

УДК 330.322

**Баланюк Іван Федорович**

*доктор економічних наук, професор,  
завідувач кафедри обліку і оподаткування*

*Прикарпатський національний університет імені Василя Стефаника*

**Balaniuk Ivan**

*Doctor of Economic Sciences, Professor,  
Head of the Department of Accounting and Taxation*

*Vasyl Stefanyk Precarpathian National University*

*ORCID: 0000-0002-8320-6383*

**Шпикуляк Олександр Григорович**

*доктор економічних наук, професор,  
член-кореспондент НААН, учений секретар Інституту,  
завідувач відділу підприємництва, кооперації та агропромислової інтеграції*

*Національний науковий центр «Інститут аграрної економіки»*

**Shpykuliak Oleksandr**

*Doctor of Economic Sciences, Professor,  
Corresponding Member of NAAS, Learned Secretary of the Institute,*

*Head of the Department of Entrepreneurship,*

*Cooperation and Agro-Industrial Integration*

*National Scientific Centre "Institute of Agrarian Economics"*

*ORCID: 0000-0001-5257-5517*

**Шеленко Діана Іванівна**

*доктор економічних наук, професор,  
професорка кафедри підприємництва, торгівлі та прикладної економіки*

*Прикарпатський національний університет імені Василя Стефаника*

**Shelenko Diana**

*Doctor of Economic Sciences, Professor,  
Professor of the Department of Entrepreneurship, Trade and Applied Economics  
Vasyl Stefanyk Precarpathian National University  
ORCID: 0000-0002-9214-7258*

**Семанюк Іван Миколайович**

*аспірант освітньої програми 051 "Економіка"  
Прикарпатського національного університету імені Василя Стефаника*

**Semaniuk Ivan**

*Postgraduate of the Educational Program 051 "Economics"  
Vasyl Stefanyk Precarpathian National University  
ORCID: 0009-0008-5803-4525*

**ПРІОРИТЕТИ РОЗВИТКУ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД В  
УПРАВЛІННІ ІНВЕСТИЦІЙНИМ ПОТЕНЦІАЛОМ НА ЗАСАДАХ  
СТИМУЛЮВАННЯ ПІДПРИЄМНИЦТВА  
DEVELOPMENT PRIORITIES OF TERRITORIAL COMMUNITIES IN  
THE MANAGEMENT OF INVESTMENT POTENTIAL ON THE BASIS  
OF ENCOURAGING ENTREPRENEURSHIP**

***Анотація.** Доведено, що співпраця між територіальними громадами (ТГ) та суб'єктів підприємництва має базуватись на засадах соціального партнерства. Виокремлено, що підвищення інвестиційного потенціалу територіальних громад можливо саме через правильне застосування управлінської компоненти. Метою статті є теоретико-методичне окреслення науково-дослідницького бачення пріоритетів соціально-економічного розвитку в управлінні територіальними громадами на засадах стимулювання підприємництва в умовах сучасних викликів. Розроблено SWOT-аналіз впливу функціонування комунальних підприємств*

*та суб'єктів підприємництва на інвестиційний потенціал територіальних громад. Здійснено перехресний аналіз для визначення взаємного впливу сильних і слабких сторін, можливостей та загроз із використанням методу SWOT-матриці експертного оцінювання взаємовпливу існуючої ситуації на події в майбутньому. Узагальнено матрицю SWOT-аналізу формування стратегії рівня задоволення населення ТГ функціонуванням комунальних підприємств та інших форм підприємництва. Розкрито напрямки функціонування комунальних підприємств (на прикладі КП «Опішня-Агро», КП «Франківськ АГРО», «Сади Перемоги»), які виконують соціальну місію і які є однією з форм організації соціального підприємництва, оскільки у пріоритеті – отримання доходів для наступного їх використання в організації системи формування гарантій продовольчої і навіть енергетичної безпеки на місцевому рівні. У статті доведено, що активізація заходів із впровадження критеріїв сталого розвитку ТГ формує їх соціальний капітал і економічний потенціал, забезпечує додаткові можливості для ефективного ведення підприємництва. Запропоновано такі сценарії подальшого ефективного розвитку територіальних громад: поширення на сусідні території позитивних наслідків економічного розвитку найбільш активних ТГ; залучення інвестицій та економічне зростання сприятимуть збільшенню добробуту жителів, які інвестують і зміцнюють місцеву економіку; віддалена сільська місцевість ТГ пропонує чисте повітря, відпочинок на природі та органічні місцеві продукти; активний розвиток економічної та туристичної діяльності, що і буде брендом впізнаваним ТГ; зростанням інноваційного потенціалу ТГ (відпочинкові та курортні зони); забезпечення діяльності ключових комунікаційних інвестицій для розвитку мережевої інфраструктури.*

**Ключові слова:** *територіальні громади, управління інвестиційним потенціалом, суб'єкти підприємництва, комунальне підприємство.*

**Summary.** *It has been proven that cooperation between territorial communities (TC) and business entities should be based on the principles of social partnership. It is highlighted that increasing the investment potential of territorial communities is possible precisely because of the correct application of the management component. The purpose of the article is to outline the scientific-research vision of the priorities of socio-economic development in the management of territorial communities on the basis of stimulating entrepreneurship in the conditions of modern challenges. A SWOT analysis of the influence of the functioning of communal enterprises and business entities on the investment potential of territorial communities has been developed. A cross-analysis was carried out to determine the mutual influence of strengths and weaknesses, opportunities and threats using the SWOT-matrix method of expert assessment of the mutual influence of the existing situation on future events. The matrix of the SWOT analysis of the formation of the strategy of the level of satisfaction of the population of the TC with the functioning of communal enterprises and other forms of entrepreneurship is generalized. The directions of the functioning of communal enterprises (on the example of CE "Opishnia-Agro", CE "Frankivsk AGRO", "Gardens of Victory"), which fulfill a social mission and are one of the forms of organization of social entrepreneurship, because the priority is to receive income for their next the use in the organization of a system of forming guarantees of food and even energy security at the local level. The article proves that the activation of measures for the implementation of sustainable development criteria of TCs forms their social capital and economic potential, provides additional opportunities for effective entrepreneurship. The following scenarios for the further effective development of territorial communities are proposed: spread to neighboring territories of the positive consequences of the economic development of the most active TCs; investment attraction and economic growth will contribute to increasing the welfare of residents who invest and strengthen the local economy; the remote countryside of*

