

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ЕКОНОМІКИ І ТЕХНОЛОГІЙ

ННІ/факультет	Навчально-науковий юридичний інститут
Кафедра	Публічного управління та адміністрування
Спеціальність	281 Публічне управління та адміністрування
Форма навчання	денна

КВАЛІФІКАЦІЙНА МАГІСТЕРСЬКА РОБОТА

Сізова Олександра Іллїча

(прізвище, ім'я, по батькові здобувача)

на тему Удосконалення стратегій розвитку прифронтової
територіальної громади в умовах воєнного стану

(повна назва теми)

за матеріалами

(повна назва бази дослідження)

науковий керівник

канд.наук з держ. упр.

(наук. ступінь, вчене звання)

(підпис)

С. КАРАКОВ

(ініціал, прізвище)

Робота допущена до захисту в ЕК

Протокол засідання кафедри

від «20» січня 2026 р. № 6

Завідувач

кафедри

(підпис)

к.е.н., доцент

Наук. ступінь, вчене звання

Г. ПУРІЙ

Ініціал, прізвище

Завдання на кваліфікаційну магістерську роботу
МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ЕКОНОМІКИ І ТЕХНОЛОГІЙ

ННІ/факультет	Навчально-науковий юридичний інститут
Кафедра	Публічного управління та адміністрування
Спеціальність	281 Публічне управління та адміністрування
Форма навчання	денна

«ЗАТВЕРДЖУЮ»

Завідувач
кафедри

_____	Г. ПУРІЙ
(підпис)	(Ініціал, прізвище)
«19» січня 2026 року	

ЗАВДАННЯ
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ МАГІСТЕРСЬКУ РОБОТУ
Сізова Олександра Ілліча

1. Тема роботи Удосконалення стратегій розвитку прифронтової територіальної громади в умовах воєнного стану
Керівник роботи канд.наук з держ.упр. Караков С.В.
затверджено наказом закладу вищої освіти від «29» грудня 2026 р. № 794-ст

2. Строк подання здобувачем роботи до «19» січня 2026 р.

3. Зміст кваліфікаційної магістерської роботи, об'єкт, предмет та мета дослідження:

РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ СТРАТЕГІЧНОГО РОЗВИТКУ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ
1.1 Сутність та роль стратегічного розвитку територіальних громад у системі публічного управління
1.2 Особливості стратегічного розвитку прифронтових територіальних громад в умовах воєнного стану
1.3 Методичні підходи до формування та коригування стратегій розвитку громад у кризових умовах
РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ КРИВОРІЗЬКОЇ МІСЬКОЇ ТЕРИТОРІАЛЬНОЇ ГРОМАДИ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ
2.1 Соціально-економічна та безпекова характеристика Криворізької міської територіальної громади як прифронтової
2.2 Оцінка змісту та реалізації Стратегії розвитку Криворізької міської територіальної громади до 2030 року
2.3 SWOT-аналіз стратегічного розвитку Криворізької міської територіальної громади в умовах воєнного стану
РОЗДІЛ 3 НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ КРИВОРІЗЬКОЇ МІСЬКОЇ ТЕРИТОРІАЛЬНОЇ ГРОМАДИ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ
3.1 Концептуальні засади удосконалення стратегії розвитку прифронтової територіальної громади
3.2 Пріоритетні напрями оновлення Стратегії розвитку Криворізької міської територіальної громади

*Об'єкт дослідження: **Об'єктом дослідження є процес стратегічного розвитку територіальних громад у системі публічного управління.***

*Предмет дослідження: **сукупність управлінських, соціально-економічних та безпекових механізмів удосконалення Стратегії розвитку прифронтової територіальної громади в умовах воєнного стану.***

*Мета кваліфікаційної магістерської роботи: **теоретичне обґрунтування та розроблення практичних напрямів удосконалення Стратегії розвитку Криворізької міської територіальної громади в умовах воєнного стану з урахуванням прифронтового статусу громади, сучасних безпекових викликів і потреб післявоєнного відновлення.***

5. Дата видачі завдання «31» жовтня 2025 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної магістерської роботи	Строк виконання етапів роботи	Відмітка керівника про виконання етапів (дата, підпис)
1	Підготовка розділу 1	29.12.2025 р.	29.12.2025 р.
2	Підготовка розділу 2	05.01.2026 р.	05.01.2026 р.
3	Підготовка розділу 3	12.01.2026 р.	12.01.2026 р.
4	Перевірка кваліфікаційної магістерської роботи на наявність ознак академічного плагіату	13.01.2026 р.- 14.01.2026 р.	13.01.2026 р.- 14.01.2026 р.
5	Отримання відгуку від наукового керівника	до 16.01.2026 р.	16.01.2026 р.
6	Подання кваліфікаційної роботи на перегляд завідувачу кафедри	до 19.01.2026 р.	19.01.2026 р.
7	Реєстрація завершеної кваліфікаційної роботи	до 19.01.2026 р.	19.01.2026 р.
8	Попередній захист кваліфікаційної роботи на кафедрі	20.01.2026 р.	20.01.2026 р.
9	Підготовка до захисту в ЕК	до 26.01.2026 р.	26.01.2026 р.

Завдання підготував науковий керівник

(підпис)

Караков С.В.
(прізвище та ініціали)

Завдання одержав

(підпис)

Сізов О. І.
(прізвище та ініціали)

РЕФЕРАТ

кваліфікаційної магістерської роботи

здобувача спеціальності 281 «Публічне управління та адміністрування»
Сізова О.І. «Удосконалення стратегій розвитку прифронтової територіальної громади в умовах воєнного стану». – Державний університет економіки і технологій, 2026 р.

Кваліфікаційна магістерська робота містить 77 сторінок, 8 таблиць, 2 рисунки. При підготовці роботи використано 69 джерел.

Мета кваліфікаційної магістерської роботи: теоретичне обґрунтування та розроблення практичних напрямів удосконалення Стратегії розвитку Криворізької міської територіальної громади в умовах воєнного стану з урахуванням прифронтового статусу громади, сучасних безпекових викликів і потреб післявоєнного відновлення.

Завдання дослідження: дослідити сутність і роль стратегічного розвитку територіальних громад у системі публічного управління; визначити особливості стратегічного розвитку прифронтових територіальних громад в умовах воєнного стану; узагальнити методичні підходи до формування та коригування стратегій розвитку громад у кризових умовах; проаналізувати соціально-економічний і безпековий стан Криворізької міської територіальної громади; оцінити зміст та реалізацію чинної Стратегії розвитку Криворізької міської територіальної громади до 2030 року; здійснити SWOT- та TOWS-аналіз стратегічного розвитку громади в умовах воєнного стану; обґрунтувати концептуальні засади та пріоритетні напрями удосконалення Стратегії розвитку громади; розробити механізми реалізації та моніторингу удосконаленої стратегії розвитку.

Об'єктом дослідження є процес стратегічного розвитку територіальних громад у системі публічного управління.

Предметом дослідження є сукупність управлінських, соціально-економічних та безпекових механізмів удосконалення Стратегії розвитку прифронтової територіальної громади в умовах воєнного стану.

Основні положення та висновки результатів дослідження доповідалися та обговорювалися на всеукраїнській науково - практичній конференції, зокрема: Публічні політики і сталий розвиток суспільства: виклики та перспективи (ППСР 2025) : Всеукраїнська науково-практична конференція (м. Кривий Ріг, 2 грудня 2025 р.) : Удосконалення стратегій розвитку прифронтової територіальної громади в умовах повоєнної відбудови : тези доповідей. Кривий Ріг : Державний університет економіки і технологій, 2026, С.283 - 287.

Ключові слова: прифронтова територіальна громада; стратегічний розвиток громади; публічне управління та адміністрування; воєнний стан; життєстійкість та безпековий чинник; адаптивне стратегічне планування; SWOT- та сценарний аналіз; післявоєнне відновлення території.

ЗМІСТ

	Стор.
ВСТУП	6
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ СТРАТЕГІЧНОГО РОЗВИТКУ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ	10
1.1 Сутність та роль стратегічного розвитку територіальних громад у системі публічного управління	10
1.2 Особливості стратегічного розвитку прифронтових територіальних громад в умовах воєнного стану	15
1.3 Методичні підходи до формування та коригування стратегій розвитку громад у кризових умовах	21
Висновки до розділу 1	26
РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ КРИВОРІЗЬКОЇ МІСЬКОЇ ТЕРИТОРІАЛЬНОЇ ГРОМАДИ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ	30
2.1 Соціально-економічна та безпекова характеристика Криворізької міської територіальної громади як прифронтової	30
2.2 Оцінка змісту та реалізації Стратегії розвитку Криворізької міської територіальної громади до 2030 року	36
2.3 SWOT-аналіз стратегічного розвитку Криворізької міської територіальної громади в умовах воєнного стану	41
Висновки до розділу 2	49
РОЗДІЛ 3 НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ КРИВОРІЗЬКОЇ МІСЬКОЇ ТЕРИТОРІАЛЬНОЇ ГРОМАДИ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ	53
3.1 Концептуальні засади удосконалення стратегії розвитку прифронтової територіальної громади	53
3.2 Пріоритетні напрями оновлення Стратегії розвитку Криворізької міської територіальної громади	57
Висновки до розділу 3	63
ВИСНОВКИ	66
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	70
ДОДАТКИ	77

ВСТУП

Сучасний етап розвитку України характеризується безпрецедентними викликами, зумовленими повномасштабною збройною агресією та запровадженням воєнного стану, що докорінно змінили умови функціонування системи публічного управління на всіх рівнях. Особливо гостро ці виклики проявляються на рівні територіальних громад, насамперед прифронтових, які змушені одночасно виконувати завдання забезпечення життєдіяльності населення, підтримання безпеки, реагування на кризові ситуації та формування передумов для післявоєнного відновлення. За таких умов стратегічний розвиток територіальних громад набуває принципово нового змісту та потребує переосмислення традиційних підходів до стратегічного планування.

Актуальність теми кваліфікаційної магістерської роботи зумовлена необхідністю удосконалення стратегій розвитку прифронтових територіальних громад в умовах воєнного стану. Війна трансформувала соціально-економічні, безпекові та інституційні умови розвитку громад, що зробило значну частину стратегічних документів, розроблених у довоєнний період, частково неадекватними новим реаліям. Стратегії розвитку, які раніше орієнтувалися переважно на економічне зростання та підвищення конкурентоспроможності, в умовах війни мають бути спрямовані на забезпечення життєстійкості громад, збереження людського потенціалу, захист критичної інфраструктури та формування адаптивних механізмів управління. Це зумовлює потребу в науково обґрунтованому оновленні стратегічних підходів до розвитку прифронтових територій.

Особливу значущість зазначена проблематика має для Криворізької міської територіальної громади, яка є однією з найбільших міських громад України, має потужний індустріальний та соціально-економічний потенціал і водночас функціонує в умовах підвищених безпекових ризиків.

Прифронтовий статус громади, вплив воєнних дій на економіку, демографічні процеси, соціальну сферу та інфраструктуру зумовлюють необхідність переоцінки діючої Стратегії розвитку та формування напрямів її удосконалення відповідно до реалій воєнного стану і перспектив післявоєнного відновлення.

Ступінь наукової розробленості проблеми свідчить про значний інтерес науковців до питань стратегічного розвитку територій, публічного управління та регіональної політики. У працях вітчизняних і зарубіжних дослідників ґрунтовно висвітлено теоретичні засади стратегічного планування, сталого розвитку територіальних громад, децентралізації та регіонального розвитку. Водночас проблема стратегічного розвитку прифронтових територіальних громад саме в умовах воєнного стану залишається недостатньо систематизованою, а наявні дослідження часто мають фрагментарний характер. Це зумовлює потребу у комплексному дослідженні, яке поєднує теоретичний аналіз із прикладним обґрунтуванням управлінських рішень на рівні конкретної громади.

Метою кваліфікаційної магістерської роботи є теоретичне обґрунтування та розроблення практичних напрямів удосконалення Стратегії розвитку Криворізької міської територіальної громади в умовах воєнного стану з урахуванням прифронтового статусу громади, сучасних безпекових викликів і потреб післявоєнного відновлення.

Для досягнення поставленої мети в роботі передбачено розв’язання **таких завдань:**

- дослідити сутність і роль стратегічного розвитку територіальних громад у системі публічного управління;
- визначити особливості стратегічного розвитку прифронтових територіальних громад в умовах воєнного стану;
- узагальнити методичні підходи до формування та коригування стратегій розвитку громад у кризових умовах;

- проаналізувати соціально-економічний і безпековий стан Криворізької міської територіальної громади;
- оцінити зміст та реалізацію чинної Стратегії розвитку Криворізької міської територіальної громади до 2030 року;
- здійснити SWOT- та TOWS-аналіз стратегічного розвитку громади в умовах воєнного стану;
- обґрунтувати концептуальні засади та пріоритетні напрями удосконалення Стратегії розвитку громади;
- розробити механізми реалізації та моніторингу удосконаленої стратегії розвитку.

Об’єктом дослідження є процес стратегічного розвитку територіальних громад у системі публічного управління.

Предметом дослідження є сукупність управлінських, соціально-економічних та безпекових механізмів удосконалення Стратегії розвитку прифронтової територіальної громади в умовах воєнного стану.

Методологічну основу дослідження становлять загальнонаукові та спеціальні методи пізнання, зокрема аналіз і синтез, індукція і дедукція, системний та структурно-функціональний підходи, SWOT- та TOWS-аналіз, сценарний підхід, методи стратегічного аналізу й узагальнення. Застосування зазначених методів забезпечило комплексність і обґрунтованість отриманих результатів.

Особливість одержаних результатів полягає в обґрунтуванні концептуальних підходів до удосконалення стратегії розвитку прифронтової територіальної громади в умовах воєнного стану, а також у розробленні практично орієнтованих механізмів її реалізації та моніторингу на прикладі Криворізької міської територіальної громади.

Практичне значення роботи полягає в можливості використання отриманих висновків і рекомендацій у діяльності органів місцевого самоврядування при оновленні стратегічних документів розвитку територіальних громад, що функціонують в умовах воєнного стану, а також у

навчальному процесі з підготовки фахівців у сфері публічного управління та адміністрування.

Структура кваліфікаційної магістерської роботи відповідає меті та завданням дослідження і складається зі вступу, трьох розділів, загальних висновків, списку використаних джерел і додатків.

Основні положення та висновки результатів дослідження доповідалися та обговорювалися на всеукраїнській науково - практичній конференції, зокрема: Публічні політики і сталий розвиток суспільства: виклики та перспективи (ППСР 2025) : Всеукраїнська науково-практична конференція (м. Кривий Ріг, 2 грудня 2025 р.) : Удосконалення стратегій розвитку прифронтової територіальної громади в умовах повоєнної відбудови : тези доповідей. Кривий Ріг : Державний університет економіки і технологій, 2026, С.283 - 287.

Обсяг та структура кваліфікаційної магістерської роботи. Основний зміст роботи викладено на 77 сторінках комп'ютерного тексту, включаючи вступ, три розділи, висновки, рекомендації. Список використаних джерел містить 55 джерел. У роботі наведено 8 таблиць, 2 рисунки, 5 додатків.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ СТРАТЕГІЧНОГО РОЗВИТКУ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ

1.1 Сутність та роль стратегічного розвитку територіальних громад у системі публічного управління

Сучасний етап розвитку системи публічного управління в Україні характеризується глибокими трансформаційними процесами, що зумовлені як внутрішніми реформами децентралізації, так і зовнішніми викликами, пов'язаними з повномасштабною збройною агресією проти держави. У цих умовах особливої актуальності набуває проблема стратегічного розвитку територіальних громад, які сьогодні виступають ключовими суб'єктами забезпечення соціально-економічної стабільності, життєстійкості населення та відновлення територій. Стратегічний розвиток громад перетворюється з інструменту довгострокового планування на комплексний механізм публічного управління, спрямований на адаптацію територій до кризових, воєнних і посткризових умов.

У науковій літературі стратегічний розвиток розглядається як цілеспрямований, системний та довгостроковий процес визначення пріоритетів, цілей і напрямів розвитку соціально-економічних систем з урахуванням внутрішнього потенціалу та зовнішнього середовища. У контексті територіальних громад стратегічний розвиток поєднує економічні, соціальні, просторові, інституційні та безпекові компоненти, формуючи основу для сталого функціонування громади як цілісного соціального організму. Такий підхід відповідає сучасним концепціям публічного управління, зокрема принципам сталого розвитку, людиноцентричності та партнерського врядування.

У системі публічного управління стратегічний розвиток територіальних громад виконує інтегруючу роль, оскільки забезпечує узгодження інтересів держави, регіону, місцевого самоврядування, бізнесу та громадянського суспільства. Стратегія розвитку громади виступає не лише планово-управлінським документом, а й інструментом консолідації місцевих акторів навколо спільного бачення майбутнього території. Саме через стратегічне планування реалізується принцип субсидіарності, відповідно до якого рішення щодо розвитку приймаються на максимально наближеному до громадян рівні.

З позицій публічного управління стратегічний розвиток територіальних громад слід розглядати як безперервний управлінський цикл, що охоплює формування бачення, аналіз середовища, визначення стратегічних цілей, розроблення механізмів реалізації, моніторинг і коригування управлінських рішень. Такий підхід дозволяє забезпечити гнучкість управління та адаптацію стратегічних документів до динамічних змін, що є особливо важливим в умовах воєнного стану. Війна радикально змінює вихідні умови розвитку громад, трансформує пріоритети, посилює роль безпекового чинника та потребує переосмислення традиційних моделей стратегування.

Роль стратегічного розвитку в системі публічного управління істотно зросла внаслідок реалізації реформи децентралізації, яка надала територіальним громадам розширені повноваження, фінансові ресурси та відповідальність за власний розвиток. У цьому контексті стратегія розвитку громади стала базовим інструментом реалізації місцевої політики, що забезпечує програмно-цільовий підхід до управління ресурсами та розвитком територій. Водночас ефективність стратегічного розвитку залежить від здатності органів місцевого самоврядування інтегрувати стратегічні цілі у щоденну управлінську практику та бюджетний процес.

Наукові підходи до визначення сутності стратегічного розвитку територіальних громад ґрунтуються на поєднанні економічної, соціальної та інституційної парадигм. Економічний підхід акцентує увагу на формуванні конкурентоспроможності території, залученні інвестицій, розвитку

підприємництва та диверсифікації місцевої економіки. Соціальний підхід зосереджується на підвищенні якості життя населення, розвитку людського капіталу, соціальній згуртованості та інклюзивності. Інституційний підхід підкреслює значення ефективних управлінських структур, прозорості, підзвітності та участі громадян у процесах прийняття рішень.

У системі публічного управління стратегічний розвиток територіальних громад виконує функцію орієнтиру для формування публічної політики на місцевому рівні. Він визначає рамки для розроблення програм соціально-економічного розвитку, галузевих і цільових програм, а також слугує основою для координації діяльності різних суб'єктів управління. За відсутності чітко сформульованої стратегії управлінські рішення набувають фрагментарного характеру, що знижує ефективність використання ресурсів і послаблює спроможність громади реагувати на кризові виклики.

