11.2025).

74. Запрошення мешканців громади щодо опитування у межах підготовки Стратегії розвитку громади до 2027 року. URL: <https://www.facebook.com/oleksandr.kolomiec.147410/posts/26465524089758645> (дата звернення: 10.11.2025).

75. На виборах міського голови Ладижина перемагає Олександр Коломієць. URL: <https://smarpoll.agency/2024/06/07/na-vyborah-miskogo-golovy-ladyzhyna-yakby-vony-vidbulysya-peremagaye-vykonuvach-obovyazkiv-mera-oleksandr-kolomiyecz-opytuvannya/> (дата звернення: 10.11.2025).

76. Про стратегічну екологічну оцінку: Закон України від 20.03.2018 № 2354-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2354-19#Text> (дата звернення: 10.11.2025).

77. Дашборд оцінки спроможності територіальних громад Міністерства розвитку громад та територій України. URL: <https://public.tableau.com/app/profile/clir.tableau/viz/CommunityDevelopmentandCapacityMap4/Dashboard1> (дата звернення: 04.12.2025)

78. Оприлюднили показники оцінювання спроможності громад на Вінничині. URL: [https://vinbazar.com/news/suspilstvo/oprilyudnili-pokazniki-otsiinyuvannya-spromojnosti-gromad-na-vinnichchini?fbclid=IwZXh0bgNhZW0CMTEAc3J0YwZhcHBfaWQKNjYyODU2ODM3OQABHkKMfu\\_kl0Gfal0BgwCbKwQNAEASgSrvnafDPKCQD5Za8StH0WMBXukrqMN1\\_aem\\_XnIqu9lrTN0kbGc8kdzrkw](https://vinbazar.com/news/suspilstvo/oprilyudnili-pokazniki-otsiinyuvannya-spromojnosti-gromad-na-vinnichchini?fbclid=IwZXh0bgNhZW0CMTEAc3J0YwZhcHBfaWQKNjYyODU2ODM3OQABHkKMfu_kl0Gfal0BgwCbKwQNAEASgSrvnafDPKCQD5Za8StH0WMBXukrqMN1_aem_XnIqu9lrTN0kbGc8kdzrkw) (дата звернення: 04.12.2025)

79. Валентюк І. Алгоритм впровадження моніторингу регіонального розвитку. *Вісник Національної академії державного управління при Президентові України*. 2010. № 2. С. 156-162.  
URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vnadu\\_2010\\_2\\_22](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vnadu_2010_2_22)

80. Морозов А.О., Косолапов В.Л., Колосов В.Є. Інформаційне і аналітичне забезпечення системи моніторингу. *Науково-технічна інформація*. 2002. №3. С. 18-23.

81. Якубів В.М., Попадинець Н.М., Максимів Ю.В. Моніторинг соціально-економічних процесів розвитку регіону: теоретичний і прикладний аспекти. *Актуальні проблеми розвитку економіки регіону*. 2017. Випуск 13. Т. 1. С. 176-184.

82. Мілашовська О.І. Моніторинг спільної стратегії соціально-економічного розвитку областей Карпатського регіону. *Науковий вісник Інституту міжнародних відносин НАУ. Серія: економіка, право, політологія, туризм*. 2010. Т. 2. №2. С. 125-131.

83. Про затвердження Методичних рекомендацій щодо порядку розроблення, затвердження, реалізації, проведення моніторингу та оцінювання реалізації стратегій розвитку територіальних громад: Наказ Міністерства розвитку громад та територій України від 21.12.2022 № 265. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v0265914-22#Text> (дата звернення: 10.11.2025).



**Максим ЧЕКРИГІН**

*магістр за ОПШ «Політика врядування в місті»  
Національний університет «Києво-Могилянська академія»  
(м. Київ, Україна)*

## **УПРАВЛІНСЬКІ РІШЕННЯ ДЛЯ РОЗБУДОВИ РЕАБІЛІТАЦІЙНОЇ МЕДИЦИНИ В ГРОМАДІ**

**Ключові слова:** медичні послуги, реабілітація, соціально-психологічна реабілітація, учасники бойових дій, реабілітаційний туризм, громада, Ладизинська міська лікарня.