*TC offers clean air, outdoor recreation and organic local produce; active development of economic and tourist activities, which will be a recognizable brand of TC; the growth of the innovative potential of TC (rest and resort areas); ensuring the operation of key communication investments for the development of network infrastructure.*

**Key words:** *territorial communities, management of investment potential, business entities, communal enterprise.*

**Постановка проблеми.** В умовах наявності значних різносторонніх викликів для розвитку сучасної національної економіки в Україні набули поширення чимало деструктивів, трансформацій, видозмін. За останні кілька років інституціоналізованою постала модель децентралізованого управління за якої центри прийняття рішень перемістилися на рівень територіальних громад. Видозміна державної управлінської моделі і зокрема особливо теперішні воєнні ризики спричинили значне усамостійнення територіальних громад у пошуку ефективних спроможностей вирішення соціально-економічних проблем з: підтримки розвитку підприємництва; інвестиційного потенціалу; реалізації програм гарантування продовольчої безпеки; розбудови інфраструктури та інституційної системи локальних ринків; активізації зайнятості і сприяння підвищенню доходів населення; створення нових виробництв й поновлення функціоналу релокованого бізнесу тощо.

Актуальними у зазначеному контексті постановки проблеми кваліфікуємо науково-практичні сенси реалізації потенціалу громад – через задіяння інституційного функціоналу активізації підприємництва, механізмів стимулювання його розвитку в усіх можливих секторах економіки, особливо в аграрному.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Дослідження тенденцій розвитку, структурних змін в управлінні та динаміки соціально-економічного розвитку територіальних громад, зокрема в частині акцентів

на проблематиці виявлення засад стимулювання підприємництва, зокрема на селі, відповідають вимогам сьогодення, про що свідчать тематичні публікації цілого ряду авторів.

Проблематика формування пріоритетів розвитку територіальних громад в управлінні інвестиційним потенціалом на засадах стимулювання підприємництва розглядається різносторонньо і різноконтекстно, що вказує на її неабияку злободенність й практичну значущість. Зокрема вартими уваги у цьому контексті вважаємо праці під проводом таких науковців як: М.Й. Малік [1; 8] та Ю.О. Лупенко [2; 8] (функціонування господарських структур підприємницької діяльності і аспекти кооперативного стимулювання розвитку підприємництва через механізми саморегулювання); В.С. Кравців [3] (розвитку територіальних громад в умовах децентралізації); П.В. Журик і З.О. Сірик [4] (формування інвестиційного потенціалу територіальних громад); С.Л. Шульц [5] (регулювання соціально-економічного розвитку регіонів); І.З. Старостянський [6] (методологія ідентифікації стимулювання розвитку територій і підприємництва); Г.В. Возняк [7] (характеризування фінансових детермінант економічного зростання регіонів і громад); П.В. Жук [9] (оцінка природно-економічного потенціалу розвитку територій як соціально-економічних систем); І.З. Сторонянська [10] (концепти реалізації напрямів смарт-спеціалізації регіонів); М.І. Пугачов та ін. [11] (методики розробки агроекономічного паспорту громади для прийняття управлінських рішень зі стимулювання розвитку підприємництва на селі); тематичні розвідки авторів статті [12 – 19] за напрямками: оцінювання результативності використання економічного потенціалу сільських територій регіону: аспекти сталого розвитку [12]; інституційних засад формування соціального капіталу в механізмі розвитку сільських територій [13]; контролю в системі розвитку сільських територій [14]; аналізування розвитку територіальних громад [15]; розбудови інноваційного механізму розвитку підприємництва на селі [16]; організації кадрового забезпечення розвитку аграрних

підприємств і продуктивності зайнятості населення [17]; оцінювання організаційно-економічної ефективності сільськогосподарських підприємств у розвитку територій і громад [18]; означення характеристик ролі організаційно-правових форм сільськогосподарських підприємств у соціально-економічних процесах на сільських територіях [19].

Проблеми, пізнання яких зпозиціоновано у контексті назви запропонованої нами публікації актуально представлені також в інформаційно-аналітичних повідомленнях пізнавального характеру, зокрема про практики управління розвитком територіальних громад [20-23].

Така широка гамма і різноманітність напрямів наукового пошуку в заявленому нами дослідницького сегменту означає актуальність удосконалення знанневих конструкцій щодо концептуалізації пріоритетів соціально-економічного розвитку в управлінні територіальними громадами на засадах стимулювання підприємництва.

**Мета статті** – теоретико-методичне окреслення науково-дослідницького бачення пріоритетів соціально-економічного розвитку в управлінні територіальними громадами на засадах стимулювання підприємництва в умовах сучасних викликів.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Практично визнаним, доведеним, науково-обґрунтованим є факт того, що повсякчас і особливо натепер, в Україні зокрема – стимулювання підприємництва має важливе значення. Практика показує, що ефективно функціонуючі організаційні форми, типи і способи організації підприємницького господарювання [1; 2; 8], забезпечує інституційно прийнятне узгодження пріоритетів соціально-економічного розвитку в управлінні територіальними громадами.