В умовах воєнного стану стратегічний розвиток територіальних громад набуває особливого змісту. По-перше, змінюється часовий горизонт стратегування: поряд із довгостроковими цілями зростає значення середньо- та короткострокових пріоритетів, спрямованих на забезпечення безпеки, життєзабезпечення населення та стійкості критичної інфраструктури. По-друге, посилюється роль адаптивності стратегій, які мають враховувати високий рівень невизначеності та ризиків. По-третє, стратегічний розвиток дедалі більше інтегрує гуманітарний вимір, орієнтований на підтримку вразливих груп населення, внутрішньо переміщених осіб і ветеранів.

У наукових дослідженнях підкреслюється, що стратегічний розвиток у системі публічного управління має базуватися на принципах людиноцентричності та сталості. Це означає, що економічне зростання не може розглядатися як самоціль, а має слугувати засобом забезпечення гідного рівня життя та соціальної безпеки мешканців громади. В умовах війни та післявоєнного відновлення ці принципи набувають особливого значення, оскільки суспільство зазнає значних соціальних і психологічних втрат (див. табл. 1.1.1).

Таблиця 1.1.1

Наукові підходи до визначення сутності стратегічного розвитку
територіальних громад

Науковий підхід	Представники, джерела	Сутність підходу	Управлінський акцент
1	2	3	4
Економічний	І. Ансофф [5], В. М. Гейць [10]	Стратегічний розвиток територіальної громади трактується як процес формування довгострокових конкурентних переваг, ефективного використання ресурсів та стимулювання економічного зростання	Конкурентоспроможність, інвестиційна привабливість
Соціальний	В. І. Кравченко [7], Є. О. Романенко [8]	Стратегічний розвиток розглядається як інструмент підвищення якості життя населення, розвитку людського капіталу та соціальної згуртованості	Людиноцентричність, соціальна стабільність
Інституційний	Д. Норт [11], Л. М. Дяченко [6]	Акцент робиться на розвитку управлінських інститутів, норм і процедур, які забезпечують результативність стратегічного управління громадою	Якість інституцій, ефективність управління
Системний	В. Г. Афанасьєв [12], О. Ю. Оболенський [13]	Стратегічний розвиток громади визначається як цілісний процес трансформації соціально-економічної системи з урахуванням взаємозв'язків між її елементами	Комплексність, узгодженість політик
Територіально-просторовий	О. В. Берданова [14], І. З. Сторонянська [15]	Стратегічний розвиток пов'язується з просторовим плануванням, розвитком інфраструктури та раціональним використанням територіальних ресурсів	Просторова збалансованість, інфраструктурний розвиток
Публічно-управлінський	Є. О. Романенко [8], Л. М. Дяченко [6]	Стратегічний розвиток трактується як інструмент реалізації публічної політики на місцевому рівні, що забезпечує узгодження інтересів влади, громади та стейкхолдерів	Партнерство, участь, публічна відповідальність

Продовж. табл. 1.1.1

1	2	3	4
Адаптивно-кризовий	UNDP [9], OECD [16]	Стратегічний розвиток визначається як здатність територіальної громади адаптуватися до кризових, воєнних і посткризових умов через гнучке стратегічне планування	Стійкість, безпека, гуманітарний вимір

Джерело: узагальнено на основі [5-16]

Узагальнення наукових підходів до визначення сутності стратегічного розвитку територіальних громад (табл. 1.1.1) свідчить про багатовекторність і комплексність цього поняття. Кожен із підходів відображає окремий аспект розвитку громади, зосереджуючи увагу на економічних, соціальних, інституційних, просторових або управлінських чинниках.

У системі публічного управління стратегічний розвиток територіальних громад доцільно розглядати як інтегрований процес, що поєднує економічні та соціальні цілі з інституційною спроможністю органів місцевого самоврядування. Особливої ваги в умовах воєнного стану набуває адаптивно-кризовий підхід, який трансформує стратегічне планування з інструменту довгострокового розвитку на механізм забезпечення стійкості, безпеки та життєзабезпечення населення.

Таким чином, стратегічний розвиток територіальних громад у сучасних умовах має ґрунтуватися на синтезі публічно-управлінського, системного та адаптивного підходів, що створює теоретичне підґрунтя для формування ефективних стратегій розвитку прифронтових територіальних громад в умовах воєнного стану.

Стратегічний розвиток територіальних громад у системі публічного управління також відіграє важливу роль у забезпеченні вертикальної та горизонтальної координації політик. Стратегії розвитку громад мають узгоджуватися з державними та регіональними стратегічними документами, зокрема Державною стратегією регіонального розвитку та регіональними

стратегіями областей. Така узгодженість дозволяє забезпечити комплексний підхід до розвитку територій і уникнути дублювання або конфлікту управлінських рішень.

Таким чином, стратегічний розвиток територіальних громад у системі публічного управління є складним, багатовимірним процесом, що поєднує управлінські, соціально-економічні та гуманітарні аспекти. Він виступає ключовим інструментом формування спроможності громад до самостійного розвитку, адаптації до кризових умов і забезпечення сталого майбутнього. В умовах воєнного стану стратегічний розвиток трансформується в механізм виживання, стійкості та відновлення громад, що зумовлює необхідність подальшого теоретичного осмислення та методологічного вдосконалення підходів до стратегічного планування на місцевому рівні.

1.2 Особливості стратегічного розвитку прифронтових територіальних громад в умовах воєнного стану

Воєнний стан як особливий правовий і соціально-економічний режим істотно трансформує умови функціонування територіальних громад, зумовлюючи необхідність перегляду традиційних підходів до стратегічного розвитку. Найбільш чутливою до наслідків війни категорією є прифронтові територіальні громади, які перебувають у безпосередній близькості до зони бойових дій або в межах підвищених безпекових ризиків. Для таких громад стратегічний розвиток набуває не лише планово-управлінського, а й екзистенційного виміру, оскільки пов'язаний із забезпеченням життєстійкості населення, збереженням базових функцій місцевого самоврядування та підготовкою до післявоєнного відновлення.

Особливість стратегічного розвитку прифронтових громад полягає в радикальній зміні пріоритетів управління. Якщо в умовах мирного часу стратегічне планування орієнтується переважно на довгострокове соціально-економічне зростання, підвищення інвестиційної привабливості та

конкурентоспроможності територій, то в умовах воєнного стану ключовими стають питання безпеки, захисту населення, стабільності критичної інфраструктури та адаптації до постійної невизначеності. Відповідно стратегічний розвиток прифронтових громад трансформується з інструменту розвитку в інструмент виживання та стійкості.

У наукових дослідженнях наголошується, що прифронтові територіальні громади функціонують у середовищі підвищених ризиків, які мають комплексний характер і охоплюють воєнно-безпекові, економічні, демографічні, соціальні та психологічні аспекти [17]. Ці ризики безпосередньо впливають на здатність громад реалізовувати стратегічні цілі, обмежують доступ до ресурсів та ускладнюють довгострокове прогнозування. У таких умовах класичні моделі стратегічного планування виявляються недостатньо ефективними, що потребує застосування адаптивних та сценарних підходів.

Однією з ключових особливостей стратегічного розвитку прифронтових громад є домінування безпекового чинника у формуванні стратегічних пріоритетів. Безпека розглядається не лише як військова категорія, а як комплексна умова забезпечення життєдіяльності громади, що включає цивільний захист, функціонування систем оповіщення, укриттів, стабільність енергетичної, водопостачальної та транспортної інфраструктури. У стратегічних документах прифронтових громад безпекова складова поступово інтегрується в усі сфери розвитку, формуючи нову логіку стратегування, орієнтовану на ризик-менеджмент і кризову готовність [18].

Водночас стратегічний розвиток прифронтових територіальних громад характеризується істотними демографічними зрушеннями. Масова внутрішня міграція, відтік населення за кордон, зростання кількості внутрішньо переміщених осіб, а також демографічні втрати внаслідок війни суттєво змінюють соціальну структуру громад. Це зумовлює необхідність перегляду стратегічних цілей у сфері розвитку людського капіталу, соціальних послуг, освіти та охорони здоров'я. Стратегічний розвиток у таких умовах дедалі

більше фокусується на збереженні людського потенціалу та підтримці соціальної згуртованості [19].

Особливої уваги в стратегічному розвитку прифронтових громад потребує гуманітарний вимір. Війна спричиняє зростання кількості вразливих груп населення, серед яких внутрішньо переміщені особи, ветерани війни, сім'ї загиблих, особи з інвалідністю та діти, що зазнали психологічних травм. У цьому контексті стратегічний розвиток набуває виразно гуманізованого характеру, орієнтованого на забезпечення базових соціальних гарантій, психологічної підтримки та інтеграції постраждалих груп у життя громади. Такий підхід відповідає сучасним концепціям людиноцентричного публічного управління [20].

Економічний розвиток прифронтових територіальних громад у період воєнного стану також має специфічні особливості. Руйнування виробничих потужностей, логістичних ланцюгів, обмеження інвестиційної активності та зростання безробіття істотно звужують економічну базу громад. За цих умов стратегічний розвиток зосереджується на підтримці локальної економіки, збереженні критично важливих підприємств, розвитку малого та середнього бізнесу, а також диверсифікації економічної структури. Економічна стратегія прифронтових громад дедалі більше орієнтується на стійкість, а не на зростання в традиційному розумінні [21].

Важливою особливістю стратегічного розвитку прифронтових громад є підвищена роль державної та міжмуніципальної підтримки. В умовах війни фінансова самодостатність громад суттєво знижується, що актуалізує питання вертикальної координації між органами місцевого самоврядування та центральними органами виконавчої влади. Стратегічні документи прифронтових громад мають узгоджуватися з державними програмами підтримки, регіональними стратегіями та міжнародними ініціативами з відновлення територій [22].

З позицій публічного управління стратегічний розвиток прифронтових територіальних громад відзначається зростанням значення гнучкості

управлінських рішень. Воєнний стан створює ситуацію постійної невизначеності, в якій довгострокові прогнози швидко втрачають актуальність. У таких умовах стратегія розвитку перестає бути жорстко фіксованим документом і трансформується в динамічну систему орієнтирів, що регулярно переглядається та коригується залежно від безпекової ситуації та наявних ресурсів [23].

Окрему роль у стратегічному розвитку прифронтових громад відіграє цифровізація публічного управління. В умовах обмеженого доступу до фізичних ресурсів і загроз безпеці цифрові інструменти дозволяють забезпечити безперервність надання публічних послуг, підтримувати комунікацію з населенням та здійснювати моніторинг реалізації стратегічних заходів. Цифрові рішення стають важливим елементом стійкості громад та інтегруються в стратегічні документи як інструмент кризового управління [24].

Наукові дослідження міжнародних організацій підкреслюють, що стратегічний розвиток прифронтових громад має розглядатися в логіці «відновлення через розвиток», коли короткострокові заходи з реагування на кризу поєднуються з довгостроковим баченням післявоєнної трансформації територій [25]. Такий підхід дозволяє уникнути фрагментарності управлінських рішень і закласти основу для сталого розвитку в постконфліктний період (див. рис. 1.2.1).

Подана схема (рис. 1.2.1) наочно відображає системний характер розвитку прифронтової територіальної громади в умовах воєнного стану, де ключовою умовою збереження її життєздатності виступає поєднання безпекових, соціально-гуманітарних, економічних та управлінських чинників. Центральне положення громади у схемі підкреслює її роль як активного суб'єкта публічного управління, який не лише реагує на виклики війни, а й формує власні механізми стійкості та адаптації.



Рис. 1.2.1 – Особливості розвитку прифронтової територіальної громади в умовах воєнного стану

Джерело: узагальнено на основі [17 - 25]

Висновки зі схеми свідчать, що безпека та захист населення стають базовим пріоритетом стратегічного розвитку прифронтової громади, оскільки саме стабільність критичної інфраструктури та систем цивільного захисту створює передумови для функціонування інших сфер життєдіяльності. Безпековий компонент інтегрується у всі напрями стратегічного планування, трансформуючи класичну логіку розвитку в логіку ризик-орієнтованого управління.

Гуманітарна підтримка та соціальна згуртованість, відображені на схемі, вказують на гуманізований характер стратегічного розвитку в умовах війни. Зосередження уваги на потребах вразливих категорій населення, внутрішньо переміщених осіб та постраждалих від бойових дій груп підкреслює людиноцентричний підхід у публічному управлінні прифронтовими громадами. Соціальна стабільність у цьому контексті розглядається не як похідна економічного зростання, а як самостійна стратегічна ціль.

Відображені у схемі демографічні зміни свідчать про глибоку трансформацію соціальної структури прифронтових громад, що зумовлює необхідність гнучкого стратегічного реагування. Міграційні процеси та соціальна адаптація населення стають визначальними чинниками формування нових управлінських рішень, орієнтованих на збереження людського потенціалу та інтеграцію нових соціальних груп у життя громади.

Схема також акцентує увагу на економічній стійкості як ключовій умові виживання громади в умовах воєнного стану. Підтримка місцевої економіки розглядається не лише як джерело бюджетних надходжень, а як інструмент збереження зайнятості, соціальної стабільності та самодостатності громади. Це свідчить про переорієнтацію стратегічних цілей з економічного зростання на забезпечення базової економічної функціональності.

Гнучке управління, представлене на схемі, підкреслює необхідність адаптивності управлінських механізмів у прифронтових громадах. В умовах високої невизначеності стратегічні рішення мають прийматися оперативно та переглядатися з урахуванням змін безпекової ситуації, що перетворює стратегію розвитку з жорстко фіксованого документа на динамічну управлінську рамку.

Нарешті, міжрівнева співпраця, відображена у схемі, демонструє залежність стратегічного розвитку прифронтових громад від ефективної координації з органами державної влади, міжнародними партнерами та іншими територіальними громадами. Така взаємодія посилює інституційну спроможність громади та забезпечує доступ до додаткових ресурсів, необхідних для реалізації стратегічних пріоритетів.

Отже, схема узагальнює ключові особливості розвитку прифронтової територіальної громади в умовах воєнного стану та підтверджує, що стратегічний розвиток у таких умовах є багатовимірним, адаптивним і гуманізованим процесом. Він спрямований не лише на досягнення стратегічних цілей розвитку, а передусім на забезпечення стійкості громади, захист населення та створення передумов для післявоєнного відновлення.

Таким чином, стратегічний розвиток прифронтових територіальних громад в умовах воєнного стану характеризується переорієнтацією цілей, підвищенням ролі безпеки та гуманітарного виміру, адаптивністю управлінських механізмів і посиленням міжрівневої взаємодії. Ці особливості формують нову парадигму стратегування, в межах якої громада розглядається не лише як об'єкт розвитку, а як активний суб'єкт забезпечення національної стійкості та післявоєнного відновлення.

1.3 Методичні підходи до формування та коригування стратегій розвитку громад у кризових умовах

Кризові умови, спричинені воєнними діями, надзвичайними ситуаціями техногенного або природного характеру, а також системними соціально-економічними потрясіннями, суттєво змінюють логіку стратегічного планування на місцевому рівні. У таких умовах формування та реалізація стратегій розвитку територіальних громад потребують застосування спеціальних методичних підходів, здатних забезпечити гнучкість управлінських рішень, адаптацію до невизначеності та збереження життєздатності соціально-економічних систем. Традиційні моделі стратегування, орієнтовані на відносну стабільність середовища, виявляються недостатніми, що зумовлює необхідність поєднання аналітичних, адаптивних і антикризових інструментів публічного управління.

У сучасній теорії публічного управління стратегічне планування в кризових умовах розглядається як безперервний процес, у межах якого стратегія розвитку громади не є статичним документом, а трансформується в динамічну систему орієнтирів, що регулярно коригується відповідно до змін зовнішнього та внутрішнього середовища [26]. Такий підхід ґрунтується на визнанні високого рівня невизначеності, характерного для кризових і воєнних періодів, та потреби в постійному моніторингу ризиків.

Важливу роль у формуванні стратегій розвитку громад у кризових умовах відіграють аналітичні методи стратегічного аналізу, серед яких особливе місце посідають SWOT-, PESTEL- та сценарний аналіз. Їх застосування дозволяє системно оцінити вплив кризових факторів, виявити вразливі та сильні сторони громади, а також сформувати альтернативні траєкторії розвитку.

SWOT-аналіз у стратегічному плануванні територіальних громад традиційно використовується для оцінки внутрішнього потенціалу та зовнішнього середовища. У кризових умовах його методологічне значення зростає, оскільки дозволяє виявити не лише наявні ресурси громади, а й критичні загрози, що можуть поставити під сумнів реалізацію стратегічних цілей. В умовах воєнного стану SWOT-аналіз трансформується з інструменту довгострокового розвитку в інструмент управління ризиками, де загрози та обмеження часто переважають можливості, а сильні сторони громади набувають значення чинників стійкості [27].

PESTEL-аналіз, що охоплює політичні, економічні, соціальні, технологічні, екологічні та правові фактори, є важливим методичним інструментом для оцінки макросередовища функціонування громади. У кризових умовах цей метод дозволяє врахувати комплексний вплив воєнних, правових і соціальних змін на стратегічні рішення органів місцевого самоврядування. Застосування PESTEL-аналізу сприяє формуванню більш реалістичних стратегій розвитку, адаптованих до змін у державній політиці, міжнародному середовищі та законодавчому регулюванні [28].

Сценарний аналіз у стратегічному плануванні громад у кризових умовах набуває особливого значення, оскільки дозволяє моделювати альтернативні варіанти розвитку подій залежно від рівня загроз, тривалості кризового періоду та доступності ресурсів. У наукових дослідженнях сценарне планування розглядається як ключовий інструмент управління невизначеністю, що дозволяє органам місцевого самоврядування готуватися

до різних варіантів розвитку ситуації та своєчасно коригувати стратегічні пріоритети [29].

Поєднання SWOT-, PESTEL- та сценарного аналізу формує комплексний методичний підхід до стратегічного планування в кризових умовах, який забезпечує багатовимірне бачення проблем розвитку громади. Такий підхід дозволяє не лише оцінити поточний стан громади, а й сформувати адаптивну модель стратегічного розвитку, здатну реагувати на швидкі зміни зовнішнього середовища.

Поряд з аналітичними методами важливе значення мають підходи до стратегічної адаптивності та антикризового управління. У сучасній науковій парадигмі стратегічна адаптивність розглядається як здатність системи публічного управління змінювати власні цілі, інструменти та механізми відповідно до динаміки середовища без втрати цілісності та керованості [30]. Для територіальних громад це означає можливість оперативного коригування стратегій розвитку, перерозподілу ресурсів і зміни пріоритетів у відповідь на кризові виклики.