Сьогодні питання реабілітації громадян України вже не є виключно складовою частиною сфери охорони здоров'я та набуває іншого, ключового статусу в соціальній та ветеранській політиці держави. І це має стати важливим прикладом повоєнної соціальної відповідальності держави та всіх її інституцій щодо своїх громадян. Такий стан речей створює додаткові широкі можливості й для органів місцевого самоврядування щодо залучення позабюджетних партнерських ресурсів на розбудову реабілітаційної медицини у своїх громадах. Прикладом цих ресурсів можуть бути міжнародні благодійні та донорські внески, грантові та приватні кошти, безпосередньо медичне обладнання або додаткові приміщення та будівлі різних форм власності. І саме тут проактивна позиція саме власників закладів охорони здоров'я в особі керівників громад, зміна управлінських поглядів на медичну реформу, додаткове бюджетування та реалізація ефективних рішень щодо своїх лікувальних закладів можуть стати рушійною силою розвитку вже самої громади. З огляду на зазначене, доцільно звернути увагу на актуальність управлінських рішень для розбудови реабілітаційної медицини в громаді як предмета міждисциплінарних досліджень, державних політик і локальних практик.

Ступінь вивченості теми обумовлюють ключові праці дослідників у сфері менеджменту (О. Баєва, О. Балуюєва, Д. Горбатова,

С. Соколовського, С. Вовк), політології (Я. Радиш, Д. Кармишева), публічного управління (О. Яремчука, І. Берлінець, В. Шевчук, Н. Беляєва, О. Яворовенко, С. Богданова, В. Брич) та охорони здоров'я (І. Мисула, Т. Бакалюк, А. Голяченко, Н. Сидлярчук, Ю. Мисула, М. Мисула, Ю. Завіднюк).

Управління комунальними закладами охорони здоров'я в умовах медичної реформи вже не перший рік перебуває в просторі непростих дискусій між профільними державними інституціями, Національною службою здоров'я України (НСЗУ), безпосередніми власниками закладів, пацієнтами та власне самими медиками. Особливого загострення вони набули під час повномасштабного вторгнення агресора в Україну, коли вся система охорони здоров'я відчуває колосальний тиск. Щоденні обстріли, тисячі поранених серед цивільного населення, розбиті ракетними ударами об'єкти медичної інфраструктури та десятки тисяч військовослужбовців, які потребують післяопераційної реабілітації, перевантажили нашу систему охорони здоров'я. І це в умовах, коли фактично медицина майже повністю фінансується за рахунок міжнародних партнерів. Систематичний брак ресурсів відчутно відображається на підвищенні уваги держави до якості надання медичних послуг, відповідності закладів вимогам ліцензування, повноти виконання умов контрактування НСЗУ тощо. У перспективі це може призводити до втрати контрактів та неминучого скорочення надходжень до лікарень. Додатковим викликом є жорсткий кадровий дефіцит і міграція профільних спеціалістів за кордон. Все це викликає масовий скепсис серед представників органів місцевого самоврядування щодо можливості організації ефективного управління своїми закладами охорони здоров'я.

Водночас, в умовах багаторічної дії режиму воєнного стану та фактичної повномасштабної війни, особливої ваги набуло питання надання масових медичних послуг з реабілітації.

Державна політика України у сфері реабілітації осіб з інвалідністю забезпечує координованість системи реабілітації, що реалізується через своєчасність, безперервність та комплексність відновлювальних заходів і методик, а також доступність технічних та інших засобів реабілітації і виробів медичного призначення, реабілітаційних

послуг, відповідність їх змісту, рівня та обсягу фізичним, розумовим, психічним можливостям і стану здоров'я особи з інвалідністю, дитини з інвалідністю; регламентує правові, економічні, соціальні умови надання особам з інвалідністю, дітям з інвалідністю реабілітаційних послуг з урахуванням їх функціональних можливостей, потреби у виробках медичного призначення, технічних та інших засобах реабілітації; гарантує матеріально-технічне, фінансове, кадрове і наукове забезпечення системи реабілітації; визначає умови для відновлення або здобуття трудових навичок, отримання освіти, професійної перепідготовки і працевлаштування з урахуванням функціональних можливостей осіб з інвалідністю тощо [2].