Розвинуте підприємництво забезпечує спроможність громад до результативного саморегулювання процесів створення додаткових вартостей, сприяння підвищенню добробуту населення у тому числі через дієві механізми використання інвестиційного потенціалу. Особливо

важливими такі аспекти є для розвитку сільських територіальних громад, тим самим для якісного виокремлення пріоритетів, додаткових можливостей, ресурсів у нашій державі інституціоналізовано практику агроекономічної паспортизації [11].

Соціально-економічний розвиток громад залежить від моделі і системи управління в безумовному сенсі, а розбудова ефективної моделі господарських взаємодій логічно проєктована як наслідок прийняття відповідних управлінських рішень. Натепер важливо оптимізувати структуру виробництва на місцях, особливо в аграрному комплексі з огляду на наявні проблеми реалізації продукції, адже наша держава володіє унікальними сільськогосподарськими ресурсами, має працьовитих людей, розвинений соціальний капітал [1]. З попередніх досліджень [8] зауважуємо, що в контексті розробки-реалізації пріоритетів соціально-економічного розвитку для інституціоналізації в управлінні територіальними громадами виявляються багато проблем, але наявні також перспективи: «сільська громада постає основою побудови громадянського суспільства і відродження національних традицій. Українське село і селянство були і залишаються носіями моралі, національної культури і забезпечення здорового способу життя» [8, с. 3]. Особливий сенс сучасних підприємницьких практик у тому, що: «підприємництво у післявоєнний час – це реальний шлях до підвищення добробуту кожного особистого селянського, фермерського господарства, урізноманітнення та стабілізації джерел їхніх доходів, збереження наявних і створення нових робочих місць, поповнення місцевого бюджету, підтримання в належному стані життєзабезпечуючої інфраструктури сільських територій» [8, с. 4].

В інституційному сенсі розвиток сільських територіальних громад натепер відбувається в рамках євроінтеграції, адже – «набуття Україною статусу кандидата у члени Європейського Союзу, що відбулося 23 червня 2022 р., вимагає адаптації вітчизняної аграрної політики до спільної аграрної політики Європейського Союзу (САП), в центрі уваги якої такі



питання, як підтримка рівня доходів фермерів та їх добробут, раціональне використання природного потенціалу (земельного, водного, лісового), збереження і відтворення природних ресурсів, біоенергетичні технології, інвестиційна привабливість тощо» [11, с. 6].

Актуалізація наявних проблем стимулювання підприємництва на селі пов'язана як зі зміною ситуації щодо умов формування-реалізації потенціалу сільських територіальних громад, а також трансформацією моделі прийняття рішень в механізмі управління з акцентуванням на усамостійненні вирішення соціально-економічних проблем. Тим самим натеper актуально викристалізовується модель «місцевих» організаційно-економічних, регулятивних, господарських взаємодій в інституціоналізації пріоритетів соціально-економічного розвитку в управлінні територіальними громадами з утвердження виключної важливості заходів з: підтримки малого і середнього підприємництва в усіх доступних для задіяння секторах економіки; стимулювання розвитку малих фермерських господарств сімейного типу і кооперативів; створення соціальних підприємств та інших суб'єктів залучення інвестицій; формування структур, зокрема комунального статусу, з організації переробки аграрної продукції та відходів від її виробництва, що створюються селянськими господарствами та іншими суб'єктами ринку тощо.

У зазначеній логіці відзначення засад концептуалізації пріоритетів соціально-економічного розвитку територіальних громад через наявні та інноваційні механізми управління, науково-практично викристалізовуються важливі аспекти інвестування. Зокрема натеper втілюються спроможності всезагального як економічного, так і соціального розвитку громад на підприємницьких засадах. Активно застосовуються принципи фінансової децентралізації [3, с. 108-111] для впровадження дійових управлінських зусиль забезпечувати інвестиційні потреби [4, с. 18] місцевого розвитку підприємницької діяльності на селі.

Незважаючи на ризики воєнного часу, кардинальну зміну інституційних умов господарювання і соціальної взаємодії, актуальними до реалізації залишаються засади сталого розвитку, також робота з їх запровадження проводиться через втілення спроможностей зі стимулювання підприємницької діяльності. Активізація заходів з впровадження критеріїв сталого розвитку територіальних громад [12, с. 13] формує їх соціальний капітал і економічний потенціал, забезпечує додаткові можливості для ефективного ведення підприємництва. Зокрема формування соціального капіталу на селі залежить від ідеологічних принципів розвитку підприємницьких структур і регіональної політики, оскільки ці складові визначають подальше формування розвитку територіальної громади [13, с. 65].

Актуальні приклади розвитку місцевого підприємництва в територіальних громадах мають місце натеper в Україні, так як ситуація в економіці, соціумі і загалом в країні вимагає активізації у раціональному використанні наявних ресурсів.

Громади намагаються налагодити переробку продукції, яку виробляють фермерські господарства, щоб подолати у тому числі невизначеності, які сформувалися на ринку у зв'язку із порушенням логістичних ланцюгів. Переробка дає можливість для отримання фермерами додаткового доходу, а також створення умов для зайнятості (робочі місця) [20-23]. Наприклад Буцька громада [20] реалізовує спроможності фермерської підтримки, має позитивний досвід «Садів Перемоги» та орієнтується на організацію переробки [20]. КП «Опішня-Агро» [21] – господарство-користувач активами сільської громади (Полтавська область), активно виконує роль із збереження зайнятості населення і формування місцевої продовольчої безпеки. Особливо в умовах воєнного часу місцеві громади акумулюють і реалізують спроможності застосування функціоналу самозабезпечення продовольством. У даному підприємстві виробництво

різнопланове, різнопродуктове – вирощують органічну продукцію (салат, кінза, цибуля, базилік тощо), а також традиційні сільгоспкультури неорганічного плану (соя, кукурудза, соняшник) [21]. КП “Франківськ АГРО” займається наданням якісних послуг (робіт, товарів) для реалізації інтересів Івано-Франківської міської територіальної громади та досягнення економічних і соціальних результатів діяльності. Основними видами діяльності якого є вирощування зернових культур, бобових культур, овочів, коренеплодів і бульбоплодів; діяльність у рослинництві та тваринництві; діяльність у торгівлі сільськогосподарською сировиною, живими тваринами, текстильною сировиною та напівфабрикатами та ін. [22].