Антикризове управління в контексті стратегічного розвитку громад передбачає поєднання превентивних і реактивних заходів, спрямованих на мінімізацію негативних наслідків кризових явищ. У наукових джерелах наголошується, що ефективне антикризове управління має інтегруватися в стратегічні документи, а не функціонувати ізольовано у вигляді тимчасових управлінських рішень [31]. Такий підхід дозволяє забезпечити узгодженість стратегічних і оперативних дій органів місцевого самоврядування.

У кризових умовах стратегічна адаптивність громад тісно пов'язана з інституційною спроможністю органів місцевого самоврядування. Наявність чітких управлінських процедур, ефективних механізмів комунікації та залучення стейкхолдерів підвищує здатність громади реагувати на виклики та реалізовувати коригувальні заходи в межах стратегії розвитку. Водночас відсутність інституційної гнучкості може призвести до формалізації стратегічного планування та втрати його практичної цінності [32].

Міжнародний досвід стратегування в умовах надзвичайних ситуацій свідчить про необхідність переходу від жорстко ієрархічних моделей управління до більш мережових і партнерських форм взаємодії. Дослідження Організації Об'єднаних Націй, OECD та Світового банку демонструють, що громади, які активно залучають громадянське суспільство, бізнес і міжнародних партнерів до процесу стратегічного планування, мають вищий рівень стійкості в кризових умовах [33] (див. табл. 1.3.1).

Узагальнення міжнародного досвіду стратегування розвитку громад в умовах надзвичайних ситуацій свідчить про трансформацію традиційних підходів до стратегічного планування у напрямі підвищення адаптивності, стійкості та людиноцентричності. У більшості розвинених країн і міжнародних практик стратегія розвитку громади розглядається не лише як інструмент довгострокового економічного зростання, а як механізм управління ризиками та забезпечення безперервності життєдіяльності територій.

Аналіз показує, що спільною рисою міжнародних підходів є інтеграція сценарного та ризик-орієнтованого мислення у стратегічні документи громад. Це дозволяє органам місцевого самоврядування оперативно реагувати на кризові виклики, коригувати пріоритети розвитку та забезпечувати баланс між короткостроковими заходами реагування і довгостроковими цілями відновлення.

Важливим елементом міжнародного досвіду є посилення ролі громадянської участі та міжрівневої співпраці. Залучення мешканців, бізнесу та неурядових організацій до процесу стратегування сприяє підвищенню легітимності управлінських рішень і формуванню соціальної згуртованості, що є критично важливим у кризових умовах.

Таким чином, міжнародний досвід підтверджує доцільність переходу від статичних стратегій розвитку до адаптивних стратегічних рамок, орієнтованих на резильєнтність і гуманітарну складову. Зазначені підходи можуть бути використані як методологічна основа для вдосконалення стратегій розвитку

українських прифронтових територіальних громад в умовах воєнного стану та післявоєнного відновлення.

Таблиця 1.3.1

Узагальнення міжнародного досвіду стратегування розвитку громад в умовах надзвичайних ситуацій

Країна / міжнародна практика	Контекст надзвичайної ситуації	Ключові підходи до стратегування	Управлінські висновки для громад
Європейський Союз (OECD)	Пандемії, енергетичні кризи, міграційні виклики	Інтеграція принципів резильєнтності в стратегії розвитку, сценарне планування, міжрівнева координація	Підвищення гнучкості стратегій, посилення ролі місцевого рівня у кризовому управлінні [33]
Канада	Природні катастрофи, кліматичні ризики	Community Resilience Planning, участь громадськості, адаптивне стратегування	Орієнтація стратегій на довгострокову стійкість та соціальну згуртованість [34]
Японія	Землетруси, цунамі, техногенні катастрофи	Стратегії «build back better», інтеграція ризик-менеджменту в розвиток територій	Поєднання відновлення з модернізацією та підвищенням безпеки інфраструктури [36]
Німеччина	Повені, енергетичні та безпекові кризи	Децентралізоване стратегічне планування, партнерство між муніципалітетами	Значення міжмуніципальної співпраці та інституційної спроможності [37]
США	Надзвичайні ситуації, воєнні та терористичні загрози	Hazard Mitigation Planning, сценарний і ризик-орієнтований підхід	Інтеграція безпекових сценаріїв у стратегії місцевого розвитку [38]
Південна Корея	Пандемії, технологічні кризи	Цифрове стратегування, smart-community, аналітика даних	Використання цифрових інструментів для підвищення керованості громад [39]
Міжнародні організації (UNDP, World Bank)	Постконфліктні та кризові території	Стратегія «recovery through development», людиноцентричний підхід	Поєднання гуманітарної допомоги з довгостроковим розвитком громад [25; 34]

Джерело: узагальнено на основі [25, 33-39]

Особливої уваги заслуговує досвід післяконфліктного відновлення територій у країнах, що зазнали збройних конфліктів. У таких випадках стратегічне планування розглядається як інструмент не лише економічного розвитку, а й соціальної реінтеграції та відновлення довіри між владою і населенням. Цей підхід акцентує увагу на гуманітарному вимірі стратегування та необхідності врахування психологічних і соціальних наслідків криз [34].

Національний досвід України у сфері стратегічного планування в умовах воєнного стану формується в процесі адаптації нормативно-правової бази та методичних рекомендацій до нових реалій. Зокрема, методичні документи щодо розроблення стратегій розвитку територіальних громад дедалі більше орієнтуються на принципи гнучкості, адаптивності та інтеграції безпекового компоненту [35]. Це свідчить про поступове формування національної моделі стратегування, здатної враховувати специфіку кризових умов.

Таким чином, методичні підходи до формування та коригування стратегій розвитку громад у кризових умовах мають ґрунтуватися на поєднанні аналітичних інструментів, адаптивних механізмів управління та врахуванні міжнародного й національного досвіду. Застосування SWOT-, PESTEL- і сценарного аналізу у поєднанні з підходами стратегічної адаптивності та антикризового управління створює методологічне підґрунтя для формування ефективних стратегій розвитку прифронтових територіальних громад. У сучасних умовах такі стратегії виступають не лише документами планування, а ключовими інструментами забезпечення стійкості, безпеки та відновлення територій.

Висновки до розділу 1

У першому розділі кваліфікаційної роботи було сформовано теоретико-методологічне підґрунтя дослідження стратегічного розвитку територіальних громад в умовах воєнного стану, що дозволило комплексно осмислити сутність, роль та особливості стратегування на місцевому рівні в сучасних

кризових умовах. Узагальнення наукових підходів, аналіз специфіки прифронтових територій і розгляд методичних інструментів стратегічного планування створили цілісну концептуальну рамку для подальшого прикладного аналізу.

У межах підрозділу 1.1 було з'ясовано, що стратегічний розвиток територіальних громад у системі публічного управління не може розглядатися виключно як інструмент довгострокового соціально-економічного планування. В умовах глибоких трансформацій, спричинених децентралізацією та повномасштабною війною, стратегічний розвиток набуває характеру комплексного управлінського механізму, спрямованого на забезпечення життєстійкості громад, адаптацію до невизначеності та збереження базових функцій місцевого самоврядування. Було обґрунтовано, що стратегія розвитку громади виконує інтегруючу роль, поєднуючи інтереси органів влади, місцевої спільноти, бізнесу та громадянського суспільства, і водночас виступає основою для реалізації принципів субсидіарності, участі та публічної відповідальності.

Аналіз наукових підходів до визначення сутності стратегічного розвитку територіальних громад показав багатовекторність цього поняття. Економічний, соціальний, інституційний, системний, територіально-просторовий і публічно-управлінський підходи висвітлюють різні аспекти розвитку громад, проте в сучасних умовах вони не можуть застосовуватися ізольовано. Особливе значення набуває адаптивно-кризовий підхід, який трансформує стратегічне планування з інструменту поступального розвитку в механізм забезпечення безпеки, стійкості та гуманітарного захисту населення. Таким чином, у системі публічного управління стратегічний розвиток територіальних громад доцільно розглядати як інтегрований процес, що поєднує економічні цілі з соціальними, інституційними та безпековими пріоритетами.

У підрозділі 1.2 було доведено, що стратегічний розвиток прифронтових територіальних громад в умовах воєнного стану має принципово іншу логіку

порівняно з мирним періодом. Для таких громад стратегування набуває екзистенційного виміру, оскільки пов'язане не лише з досягненням стратегічних цілей, а й із самим виживанням території та населення. Встановлено, що ключовими особливостями стратегічного розвитку прифронтових громад є домінування безпекового чинника, зміна часових горизонтів планування, зростання ролі гуманітарного та соціального вимірів, а також необхідність постійної адаптації управлінських рішень до змінної безпекової ситуації.

У роботі підкреслено, що безпека в умовах воєнного стану розглядається не лише у вузькому військовому сенсі, а як комплексна категорія, що охоплює цивільний захист, стабільність критичної інфраструктури, соціальну згуртованість і психологічне благополуччя населення. Це зумовлює інтеграцію безпекової складової у всі напрями стратегічного розвитку прифронтових громад і формує нову парадигму стратегування, орієнтовану на управління ризиками та кризову готовність.

Важливим висновком підрозділу 1.2 є те, що стратегічний розвиток прифронтових територіальних громад дедалі більше набуває гуманізованого характеру. Війна істотно змінює соціальну структуру громад, посилює демографічні втрати, внутрішню міграцію та зростання кількості вразливих груп населення. За таких умов стратегічні документи мають орієнтуватися на збереження людського потенціалу, підтримку соціальної стабільності та інтеграцію постраждалих груп у життя громади. Соціальна згуртованість у цьому контексті виступає не похідною економічного розвитку, а самостійною стратегічною ціллю.

У підрозділі 1.3 було розглянуто методичні підходи до формування та коригування стратегій розвитку громад у кризових умовах. Доведено, що традиційні моделі стратегічного планування, орієнтовані на відносну стабільність середовища, є недостатніми в умовах воєнного стану. Натомість стратегування має ґрунтуватися на поєднанні аналітичних інструментів (SWOT-, PESTEL-, сценарного аналізу) з підходами стратегічної адаптивності

та антикризового управління. Такий підхід забезпечує багатовимірне бачення проблем розвитку громад і створює умови для гнучкого коригування стратегічних пріоритетів.

Аналіз міжнародного досвіду стратегування в умовах надзвичайних ситуацій підтвердив доцільність переходу від статичних стратегій розвитку до адаптивних стратегічних рамок, орієнтованих на резильєнтність і людиноцентричність. Практики країн Європейського Союзу, Північної Америки та Азії демонструють, що ефективне стратегічне планування в кризових умовах базується на сценарному мисленні, партнерській взаємодії та активному залученні громадянського суспільства. Ці підходи є особливо актуальними для українських прифронтових громад у контексті воєнного стану та майбутнього післявоєнного відновлення.

Узагальнюючи результати першого розділу, можна стверджувати, що стратегічний розвиток територіальних громад в умовах воєнного стану є складним, багатовимірним і динамічним процесом. Він поєднує управлінські, соціально-економічні, безпекові та гуманітарні аспекти та виходить за межі класичного розуміння стратегічного планування. У сучасних умовах стратегія розвитку громади трансформується з інструменту досягнення довгострокових цілей у механізм забезпечення стійкості, безпеки та відновлення.

Отже, теоретико-методологічні положення, сформульовані у першому розділі, створюють наукове підґрунтя для подальшого аналізу стратегічного розвитку конкретної прифронтової територіальної громади. Вони дозволяють обґрунтувати вибір аналітичних інструментів, інтерпретувати результати оцінки чинної стратегії розвитку та сформулювати практично орієнтовані пропозиції щодо її удосконалення в умовах воєнного стану, що й було реалізовано у наступних розділах кваліфікаційної роботи.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ КРИВОРІЗЬКОЇ МІСЬКОЇ ТЕРИТОРІАЛЬНОЇ ГРОМАДИ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ

2.1 Соціально-економічна та безпекова характеристика Криворізької міської територіальної громади як прифронтової

Криворізька міська територіальна громада (далі – Криворізька МТГ) належить до найбільших за чисельністю населення та економічним потенціалом міських територіальних громад України. Вона утворена з адміністративним центром у місті Кривий Ріг та охоплює значну за площею територію з розвиненою промисловою, соціальною та інфраструктурною базою. Згідно з офіційними даними порталу «Децентралізація», площа Криворізької МТГ становить 431,9 км², а чисельність населення перевищує 615 тис. осіб, що визначає її як одну з найбільш масштабних громад держави [40].

Такі кількісні характеристики зумовлюють особливу роль громади у системі регіонального розвитку Дніпропетровської області та формують підвищені вимоги до якості публічного управління, стратегічного планування та забезпечення соціальної стабільності. За інформацією аналітичного ресурсу YouControl, Криворізька МТГ є однією з найбільш економічно активних громад, що характеризується значною кількістю суб'єктів господарювання та вагомим обсягом бюджетних надходжень [41].

Географічне розташування Криворізької МТГ у центральній частині України та її просторове сусідство з регіонами підвищеного безпекового ризику зумовлюють специфіку її розвитку в умовах воєнного стану. Громада не перебуває безпосередньо в зоні активних бойових дій, однак відноситься до прифронтових територій, що зазнають системних загроз ракетних ударів, дестабілізації інфраструктури та соціально-економічних потрясінь. Такий статус формує особливий контекст стратегічного розвитку, у межах якого

поєднуються завдання підтримки життєдіяльності населення та забезпечення довгострокової стійкості.

Соціально-економічний профіль Криворізької МТГ історично сформувався як індустріальний. Місто Кривий Ріг є центром Криворізького залізничного басейну та одним із ключових осередків гірничодобувної і металургійної промисловості України. Ця спеціалізація визначила структуру зайнятості населення, формування місцевого бюджету та соціально-економічні пріоритети громади. Водночас така галузева концентрація створює певні структурні ризики, особливо в умовах воєнного стану, коли промислові об'єкти можуть ставати цілями атак або втрачати доступ до логістичних ланцюгів.

За даними офіційного сайту Криворізької міської ради, економічний розвиток громади у мирний період базувався на поєднанні промислового виробництва, розвитку підприємництва та реалізації інфраструктурних проєктів [42]. У структурі економіки громади представлені як великі промислові підприємства, так і малий та середній бізнес, що забезпечує певну диверсифікацію економічної діяльності та підвищує адаптивність місцевої економіки.

Важливою характеристикою соціально-економічного стану Криворізької МТГ є рівень підприємницької активності. За інформацією аналітичної платформи YouControl, у громаді зареєстровано десятки тисяч суб'єктів господарювання, включно з юридичними особами та фізичними особами-підприємцями, що формує розгалужену мережу економічних зв'язків і сприяє збереженню зайнятості населення навіть в умовах кризових явищ [41]. Підприємницький сектор відіграє важливу роль у підтримці місцевої економіки та наповненні бюджету громади.

Соціальна інфраструктура Криворізької МТГ характеризується значним масштабом і різноманітністю. У громаді функціонує розгалужена мережа закладів освіти, охорони здоров'я, культури та соціального захисту, що забезпечує базові потреби населення. За даними порталу Gromada.info,

громада має потужний освітній потенціал, який включає заклади дошкільної, середньої та професійної освіти, а також вищі навчальні заклади, що формують людський капітал і кадрову базу для економіки міста [44].

В умовах воєнного стану соціальна сфера громади зазнає додаткового навантаження, пов'язаного зі зростанням кількості внутрішньо переміщених осіб, необхідністю надання соціальної та психологічної допомоги постраждалим від війни, а також підтримкою вразливих груп населення. Ці процеси суттєво впливають на стратегічні пріоритети розвитку громади, зумовлюючи необхідність переорієнтації ресурсів на забезпечення соціальної стійкості та згуртованості.

Фінансова спроможність Криворізької МТГ є важливим чинником її соціально-економічної стабільності. Громада має один із найбільших місцевих бюджетів серед міських територіальних громад України, що дозволяє реалізовувати масштабні інфраструктурні та соціальні проєкти. Разом із тим воєнний стан створює додаткові ризики для бюджетної стабільності, зокрема через зменшення податкових надходжень, необхідність фінансування заходів безпеки та соціальної підтримки населення.

Окремого аналізу потребує безпекова характеристика Криворізької МТГ як прифронтової. З початку повномасштабної збройної агресії російської федерації громада перебуває в умовах постійної загрози ракетних ударів і диверсій, що впливає на функціонування критичної інфраструктури, об'єктів житлово-комунального господарства та соціальних установ. Безпековий фактор стає визначальним елементом соціально-економічного розвитку громади та потребує інтеграції в усі стратегічні документи й управлінські рішення (див. табл. 2.1.1).

Узагальнення ключових соціально-економічних і безпекових показників Криворізької міської територіальної громади свідчить про її складний і багатовимірний характер розвитку в умовах воєнного стану. Громада поєднує значний територіальний і демографічний масштаб із високою концентрацією

економічного та інфраструктурного потенціалу, що визначає її стратегічну роль у регіональній та національній системі розвитку.

Таблиця 2.1.1

Профіль Криворізької міської територіальної громади в умовах воєнного стану

Група показників	Показник	Характеристика / значення
Територіальні	Площа громади	431,9 км²
	Тип громади	Міська територіальна громада
Демографічні	Чисельність населення	Понад 615 тис. осіб
	Демографічна динаміка	Загальна тенденція до скорочення чисельності населення
Економічні	Профіль економіки	Індустріально-промислова (гірничодобувна, металургійна)
	Суб'єкти господарювання	Десятки тисяч юридичних осіб і ФОП
	Рівень підприємницької активності	Високий для міських громад України
Фінансові	Масштаб місцевого бюджету	Один із найбільших серед міських громад
	Бюджетна спроможність	Відносно висока, але під тиском воєнних витрат
Соціальні	Освітня інфраструктура	Розвинена мережа дошкільних, шкільних і ЗВО
	Медична інфраструктура	Багатопрофільна мережа закладів охорони здоров'я
	Соціальне навантаження	Зростання потреб через ВПО та постраждалих від війни
Інфраструктурні	Транспортна мережа	Розгалужена система автошляхів і міського транспорту
	Критична інфраструктура	Висока концентрація промислових і комунальних об'єктів
Безпекові	Статус громади	Прифронтова територіальна громада
	Рівень безпекових ризиків	Підвищений (ракетні та дроніві загрози)
	Вплив війни на розвиток	Обмеження інвестицій, зростання витрат на безпеку

Джерело: узагальнено на основі [40-45]

Аналіз соціально-економічних показників демонструє, що Криворізька МТГ залишається економічно активною та фінансово спроможною громадою, основу якої становить індустріально-промисловий комплекс і розвинений підприємницький сектор. Водночас така галузева спеціалізація формує структурні ризики, які посилюються в умовах воєнного стану через загрози

безпеці виробничих потужностей, логістичні обмеження та зниження інвестиційної активності.

Соціальні показники громади засвідчують наявність розвиненої інфраструктури освіти, охорони здоров'я та соціального захисту, що створює основу для підтримки людського капіталу. Проте зростання соціального навантаження, пов'язаного з внутрішнім переміщенням населення та наслідками воєнних дій, потребує перегляду стратегічних пріоритетів у напрямі посилення соціальної стійкості та згуртованості.