Пережиті страхиття війни, втрата близьких та рідних, окупація та полон — усі ці чинники вплинули на психоемоційний стан людей, як цивільних, так і військових. Люди, які пережили такі психотравматичні ситуації, потребують соціально-психологічної реабілітації та адаптації до воєнних умов і життя поза війною. Аналіз катастроф, стихійних лих, міжнаціональних та міжрегіональних конфліктів за останнє п'ятдесятиліття свідчить про те, наскільки необхідною та важливою є соціально-психологічна реабілітація для людей — жертв катастроф, війн та учасників бойових дій [4].

Слід зазначити, що ключовим чинником серед усіх психотравматичних впливів обставин війни є доволі тривале перебування воїнів та цивільного населення в умовах специфічного бойового стресу, який негативно позначається на психіці. У період бойових дій перебування в стані стресу може виконувати і позитивну функцію для учасника таких дій, але цей стан після закінчення війни стає для нього руйнівним через постстресові реакції. Учасники бойових дій, у яких чітко простежуються реакції дезадаптації, потребують соціально-психологічної реабілітації [3].

Отже, враховуючи вектор соціальної політики держави та прогнозований великий обсяг попиту на послуги з психологічної та фізичної реабілітації населення, а також спираючись на позитивні показники фінансування цієї послуги від НСЗУ, можна зробити припущення, що ефективне започаткування послуги реабілітаційної медицини може відіграти ключову роль у додатковому профілюванні та стрімкому розвитку місцевого закладу охорони здоров'я та громади.

На прикладі Ладизинської міської лікарні можна побачити позитивну динаміку змін у фінансовому становищі закладу після відкриття низки нових відділень, зокрема реабілітаційного на 20 ліжок. Станом на 2022 рік надходження до підприємства від Національної служби здоров'я України становили 44 992 тис. грн. У фінансовому плані закладу на 2025 рік прогноз надходжень від НСЗУ — 65 000 тис. грн, де 10 000 тис. грн попередньо законтраковано на послуги з медичної реабілітації, що дорівнює 15 % щодо плану бюджету 2025 року та 22 % щодо фактичного бюджету 2022 року. Фактичні надходження до лікарні від НСЗУ за перший квартал 2025 року становили 18 967 тис. грн, а скорегований прогноз на рік дорівнює 76 000 тис. грн. Водночас варто зауважити, що на сьогодні реабілітаційне відділення працює лише на 40 % від потенціалу. Щорічний обсяг зароблених від НСЗУ коштів з реабілітації може сягати 25 000 тис. грн на рік. Також зріс обсяг сплачуваного лікарнею ПДФО до місцевого бюджету з 6 500 тис. грн у 2022 році до 9 500 тис. грн у 2024 році за рахунок створення понад 70 додаткових робочих місць. Підтримка лікарні з місцевого бюджету у 2022 році становила 13 101 тис. грн, а у 2024 році — 29 081 тис. грн, що фіксує зростання фінансування більше ніж удвічі. Обсяг залучених у 2024 році благодійних коштів до відділення реабілітації дорівнює 6 500 тис. грн, а в межах підписаної у квітні 2025 року міжурядової угоди із Французькою Республікою має скласти ще понад 230 000 тис. грн протягом наступних 16 місяців [1].

Отже, проактивна політика розбудови реабілітаційної медицини в місцевому медичному закладі як результат управлінських рішень органу місцевого самоврядування в частині реалізації ефективної кадрової політики та формування якісної матеріально-технічної бази може створити передумови для започаткування реабілітаційного туризму в громадах. Завжди збиткові заклади охорони здоров'я невеликих громад, міст обласного значення та районних центрів завдяки внесенню до маршруту пацієнта з реабілітаційних послуг можуть отримати додаткові можливості для стабілізації своєї господарської діяльності, допомогти владі реалізувати соціальну відповідальність перед мешканцями своєї територіальної громади та регіону, а також стати фундаментом для формування нового профілю території.