У період воєнного стану з’явилися нетипові донедавна, але перспективні в соціально-економічному плані розвитку сільських територій – форми організації підприємництва. Територіальні громади, у свою чергу, можуть покращити свої фінансово-інвестиційні можливості через об’єднання, тобто мова йде про формування нового інвестиційного потенціалу в умовах функціонування територіальних громад [4, с. 16].

Креативно виділяється розвиток комунального підприємництва. Комунальні підприємства виконують соціальну місію, як форми організації соціального підприємництва, адже в пріоритеті – отримання доходів для наступного їх використання в організації системи формування гарантій продовольчої і навіть енергетичної безпеки на місцевому рівні. Наприклад, КП “Франківськ АГРО” [22] для територіальної громади: передає крупи для забезпечення дошкільних виховних закладів громади; працює над реконструкцією складських приміщень у с. Радча, яка слугуватиме для зберігання вирощеної продукції, добрив, посівного матеріалу; продовжує реалізовувати заплановані заходи, щодо розміщення теплиць; актуалізує виробничі потужності (закупило сільськогосподарську техніку для роботи із ширшим асортиментом сільськогосподарських культур); у 2023 р. залучило до обробітку 129,6 гектарів комунальних сільськогосподарських

угідь в межах Івано-Франківської міської територіальної громади [22].  
Таких типових прикладів чимало і це вказує на наявність значимих  
результатів у розвитку територіальних громад при правильній побудові  
системи управління й конструктивності рішень з вибору пріоритетів  
розвитку територій відповідно.

Наступним кроком в нашому дослідженні піднятої проблеми, який ми  
вважаємо доцільним, для надання результатам доказовості, а висновкам  
більшої достовірності є застосування спеціальної методології пізнання,  
зокрема SWOT-аналізу. Для того, щоб максимально використати сильні  
сторони та можливості, які виникають, чи мінімізувати або змінити слабкі  
сторони та загрози нами розроблено SWOT-аналіз впливу функціонування  
комунальних підприємств та суб'єктів підприємництва на інвестиційний  
розвиток територіальних громад (табл. 1).

Розуміння та врахування ризиків, які можуть завдати негативний  
вплив на формування інвестиційного потенціалу повинно дозволити  
трансформацію їх у сприятливі для реалізації потенціалу можливості. Також  
для важливості модернізації обраної бізнес-стратегії розвитку  
територіальних громад є підвищення якості пропонованих ними послуг,  
зміцнення сильних та усунення слабких сторін в організації та управлінні  
[14, с. 85].

Співпраця між територіальними громадами та суб'єктами  
підприємництва має базуватись на засадах соціального партнерства, яке  
неможливе без об'єднання і координації зусиль всіх учасників процесу, а  
тому активна політика співпраці повинна займати важливе місце серед  
питань, які вирішуються з використанням механізму соціального  
партнерства [15]. Важливим завданням, яке стоїть зараз перед  
територіальними громадами є вирішення питань зайнятості місцевого  
населення за допомогою стимулювання інвестицій та сприяння  
вирівнюванню фінансово-бюджетних можливостей у частині забезпечення

умов життєдіяльності місцевого населення й територіальних громад [19, с. 60].

Таблиця 1

**SWOT-аналіз впливу функціонування комунальних підприємств та інших форм підприємництва на інвестиційний потенціал територіальних громад**

<b>Сильні сторони</b>	<b>Слабкі сторони</b>
<ol style="list-style-type: none"><li>1. Розвиток туризму.</li><li>2. Розвиток існуючого економічного та інвестиційного потенціалу (включаючи місцеві спеціалізації, діяльність господарських, обслуговуючих та промислових підприємств).</li><li>3. Бізнес-середовище.</li><li>4. Побудова власного бренду, як інвестиційного потенціалу розвитку ТГ.</li><li>5. Використання трудового потенціалу села.</li><li>6. Зміцнення кооперації та інтеграції.</li><li>7. Відкриття промислових парків.</li><li>8. Налагодження місцевої переробки.</li><li>9. Збереження національного генофонду.</li></ol>	<ol style="list-style-type: none"><li>1. Недотримання плану соціально-економічного розвитку громади.</li><li>2. Поглиблення конкуренції.</li><li>3. Дефіцит інвестиційних зон.</li><li>4. Ризики, пов'язані з депопуляцією населення ТГ.</li><li>5. Нестача фінансових ресурсів та проблеми із залученням кредитних ресурсів.</li><li>6. Недостатня кількість засобів стимулюючого характеру для інвесторів.</li><li>7. Розбалансованість соціального капіталу.</li><li>8. Нестача кваліфікованої робочої сили.</li><li>9. Відсутність інфраструктури поширення інновацій.</li><li>10. Неспроможність господарювати на підприємницьких засадах.</li></ol>
<b>Можливості</b>	<b>Загрози</b>
<ol style="list-style-type: none"><li>1. Зростання економічного добробуту та збагачення жителів ТГ.</li><li>2. Ефективне використання умов розташування, природа та ландшафт, культурні традиції ТГ.</li><li>3. Залучення до ведення діяльності внутрішньо переміщених осіб.</li><li>4. Отримання коштів ЄС на інновації.</li><li>5. Правильне використання інвестиційного, ресурсного та трудового потенціалу.</li><li>6. Партнерство з країнами ЄС.</li><li>7. Зростання обсягу капітальних інвестицій та власних доходів бюджетів ТГ.</li><li>8. Впровадження засад Європейського Зеленого курсу.</li></ol>	<ol style="list-style-type: none"><li>1. Зростаючі темпи міграції.</li><li>2. Низький рівень індивідуального підприємництва.</li><li>3. Погіршення екологічних питань через воєнні дії.</li><li>4. Недосконалості у реформах децентралізації.</li><li>5. Втрата інвесторів через воєнні дії в Україні.</li><li>6. Втрата коштів міжнародних фондів.</li><li>7. Низька активність органів місцевого самоврядування у частині залучення інвестицій.</li><li>8. Деструктивність прийнятих управлінських рішень в частині перерозподілу земельного капіталу.</li><li>9. Утвердження моделі екологічно безвідповідального господарювання.</li></ol>