Безпекові показники підтверджують прифронтовий статус Криворізької МТГ і визначають безпеку як ключовий фактор її подальшого розвитку. Підвищений рівень загроз трансформує традиційну модель стратегічного планування громади, зміщуючи акцент із розвитку на забезпечення стійкості, захист критичної інфраструктури та збереження життєдіяльності населення.

Отже, представлена таблиця підтверджує, що стратегія розвитку Криворізької міської територіальної громади в умовах воєнного стану має базуватися на інтеграції соціально-економічних і безпекових пріоритетів, поєднуючи завдання економічної адаптації, соціального захисту та безпекової резильєнтності. Саме така інтегрована модель є необхідною передумовою для формування ефективних управлінських рішень і переходу громади до етапу післявоєнного відновлення.

Таким чином, соціально-економічна та безпекова характеристика Криворізької міської територіальної громади свідчить про її високу системну значущість, поєднання потужного економічного потенціалу з підвищеним рівнем ризиків, зумовлених воєнним станом. Ці особливості формують специфічні умови стратегічного розвитку громади, у межах яких пріоритетного значення набувають питання безпеки, соціальної стійкості та адаптації до кризових викликів (див. табл. 2.1.2).

Порівняльний аналіз стратегічних цілей Стратегії розвитку Криворізької міської територіальної громади до 2030 року з ключовими викликами воєнного стану свідчить про загальну концептуальну відповідність

стратегічного документа новим умовам розвитку, проте водночас виявляє низку структурних і змістовних дисбалансів.

Таблиця 2.1.2

Відповідність стратегічних цілей Стратегії розвитку Криворізької міської територіальної громади до 2030 року ключовим викликам воєнного стану

Стратегічна ціль Стратегії	Ключові виклики воєнного стану	Ступінь відповідності	Аналітична характеристика
Розвиток людського капіталу та підвищення якості життя населення	Зростання соціальної вразливості, ВПО, психологічні травми, демографічні втрати	Високий	Стратегія орієнтована на підтримку освіти, медицини та соціального захисту, що відповідає потребам воєнного часу, однак недостатньо деталізує інструменти кризової та психологічної реабілітації [42; 44; 45].
Формування конкурентоспроможної та диверсифікованої економіки	Руйнування виробничих ланцюгів, падіння інвестицій, ризики для промислових об'єктів	Середній	Стратегія декларує диверсифікацію економіки та підтримку МСП, проте воєнні ризики обмежують практичну реалізацію цих цілей і потребують адаптивних сценаріїв розвитку [41; 42; 45].
Ефективне управління ресурсами та інфраструктурний розвиток	Пошкодження критичної інфраструктури, зростання витрат на відновлення та безпеку	Середній	Інфраструктурні пріоритети визначені, але без достатнього акценту на захист і резервування критичних систем в умовах воєнних загроз [42; 45].
Забезпечення екологічної безпеки та сталого розвитку	Підвищене екологічне навантаження, ризики техногенних аварій	Низько-середній	Екологічний блок зберігає довоєнну логіку й не повністю враховує ризики воєнних пошкоджень промислових об'єктів [42; 45].
Розвиток ефективного місцевого самоврядування та партнерств	Необхідність швидкого управлінського реагування, координації з державою та донорами	Високий	Стратегія передбачає партнерський підхід і міжсекторальну взаємодію, що є критично важливим у воєнний та післявоєнний періоди [42; 45].
Інституційна спроможність і стратегічне управління	Потреба в адаптивності, сценарному плануванні, кризовому менеджменті	Середній	Наявні механізми моніторингу, однак відсутній чітко сформалізований антикризовий та сценарний блок [42]

Джерело: узагальнено на основі [41; 42; 44; 45]

Найвищий рівень відповідності зафіксовано у сфері розвитку людського капіталу та інституційної спроможності місцевого самоврядування. Це зумовлено людиноцентричною спрямованістю Стратегії та орієнтацією на партнерські моделі управління, які є особливо актуальними в умовах воєнного стану та необхідності мобілізації внутрішніх і зовнішніх ресурсів громади.

Середній рівень відповідності характерний для економічного та інфраструктурного блоків Стратегії. Хоча в документі задекларовано диверсифікацію економіки й модернізацію інфраструктури, воєнні ризики суттєво обмежують можливості реалізації цих цілей без додаткових адаптивних механізмів, сценарного планування та чіткішого врахування безпекового чинника.

Найменш адаптованим до умов воєнного стану залишається екологічний компонент Стратегії, який значною мірою відтворює довоєнну логіку сталого розвитку та недостатньо враховує ризики техногенних аварій і екологічних наслідків бойових дій.

Загалом таблиця підтверджує, що Стратегія розвитку Криворізької МТГ потребує подальшого вдосконалення шляхом посилення безпекової складової, впровадження антикризових і сценарних підходів та адаптації стратегічних цілей до реалій воєнного стану.

2.2 Оцінка змісту та реалізації Стратегії розвитку Криворізької міської територіальної громади до 2030 року

Стратегія розвитку Криворізької міської територіальної громади на період до 2030 року є базовим документом стратегічного планування місцевого рівня, що визначає довгострокові орієнтири соціально-економічного розвитку громади, напрями використання її ресурсного потенціалу та механізми досягнення стратегічних цілей у складних умовах воєнного та поствоєнного періоду. Документ розроблений відповідно до чинного законодавства України, зокрема Законів України «Про засади

державної регіональної політики», «Про місцеве самоврядування в Україні», а також Методичних рекомендацій Міністерства розвитку громад та територій України щодо стратегічного планування на місцевому рівні [42; 45;

Важливою особливістю аналізованої Стратегії є те, що вона формувалася вже в умовах повномасштабної збройної агресії Російської Федерації проти України, що принципово відрізняє її від більшості стратегічних документів місцевого рівня попередніх років. Саме воєнний стан став ключовим фактором трансформації підходів до стратегування, зумовивши необхідність інтеграції безпекових, гуманітарних та кризових компонентів у традиційну модель соціально-економічного розвитку громади [42;

Аналіз змісту Стратегії свідчить, що вона побудована на системному соціально-економічному аналізі Криворізької МТГ, який охоплює демографічні процеси, стан економіки, ринку праці, соціальної та інженерної інфраструктури, природно-ресурсний потенціал, екологічні виклики та інституційну спроможність органів місцевого самоврядування. Такий комплексний підхід відповідає сучасним європейським стандартам стратегічного планування територіального розвитку та забезпечує обґрунтованість визначених пріоритетів [40; 44;

Стратегічне бачення розвитку Криворізької МТГ до 2030 року сформульоване навколо ідеї створення громади з високоякісним людським капіталом, диверсифікованою економікою, ефективним управлінням ресурсами та сучасною інфраструктурою. У документі чітко простежується людиноцентричний підхід, який акцентує увагу на якості життя мешканців, доступності соціальних послуг, розвитку освіти, охорони здоров'я та безпечного міського середовища [42;

Змістовний аналіз стратегічних цілей показує, що Стратегія структурована за чотирма ключовими напрямками, кожен з яких охоплює комплекс оперативних цілей та завдань. Зокрема, стратегічна ціль, спрямована на розвиток людського капіталу, включає заходи з модернізації освітньої

мережі, розвитку системи охорони здоров'я, підтримки соціально вразливих груп населення та формування сприятливого соціального середовища. У контексті воєнного стану ці завдання набувають особливої ваги, оскільки саме людський капітал є ключовим ресурсом стійкості громади [44; 45].

Водночас стратегічна ціль, пов'язана з ефективним управлінням ресурсами та формуванням сталої екосистеми, відображає прагнення громади перейти від екстенсивної моделі використання природних і фінансових ресурсів до більш раціональної та екологічно збалансованої. Це особливо актуально для Криворізької МТГ з огляду на її індустріальний характер та значне екологічне навантаження, що історично сформувалося внаслідок діяльності гірничо-металургійного комплексу [42; 45].

Економічний блок Стратегії орієнтований на диверсифікацію економіки громади, зменшення залежності від базових промислових галузей та стимулювання розвитку малого і середнього бізнесу, інноваційних секторів та інвестиційної діяльності. Такий підхід відповідає сучасним концепціям регіональної політики ЄС та національним пріоритетам післявоєнного відновлення України. Разом із тим аналіз реалізації цих положень показує, що в умовах воєнного стану економічні ініціативи стикаються з низкою об'єктивних обмежень, зокрема безпекових ризиків, нестабільності інвестиційного клімату та обмеженого доступу до фінансових ресурсів [41; 45].

Окремої уваги заслуговує оцінка управлінського механізму реалізації Стратегії. У документі передбачено чітку систему моніторингу та оцінювання виконання стратегічних і оперативних цілей, визначено відповідальних виконавців, джерела фінансування та індикатори досягнення результатів. Наявність такого механізму відповідає вимогам сучасного публічного управління та підвищує прозорість стратегічного процесу [

Важливим позитивним аспектом є те, що процес розроблення Стратегії був публічним і передбачав залучення широкого кола зацікавлених сторін, включно з представниками органів місцевого самоврядування, бізнесу,

громадських організацій, науковців та мешканців громади. Такий підхід сприяє формуванню соціального консенсусу щодо пріоритетів розвитку та підвищує легітимність стратегічних рішень [42];

Разом із тим, критична оцінка змісту Стратегії дозволяє виокремити низку проблемних аспектів. Зокрема, документ у значній мірі зберігає логіку довоєнного стратегічного планування, тоді як виклики воєнного стану потребують більш чіткого акценту на безпековій складовій, кризовому управлінні та сценарному підході до розвитку. Хоча безпекові питання у Стратегії присутні, вони переважно інтегровані опосередковано, без формування окремого стратегічного напрямку, що може обмежувати ефективність реагування громади на загрози [45].

Крім того, реалізація Стратегії в умовах воєнного стану значною мірою залежить від зовнішніх чинників, зокрема державної підтримки, міжнародної допомоги та загальної безпекової ситуації в регіоні. Це обумовлює необхідність регулярного перегляду стратегічних пріоритетів, коригування планів заходів та адаптації індикаторів ефективності до змінного середовища, що не завжди достатньо чітко прописано в документі [40; 45] (див. табл. 2.2.1).

Порівняльний аналіз стратегічних цілей Стратегії розвитку Криворізької міської територіальної громади до 2030 року з ключовими викликами воєнного стану свідчить про загальну концептуальну відповідність стратегічного документа новим умовам розвитку, проте водночас виявляє низку структурних і змістовних дисбалансів.

Найвищий рівень відповідності зафіксовано у сфері розвитку людського капіталу та інституційної спроможності місцевого самоврядування. Це зумовлено людиноцентричною спрямованістю Стратегії та орієнтацією на партнерські моделі управління, які є особливо актуальними в умовах воєнного стану та необхідності мобілізації внутрішніх і зовнішніх ресурсів громади.

Таблиця 2.2.1

Відповідність стратегічних цілей Стратегії розвитку Криворізької
міської територіальної громади до 2030 року ключовим викликам воєнного
стану

Стратегічна ціль Стратегії	Ключові виклики воєнного стану	Ступінь відповідності	Аналітична характеристика
Розвиток людського капіталу та підвищення якості життя населення	Зростання соціальної вразливості, ВПО, психологічні травми, демографічні втрати	Високий	Стратегія орієнтована на підтримку освіти, медицини та соціального захисту, що відповідає потребам воєнного часу, однак недостатньо деталізує інструменти кризової та психологічної реабілітації [42; 44; 45].
Формування конкурентоспроможної та диверсифікованої економіки	Руйнування виробничих ланцюгів, падіння інвестицій, ризики для промислових об'єктів	Середній	Стратегія декларує диверсифікацію економіки та підтримку МСП, проте воєнні ризики обмежують практичну реалізацію цих цілей і потребують адаптивних сценаріїв розвитку [41; 42; 45].
Ефективне управління ресурсами та інфраструктурний розвиток	Пошкодження критичної інфраструктури, зростання витрат на відновлення та безпеку	Середній	Інфраструктурні пріоритети визначені, але без достатнього акценту на захист і резервування критичних систем в умовах воєнних загроз [42; 45].
Забезпечення екологічної безпеки та сталого розвитку	Підвищене екологічне навантаження, ризики техногенних аварій	Низько-середній	Екологічний блок зберігає довоєнну логіку й не повністю враховує ризики воєнних пошкоджень промислових об'єктів [42; 45].
Розвиток ефективного місцевого самоврядування та партнерств	Необхідність швидкого управлінського реагування, координації з державою та донорами	Високий	Стратегія передбачає партнерський підхід і міжсекторальну взаємодію, що є критично важливим у воєнний та післявоєнний періоди [42; 45].
Інституційна спроможність і стратегічне управління	Потреба в адаптивності, сценарному плануванні, кризовому менеджменті	Середній	Наявні механізми моніторингу, однак відсутній чітко сформалізований антикризовий та сценарний блок [42; 44].

Джерело: [42; 44; 45]

Середній рівень відповідності характерний для економічного та інфраструктурного блоків Стратегії. Хоча в документі задекларовано диверсифікацію економіки й модернізацію інфраструктури, воєнні ризики суттєво обмежують можливості реалізації цих цілей без додаткових адаптивних механізмів, сценарного планування та чіткішого врахування безпекового чинника.

Найменш адаптованим до умов воєнного стану залишається екологічний компонент Стратегії, який значною мірою відтворює довоєнну логіку сталого розвитку та недостатньо враховує ризики техногенних аварій і екологічних наслідків бойових дій.

Загалом таблиця підтверджує, що Стратегія розвитку Криворізької МТГ потребує подальшого вдосконалення шляхом посилення безпекової складової, впровадження антикризових і сценарних підходів та адаптації стратегічних цілей до реалій воєнного стану. Саме ці напрями мають стати основою для формування пропозицій щодо удосконалення Стратегії у Розділі 3 кваліфікаційної роботи.

У цілому оцінка змісту та реалізації Стратегії розвитку Криворізької міської територіальної громади до 2030 року свідчить про її високий рівень концептуальної опрацьованості, відповідність національним і регіональним стратегічним документам та орієнтацію на сталий розвиток. Водночас умови воєнного стану актуалізують потребу в подальшому вдосконаленні Стратегії шляхом посилення безпекового компонента, впровадження адаптивних механізмів управління та гнучкого стратегічного реагування, що створює підґрунтя для формування рекомендацій у наступному розділі дослідження.

2.3 SWOT-аналіз стратегічного розвитку Криворізької міської територіальної громади в умовах воєнного стану

SWOT-аналіз є одним із базових інструментів стратегічного аналізу, який дозволяє системно оцінити внутрішній потенціал територіальної громади

та зовнішнє середовище її функціонування. В умовах воєнного стану застосування цього інструменту набуває особливої актуальності, оскільки стратегічний розвиток прифронтових територіальних громад відбувається за умов підвищеної невизначеності, багатовекторних ризиків та обмеженості ресурсів. Для Криворізької міської територіальної громади (далі – Криворізька МТГ) SWOT-аналіз дозволяє не лише узагальнити поточний стан соціально-економічного розвитку, а й виявити стратегічні резерви стійкості та напрями адаптації до воєнних викликів.

Внутрішні сильні сторони Криворізької МТГ формуються насамперед завдяки її масштабності, демографічному потенціалу та історично сформованій економічній базі. Громада є однією з найбільших міських територіальних громад України за чисельністю населення та обсягами економічної активності, що створює потужний людський і фінансовий ресурс для стратегічного розвитку [40; 41]. Значна кількість мешканців, попри негативні демографічні тенденції, забезпечує відносну стійкість ринку праці, збереження внутрішнього споживчого попиту та кадрову основу для функціонування соціальної інфраструктури.

Промислово-економічний потенціал Криворізької МТГ також є однією з її ключових сильних сторін. Гірничо-металургійний комплекс, що історично визначає профіль економіки громади, забезпечує значні надходження до місцевого бюджету, формує основу зайнятості населення та підтримує фінансову спроможність органів місцевого самоврядування [41; 42]. Навіть в умовах воєнного стану наявність стабільно функціонуючих підприємств дозволяє громаді зберігати базовий рівень економічної активності та фінансувати соціально значущі видатки.

Важливою внутрішньою перевагою громади є її розвинена соціальна інфраструктура. Криворізька МТГ має розгалужену мережу закладів освіти, охорони здоров'я, культури та соціального захисту, що забезпечує базові соціальні потреби населення навіть у кризових умовах [44]. Ця інфраструктура виконує не лише сервісну, а й стабілізуючу функцію, підтримуючи соціальну

згуртованість і психологічну стійкість мешканців у період воєнних випробувань.

Окремо слід відзначити інституційну спроможність органів місцевого самоврядування Криворізької МТГ. Досвід реалізації масштабних інфраструктурних і соціальних програм, участь у державних та міжнародних проєктах, а також наявність затвердженої Стратегії розвитку до 2030 року створюють управлінське підґрунтя для адаптації стратегічних рішень до нових умов [42; 46]. Це свідчить про відносно високий рівень управлінської зрілості громади.

Разом із тим SWOT-аналіз виявляє низку внутрішніх слабких сторін, які істотно впливають на стратегічний розвиток громади в умовах воєнного стану. Однією з ключових слабкостей є висока залежність економіки громади від базових індустріальних галузей. Концентрація економічної активності в гірничо-металургійному секторі створює структурні ризики, посилені воєнними загрозами для промислових об'єктів, логістичних ланцюгів і експортної інфраструктури [41; 45].

Демографічні виклики також належать до внутрішніх слабких сторін Криворізької МТГ. Тенденції до скорочення чисельності населення, старіння демографічної структури та міграційні процеси, зумовлені війною, створюють додаткове навантаження на систему соціального забезпечення та знижують довгостроковий людський потенціал громади [40; 44]. У перспективі це може обмежувати можливості економічного відновлення та інноваційного розвитку.

До слабких сторін слід також віднести значне екологічне навантаження на територію громади. Індустріальний характер економіки призвів до накопичення екологічних проблем, які в умовах воєнного стану можуть загострюватися через ризики пошкодження промислових об'єктів та інженерних систем [45]. Недостатня інтеграція екологічних і безпекових аспектів у стратегічні рішення посилює вразливість громади до довгострокових негативних наслідків.

Аналіз зовнішніх можливостей стратегічного розвитку Криворізької МТГ в умовах воєнного стану показує, що попри складність ситуації громада має низку перспективних напрямів розвитку. Однією з ключових можливостей є залучення державних і міжнародних ресурсів для післявоєнного відновлення та модернізації інфраструктури. Участь громади в національних програмах відновлення, а також у проєктах міжнародної технічної допомоги створює передумови для оновлення виробничої, соціальної та транспортної інфраструктури [45].