*Список використаних джерел*

1. Звіт про роботу КП «Ладизжинська міська лікарня» за 2022–2024 роки. *Ладизжинська міська територіальна громада : офіційний сайт*. 14.05.2025. URL: <https://ladrada.gov.ua/publicna-informatsiia/novynu-ladyzhynskoi-miskoi-rady/zvit-pro-robotu-kr-ladyzhynska-miska-likarnia-za-2022-2024-roky.html> (дата звернення: 16.05.2025).
2. Реабілітація осіб з інвалідністю. *Міністерство соціальної політики України : офіційний сайт*. URL: [www.msp.gov.ua/timeline/invalidnist.html](http://www.msp.gov.ua/timeline/invalidnist.html) (дата звернення: 16.05.2025).
3. Сапункова С., Піц Л., Гутніцька А. та ін. Медична та соціальна реабілітація : навч.-метод. посіб. Київ : Медицина, 2018. 280 с.
4. Dubych K. V., Danylyuk K. V. Patterns of interaction between the State and NGOs within the social services delivery system. *The system of social services of Ukraine amidst transformation: modern trends and challenges : Scientific monograph*. Riga, Latvia : Baltija Publishing, 2022. P. 29–54. DOI: <https://doi.org/10.30525/978-9934-26-210-4-2>.

**ДОВІДКА**  
**про впровадження результатів МКР**  
**Чекригіна Максима Валерійовича**  
**на тему: «ПОЛІТИКА ФОРМУВАННЯ ПРОФІЛЮ ГРОМАДИ НА**  
**ЗАСАДАХ ПАРТНЕРСТВА З БІЗНЕСОМ НА ПРИКЛАДІ**  
**ЛАДИЖИНСЬКОЇ МІСЬКОЇ ТЕРИТОРІАЛЬНОЇ ГРОМАДИ»,**  
освітній ступінь – магістр  
освітньо-професійна програма / освітньо-наукова програма  
«Політика врядування в місті»  
спеціальності: 052 (політологія); 073 (менеджмент)

В складних умовах військового часу, практичній реалізації реформи децентралізації та враховуючи можливості подальшого повоєнного відновлення України, особливої актуальності набуває питання якісного стратегічного управління територіальними громадами. Останні чотири роки довели – сьогодні громади можуть конкурувати за ресурси відновлення на рівні із регіонами та державами. Мають відповідні можливості та спроможні самостійно будувати партнерські відносини із європейськими містами, міжнародними благодійними організаціями, урядами прозахідних країн тощо. Все це потребує відповідних компетенцій та сучасних інструментів управління стратегічним розвитком.

Даною довідкою підтверджується, що запропоновані у КМР Максима Чекригіна на тему «Політика формування профілю громади на засадах партнерства із бізнесом на прикладі Ладжинської міської територіальної громади» практичні рекомендації щодо стратегічних пріоритетів розвитку Ладжинської громади та методичні пропозиції щодо їх моніторингу та індикаторів оцінки, було впроваджено у практичній діяльності під час розробки проекту та плану заходів «Стратегії розвитку Ладжинської громади 2025-2027», а також публічних обговорень протягом 2025 року.