*Джерело:* сформовано авторами на основі аналізу практик і методологічних узагальнень

Спробуємо здійснити перехресний аналіз для визначення взаємного впливу сильних і слабких сторін, можливостей та загроз використовуючи метод SWOT-матриці експертного оцінювання взаємовпливу існуючої ситуації на події в майбутньому (табл. 2).

Таблиця 2

**Експертне оцінювання взаємовпливу сильних та слабких сторін, можливостей та загроз функціонування комунальних підприємств та інших форм підприємництва на інвестиційний потенціал територіальних громад**

Сильні сторони	Взаємний вплив																	
	Можливості								Загрози									
	1	2	3	4	5	6	7	8	1	2	3	4	5	6	7	8	9	
1	++	++	+	++	+	++	+	++	+	+	++	+	+	+	+	+	0	22
2	++	+	+	++	++	++	++	+	+	++	+	++	+	+	+	+	+	24
3	+	++	++	++	+	+	++	+	+	++	+	++	+	+	+	+	++	24
4	+	++	-	+	+	0	++	+	+	+	+	+	+	+	+	-	+	14
5	+	+	++	++	+	+	++	+	++	+	+	+	+	-	+	-	+	17
6	+	+	+	+	+	+	+	0	0	++	+	0	+	+	+	-	-	11
7	+	+	0	+	+	+	+	+	+	+	++	++	++	+	+	+	+	20
8	+	+	+	++	+	+	+	+	+	+	0	+	0	+	++	+	+	17
9	+	+	+	-	-	0	+	-	+	-	++	+	-	--	0	-	-	-1
Слабкі сторони																		
1	-	+	+	-	++	0	++	+	-	-	+	++	++	+	+	+	+	12
2	-	0	+	+	-	+	+	+	+	+	-	-	+	+	+	+	0	7
3	-	+	0	++	-	+	+	+	+	+	++	+	+	+	+	++	+	15
4	+	-	-	--	-	--	+	-	++	0	+	+	-	--	-	0	+	-5
5	--	+	-	++	+	0	+	-	-	+	+	+	++	+	+	++	+	10
6	0	+	--	+	+	++	+	+	-	+	+	+	++	0	++	++	+	14
7	0	+	-	-	-	-	0	-	+	+	-	+	+	0	+	-	+	0
8	--	++	-	+	-	--	+	+	++	+	-	+	+	--	+	0	0	2
9	-	+	--	++	+	-	++	+	-	++	+	+	+	+	+	+	+	11
10	--	-	0	+	++	0	+	-	-	++	+	+	+	0	+	+	++	8
	2	18	2	18	10	7	24	9	11	19	16	20	18	6	18	10	14	222

Примітки: експертне оцінювання взаємного впливу: ++ високий взаємний вплив; + взаємно впливають; 0 нейтрально; - низький взаємний вплив; -- взаємний вплив відсутній

Джерело: складено за результатами SWOT-аналізу

Виходячи із зазначених вище положень, нами сформована Матриця SWOT-аналізу формування стратегії рівня задоволення населення територіальних громад функціонуванням комунальних підприємств та інших форм підприємництва (табл. 3).

Таблиця 3

**Матриця SWOT- аналізу формування стратегії рівня задоволення населення територіальних громад функціонуванням комунальних підприємств та інших форм підприємництва**

<p>Можливості і загрози →</p> <p>Сильні і слабкі сторони ↓</p>	<p><b>МОЖЛИВОСТІ</b></p> <p>1. Створення умов для подальшого розвитку капіталу соціальний, орієнтований на привабливість жителів, особливо молоді.</p> <p>2. Збалансований соціальний та інвестиційний розвиток</p>	<p><b>ЗАГРОЗИ</b></p> <p>1. Несприятлива демографічна ситуація у ТГ.</p> <p>2. Низький доступ до медичної допомоги та низька соціальна активність</p>
<p><b>СИЛЬНІ СТОРОНИ</b></p> <p>1. Підтримка розвитку сталої мережі поселень та бренду ТГ за прикладом «неймовірних сіл».</p> <p>2. Залучення здібностей нових мешканців до інвестиційного розвитку ТГ.</p> <p>3. Поліпшення стану навколишнього середовища ТГ.</p>	<p>Завдяки інвестиційному, кадровому потенціалу та сприятливій економічній ситуації в країні є підстави для економічного розвитку ТГ.</p> <p>Підвищення конкурентоспроможності та брендової пізнаваності ТГ.</p>	<p>Усунення перешкод для подальшого зростання інвестиційного потенціалу вирішення економічних проблеми, пов'язані з організаційно-фінансовими аспектами діяльності КП та суб'єктів підприємництва, урегулювання кадрового дефіциту на ринку праці (отримання коштів ЄС на інновації), дефіцит інвестиційних зон.</p>
<p><b>СЛАБКІ СТОРОНИ</b></p> <p>1. Поганий стан дорожньої інфраструктури, відсутність залізничного сполучення та невиконане транспортне сполучення.</p>	<p>Активізація роботи до зміцнення вашого бренду, включаючи розмір залучення інвестицій (розвиток доріг і мереж залізниці), а також впровадження засад Європейського Зеленого курсу.</p>	<p>Формування стратегії розвитку ТГ, які базуватимуться на потенціалі існуючої мережі населених пунктів та послуг, які будуть зміцнені за рахунок покращення транспортної доступності до ТГ.</p> <p>Протидія несприятливому впливу явищ (соціально-демографічних, старіння та депопуляція населення ТГ).</p>