Важливою можливістю є також трансформація економічної моделі громади у напрямі диверсифікації та розвитку малого і середнього бізнесу. Воєнний стан актуалізував потребу у формуванні більш гнучкої економіки, здатної швидко адаптуватися до змін середовища. Розвиток підприємництва, сервісних галузей, ІТ-сфери та креативних індустрій може стати одним із стратегічних напрямів оновлення економіки Криворізької МТГ у середньостроковій перспективі [41; 42].

Окремою можливістю є посилення ролі громади як логістичного та гуманітарного центру регіону. Географічне розташування Криворізької МТГ та її інфраструктурний потенціал дозволяють виконувати функції координації гуманітарних потоків, підтримки внутрішньо переміщених осіб і забезпечення базових послуг у прифронтових умовах. Це підвищує значущість громади у системі міжрегіональної взаємодії та може сприяти залученню додаткових ресурсів [45].

Водночас SWOT-аналіз фіксує серйозні зовнішні загрози, які визначають рамки стратегічного розвитку Криворізької МТГ. Найбільш суттєвою загрозою є безпекова нестабільність, зумовлена воєнними діями, ракетними обстрілами та загрозами критичній інфраструктурі. Прифронтовий статус громади формує постійний ризик для життя населення, функціонування економіки та реалізації стратегічних проєктів [45].

Економічні загрози пов'язані з нестабільністю макроекономічного середовища, обмеженням інвестиційної активності та зниженням купівельної

спроможності населення. Воєнний стан ускладнює доступ громади до приватних інвестицій, підвищує вартість реалізації інфраструктурних проєктів і створює додаткове навантаження на місцевий бюджет [41; 42].

Соціальні загрози проявляються у зростанні соціальної напруги, психологічному виснаженні населення та збільшенні кількості вразливих груп. Тривалий характер воєнних дій може негативно впливати на рівень довіри до інституцій, мотивацію до підприємницької активності та загальний соціальний клімат громади, що потребує цілеспрямованих управлінських рішень [44; 45].

Узагальнюючи результати SWOT-аналізу, можна стверджувати, що стратегічний розвиток Криворізької міської територіальної громади в умовах воєнного стану визначається поєднанням значного внутрішнього потенціалу та високого рівня зовнішніх ризиків. Сильні сторони громади створюють основу для збереження її функціональності та адаптації до кризових умов, тоді як слабкі сторони й загрози актуалізують потребу в перегляді стратегічних підходів, посиленні безпекового компонента та впровадженні адаптивних механізмів управління (див. табл. 2.3.1).

Таблиця 2.3.1

SWOT-аналіз стратегічного розвитку Криворізької міської територіальної громади в умовах воєнного стану

Сильні сторони (Strengths)	Слабкі сторони (Weaknesses)
Значний демографічний потенціал і статус однієї з найбільших міських громад України	Скорочення чисельності населення та посилення міграційних процесів
Потужна промислова та економічна база, що формує фінансову спроможність бюджету	Висока залежність економіки від гірничо-металургійного комплексу
Розвинена соціальна інфраструктура (освіта, медицина, соціальний захист)	Зношеність частини інфраструктури та підвищені витрати на її утримання
Наявність затвердженої Стратегії розвитку до 2030 року та управлінського досвіду	Недостатня формалізація антикризових і безпекових механізмів у Стратегії
Інституційна спроможність органів місцевого самоврядування	Обмеженість фінансових ресурсів унаслідок воєнних витрат
Географічне розташування як регіонального промислового та логістичного центру	Значне екологічне навантаження індустриального походження

Продовження табл. 2.3.1

Можливості (Opportunities)	Загрози (Threats)
Залучення державних і міжнародних ресурсів для відновлення та модернізації	Тривалі безпекові ризики, пов'язані з ракетними та дронними атаками
Диверсифікація економіки, розвиток МСП, сервісних та інноваційних секторів	Зниження інвестиційної привабливості в умовах воєнного стану
Модернізація інфраструктури в межах післявоєнної відбудови	Руйнування або пошкодження критичної інфраструктури
Посилення ролі громади як гуманітарного та логістичного центру регіону	Соціальна напруга, зростання кількості вразливих груп населення
Впровадження цифрових інструментів управління та сервісів	Макроекономічна нестабільність і бюджетні обмеження
Інтеграція безпекового та кризового управління у стратегічне планування	Посилення екологічних і техногенних ризиків в умовах війни

Джерело: узагальнено автором на основі [40–45; 46].

SWOT-аналіз стратегічного розвитку Криворізької міської територіальної громади в умовах воєнного стану дозволяє комплексно оцінити її внутрішній потенціал і зовнішнє середовище, а також виявити ключові дисбаланси між наявними ресурсами та рівнем ризиків. Отримані результати свідчать, що громада володіє значними сильними сторонами, які формують основу її стратегічної стійкості, проте ці переваги суттєво нівелюються під впливом воєнних загроз і структурних обмежень.

Сильні сторони Криворізької МТГ пов'язані насамперед із масштабом громади, її економічним і фінансовим потенціалом, розвиненою соціальною інфраструктурою та інституційною спроможністю органів місцевого самоврядування. Наявність чинної Стратегії розвитку до 2030 року створює базу для стратегічної наступності управлінських рішень і дозволяє адаптувати їх до нових умов.

Водночас слабкі сторони громади виявляють структурні проблеми, які у воєнний період набувають особливої гостроти. Залежність від промислового сектору, демографічні втрати, екологічне навантаження та недостатня інтеграція безпекового компонента у стратегічні документи знижують гнучкість розвитку та підвищують вразливість громади до зовнішніх шоків.

Аналіз можливостей показує, що воєнний стан, попри всі ризики, створює потенціал для стратегічного оновлення громади через механізми післявоєнної відбудови, залучення міжнародної допомоги, економічної диверсифікації та цифрової трансформації управління. Реалізація цих можливостей здатна трансформувати кризу на фактор довгострокового розвитку.

Разом із тим загрози безпекового, економічного та соціального характеру формують жорсткі обмеження для стратегічного планування. Тривалі бойові ризики, бюджетна нестабільність, соціальна напруга та екологічні виклики потребують переходу від традиційної моделі стратегування до адаптивної, кризоорієнтованої моделі розвитку.

Отже, SWOT-аналіз підтверджує необхідність удосконалення Стратегії розвитку Криворізької міської територіальної громади шляхом посилення безпекової складової, впровадження антикризових і сценарних інструментів управління та переорієнтації стратегічних цілей на забезпечення стійкості громади в умовах воєнного стану

Отримані результати SWOT-аналізу підтверджують доцільність подальшого вдосконалення Стратегії розвитку Криворізької МТГ шляхом інтеграції антикризових, сценарних і безпекових інструментів

Нижче подано TOWS-матрицю, логічно побудовану на основі проведеного SWOT-аналізу стратегічного розвитку Криворізької міської територіальної громади в умовах воєнного стану (див. табл. 2.3.2).

Побудована TOWS-матриця дозволяє трансформувати результати SWOT-аналізу у конкретні стратегічні напрями розвитку Криворізької міської територіальної громади в умовах воєнного стану. На відміну від описового SWOT-аналізу, TOWS-матриця орієнтована на формування управлінських рішень і демонструє можливі траєкторії стратегічної адаптації громади до кризових умов.

SO-стратегії свідчать про наявність у Криворізької МТГ внутрішнього потенціалу для використання можливостей післявоєнного відновлення,

зокрема через залучення фінансових, людських та інституційних ресурсів. Реалізація таких стратегій дозволяє трансформувати кризу у точку зростання та модернізації громади.

Таблиця 2.3.2

TOWS-матриця стратегічного розвитку Криворізької міської
територіальної громади в умовах воєнного стану

	Можливості (O)	Загрози (T)
Сильні сторони (S)	SO-стратегії (використання сильних сторін для реалізації можливостей)	ST-стратегії (використання сильних сторін для нейтралізації загроз)
	- Використання фінансової та інституційної спроможності громади для залучення міжнародної допомоги та участі в програмах післявоєнного відновлення. - Залучення людського капіталу та освітньої інфраструктури для розвитку малого і середнього бізнесу, інноваційних та сервісних секторів економіки. - Використання промислового й логістичного потенціалу громади для формування регіонального центру відновлення та гуманітарної координації.	- Спрямування бюджетних і управлінських ресурсів на захист і резервування критичної інфраструктури в умовах безпекових загроз. - Використання розвиненої соціальної інфраструктури для зниження соціальної напруги та підтримки вразливих груп населення в умовах війни. - Посилення інституційної ролі органів місцевого самоврядування у кризовому управлінні та координації з державними структурами.
Слабкі сторони (W)	WO-стратегії (подолання слабких сторін за рахунок можливостей)	WT-стратегії (мінімізація слабких сторін і уникнення загроз)
	- Використання міжнародних програм відновлення для модернізації зношеної інфраструктури та зменшення екологічного навантаження індустріального характеру. - Диверсифікація економіки громади з метою зниження залежності від гірничо-металургійного комплексу. - Підвищення управлінської адаптивності шляхом впровадження цифрових інструментів стратегічного планування.	- Перегляд Стратегії розвитку з урахуванням сценаріїв тривалого воєнного стану та обмежених фінансових ресурсів. - Консервація або поетапна реалізація капіталомістких проєктів у разі загострення безпекової ситуації. - Запровадження кризових соціальних програм для запобігання поглибленню демографічних і соціальних втрат.

Джерело: розроблено автором на основі SWOT-аналізу та матеріалів [40–46].

ST-стратегії відображають необхідність активного використання сильних сторін громади для протидії безпековим, соціальним та економічним загрозам. У цьому контексті стратегічна роль органів місцевого самоврядування полягає у забезпеченні стабільності, захисті критичної інфраструктури та підтримці соціальної згуртованості.

WO-стратегії спрямовані на подолання внутрішніх структурних слабкостей громади за рахунок зовнішніх ресурсів і можливостей. Особливої актуальності набувають процеси економічної диверсифікації, екологічної модернізації та підвищення управлінської гнучкості, що відповідає сучасним підходам до стратегічного розвитку прифронтових територій.

WT-стратегії мають захисний характер і орієнтовані на мінімізацію ризиків у разі несприятливого розвитку подій. Вони підкреслюють важливість сценарного планування, перегляду стратегічних пріоритетів та запровадження антикризових механізмів управління в умовах тривалої воєнної нестабільності.

Загалом TOWS-матриця підтверджує, що стратегічний розвиток Криворізької міської територіальної громади в умовах воєнного стану має ґрунтуватися на адаптивній, безпеково орієнтованій моделі управління, яка поєднує відновлення, стійкість і довгостроковий розвиток.

Висновки до розділу 2

У другому розділі кваліфікаційної роботи здійснено комплексний аналіз стратегічного розвитку Криворізької міської територіальної громади в умовах воєнного стану, що дозволило системно оцінити соціально-економічний, безпековий та управлінський контексти функціонування громади як прифронтової. Отримані результати підтверджують, що сучасний стан розвитку громади формується під впливом поєднання значного внутрішнього потенціалу та суттєвих зовнішніх обмежень, зумовлених воєнною агресією, макроекономічною нестабільністю та зростанням безпекових ризиків.

У підрозділі 2.1 було охарактеризовано соціально-економічний і безпековий профіль Криворізької міської територіальної громади, що дало змогу визначити її як одну з найбільших та найбільш системно значущих громад України. Масштабність території, чисельність населення, потужний промислово-економічний потенціал і розвинена соціальна інфраструктура формують об'єктивні передумови для збереження функціональної спроможності громади навіть у кризових умовах. Водночас прифронтовий статус громади обумовлює постійну загрозу безпеці населення, критичній інфраструктурі та економічній активності, що істотно впливає на стратегічні пріоритети розвитку.

Аналіз показав, що соціально-економічна структура громади має виражений індустріальний характер, який, з одного боку, забезпечує фінансову стійкість місцевого бюджету, а з іншого — підвищує вразливість до зовнішніх шоків, зокрема воєнних і ринкових. Демографічні тенденції, посилені війною, формують додаткове навантаження на систему соціального захисту та актуалізують потребу в переосмисленні політики розвитку людського капіталу. Таким чином, вже на етапі загальної характеристики громади виявлено структурні виклики, що потребують інтеграції у стратегічне планування.

У підрозділі 2.2 здійснено оцінку змісту та реалізації Стратегії розвитку Криворізької міської територіальної громади до 2030 року, яка дозволила з'ясувати ступінь її відповідності сучасним умовам воєнного стану. Аналіз стратегічного документа засвідчив його концептуальну цілісність, системність та відповідність національним підходам до стратегічного планування територіального розвитку. Стратегія ґрунтується на людиноцентричній парадигмі, орієнтується на підвищення якості життя населення, диверсифікацію економіки та розвиток інфраструктури, що відповідає довгостроковим інтересам громади.

Разом із тим виявлено, що Стратегія в значній мірі зберігає логіку довоєнного стратегування, у межах якої безпековий компонент інтегрований

переважно опосередковано. Умови воєнного стану суттєво змінюють пріоритети розвитку громади, зміщуючи акцент із традиційного економічного зростання на забезпечення стійкості, безпеки та соціальної згуртованості. Це обумовлює необхідність адаптації стратегічних цілей і механізмів їх реалізації до реалій воєнного часу, зокрема через впровадження сценарного планування та антикризових управлінських інструментів.

Оцінка реалізації Стратегії в умовах війни показала, що значна частина запланованих заходів стикається з об'єктивними обмеженнями, пов'язаними з безпековими ризиками, фінансовими ресурсами та змінами у зовнішньому середовищі. Водночас інституційна спроможність органів місцевого самоврядування, наявність механізмів моніторингу та досвід партнерської взаємодії створюють передумови для коригування стратегічного курсу та збереження керованості розвитку громади.

У підрозділі 2.3 проведено SWOT-аналіз стратегічного розвитку Криворізької міської територіальної громади, який дозволив узагальнити результати попередніх етапів аналізу та систематизувати внутрішні й зовнішні фактори впливу на розвиток громади. SWOT-аналіз підтвердив наявність значних сильних сторін громади, пов'язаних із її масштабом, економічним потенціалом, соціальною інфраструктурою та управлінськими ресурсами. Ці фактори формують основу стратегічної стійкості громади та її здатності функціонувати в умовах підвищеної невизначеності.

Водночас слабкі сторони, зокрема залежність від індустріальної економіки, демографічні втрати, екологічне навантаження та недостатня формалізація безпекових механізмів у стратегічних документах, посилюють уразливість громади до зовнішніх загроз. Аналіз можливостей показав, що воєнний стан водночас відкриває перспективи для стратегічного оновлення громади через інструменти післявоєнної відбудови, міжнародної допомоги та економічної диверсифікації. Однак реалізація цих можливостей значною мірою залежить від стабілізації безпекової ситуації та ефективності управлінських рішень.

Побудова TOWS-матриці дозволила трансформувати результати SWOT-аналізу у прикладні стратегічні орієнтири, що продемонструвало потенційні напрями поєднання сильних сторін громади з наявними можливостями та механізми мінімізації ризиків у разі загострення загроз. Застосування цього інструменту підтвердило доцільність переходу від статичної моделі стратегічного планування до адаптивної, кризоорієнтованої моделі управління розвитком громади.

Загалом результати аналізу, проведеного у другому розділі, свідчать про те, що Криворізька міська територіальна громада має достатній ресурсний та інституційний потенціал для забезпечення життєздатності й розвитку в умовах воєнного стану. Водночас чинна Стратегія розвитку потребує подальшого вдосконалення з урахуванням безпекових викликів, необхідності сценарного прогнозування та посилення антикризових механізмів управління. Саме ці напрями визначають логіку наступного розділу роботи, присвяченого розробці пропозицій щодо удосконалення стратегії розвитку Криворізької міської територіальної громади в умовах воєнного стану.

РОЗДІЛ 3

НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ КРИВОРІЗЬКОЇ МІСЬКОЇ ТЕРИТОРІАЛЬНОЇ ГРОМАДИ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ

3.1 Концептуальні засади удосконалення стратегії розвитку прифронтової територіальної громади

Удосконалення стратегії розвитку прифронтової територіальної громади в умовах воєнного стану є складним багатовимірним управлінським завданням, що виходить за межі класичного стратегічного планування. Для Криворізької міської територіальної громади це завдання набуває особливої актуальності, оскільки громада поєднує значний соціально-економічний потенціал із підвищеним рівнем безпекових, демографічних та інфраструктурних ризиків. За таких умов стратегія розвитку перестає бути лише інструментом довгострокового прогнозування і трансформується у механізм забезпечення життєстійкості, адаптації та поступового відновлення громади.

Концептуальні засади удосконалення стратегії розвитку прифронтової громади мають ґрунтуватися на переосмисленні самої природи стратегування в умовах воєнного стану. Якщо в мирний період стратегія розвитку орієнтується переважно на економічне зростання, підвищення конкурентоспроможності та покращення якості життя, то в умовах війни пріоритети зміщуються у бік безпеки, збереження людського потенціалу, підтримки базових функцій життєдіяльності та підготовки до післявоєнного відновлення. Відповідно, стратегічний документ має поєднувати елементи довгострокового бачення з гнучкими інструментами кризового та антикризового управління.

Ключовою концептуальною передумовою удосконалення стратегії розвитку Криворізької міської територіальної громади є інтеграція

безпекового виміру в усі напрями стратегічного планування. Безпека в сучасних умовах повинна розглядатися не як окремий функціональний напрям, а як наскрізний принцип, що визначає допустимі межі економічної, соціальної та інфраструктурної політики громади. Це означає, що кожна стратегічна ціль і кожен стратегічний проєкт мають оцінюватися з точки зору їх стійкості до воєнних загроз, спроможності функціонувати в умовах надзвичайних ситуацій та впливу на захист населення і критичної інфраструктури [45; 46].

Людиноцентричний підхід є ще однією фундаментальною засадою удосконалення стратегії розвитку прифронтової громади. В умовах воєнного стану людський капітал стає найціннішим ресурсом, від збереження та розвитку якого залежить майбутнє громади. Для Криворізької МТГ це означає необхідність переорієнтації стратегічних пріоритетів на підтримку соціальної згуртованості, доступності базових соціальних послуг, психологічної підтримки населення та інтеграції внутрішньо переміщених осіб. Стратегія має не лише декларувати ці цілі, а й пропонувати дієві механізми їх досягнення з урахуванням ресурсних обмежень воєнного часу [44; 45].

Концептуальне удосконалення стратегії розвитку громади неможливе без впровадження принципу адаптивності. Адаптивна стратегія передбачає здатність органів місцевого самоврядування оперативно коригувати стратегічні пріоритети, інструменти та показники ефективності залежно від змін безпекової, економічної та соціальної ситуації. Для прифронтової громади адаптивність означає відмову від жорстко фіксованих планів на користь сценарного підходу, який дозволяє готуватися до кількох можливих траєкторій розвитку подій – від поступової стабілізації до тривалої воєнної нестабільності [47].