Секретар ради

Олександр КОЛОМІЄЦЬ

## Додаток В

## Загальна Структура стратегічних, оперативних цілей та завдань

Оперативні цілі	Завдання	Проекти
<b>Стратегічна ціль 1. Стале економічне зростання</b>		
1.1. Соціально-економічний розвиток громади	1.1.1. Залучення публічних інвестицій	1.1.1.1. Формування єдиного проектного портфеля публічних інвестицій територіальної громади
	1.1.2. Створення сприятливого середовища для малого та середнього бізнесу	1.1.2.1. Створення нових торговельних зон для підтримки підприємців/-ць: реконструкція міського пляжу, будівництво ярмаркового містечка в центрі громади, розбудова міської комунальної стайні  1.1.2.2. Розробка та реалізація програм супроводу малих та середніх підприємств громади для залучення інвестицій  1.1.2.3. Розробка маркетингової стратегії громади.
	1.1.3. Підтримка ініціатив мешканців/-ок громади та підвищення рівня їхньої поінформованості щодо започаткування та розвитку власного бізнесу	1.1.3.1. Реалізація місцевої грантової програми підтримки суб'єктів малого та середнього підприємництва та підтримка локального виробництва  1.1.3.2. Розширення і реалізація освітніх програм та тренінгів з підприємництва, системне проведення форумів, бізнес-подій у партнерстві з роботодавцями  1.1.3.3. Реалізація Програми фінансово-кредитної підтримки суб'єктів малого та середнього підприємництва у Ладижинській територіальній громаді на 2025 – 2027 роки»
	1.1.4. Запровадження фінансової підтримки суб'єктів МСП для впровадження альтернативних джерел енергії	1.1.4.1. Розробка та затвердження відповідної бюджетної програми фінансової підтримки суб'єктів МСП для впровадження альтернативних джерел енергії
	1.1.5. Релокація та створення	

	нових підприємств, навчальних закладів, установ та організацій	1.1.5.1. Створення умов для релокації медичного коледжу в Ладижинську громаду
1.2. Розвиток електронного урядування та цифровізації	1.2.1. Підвищення спроможності місцевого самоврядування до запровадження і використання інструментів електронного урядування та е-демократії.	1.2.1.1. Підтримка розвитку електронних публічних послуг та сервісів в громаді. 1.2.1.2. Упровадження технологій е-урядування в органах виконавчої влади
1.3. Розвиток місцевого самоврядування	1.3.1. Підвищення рівня самоорганізації населення	1.3.1.1. Створення програми заходів для підтримки самоорганізації населення
<b>Стратегічна ціль 2. Відновлення та сталий розвиток інфраструктури</b>		
2.1. Забезпечення мешканців/-ок житлом	2.1.1. Розбудова житлового фонду 2.1.2. Підвищення спроможності ВПО в частині забезпечення житлом	2.1.1.1. Розробка та затвердження програми «Муніципальне житло Ладижинської міської територіальної громади» 2.1.1.2. Початок будівництва першого будинку по програмі муніципального житла. 2.1.2.1. Будівництво трьохсекційного семиповерхового житлового будинку на 130 квартир за підтримки Міжнародної організації з міграції (МОМ) для ВПО та місцевих мешканців/-ок 2.1.2.2. Капітальний ремонт та облаштування місць компактного проживання для внутрішньо переміщених осіб
2.2. Забезпечення належного стану соціальної	2.2.1. Термомодернізація муніципальних будівель	2.2.1.1. Капітальний ремонт покрівлі частини будівлі комунального

інфраструктури	2.2.2. Проведення капітальних ремонтів об'єктів соціальної інфраструктури	закладу «Ладжинський центр культури та дозвілля «Прометей» з проведенням ресурсозберігаючих заходів  2.2.2.1. Капітальний ремонт харчоблоків Ладжинських ліцеїв
2.3. Забезпечення належного стану об'єктів житлово-комунального господарства	2.3.1. Термомодернізація об'єктів житлового фонду  2.3.2. Створення альтернативних джерел теплопостачання  2.3.3. Створення альтернативних джерел водопостачання  2.3.4. Прийняття в комунальну власність об'єктів централізованого водопостачання і водовідведення від Ладжинської ТЕС та їх реконструкція	2.3.1.1. Капітальні ремонти фасадів та покрівель житлових будинків із застосуванням ресурсозберігаючих заходів.  2.3.1.2. Збільшення кількості утепленого багатоквартирного фонду до 60%.  2.3.2.1 Встановлення 3-х блочно-модульних котелень на об'єктах соціальної сфери  2.3.3.1 Будівництво свердловини та водогону для забезпечення безперервного водопостачання Ладжинської міської лікарні  2.3.4.1. Розробка проєктно-кошторисної документації для водозабору, водофільтрувального блоку, мереж водопостачання та водовідведення  2.3.4.2. Початок реконструкції водозабору, водофільтрувального блоку, мереж водопостачання та водовідведення
2.4 Справедлива трансформація громади	2.4.1. Розробка та затвердження Стратегії справедливої трансформації громади	2.4.1.1. Розробка та затвердження плану просторового розвитку громади.  2.4.1.2. Впровадження заходів Стратегії справедливої трансформації Ладжинської громади  2.4.1.3. Створення офісу декарбонізації та енергоефективності