Джерело: сформовано авторами

Зауважується [8, с. 39], що «територіальна громада має бути привабливою для економічно активних селян за допомогою усіх учасників сільського розвитку, які спроможні у забезпеченні ефективними інституційними механізмами взаємодії й об'єднані бажанням жити у розвинутій громаді» [8, с. 39]. Також вітчизняні науковці [7] виділяють актуальні натеper напрямки економічного зростання територіальних громад [7, с. 35], які зокрема стосуються: пошуку та розвитку переваг і сильних сторін конкретної території; залучення інвестицій для розвитку місцевого підприємницького середовища; розвитку базової інфраструктури [7]; удосконалення інвестиційного забезпечення через механізм активізації транскордонного співробітництва як елементу стимулювання розвитку прикордонних територій з урахуванням сильних і слабких сторін, можливостей та загроз розвитку прикордонних територій України, що дозволить ефективно використовувати можливості транскордонного співробітництва для розвитку територій та підвищення рівня життя населення [6, с. 12].

**Висновки та перспективи подальших досліджень.** Стратегія розвитку територіальних громад на засадах стимулювання підприємництва визначає різні сценарії розвитку, які можуть вказувати на вірогідні шляхи розвитку. Ці сценарії вказують на потребу у забезпеченні синергії розвитку територіальних громад та суб'єктів підприємництва. Передбачалося, що ключовим фактором успіху реалізації стратегії буде партнерська співпраця, яка враховуватиме інвестиційний потенціал територіальних громад. Отже, запропонуємо сценарії подальшого ефективного розвитку територіальних громад: позитивні наслідки економічного розвитку помітні в найбільш активних громадах які можуть бути поширені на сусідні території; залучення інвестицій та економічне зростання сприятимуть збільшенню добробуту жителів, які інвестують і зміцнюють місцеву економіку; віддалена сільська місцевість ТГ пропонує чисте повітря, відпочинок на



природі та органічні місцеві продукти; активний розвиток економічної та туристичної діяльності, що і буде брендом впізнаваним ТГ; зростанням інноваційного потенціалу ТГ (відпочинкові та курортні зони); забезпечення діяльності ключових комунікаційних інвестицій для розвитку мережевої інфраструктури.

### Література

1. Розвиток сільськогосподарської кооперації в умовах воєнного стану та післявоєнної відбудови аграрної економіки. [М.Й. Малік, Ю.О. Лупенко, О.Г. Шпикуляк та ін.]; за ред. М.Й. Маліка. Київ: ННЦ „ІАЕ”, 2023. 196 с.
2. Сільськогосподарський кооператив: теорія, методика і практика організації та функціонування / Національний науковий центр «Інститут аграрної економіки» [Лупенко Ю.О., Корінець Р.Я., Малік М.Й., Шпикуляк О.Г. та ін.]. Київ: ННЦ «ІАЕ», 2023. 160 с.
3. Територіальні громади в умовах децентралізації: ризики та механізми розвитку: монографія / за ред. Кравціва В.С., Сторонянської І.З. Львів: ДУ «Інститут регіональних досліджень імені М.І. Долишнього НАН України, 2020. 531 с. URL: <https://ird.gov.ua/irdp/p20200001.pdf> (дата звернення: 18.09.2023).
4. Жук П.В., Сірик З.О. Інвестиційний потенціал територіальних громад: суть поняття та питання управління. *Регіональна економіка*. 2017. № 2. С. 16-22.
5. Ексклюзивність регулювання соціально-економічного розвитку регіонів України: генеза та напрями протидії: монографія / НАН України, ДУ «Інститут регіональних досліджень імені М.І. Долишнього НАН України»; наук. ред. д.е.н., проф. С.Л. Шульц. Львів, 2022. 290 с. (Серія «Проблеми регіонального розвитку»). URL: <https://ird.gov.ua/irdp/p20220003.pdf> (дата звернення: 10.10.2023).

6. Функціональні типи територій як об'єкт державної регіональної політики: методологія ідентифікації та інструментарій стимулювання розвитку: монографія; наук. ред. І.З. Сторонянська / ДУ «Інститут регіональних досліджень ім. М.І. Долішнього НАН України». Львів, 2022. 494 с. (Серія «Проблеми регіонального розвитку»). URL: <https://ird.gov.ua/irdp/p20220007.pdf> (дата звернення: 25.11.2023).
7. Фінансові детермінанти економічного зростання регіонів і громад України в умовах нестабільності: погляд крізь призму поведінкової економіки: монографія / за ред. Г.В. Возняк. Львів: ДУ «Інститут регіональних досліджень імені М.І. Долішнього НАН України, 2023. 557 с. URL: <https://ird.gov.ua/irdp/p20230002.pdf> (дата звернення: 15.12.2023).
8. Підприємницька діяльність в аграрній сфері економіки: монографія / [Ю.О. Лупенко, М.Й. Малік, О.Г. Шпикуляк та ін.]; за ред. М.Й. Маліка. Київ: ННЦ «ІАЕ», 2023. 208 с. doi: <https://doi.org/10.5281/zenodo.10026711>.
9. Жук П.В. Територіальний розвиток, природне довкілля, економіка: наукові розвідки: монографія. Львів, 2023. 257 с. (Серія «Проблеми регіонального розвитку»). URL: <https://ird.gov.ua/irdp/p20230001.pdf> (дата звернення: 17.12.2023).
10. Смарт-спеціалізація регіонів України: методологія та прагматика реалізації: монографія; наук. ред. І.З. Сторонянська / ДУ «Інститут регіональних досліджень імені М.І. Долішнього НАН України». Львів, 2022. 424 с. (Серія «Проблеми регіонального розвитку»). URL: <https://ird.gov.ua/irdp/p20220006.pdf> (дата звернення: 28.10.2023).
11. Розробка агроекономічного паспорта громади: методичні рекомендації / Пугачов М.І., Патица Н.І., Пасічник Ю.В. та інші. Київ : ННЦ «ІАЕ», 2023. 48 с.
12. Шеленко Д.І., Шпикуляк О.Г., Баланюк І.Ф. Оцінювання