Важливою концептуальною засадою є поєднання стратегічного розвитку з антикризовим управлінням. Удосконалена стратегія розвитку Криворізької МТГ має містити елементи кризових протоколів, механізмів швидкого реагування та чітко визначених повноважень між органами

місцевого самоврядування, державними структурами та партнерами. Це дозволить уникнути розриву між стратегічним баченням і практичними управлінськими рішеннями у разі загострення безпекової ситуації. Такий підхід відповідає сучасним міжнародним практикам стратегування розвитку територій у кризових і постконфліктних умовах [47; 48].

Економічний вимір удосконалення стратегії розвитку прифронтової громади має базуватися на принципі диверсифікації та стійкості. Для Криворізької МТГ, економіка якої значною мірою залежить від індустріального сектору, стратегічним завданням є поступовий перехід від монофункціональної моделі розвитку до більш збалансованої економічної структури. В умовах воєнного стану це не означає повної відмови від промислового потенціалу, а передбачає його поєднання з розвитком малого і середнього бізнесу, сервісних, логістичних, соціально орієнтованих та інноваційних видів діяльності [41; 42].

Соціальний компонент удосконаленої стратегії розвитку має розглядатися як чинник стратегічної безпеки громади. Соціальна згуртованість, довіра до органів влади, відчуття включеності мешканців у процеси прийняття рішень є критично важливими для збереження стабільності в умовах воєнного стану. Тому стратегія розвитку Криворізької МТГ повинна передбачати посилення механізмів участі громадськості, прозорості управління та партнерської взаємодії з громадянським суспільством і бізнесом [42; 44].

Окреме місце у концептуальних засадах удосконалення стратегії розвитку займає просторовий та інфраструктурний підхід. В умовах війни інфраструктура громади набуває подвійного значення: як основа повсякденного життя населення і як елемент безпеки та обороноздатності. Удосконалена стратегія має передбачати пріоритетність захисту, резервування та відновлення критичної інфраструктури, а також розвиток багатофункціональних просторів, здатних виконувати як цивільні, так і кризові функції [45].

Концептуально важливим є також поєднання стратегічного розвитку громади з національними та регіональними пріоритетами післявоєнного відновлення. Криворізька міська територіальна громада має розглядати свою стратегію не ізольовано, а як елемент загальнонаціональної системи відбудови та модернізації України. Це передбачає узгодження стратегічних цілей громади з державними програмами, використання механізмів міжмуніципального співробітництва та активне залучення міжнародної технічної і фінансової допомоги [45; 48].



Рис. 3.1.1 - Концептуальні засади удосконалення стратегії розвитку Криворізької міської територіальної громади в умовах воєнного стану
Джерело: узагальнено автором

Таким чином, концептуальні засади удосконалення стратегії розвитку Криворізької міської територіальної громади в умовах воєнного стану формуються на перетині безпекового, людиноцентричного, адаптивного та

антикризового підходів. Така стратегія має поєднувати довгострокове бачення з гнучкими механізмами реагування, орієнтуватися на збереження людського потенціалу та забезпечення стійкості громади, а також створювати передумови для післявоєнного відновлення і розвитку. Саме ці концептуальні положення становлять основу для подальшої конкретизації напрямів, інструментів і механізмів удосконалення стратегії розвитку Криворізької міської територіальної громади

3.2 Пріоритетні напрями оновлення Стратегії розвитку Криворізької міської територіальної громади

Оновлення Стратегії розвитку Криворізької міської територіальної громади в умовах воєнного стану є об'єктивною необхідністю, зумовленою глибокими трансформаціями безпекового, соціально-економічного та інституційного середовища. Повномасштабна війна не лише актуалізувала низку нових викликів для розвитку громади, а й суттєво змінила ієрархію стратегічних пріоритетів, часові горизонти планування та підходи до реалізації управлінських рішень. За таких умов стратегія розвитку має бути не просто переглянута формально, а концептуально оновлена з урахуванням прифронтового статусу громади, необхідності забезпечення стійкості та підготовки до післявоєнного відновлення.

Першочерговим пріоритетним напрямом оновлення Стратегії розвитку Криворізької міської територіальної громади є інституціоналізація безпекового виміру стратегування. Проведений аналіз показав, що чинна стратегія лише частково враховує фактор воєнних загроз і не формує цілісної системи безпекового управління розвитком громади. В умовах воєнного стану безпека має розглядатися як базова передумова реалізації будь-яких стратегічних цілей, а не як похідний або допоміжний елемент. Це означає необхідність інтеграції безпекових критеріїв у всі стратегічні напрями – від економічного розвитку до соціальної політики та просторового планування. У

практичному вимірі йдеться про переосмислення допустимих ризиків, пріоритетність захисту критичної інфраструктури та підвищення готовності громади до надзвичайних ситуацій [45; 48].

Другим ключовим напрямом оновлення Стратегії є посилення людиноцентричного та гуманітарного компонентів розвитку громади. Війна радикально змінила соціальну структуру Криворізької міської територіальної громади, зумовивши зростання кількості внутрішньо переміщених осіб, демографічні втрати, психологічне виснаження населення та поглиблення соціальної нерівності. У цих умовах стратегія розвитку має чітко зафіксувати пріоритет збереження людського потенціалу як основи довгострокового відновлення громади. Це передбачає не лише підтримку системи охорони здоров'я та соціального захисту, а й формування умов для соціальної згуртованості, довіри до органів влади та активної участі мешканців у процесах прийняття рішень [44; 45].

Важливим напрямом оновлення Стратегії розвитку є трансформація економічних пріоритетів громади з урахуванням воєнних реалій. Для Криворізької МТГ, економіка якої традиційно базується на індустріальному виробництві, війна стала чинником, що загострив структурні ризики та продемонстрував уразливість монофункціональної моделі розвитку. У зв'язку з цим стратегія має бути доповнена положеннями щодо диверсифікації економіки, розвитку малого і середнього бізнесу, локальних ланцюгів створення доданої вартості та соціально орієнтованого підприємництва. Особливу увагу доцільно приділити секторам, які можуть функціонувати навіть в умовах підвищених безпекових ризиків, зокрема логістиці, сервісним і цифровим послугам [41; 42].

Наступним пріоритетним напрямом оновлення Стратегії є впровадження адаптивної моделі стратегічного управління. Проведений SWOT- та TOWS-аналізи засвідчили, що жорстко фіксовані стратегічні цілі та показники ефективності є малоефективними в умовах високої невизначеності. Відтак стратегія розвитку Криворізької міської територіальної громади має

перейти до сценарного підходу, який передбачає формування кількох альтернативних траєкторій розвитку залежно від тривалості та інтенсивності воєнних дій. Така модель дозволить органам місцевого самоврядування своєчасно коригувати стратегічні рішення, не втрачаючи загальної логіки розвитку громади [47; 48].

Окремого оновлення потребує інфраструктурний блок Стратегії розвитку. В умовах воєнного стану інфраструктура громади виконує не лише функцію забезпечення базових потреб населення, а й відіграє критичну роль у системі безпеки та життєстійкості. Пріоритетом має стати захист, резервування та поетапне відновлення критичної інфраструктури, включаючи об'єкти житлово-комунального господарства, енергетики, транспорту та зв'язку. Оновлена стратегія має передбачати перехід від екстенсивного розвитку інфраструктури до її функціональної модернізації з урахуванням вимог безпеки, енергоефективності та стійкості до кризових впливів [45].

Значну роль у оновленні Стратегії розвитку Криворізької МТГ відіграє екологічний напрям. Індустріальний характер громади, поєднаний з воєнними ризиками, посилює загрозу техногенних аварій і довгострокових екологічних наслідків. Відтак стратегія має бути доповнена комплексним баченням екологічної безпеки, що інтегрує питання довкілля, охорони здоров'я та просторового розвитку. Такий підхід відповідає сучасним європейським стандартам сталого розвитку та є необхідною умовою післявоєнної модернізації промислових територій [45; 48].

Наступним важливим напрямом оновлення Стратегії є посилення інституційної спроможності органів місцевого самоврядування. В умовах воєнного стану зростає навантаження на управлінські структури громади, розширюється коло завдань і відповідальності, що вимагає нових підходів до організації управління. Оновлена стратегія має передбачати розвиток управлінських компетенцій, цифровізацію процесів, удосконалення системи стратегічного моніторингу та оцінювання. Це дозволить підвищити

оперативність і прозорість управлінських рішень та зміцнити довіру з боку мешканців і партнерів [42; 44] (див. табл. 3.2.1).

Таблиця 3.2.1

Пріоритетні напрями оновлення Стратегії розвитку Криворізької
міської територіальної громади в умовах воєнного стану

Пріоритетний напрям оновлення	Стратегічний зміст напрямку	Очікуваний результат для громади
Інтеграція безпекового виміру у стратегічне планування	Включення безпекових критеріїв у всі стратегічні цілі та проекти розвитку, орієнтація на захист населення й критичної інфраструктури	Підвищення життєстійкості громади та зменшення вразливості до воєнних загроз
Посилення людиноцентричної та гуманітарної спрямованості	Орієнтація стратегії на збереження людського капіталу, соціальну згуртованість, підтримку вразливих груп і ВПО	Соціальна стабільність, зниження напруги та зростання довіри до місцевої влади
Диверсифікація економічної моделі розвитку	Зменшення залежності від індустріального сектору, розвиток МСП, сервісних і цифрових видів діяльності	Підвищення економічної стійкості та адаптивності громади
Запровадження адаптивного та сценарного стратегування	Перехід від жорстко фіксованих планів до сценарних моделей розвитку з можливістю коригування	Гнучкість управлінських рішень в умовах невизначеності
Модернізація та захист критичної інфраструктури	Пріоритетне оновлення, резервування та захист інженерної, транспортної й соціальної інфраструктури	Забезпечення безперервності життєдіяльності громади
Посилення екологічної та техногенної безпеки	Інтеграція екологічних ризиків у стратегічне планування з урахуванням воєнних чинників	Зменшення довгострокових екологічних і техногенних загроз
Розвиток інституційної спроможності місцевого самоврядування	Удосконалення управлінських процесів, цифровізація, стратегічний моніторинг	Підвищення ефективності та прозорості управління
Посилення партнерств і міжсекторальної взаємодії	Координація з державними програмами, бізнесом, громадянським суспільством і міжнародними партнерами	Залучення додаткових ресурсів та підвищення результативності стратегії

Джерело: узагальнено автором

Важливим пріоритетом є також посилення партнерської взаємодії та міжсекторальної кооперації. Криворізька міська територіальна громада не може реалізувати оновлену стратегію розвитку ізольовано від державних

інституцій, бізнесу, громадянського суспільства та міжнародних партнерів. В умовах воєнного стану стратегія має передбачати механізми координації з програмами державного відновлення, участі в міжнародних ініціативах та розвитку міжмуніципального співробітництва. Такий підхід дозволяє залучити додаткові ресурси та підвищити ефективність реалізації стратегічних пріоритетів [45; 48].

Узагальнення пріоритетних напрямів оновлення Стратегії розвитку Криворізької міської територіальної громади дозволяє зробити висновок про необхідність переходу від традиційної моделі стратегічного планування до комплексної, адаптивної та безпеково орієнтованої моделі розвитку. Представлені напрями відображають системну зміну логіки стратегування, за якої ключовим пріоритетом стає не лише економічне зростання, а передусім забезпечення життєстійкості громади в умовах воєнного стану.

Аналіз таблиці свідчить, що центральне місце в оновленій стратегії займає безпековий і людиноцентричний підходи, які визначають допустимі межі та напрями розвитку громади. Саме інтеграція безпеки й соціальної стабільності створює основу для реалізації інших стратегічних цілей та збереження довгострокового потенціалу громади.

Водночас економічні та інфраструктурні напрями оновлення стратегії набувають нової якості, орієнтованої на стійкість, диверсифікацію та адаптивність. Це дозволяє зменшити структурні ризики, пов'язані з індустріальною спеціалізацією громади, та створити передумови для післявоєнного відновлення на більш збалансованій основі.

Окремої уваги заслуговує інституційний вимір оновлення Стратегії, який підкреслює ключову роль органів місцевого самоврядування як координаторів кризового управління та стратегічної адаптації. Посилення управлінської спроможності, партнерської взаємодії та стратегічного моніторингу виступає необхідною умовою ефективної реалізації визначених пріоритетів.

Таким чином, наведена таблиця підтверджує, що оновлення Стратегії розвитку Криворізької міської територіальної громади має носити системний і комплексний характер, поєднуючи безпекові, соціальні, економічні та інституційні напрями. Реалізація цих пріоритетів створює основу для переходу громади від режиму реагування на кризу до етапу керованого відновлення і сталого розвитку, що зумовлює необхідність подальшої конкретизації механізмів реалізації оновленої Стратегії

Запропонована матриця «пріоритет → інструмент → відповідальний → індикатор» (див. Додаток Д) забезпечує практичну реалізацію оновленої Стратегії розвитку Криворізької міської територіальної громади в умовах воєнного стану та перетворює стратегічні орієнтири на конкретні управлінські дії. Її застосування дозволяє усунути розрив між концептуальними цілями та операційною діяльністю органів місцевого самоврядування.

Матриця чітко демонструє відповідність між стратегічними пріоритетами громади, інструментами їх досягнення та системою відповідальності, що є критично важливим у кризових умовах, коли ресурси обмежені, а управлінські рішення мають прийматися швидко й обґрунтовано. Запровадження системи індикаторів ефективності створює передумови для регулярного моніторингу реалізації Стратегії та її своєчасного коригування.

Загалом пріоритетні напрями оновлення Стратегії розвитку Криворізької міської територіальної громади формують цілісну модель стратегічної адаптації до умов воєнного стану. Вони поєднують безпековий, соціальний, економічний, інфраструктурний та інституційний виміри розвитку, забезпечуючи баланс між короткостроковими завданнями виживання та довгостроковими цілями відновлення і сталого розвитку. Саме така інтегрована логіка оновлення Стратегії створює підґрунтя для формування практичних механізмів її реалізації

Висновки до розділу 3

У третьому розділі кваліфікаційної роботи було сформовано цілісне бачення удосконалення Стратегії розвитку Криворізької міської територіальної громади в умовах воєнного стану, що дозволило перейти від аналітичного осмислення проблем до розроблення прикладних управлінських рішень. Отримані результати свідчать про те, що стратегічний розвиток прифронтової громади в сучасних умовах потребує принципово нового підходу, орієнтованого на адаптивність, безпекову стійкість та гуманізацію публічного управління.

У підрозділі 3.1 було обґрунтовано концептуальні засади удосконалення стратегії розвитку прифронтової територіальної громади. Доведено, що в умовах воєнного стану стратегія розвитку не може обмежуватися класичними підходами довгострокового планування, а має трансформуватися у комплексний інструмент управління життестійкістю громади. Ключовими концептуальними орієнтирами оновленої стратегії визначено інтеграцію безпекового виміру в усі напрями розвитку, посилення людиноцентричного підходу, впровадження принципів адаптивності та антикризового управління, а також узгодження місцевих стратегічних пріоритетів із національними й міжнародними рамками післявоєнного відновлення. Ці положення створюють теоретичне підґрунтя для практичної модернізації стратегічного документа громади.

У підрозділі 3.2 було визначено пріоритетні напрями оновлення Стратегії розвитку Криворізької міської територіальної громади, які відображають системну зміну логіки стратегування в умовах воєнного стану. Обґрунтовано необхідність переорієнтації стратегічних пріоритетів з виключно економічного зростання на забезпечення безпеки, соціальної згуртованості та стійкості громади. Показано, що економічні, інфраструктурні та екологічні напрями розвитку мають бути підпорядковані завданням захисту населення, збереження людського потенціалу та мінімізації довгострокових

ризиків. Оновлення інституційних і партнерських механізмів розвитку громади визначено як важливу умову мобілізації ресурсів і підвищення ефективності реалізації стратегічних рішень.

Особливу увагу у третьому розділі приділено питанням практичної реалізації оновленої стратегії розвитку громади. У підрозділі 3.3 доведено, що ефективність стратегічних змін залежить не стільки від якості сформульованих цілей, скільки від наявності дієвих механізмів їх реалізації та моніторингу. Обґрунтовано необхідність формування інтегрованої системи стратегічного управління, що поєднує інституційні, фінансові, інформаційно-аналітичні та партнерські механізми. Такий підхід дозволяє забезпечити узгодженість дій суб'єктів публічного управління, раціональне використання ресурсів і своєчасне реагування на зміни безпекового середовища.

Важливим результатом третього розділу є розроблення практично орієнтованих інструментів реалізації оновленої Стратегії розвитку, зокрема матриці «пріоритет → інструмент → відповідальний → індикатор». Запропонований інструмент дозволяє конкретизувати стратегічні напрями розвитку громади, визначити відповідальних суб'єктів та встановити систему оцінювання ефективності реалізації стратегічних заходів. Це сприяє підвищенню прозорості управлінських процесів, зменшенню ризику декларативності стратегічних документів і створює передумови для впровадження результатноорієнтованого публічного управління.

Аналіз механізмів моніторингу та оцінювання реалізації удосконаленої стратегії розвитку громади показав, що в умовах воєнного стану традиційні підходи до контролю стратегічних програм є недостатніми. Обґрунтовано доцільність розширення системи показників ефективності за рахунок безпекових, соціальних та інституційних індикаторів, які дозволяють комплексно оцінювати стан громади та її готовність до кризових ситуацій. Запровадження регулярного, прозорого й адаптивного моніторингу визначено як ключову умову своєчасного коригування стратегічних пріоритетів і підвищення результативності управлінських рішень.

Узагальнюючи результати третього розділу, можна стверджувати, що удосконалення Стратегії розвитку Криворізької міської територіальної громади в умовах воєнного стану має носити системний і комплексний характер. Запропоновані концептуальні засади, пріоритетні напрями оновлення та механізми реалізації формують цілісну модель стратегічного управління, орієнтовану на забезпечення життєстійкості громади, адаптацію до невизначеності та створення передумов для післявоєнного відновлення.

Таким чином, третій розділ підтверджує, що стратегічний розвиток прифронтової територіальної громади в сучасних умовах є не лише питанням довгострокового планування, а насамперед інструментом антикризового управління, соціального захисту та безпекової стабілізації. Реалізація запропонованих напрямів удосконалення Стратегії розвитку Криворізької міської територіальної громади здатна підвищити ефективність публічного управління, зміцнити довіру між владою та громадою та забезпечити поступовий перехід від режиму виживання до режиму сталого розвитку в умовах післявоєнного відновлення.

ВИСНОВКИ

У кваліфікаційній роботі здійснено комплексне науково-практичне дослідження проблеми удосконалення стратегій розвитку прифронтових територіальних громад в умовах воєнного стану на прикладі Криворізької міської територіальної громади. Актуальність обраної теми зумовлена безпрецедентними викликами, з якими зіткнулися органи місцевого самоврядування України в умовах повномасштабної збройної агресії, а також необхідністю переосмислення традиційних підходів до стратегічного планування розвитку територій.