	<p>2.4.2. Впровадження технологій, спрямованих на зменшення негативного впливу на довкілля</p>	<p>2.4.1.4. Розробка та затвердження Муніципального енергетичного плану громади</p> <p>2.4.1.5. Актуалізація Плану дій зі сталого енергетичного розвитку та клімату Ладжинської громади</p> <p>2.4.1.6. Розробка геоінформаційної системи громади</p> <p>2.4.2.1. Розробка плану управління відходами</p> <p>2.4.2.2. Будівництво сміттесортувальної лінії міської системи управління відходами в місті Ладжин</p> <p>2.4.2.3. Створення умов для побудови системи моніторингу якості повітря, води та шуму</p>
<p>2.5 Розвиток енергетичної інфраструктури.</p>	<p>2.5.1. Розбудова альтернативних джерел енергопостачання</p> <p>2.5.2. Впровадження розподіленої генерації</p>	<p>2.5.1.1 Будівництво альтернативних джерел енергії (СЕС) для забезпечення потреб муніципальних закладів Ладжинської МТГ</p> <p>2.5.1.2. Встановлення когенераційних установок для потреб комунального сектору</p> <p>2.5.1.3. Будівництво індивідуальних теплових пунктів у багатоповерхових житлових будинках для зменшення обсягу споживання енергоносіїв</p> <p>2.5.2.1 Розробка концепції розподіленої генерації та встановлення відповідного обладнання</p>
<p>2.6. Забезпечення належного стану дорожньо-транспортної інфраструктури</p>	<p>2.6.1. Покращення стану дорожнього покриття в населених пунктах та на території старої частини громади</p> <p>2.6.2. Коригування та оптимізація схеми організації дорожнього руху та місць</p>	<p>2.6.1.1. Модернізація дорожньої інфраструктури та організація безпечного дорожнього руху в місті Ладжин, реконструкція дорожнього покриття у старій частині міста</p> <p>2.6.2.1. Розробка оновленої схеми організації дорожнього руху та місць паркування автотransпортних засобів</p>

	паркування автотранспортних засобів в місті Ладижин	в місті Ладижин, організація регульованих перехресть  2.6.2.2. Розвиток велосипедної інфраструктури громади
2.7. Розвиток культурно-мистецької та спортивної інфраструктури	2.7.1. Підтримка існуючих та створення нових культурно-мистецьких просторів у громаді  2.7.2. Підтримка існуючої та створення нової спортивної інфраструктури	2.7.1.1. Створення культурно-мистецького центру у приміщенні колишнього дошкільного навчального закладу «Барвінок»  2.7.1.2. Створення сучасної виставкової зали у Палаці культури, відпочинку і спорту «Прометей»  2.7.1.3. Створення Молодіжного центру Ладижинської громади  2.7.2.1. Реконструкція стадіону «Авангард» у місті Ладижин  2.7.2.2. Будівництво сучасного спортивного комплексу  2.7.2.3. Відновлення водно-веслувальної бази відділення академічного веслування Ладижинської ДЮСШ №2
<b>Стратегічна ціль 3. Створення якісних та безпечних умов життя та розвитку населення</b>		
3.1 Розвиток медичних послуг для населення в громаді	3.1.1. Створення умов для отримання якісних медичних послуг для населення	3.1.1.1. Отримання Ладижинською міською лікарнею статусу кластерної  3.1.1.2. Реконструкція будівлі реабілітаційного відділення, відділення відновного лікування та профілактики професійної захворюваності комунального підприємства «Ладижинська міська лікарня»  3.1.1.3. Створення інсультного відділення в Ладижинській міській лікарні  3.1.1.4. Виконання заходів безбар'єрності для стоматологічного