- результативності використання економічного потенціалу сільських територій регіону: аспекти сталого розвитку. *Цифрова економіка та економічна безпека*. 2023. Вип. 8(08) С. 12-16. URL: <http://dees.iei.od.ua/index.php/journal/article/view/217/203> (дата звернення: 17.12.2023).
13. Шпикуляк О.Г., Мазур Г.Ф. Інституційні засади формування соціального капіталу в механізмі розвитку сільських територій. *Економіка АПК*. 2014. № 8. С. 63-68.
  14. Шеленко Д., Семанюк І., Стурко М. Контроль в системі управління сільськими територіями. *«Сталий розвиток аграрної сфери: інженерно-економічне забезпечення», матеріали VII Міжнародної науково-практичної конференції, присвячені 125-річчю НУБіП України*. Запоріжжя: ФОП Однорог Т.В., 2023. С. 84-86. URL: <https://cutt.ly/XwL3VCS2> (дата звернення: 02.12.2023).
  15. Balaniuk I., Kozak I., Balaniuk S., Kozak-Balaniuk I., Sas L., Shelenko D. The role of united territorial communities in the functioning of agricultural enterprises. *Management Theory and Studies for Rural Business and Infrastructure Development*. 2021. Vol. 43, No. 1. p. 52-66. URL: <https://ejournals.vdu.lt/index.php/mtsrbid/article/view/2148/1609> (дата звернення: 26.09.2023).
  16. Шпикуляк О.Г., Мазур Г.Ф. Інноваційна діяльність у механізмі стимулювання агропромислового виробництва. *Збірник наукових праць Таврійського державного агротехнологічного університету (економічні науки)*. 2014. № 4. С. 73-77.
  17. Шпикуляк О.Г. Кадровий потенціал та його формування в аграрних підприємствах. *Економіка АПК*. 2004. № 1. С. 155-159.
  18. Шеленко Д.І. Сільськогосподарські підприємства в системі розвитку сільських територій. *Економіка АПК*. 2005. № 6. С. 131–136.

19. Шеленко Д.І. Роль організаційно-правових форм сільськогосподарських підприємств у соціально-економічних процесах на сільських територіях. *Причорноморські економічні студії*. 2018. Вип. 25. С. 128-132.
20. Громада на Черкащині на базі комунального підприємства запускає переробку. *AgroPortal.ua*. 2023. URL: <https://cutt.ly/ZwL3VuUg> (дата звернення: 29.12.2023).
21. Опішня-Агро реалізує органічну продукцію у великій торговельній мережі. *AgroPortal.ua*. 2023. URL: <https://cutt.ly/IwL3CVdi> (дата звернення: 24.12.2023).
22. Франківськ АГРО: вебсайт Комунального підприємства. URL: <https://frankivskagro.if.ua/> (дата звернення: 20.12.2023).
23. Громади Івано-Франківщини спільно працюватимуть задля підтримки малого та середнього бізнесу. *Асоціація міст України: вебсайт*. 2022. URL: <https://cutt.ly/twZhpt2P> (дата звернення: 17.11.2023).

### References

1. Malik, M.I., Lupenko, Yu.O., Shpykuliak O.H. et al. (2023). Rozvytok silskohospodarskoi kooperatsii v umovakh voiennoho stanu ta pisliavoiennoi vidbudovy ahrarnoi ekonomiky [Development of agricultural cooperation in the conditions of martial law and post-war reconstruction of the agrarian economy]. Malik M.I. (Eds.). Kyiv: NNTs „IAE” [in Ukrainian].
2. Lupenko, Yu.O., Korinets, R.Ia., Malik, M.I., Shpykuliak, O.H. et al. (2023). Silskohospodarskyi kooperatyv: teoriia, metodyka i praktyka orhanizatsii ta funktsionuvannia [Agricultural cooperative: theory, methodology and practice of organization and functioning]. National Research Center "Institute of Agrarian Economics". Kyiv: NNTs «IAE» [in Ukrainian].
3. Kravtsiva, V.S., & Storoniaskoi, I.Z. (2020). Terytorialni hromady v umovakh detsentralizatsii: ryzyky ta mekhanizmy rozvytku: monohrafiia