У процесі дослідження було досягнуто поставленої мети та виконано всі визначені завдання, що дозволило сформулювати цілісне бачення стратегічного розвитку прифронтової громади як складного, багатовимірного та динамічного управлінського процесу. Узагальнення результатів аналізу, отриманих у межах трьох розділів роботи, дає змогу сформулювати низку концептуальних і прикладних висновків.

У першому розділі роботи було сформовано теоретико-методологічні засади стратегічного розвитку територіальних громад в умовах воєнного стану. Доведено, що стратегічний розвиток у сучасній системі публічного управління виходить за межі класичного довгострокового планування соціально-економічного зростання та набуває характеру комплексного інструменту забезпечення життєстійкості, безпеки та адаптації громад до кризових умов. Узагальнення наукових підходів показало, що найбільш адекватним для умов воєнного стану є інтегрований підхід, який поєднує економічні, соціальні, інституційні та безпекові компоненти розвитку.

Особливу увагу в першому розділі приділено специфіці стратегічного розвитку прифронтових територіальних громад. Обґрунтовано, що для таких громад стратегування набуває екзистенційного виміру, оскільки спрямоване не лише на досягнення стратегічних цілей, а й на збереження базових умов життєдіяльності населення. Встановлено, що в умовах воєнного стану

безпековий чинник трансформується у домінуючий елемент стратегічного розвитку, визначаючи допустимі межі економічної активності, інфраструктурних перетворень і соціальної політики. Теоретичний аналіз підтвердив необхідність переходу від статичних стратегій розвитку до адаптивних, сценарно орієнтованих стратегічних моделей.

У другому розділі здійснено комплексний аналіз соціально-економічного, безпекового та стратегічного стану Криворізької міської територіальної громади як прифронтової. Дослідження показало, що громада володіє значним людським, економічним та інституційним потенціалом, який створює об'єктивні передумови для збереження її функціональності навіть в умовах воєнного стану. Водночас встановлено, що індустріальний характер економіки, демографічні втрати, екологічне навантаження та підвищені безпекові ризики істотно ускладнюють процес стратегічного розвитку та потребують переосмислення пріоритетів управління.

Оцінка змісту та реалізації Стратегії розвитку Криворізької міської територіальної громади до 2030 року засвідчила її концептуальну цілісність, відповідність національним підходам до стратегічного планування та орієнтацію на людиноцентричний розвиток. Разом із тим виявлено, що чинна Стратегія значною мірою зберігає логіку довоєнного стратегування і недостатньо враховує специфіку воєнного стану, зокрема потребу в системній інтеграції безпекового та антикризового компонентів. Це обумовлює необхідність її подальшого удосконалення та адаптації до нових умов.

Проведений у другому розділі SWOT- та TOWS-аналізи дозволили систематизувати внутрішні та зовнішні фактори впливу на стратегічний розвиток громади та трансформувати аналітичні результати у прикладні стратегічні орієнтири. З'ясовано, що сильні сторони Криворізької міської територіальної громади створюють основу для реалізації можливостей післявоєнного відновлення, водночас слабкі сторони та загрози зумовлюють необхідність переходу до адаптивної, безпеково орієнтованої моделі стратегічного управління.

Третій розділ роботи має прикладний характер і присвячений розробці напрямів удосконалення Стратегії розвитку Криворізької міської територіальної громади в умовах воєнного стану. У ньому сформульовано концептуальні засади оновлення стратегічного документа, які ґрунтуються на інтеграції безпекового виміру, людиноцентричності, адаптивності та антикризового управління. Доведено, що оновлена стратегія має поєднувати довгострокове бачення розвитку громади з гнучкими механізмами реагування на кризові ситуації.

У межах третього розділу визначено пріоритетні напрями оновлення Стратегії розвитку, серед яких ключове місце займають інституціоналізація безпеки, диверсифікація економічної структури, захист і модернізація критичної інфраструктури, посилення соціальної згуртованості та розвиток інституційної спроможності органів місцевого самоврядування. Обґрунтовано, що реалізація цих пріоритетів можлива лише за умови налагодження ефективних механізмів міжсекторальної взаємодії та залучення державних і міжнародних ресурсів.

Важливим результатом роботи є розроблення практично орієнтованих механізмів реалізації та моніторингу удосконаленої Стратегії розвитку громади. Запропоновано системний підхід до реалізації стратегії, що охоплює інституційні, фінансові, інформаційно-аналітичні та партнерські механізми, а також систему моніторингу й оцінювання ефективності стратегічних рішень. Особливу увагу приділено впровадженню результатоорієнтованого підходу та використанню індикаторів, які відображають не лише економічні результати, а й рівень соціальної та безпекової стійкості громади.

Загалом результати кваліфікаційної роботи підтверджують, що стратегічний розвиток прифронтової територіальної громади в умовах воєнного стану є складним управлінським процесом, який потребує системного, гнучкого та гуманізованого підходу. Удосконалення Стратегії розвитку Криворізької міської територіальної громади на основі запропонованих у роботі концептуальних і прикладних рішень здатне

підвищити ефективність публічного управління, зміцнити життєстійкість громади та створити передумови для її поступового переходу від режиму кризового реагування до режиму сталого післявоєнного розвитку.

Практичне значення одержаних результатів полягає в можливості використання сформульованих висновків і рекомендацій у діяльності органів місцевого самоврядування при перегляді та реалізації стратегічних документів розвитку територіальних громад у прифронтових регіонах України. Запропонований підхід може бути адаптований і застосований іншими громадами, що перебувають у схожих умовах, та слугувати основою для подальших наукових досліджень у сфері публічного управління і регіонального розвитку.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Про засади державної регіональної політики : Закон України від 05.02.2015 № 156-VIII.
2. Про місцеве самоврядування в Україні : Закон України від 21.05.1997 № 280/97-ВР.
3. Державна стратегія регіонального розвитку на 2021–2027 роки : затв. постановою Кабінету Міністрів України від 05.08.2020 № 695.
4. Методичні рекомендації щодо порядку розроблення, затвердження, реалізації, проведення моніторингу та оцінювання реалізації стратегій розвитку територіальних громад : наказ Мінрегіону України від 21.12.2022 № 265.
5. Ансофф І. Стратегічне управління / І. Ансофф. – К. : Основи, 2002. – 519 с.
6. Дяченко Л. М. Стратегічне управління територіальним розвитком в умовах децентралізації / Л. М. Дяченко // Державне управління: удосконалення та розвиток. – 2021. – № 6.
7. Кравченко В. І. Місцеве самоврядування в Україні: проблеми теорії та практики / В. І. Кравченко. – К. : Атіка, 2019. – 432 с.
8. Романенко Є. О. Публічне управління сталим розвитком територій / Є. О. Романенко. – К. : НАДУ, 2020. – 304 с.
9. UNDP. Local Governance and Resilience in Crisis Contexts. – New York, 2022.
10. Гейць В. М. Економічний розвиток і державна політика / В. М. Гейць. – К. : НАН України, 2018. – 432 с.
11. Норт Д. Інституції, інституційні зміни та функціонування економіки / Д. Норт. – К. : Основи, 2000. – 198 с.
12. Афанасьєв В. Г. Системність і управління / В. Г. Афанасьєв. – М. : Наука, 1981. – 432 с.

12. Оболенський О. Ю. Державне управління та державна служба / О. Ю. Оболенський. – К. : КНЕУ, 2018. – 372 с.
13. Берданова О. В. Стратегічне планування розвитку територій / О. В. Берданова. – К. : НАДУ, 2017. – 296 с.
14. Сторонянська І. З. Регіональний розвиток в Україні: проблеми та пріоритети / І. З. Сторонянська. – Львів : ІРД НАН України, 2020. – 388 с.
15. OECD. Building Resilient Regions for Recovery. – Paris, 2021.
16. Бородін Є. І. Територіальні громади в умовах воєнного стану: виклики та управлінські рішення // Публічне управління та адміністрування. – 2023. – № 2. – С. 34–41.
17. Про правовий режим воєнного стану : Закон України від 12.05.2015 № 389-VIII.
18. Лібанова Е. М. Демографічні втрати України внаслідок війни: масштаби та наслідки // Демографія та соціальна економіка. – 2022. – № 2. – С. 11–24.
19. Романенко Є. О. Людиноцентричний підхід у публічному управлінні в умовах криз // Державне управління: теорія та практика. – 2022. – № 4.
20. Гречко А. С. Економічна стійкість територіальних громад у воєнний період // Регіональна економіка. – 2023. – № 1. – С. 58–66.
21. Державна стратегія регіонального розвитку на 2021–2027 роки.
22. Дяченко Л. М. Адаптивне стратегічне управління територіальним розвитком // Державне управління: удосконалення та розвиток. – 2022. – № 10.
23. OECD. Digital Government in Times of Crisis. – Paris, 2022.
24. UNDP. Post-Conflict Recovery and Local Governance. – New York, 2023.
25. Cabinet Office of Japan. Disaster Management in Japan. – Tokyo, 2020.
26. Federal Ministry of the Interior, Germany. Civil Protection and Disaster Assistance. – Berlin, 2021.
27. FEMA. Local Mitigation Planning Handbook. – Washington, 2018.

28. OECD. Smart Cities and Inclusive Growth. – Paris, 2021.
29. Bryson J. M. Strategic Planning for Public and Nonprofit Organizations. – New York : Wiley, 2018. – 560 p.
30. Hill T., Westbrook R. SWOT analysis: It's time for a product recall // Long Range Planning. – 1997. – Vol. 30(1). – P. 46–52.
31. Johnson G., Scholes K., Whittington R. Exploring Strategy. – London : Pearson, 2020.
32. Schoemaker P. J. H. Scenario planning: A tool for strategic thinking // Sloan Management Review. – 1995. – Vol. 36(2). – P. 25–40.
33. Teece D. J. Dynamic capabilities and strategic management // Strategic Management Journal. – 2007. – Vol. 28. – P. 1319–1350.
34. Pearson C. M., Clair J. A. Reframing crisis management // Academy of Management Review. – 1998. – Vol. 23(1). – P. 59–76.
35. Cabinet Office of Japan. Disaster Management in Japan. – Tokyo, 2020.
36. Federal Ministry of the Interior, Germany. Civil Protection and Disaster Assistance. – Berlin, 2021.
37. FEMA. Local Mitigation Planning Handbook. – Washington, 2018.
38. OECD. Smart Cities and Inclusive Growth. – Paris, 2021.
39. Криворізька міська територіальна громада. Портал «Децентралізація». URL: <https://decentralization.ua/newgromada/3644>
40. Профіль Криворізької міської територіальної громади. YouControl. URL: <https://youcontrol.market/hromada/UA12060170000091033>
41. Стратегія розвитку Криворізької міської територіальної громади на період до 2030 року. Офіційний сайт Криворізької міської ради. URL: <https://kr.gov.ua/>
42. Офіційний вебсайт Криворізької міської ради. Інформаційна база. URL: <https://kr.gov.ua/>
43. Криворізька міська територіальна громада. Gromada.info. URL: <https://gromada.info/gromada/kryvoy-rig/>

44. Криворізька міська територіальна громада. ReBuild Ukraine. URL: <https://rebuildukraine.in.ua/kryvorizka-hromada>
45. Стратегія розвитку Криворізької міської територіальної громади на період до 2030 року : проєкт. – Кривий Ріг, 2025. – 151 с.
46. Методичні рекомендації щодо стратегічного планування розвитку територіальних громад в умовах кризових ситуацій. – Київ, 2023.
47. UNDP. Strategic Planning in Crisis and Post-Conflict Contexts. – New York, 2022.
48. OECD. Building Resilient Regions: Policy Lessons for Crisis and Recovery. – Paris, 2021.
49. World Bank. Cities in Fragile and Conflict-Affected Situations. – Washington, 2022.
50. Про затвердження Державної стратегії регіонального розвитку на 2021–2027 роки : Постанова Кабінету Міністрів України від 05.08.2020 № 695 // База даних «Законодавство України» / Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/go/695-2020-%D0%BF>
51. Про затвердження плану заходів на 2025–2027 роки з реалізації Державної стратегії регіонального розвитку на 2021–2027 роки : Розпорядження Кабінету Міністрів України від 25.09.2025 № 1047-р // База даних «Законодавство України» / Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/go/1047-2025-%D1%80>
52. Про засади державної регіональної політики : Закон України від 05.02.2015 № 156-VIII // База даних «Законодавство України» / Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/go/156-19>
53. Про місцеве самоврядування в Україні : Закон України від 21.05.1997 № 280/97-ВР // База даних «Законодавство України» / Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/go/280/97-%D0%B2%D1%80>.
54. Про правовий режим воєнного стану : Закон України від 12.05.2015 № 389-VIII // База даних «Законодавство України» / Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/go/389-19> (дата звернення: 24.01.2026).

55. Про співробітництво територіальних громад : Закон України від 17.06.2014 № 1508-VII // База даних «Законодавство України» / Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/go/1508-18>

56. Про добровільне об'єднання територіальних громад : Закон України від 05.02.2015 № 157-VIII // База даних «Законодавство України» / Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/go/157-19>

57. 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 // База даних «Законодавство України» / Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/go/v0265914-22>

58. Криворізька міська рада. Про затвердження Стратегії розвитку Криворізької міської територіальної громади на період до 2030 року : Рішення міської ради (документ № 3819; дата ухвалення: 29.07.2025). URL: <https://kr.gov.ua/documents/rishennya-krivorizkoyi-miskoyi-radi/lxv-sesiya-miskoyi-radi-viii-sklikannya/603646-pro-zatverdzhennya-str>

59. Дніпропетровська обласна державна адміністрація. Оновлена Стратегія розвитку Дніпропетровської області на період до 2027 року (ред./оновлення: 2025). URL: https://adm.dp.gov.ua/storage/app/media/Pro%20oblast/Rozvytok%20rehionu/Stratehiia%20rozvytku/Stratehiia%20rozvytku%20Dnipropetrovskoi%20oblasti%20do%202027%20roku/strategiya-rozvytku-2027_20250114.pdf

60. OECD. Rebuilding Ukraine by Reinforcing Regional and Municipal Governance. Paris : OECD Publishing, 2022. URL: https://www.oecd.org/en/publications/2022/12/rebuilding-ukraine-by-reinforcing-regional-and-municipal-governance_63099658.html

61. UNDP. UNDP in Ukraine: Recovery Framework (Report). 2024. URL: <https://www.undp.org/sites/g/files/zskgke326/files/2024-02/undp-recoveryframework2024.pdf>

62. World Bank; Government of Ukraine; European Union; United Nations. Ukraine: Third Rapid Damage and Needs Assessment (RDNA3). February 2022 – December 2023. 2024. URL: <https://ukraine.un.org/sites/default/files/2024-02/UA%20RDNA3%20report%20EN.pdf>

63. United Nations in Ukraine. Ukraine Community Recovery Fund: Annual Report (звіт). 2024. URL: <https://ukraine.un.org/en/download/184359/294804>

64. Центр спільних дій. Громади воєнного часу : аналітичний звіт. 2024. URL: https://centreua.org/wp-content/uploads/2024/03/Gromady_voynenogo_chasu_veb.pdf

65. SCORE (Social Cohesion and Reconciliation). Прифронтові громади та їх стійкість : аналітичний звіт (PDF). 2024. URL: https://api.scoreforpeace.org/storage/pdfs/PUB_Impact-of-War-Hromada_UKR_FIN.pdf

66. Okunovska Yu. V. Osoblyvosti planuvannia rozvytku deokupovanykh terytorialnykh hromad (Особливості планування розвитку деокупованих територіальних громад) // Політичне життя. 2025. № 4. URL: <https://jpl.donnu.edu.ua/article/view/18949/18849>

67. Derii Zh. Stratehiia rozvytku terytorialnykh hromad v umovakh... (Стратегія розвитку територіальних громад в умовах ...) // (електронний науковий журнал). 2025. URL: <https://ppeu.stu.cn.ua/article/view/344010>

68. Post-war reconstruction of territorial communities (Повоєнна реконструкція територіальних громад) // Socio-Economic Problems and the State (Lviv Polytechnic). 2025. Vol. 9, No. 1. URL: <https://science.lpnu.ua/semi/all-volumes-and-issues/volume-9-number-1-2025/post-war-reconstruction-territorial-communities>

69. Resilience of territorial communities amid the war against Ukraine: the role of budgetary instruments // Public and Municipal Finance. 2023. (електронний ресурс). URL: <https://www.businessperspectives.org/index.php/journals/public->

and-municipal-finance/issue-453/resilience-of-territorial-communities-amid-the-war-against-ukraine-the-role-of-budgetary-instruments

ДОДАТКИ

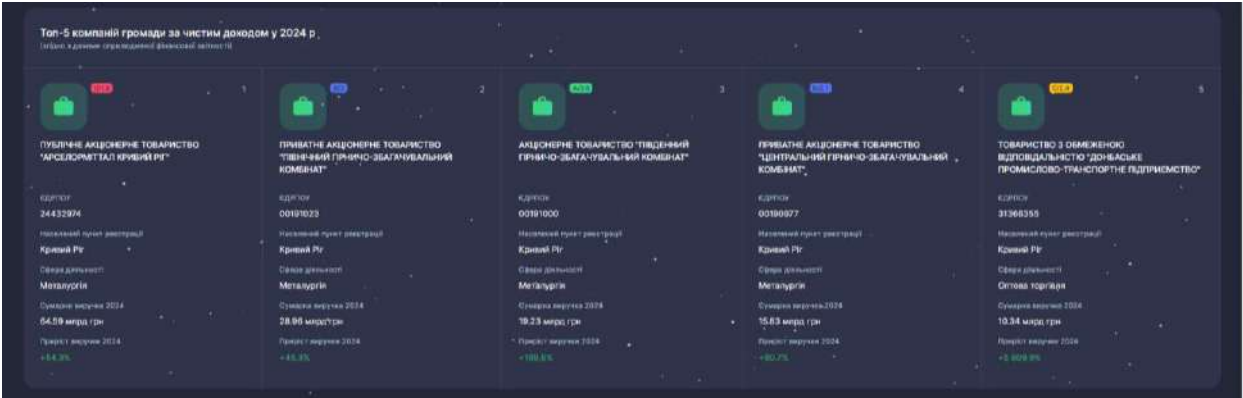
Додаток А

Бізнес Криворізької територіальної громади



Додаток Б

Топ-5 компаній громади за чистим доходом у 2024 р
(згідно з даними оприлюдненої фінансової звітності)