	<p>3.1.2. Створення медичного профілю громади</p>	<p>корпусу Ладижинської міської лікарні</p> <p>3.1.2.1. Розширення хірургічного відділення Ладижинської міської лікарні (на 100% відносно показників 2024 року), зокрема шляхом реконструкції будівлі та добудови додаткового 4-го поверху</p> <p>3.1.2.2. Створення сучасного хірургічного операційного блоку в Ладижинській міській лікарні</p> <p>3.1.2.3. Збільшення кількості медичних корпусів лікарні</p>
<p>3.2. Підтримка вразливих верств населення</p>	<p>3.2.1. Розбудова кластеру психосоціальної підтримки</p> <p>3.2.2. Підвищення доступності муніципальних та адміністративних послуг для ветеранів/-нок Ладижинської громади та членів їх родин</p> <p>3.2.3. Підвищення рівня доступності громадських будівель</p>	<p>3.2.1.1. Виконання 2 черги ремонтних робіт приміщення Центру життєстійкості для надання комплексної соціальної послуги населенню</p> <p>3.2.1.2. Облаштування приміщень та робочих місць помічників ветерана та КУ «Центр соціальних служб»</p> <p>3.2.2.1. Створення «Єдиного вікна для ветеранів та ветеранок та членів їх родин»</p> <p>3.2.3.1. Визначення кроків по забезпеченню доступності громадських будівель, розробка відповідної проєктної документації</p> <p>3.2.3.2. Капітальний ремонт громадських будівель з метою виконання вимог доступності та інклюзивності.</p> <p>3.2.3.3. Розробка безбар'єрного маршруту для маломобільних груп населення</p>
<p>3.3. Підвищення рівня громадської</p>	<p>3.3.1. Забезпечення захисту мешканців/-ок від загроз, пов'язаних з війною</p>	<p>3.3.1.1. Нове будівництво окремо розташованої споруди цивільного захисту протирадіаційного укриття</p>

безпеки	<p>3.3.2. Запровадження системного підходу до управління ситуацією з безпритульними тваринами</p> <p>3.3.3. Підтримка громадського порядку</p>	<p>(ПРУ) Ліцей-4 Ладжинської міської ради</p> <p>3.3.2.1. Створення центру адопції безпритульних тварин у місті Ладжин</p> <p>3.3.2.2. Запровадження комплексної муніципальної Програми поводження з безпритульними тваринами</p> <p>3.3.3.1. Моніторинг та виявлення територій/зон, які не охоплені відеонаглядом (смарт-місто), але потребують цього</p>
3.4. Створення якісних умов для навчання та розвитку дітей в закладах освіти	<p>3.4.1. Підтримка реформи старшої школи</p> <p>3.4.2. Сприяння залученню інвестицій у розвиток загальної середньої освіти</p> <p>3.4.3. Підвищення рівня інтеграції дітей з особливими освітніми потребами в громаді</p> <p>3.4.4. Підвищення рівня відповідальності батьків за життя та здоров'я дітей</p>	<p>3.4.1.1. Запровадження профільного навчання у старшій школі</p> <p>3.4.2.1. Сприяння створенню шкільних STEM-лабораторій на основі навчальних закладів</p> <p>3.4.3.1. Підтримка розвитку інклюзії в освітніх закладах міста</p> <p>3.4.4.1. Проведення комплексу заходів для організації просвітницької роботи з батьками та дітьми із залученням установ та організацій громади</p>
3.5. Розвиток культурно-мистецького життя громади	3.5.1. Паспортизація та популяризація культурної спадщини громади	<p>3.5.1.1. Розробка культурного паспорту громади.</p> <p>3.5.1.2. Розвиток культурних напрямів, пов'язаних з популяризацією українознавчої тематики (кераміка, писанкарство, лялькарство та ін.) із залученням місцевого бізнесу</p> <p>3.5.1.3. Розробка програми заходів з охорони пам'яток та об'єктів культурної спадщини</p>