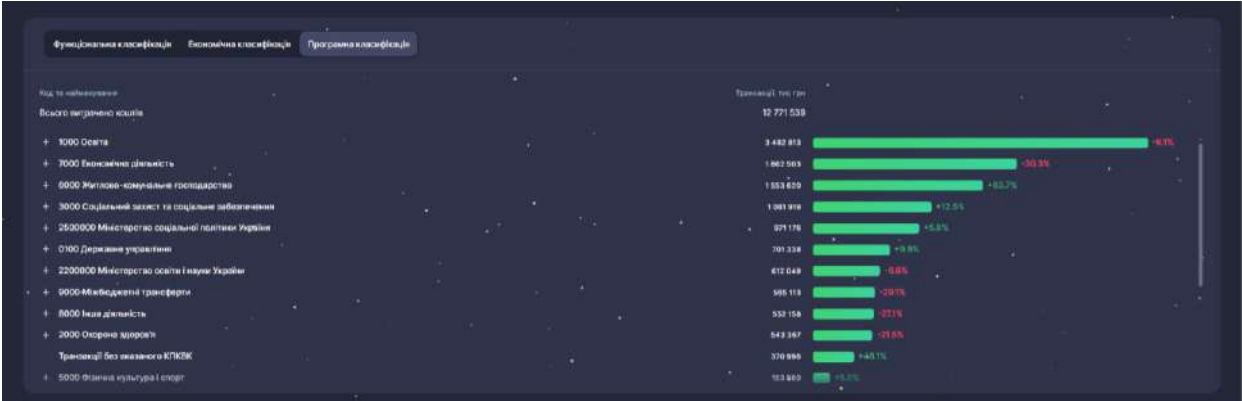
Додаток В

Публічні кошти, витрачені розпорядниками громади
Аналіз видатків публічних (бюджетних) коштів розпорядниками громади у розрізі різних класифікацій, сформований на основі даних Єдиного веб-порталу використання публічних коштів.
Функціональна класифікація



Додаток Г

Публічні кошти, витрачені розпорядниками громади
Аналіз видатків публічних (бюджетних) коштів розпорядниками громади у розрізі різних класифікацій, сформований на основі даних Єдиного веб-порталу використання публічних коштів.
Програмна класифікація



Додаток Д

**Матриця «пріоритет → інструмент → відповідальний → індикатор»
реалізації оновленої Стратегії розвитку Криворізької міської
територіальної громади**

Стратегічний пріоритет	Основні інструменти реалізації	Відповідальні суб'єкти	Ключові індикатори ефективності
Інтеграція безпекового виміру у стратегічне планування	Включення безпекових критеріїв у всі стратегічні програми та проекти; аудит критичної інфраструктури	Виконавчий комітет Криворізької міської ради; профільні департаменти	Частка стратегічних проєктів з безпековою оцінкою; кількість оновлених планів цивільного захисту
Захист і стійкість критичної інфраструктури	Програми резервування ресурсів; модернізація систем енергозабезпечення, водопостачання та зв'язку	Департаменти ЖКГ та інфраструктури; комунальні підприємства	Кількість об'єктів із резервними системами; час відновлення послуг після надзвичайних ситуацій
Посилення людиноцентричної та гуманітарної політики	Програми підтримки ВПО; психологічна допомога; розширення соціальних сервісів	Департамент соціальної політики; заклади охорони здоров'я	Охоплення населення соціальними послугами; рівень задоволеності мешканців
Збереження та розвиток людського капіталу	Підтримка освіти й перекваліфікації; програми зайнятості	Департамент освіти; центр зайнятості; бізнес-партнери	Рівень зайнятості; кількість осіб, охоплених програмами навчання
Диверсифікація економічної структури громади	Підтримка МСП; грантові програми; індустріальні та бізнес-парки	Департамент економіки; агенції розвитку	Частка МСП у доходах бюджету; кількість нових підприємств
Розвиток адаптивного та сценарного управління	Сценарне планування; регулярний перегляд стратегічних пріоритетів	Виконавчий комітет; аналітичні підрозділи	Частота оновлення стратегії; наявність альтернативних сценаріїв
Екологічна та техногенна безпека	Екологічний моніторинг; модернізація промислових зон	Департамент екології; промислові підприємства	Зменшення показників забруднення; кількість екологічних проєктів
Посилення інституційної спроможності місцевого самоврядування	Цифровізація управління; підвищення кваліфікації кадрів	Кадрові служби; центр підвищення кваліфікації	Рівень цифровізації послуг; кількість навчальних програм
Розвиток партнерств і міжсекторальної взаємодії	Угоди з міжнародними донорами; міжмуніципальні проєкти	Криворізька міська рада; міжнародні партнери	Обсяг залучених зовнішніх ресурсів; кількість спільних проєктів
Прозорість і стратегічний моніторинг	Публічні звіти; система KPI та стратегічного контролю	Виконавчий комітет; громадські ради	Регулярність публічних звітів; досягнення цільових показників

ВІДГУК
на кваліфікаційну роботу здобувача освітнього ступеня «Магістр»
Державного університету економіки і технологій

Здобувач: **Сізов Олександр Ілліч**

Тема роботи: Удосконалення стратегій розвитку прифронтової територіальної громади в умовах воєнного стану

Обсяг роботи: 77 стор., 8 таблиць, 2 рисунки, 4 додатки, 69 літературних джерел.

Ступінь розкриття теорії дослідження: виконана робота відповідає затвердженому завданню, тема розкрита повністю, використано різні методи для розв'язання завдань дослідження, поставлена мета досягнута.

Оцінка самостійності та творчості при розкритті теми: кваліфікаційна магістерська робота виконана самостійно, при розкритті теми автором використано творчий підхід.

Оцінка наукової новизни, пропозицій та їх практичне значення: Наукова новизна кваліфікаційної магістерської роботи полягає у комплексному обґрунтуванні підходів до удосконалення стратегій розвитку прифронтових територіальних громад в умовах воєнного стану з позицій публічного управління. У роботі стратегічний розвиток громади розглянуто не лише як інструмент довгострокового планування, а як адаптивний управлінський механізм забезпечення життєстійкості, безпеки та збереження людського потенціалу в кризових умовах. Автором удосконалено концептуальні підходи до оновлення стратегічних документів розвитку з урахуванням безпекових, соціально-економічних та гуманітарних чинників, характерних для прифронтових територій. Запропоновані у роботі напрями оновлення стратегії розвитку та механізми її реалізації мають практичну спрямованість і можуть бути використані органами місцевого самоврядування під час коригування чинних стратегій, розроблення програм соціально-економічного розвитку, а також у процесах воєнного та післявоєнного відновлення громад. Практичне значення результатів полягає у можливості їх застосування для підвищення управлінської спроможності прифронтових територіальних громад, забезпечення узгодженості стратегічних рішень і формування основ сталого розвитку в умовах тривалої невизначеності.

Недоліки роботи: До окремих недоліків кваліфікаційної магістерської роботи слід віднести обмежені можливості кількісного вимірювання ефективності стратегічних рішень та управлінських інтервенцій у прифронтових територіальних громадах в умовах воєнного стану, що зумовлено нестабільністю безпекової ситуації та обмеженою доступністю статистичних даних. Крім того, окремі аналітичні висновки ґрунтуються переважно на якісних оцінках і експертних узагальненнях, що залишає простір для подальших емпіричних досліджень. Зазначені недоліки мають об'єктивний характер і не знижують загальної наукової та практичної цінності роботи.

Загальні висновки: Кваліфікаційна магістерська робота допускається до захисту в ЕК. Автору може бути присвоєний освітній ступінь магістр зі спеціальності 281 «Публічне управління та адміністрування»

Науковий керівник _____
 (підпис)

к.н. держ.упр. **С.В. Караков**
 (посада, ініціали, прізвище)

19.01.2026

(дата)

РЕЦЕНЗІЯ

**на кваліфікаційну роботу здобувача освітнього ступеня «Магістр»
Державного університету економіки і технологій**

Сізова Олександра Іллїча

(прізвище, ім'я, по батькові здобувача)

На тему: Удосконалення стратегій розвитку прифронтової територіальної громади в умовах воєнного стану

1. Актуальність і практичне значення роботи. Актуальність теми кваліфікаційної магістерської роботи зумовлена безпрецедентними викликами, які постали перед територіальними громадами України в умовах повномасштабної війни та запровадження воєнного стану. Особливої гостроти ці виклики набувають для прифронтових громад, які функціонують у середовищі підвищених безпекових ризиків, соціально-економічної нестабільності та демографічних втрат. За таких умов традиційні підходи до стратегічного планування розвитку територій втрачають ефективність і потребують суттєвого перегляду та адаптації. Практичне значення роботи полягає у можливості використання отриманих результатів органами місцевого самоврядування під час оновлення стратегій розвитку громад, формування програм соціально-економічного розвитку, а також у процесах воєнного та післявоєнного відновлення територій.

2. Позитивні сторони у роботі, які бажає підкреслити рецензент. Магістерська робота вирізняється логічною, послідовною структурою та чіткою відповідністю змісту поставлених меті й завданням дослідження. Автор демонструє ґрунтовне володіння теоретико-методологічними засадами публічного управління та стратегічного розвитку територіальних громад. Позитивно оцінюється комплексний підхід до дослідження, який поєднує аналіз теоретичних концепцій, нормативно-правових засад і прикладний аналіз стратегічного розвитку конкретної прифронтової громади. Особливої уваги заслуговує використання сучасних аналітичних інструментів, зокрема SWOT- та сценарного аналізу, а також акцент на адаптивності стратегічних рішень в умовах воєнного стану. Робота відзначається гуманізованим характером викладу та орієнтацією на людиноцентричний підхід у публічному управлінні.

3. Недоліки або дискусійні питання у роботі. До окремих недоліків роботи можна віднести обмежені можливості кількісного оцінювання ефективності стратегічних рішень у прифронтових громадах, що зумовлено нестабільністю безпекової ситуації та неповнотою офіційної статистичної інформації. Крім того, деякі положення роботи мають дискусійний характер і можуть бути предметом подальших наукових досліджень, зокрема щодо довгострокових соціально-економічних ефектів реалізації оновлених стратегій розвитку в умовах затяжного воєнного конфлікту. Водночас зазначені зауваження мають об'єктивний характер і не знижують загальної наукової цінності дослідження.

4. Оцінка якості запропонованих здобувачем заходів і пропозицій, їх практична цінність. Запропоновані у магістерській роботі напрями удосконалення стратегій розвитку прифронтової територіальної громади є науково обґрунтованими, логічно узгодженими та орієнтованими на практичне застосування. Розроблені пропозиції враховують специфіку функціонування громад у воєнний період, поєднують безпековий, соціально-економічний та гуманітарний виміри розвитку. Їх реалізація може сприяти підвищенню управлінської спроможності органів місцевого самоврядування, зміцненню життєстійкості громад і формуванню передумов для ефективного післявоєнного відновлення. Загалом робота має

вагоме прикладне значення та може бути використана в управлінській практиці територіальних громад прифронтових регіонів України.

5. Загальний висновок рецензента (рекомендувати чи не рекомендувати): Робота Сізова Олександра Ілліча рекомендується до захисту в ЕК.

Рецензент:

В.о. декана факультету
інформаційних технологій,
доцент кафедри обліку і фінансів,
кандидат економічних наук, доцент

Супрун А.А.

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ЕКОНОМІКИ І ТЕХНОЛОГІЙ
ОЦІНЮВАЛЬНИЙ ЛИСТ НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ
здобувача освітнього ступеня «Магістр»
спец. 281 Публічне управління та адміністрування

Сізова Олександра Ілліча
 (Прізвище, ім'я, по батькові)

Критерії	Нормативне значення, балів	Оцінка кваліфікаційної роботи за критеріями
1. Оцінювання змістовних аспектів кваліфікаційної роботи		
1.1. <i>Загальний рівень розкриття теми</i> (відповідність виконаної роботи затвердженому завданню, повнота та рівень розв'язання завдань дослідження, досягнення поставленої мети)	0-10	10
1.2. <i>Теоретична цінність отриманих результатів</i> (глибина, всебічність і повнота викладення теоретичного матеріалу, відображення дискусійних питань, загальний рівень опрацювання джерел, рівень узагальнення існуючих теоретичних підходів, методів і методик, обґрунтованість висновків щодо узагальнення теоретичних положень теми)	0- 15	15
1.3. <i>Практична цінність отриманих результатів</i> (використання сучасних та оригінальних методів дослідження, наявність елементів наукової новизни, рівень вірогідності і надійності аналітичного обґрунтування, глибина аналітично-діагностичного вивчення стану прояву проблеми, відсутність помилок у розрахунках, актуальність зібраних і проаналізованих даних, обґрунтованість висновків щодо фактичного стану та перспектив розвитку проблеми, що досліджується)	0-20	20
1.4. <i>Наявність логічної послідовності й наукового стилю викладу матеріалу дослідження</i> (володіння студентом літературною мовою і професійною термінологією, вміння логічно, аргументовано викладати результати досліджень і розробок, вдало використовувати графічний матеріал)	0-10	10
2. Оцінювання організаційних аспектів кваліфікаційної роботи		
2.1. Дотримання графіка виконання кваліфікаційної роботи	0-5	5
2.2. Відповідність роботи вимогам щодо її оформлення	0-5	5
2.3. Наявність підтвердження апробації результатів дослідження	0-5	5
Усього за критеріями змістовності і оформлення	Max 70 балів	70
3. Захист кваліфікаційної роботи		
3.1. <i>Презентація роботи</i> (якість викладення змісту кваліфікаційної роботи в доповіді, стиль викладення, мовна /грамотність, якість графічного матеріалу)	0-10	
3.2. <i>Відповіді на поставлені запитання, вміння вести наукову дискусію</i> (вміння стисло, змістовно, переконливо, аргументовано відповідати на поставлені запитання, а також на зауваження керівника та рецензента)	0-20	
Усього за критеріями захисту кваліфікаційної роботи	0-30 балів	
Загальна кількість балів	Max 100 балів	

Голова комісії _____

В.В. Орлов, канд. наук держ. упр., доцент

Заст. голови комісії _____

Г.В. Коваль, доктор наук держ. упр., професор

Зовнішній експерт _____

О.С. Ольшанвська, депутат, арбітражний керуючий Дніпропетровської ОДА

Член комісії _____

Г.В.Пурій, зав.каф. публічного управління і адміністрування ДУЕТ, к.е.н., доцент

Декларація
про дотримання академічної доброчесності під час написання кваліфікаційної
роботи магістра
Державного університету економіки і технологій

Я, Сізов Олександр Ілліч, здобувач 2 курсу, групи ЗПУА-24м Державного університету економіки і технологій розумію і підтримую політику закладу із академічної доброчесності. Я не надавав і не одержував заборонену допомогу під час підготовки цієї роботи. Використання ідей, результатів і текстів інших авторів мають посилання на відповідне джерело.

19.01.2026
(дата)

(підпис)

О.І. СІЗОВ
(Ініціали, ПРИЗВИЩЕ)

ЗГОДА
здобувача освіти Державного університету економіки і технологій
на розміщення в Репозитарії ДУЕТ

Я, Сізов Олександр Ілліч, підтримую політику Державного університету економіки і технологій щодо відкритого доступу до результатів освітньої діяльності.

Поінформований, що відповідно до пункту 5.8 «Положення про Репозитарій (електронну базу даних) Державного університету економіки і технологій», моя кваліфікаційна робота магістра на тему: «Удосконалення стратегій розвитку прифронтової територіальної громади в умовах воєнного стану» буде розміщена в Репозитарії ДУЕТ.

Ознайомлений з умовами такого розміщення та погоджуюсь на оприлюднення повного тексту роботи в електронному форматі.

19.01.2026
(дата)

(підпис)

О.І. СІЗОВ
(Ініціали, ПРІЗВИЩЕ)

ЗГОДА

здобувача освіти Державного університету економіки і технологій про перевірку кваліфікаційної роботи на прояви академічного плагіату та розміщення в Репозитарії ДУЕТ

Я, Сізов Олександр Ілліч, підтримую політику Державного університету економіки і технологій з академічної доброчесності і відкритого доступу. Стверджую, що кваліфікаційна магістерська робота «Удосконалення стратегій розвитку прифронтової територіальної громади в умовах воєнного стану» виконана самостійно та не містить академічного плагіату. Я не надавав і не одержував недозволену допомогу під час підготовки цієї роботи. Використання ідей, результатів і текстів інших авторів мають покликання на відповідне джерело.

Із чинним Положенням про запобігання та виявлення академічного плагіату в роботах здобувачів вищої освіти Державного університету економіки і технологій ознайомлений. Чітко усвідомлюю, що в разі виявлення у кваліфікаційній роботі порушення норм академічної доброчесності робота не допускається до захисту або оцінюється незадовільно.

Також я поінформований, що відповідно до пункту 5.8 «Положення про Репозитарій (електронну базу даних) Державного університету економіки і технологій» згадана робота буде розміщена в Електронному архіві Університету (Репозитарії ДУЕТ) та ознайомлений з умовами такого розміщення.

19.01.2026
(дата)

(підпис)

О.І. СІЗОВ
(Ініціали, ПРИЗВИЩЕ)

Author / Автор	О.І. Сізов
Title / Назва	Удосконалення стратегій розвитку прифронтової територіальної громади в умовах воєнного стану
Date of Issue / Дата видання	2026
Publisher / Видавець	Державний університет економіки і технологій
Citation / Цитування	Сізов О.І. Удосконалення стратегій розвитку прифронтової територіальної громади в умовах воєнного стану: робота на здобуття кваліфікаційного ступеня магістра: спец. 281 – Публічне управління та адміністрування / наук. кер. С.В. Караков. Кривий Ріг: Державний університет економіки і технологій, 2026. 77 с.
Subject Keywords / Ключові слова	прифронтна територіальна громада; стратегічний розвиток громади; публічне управління та адміністрування; воєнний стан; життєстійкість та безпековий чинник; адаптивне стратегічне планування; SWOT- та сценарний аналіз; післявоєнне відновлення територій.
Abstract / Анотація	Кваліфікаційна магістерська робота присвячена дослідженню удосконалення стратегій розвитку прифронтових територіальних громад як ключового інструменту забезпечення їх життєстійкості, безпеки та соціально-економічної стабільності в умовах воєнного та післявоєнного розвитку України. Об'єктом дослідження є система публічного управління розвитком територіальних громад, у межах якої стратегічне планування розглядається як основа формування адаптивних управлінських рішень в умовах підвищених безпекових ризиків. У роботі систематизовано теоретичні підходи до розуміння стратегічного розвитку територіальних громад, публічного управління та кризового стратегування, узагальнено вітчизняний і міжнародний досвід формування стратегій розвитку громад у кризових та постконфліктних умовах. Проаналізовано інституційні, соціально-економічні та безпекові особливості функціонування прифронтових територіальних громад в умовах воєнного стану, визначено ключові виклики, ризики та обмеження їх стратегічного розвитку. На основі проведеного аналізу обґрунтовано напрями удосконалення стратегій розвитку прифронтових територіальних громад шляхом інтеграції безпекового, соціально-економічного та гуманітарного компонентів у єдину адаптивну стратегічну модель. Запропоновано практично орієнтовані підходи до коригування стратегічних документів розвитку громад з урахуванням принципів гнучкості, людиноцентричності та міжрівневої взаємодії. Отримані результати мають прикладне значення та можуть бути використані органами місцевого самоврядування і публічної влади під час оновлення стратегій розвитку, програм соціально-економічного розвитку та управлінських рішень у сфері відновлення і розвитку прифронтових територій в умовах воєнного та післявоєнного врядування.