- [Territorial communities in conditions of Mdecentralization: risks and mechanisms of development: a monograph]. Lviv: State University "Institute of Regional Studies named after M.I. Dolishnyi National Academy of Sciences of Ukraine, Retrieved from <https://ird.gov.ua/irdp/p20200001.pdf> [in Ukrainian].
4. Zhuk, P.V., Siryk, Z.O. (2017). Investytsiyni potentsial terytorialnykh hromad: sut poniattia ta pytannia upravlinnia [Investment capacity of territorial communities: nature of the concept and management]. *Rehionalna ekonomika*, 2, 16-22 [in Ukrainian].
  5. Ekskliuzyvni rehuliuвання sotsialno-ekonomichnoho rozvytku rehioniv Ukrainy: geneza ta napriamy protydii: monohrafiia [Exclusivity of the regulation of socio-economic development of the regions of Ukraine: genesis and countermeasures: a monograph]. (2022). Shults S.L. (Eds.). Lviv: State University "Institute of Regional Studies named after M.I. Dolishnyi National Academy of Sciences of Ukraine, (Series "Problems of regional development"). Retrieved from <https://ird.gov.ua/irdp/p20220003.pdf> [in Ukrainian].
  6. Funktsionalni typy terytorii yak ob'ekt derzhavnoi rehionalnoi polityky: metodolohiia identyfikatsii ta instrumentarii stymuliuвання rozvytku: monohrafiia [Functional types of territories as an object of state regional policy: identification methodology and development stimulation tools: a monograph]. (2022). Storonianska I.Z. (Eds.). Lviv: State University "Institute of Regional Studies named after M.I. Dolishnyi National Academy of Sciences of Ukraine, (Series "Problems of regional development"). Retrieved from <https://ird.gov.ua/irdp/p20220007.pdf> [in Ukrainian].
  7. Finansovi determinanty ekonomichnoho zrostannia rehioniv i hromad Ukrainy v umovakh nestabilnosti: pohliad kriz pryzmu povedinkovoi ekonomiky: monohrafiia [Financial determinants of economic growth of regions and communities of Ukraine in conditions of instability: a view

- through the prism of behavioral economics: a monograph]. (2023). Vozniak H.V. (Eds.). Lviv: State University "Institute of Regional Studies named after M.I. Dolishnyi National Academy of Sciences of Ukraine. Retrieved from <https://ird.gov.ua/irdp/p20230002.pdf> [in Ukrainian].
8. Lupenko, Iu.O., Malik, M.Y., Shpykuliak, O.H. et al. (2023). Pidpriansyemnytska diialnist v ahrarnii sferi ekonomiky: monohrafiia [Entrepreneurial activity in the agrarian sphere of economy: a monograph]. Malik M.Y. (Eds.). Kyiv: NNTS «IAE». doi: <https://doi.org/10.5281/zenodo.10026711> [in Ukrainian].
  9. Zhuk, P.V. (2023). Terytorialnyi rozvytok, pryrodne dokillia, ekonomika: naukovi rozvidky: monohrafiia [Territorial development, natural environment, economy: scientific explorations: a monograph]. Lviv, (Series "Problems of regional development"). Retrieved from <https://ird.gov.ua/irdp/p20230001.pdf> [in Ukrainian].
  10. Smart-spetsializatsiia rehioniv Ukrainy: metodolohiia ta prahmatyka realizatsii: monohrafiia [Smart specialization of regions of Ukraine: methodology and pragmatics of implementation: a monograph]. (2022). I.Z. Storonianska (Eds.). Lviv: State University "Institute of Regional Studies named after M.I. Dolishnyi National Academy of Sciences of Ukraine, (Series "Problems of regional development"). Retrieved from <https://ird.gov.ua/irdp/p20220006.pdf> [in Ukrainian].
  11. Puhachov, M.I., Patyka, N.I., Pasichnyk, Yu.V. et al. (2023). Rozrobka ahroekonomichnoho pasporta hromady: metodychni rekomendatsii [Development of the agro-economic passport of the community: methodological recommendations]. Kyiv: NNC "IAE".
  12. Shelenko, D.I., Shpykuliak, O.H., & Balaniuk, I.F. (2023). Otsiniuvannia rezultatyvnosti vykorystannia ekonomichnoho potentsialu silskykh terytorii rehionu: aspekty staloho rozvytku [Evaluation of the effectiveness of the use of the economic potential of rural areas of the region: aspects of sustainable

- development]. *Digital economy and economic security*, 8(08), 12-16. Retrieved from <http://dees.iei.od.ua/index.php/journal/article/view/217/203> [in Ukrainian].
13. Shpykuliak, O.H., & Mazur, H.F. (2014). Instytutsiini zasady formuvannia sotsialnoho kapitalu v mekhanizmi rozvytku silskykh terytorii [Institutional foundations of the formation of social capital in the mechanism of development of rural areas]. *Ekonomika APK*, 8, 63-68 [in Ukrainian].
14. Shelenko, D., Semaniuk, I., & Sturko, M. (2023). Kontrol v systemi upravlinnia silskymy terytoriiamy [Control in the management system of rural areas]. *Sustainable development of the agrarian sphere: engineering and economic support: materials of the VII International scientific and practical conference, dedicated to the 125th anniversary of NUBiP of Ukraine*. (pp. 84-86). Zaporizhzhia: FD-P Odnorog T.V. Retrieved from <https://cutt.ly/XwL3VCS2> [in Ukrainian].
15. Balaniuk, I., Kozak, I., Balaniuk, S., Kozak-Balaniuk, I., Sas, L., & Shelenko, D. (2021). The role of united territorial communities in the functioning of agricultural enterprises. *Management Theory and Studies for Rural Business and Infrastructure Development*, 43 (1), 52-66. Retrieved from <https://ejournals.vdu.lt/index.php/mtsrbid/article/view/2148/1609>.
16. Shpykuliak, O.H., & Mazur, H.F. (2014). Innovatsiina diialnist u mekhanizmi stymuliuвання ahropromyslovoho vyrobnytstva [Innovative activity in the mechanism of stimulation of agro-industrial production]. *Collection of scientific works of Tavriyya State Agro-Technological University (Economic Sciences)*, 4, 73-77 [in Ukrainian].
17. Shpykuliak, O.H. (2004). Kadrovyi potentsial ta yoho formuvannia v ahrarnykh pidpriumstvakh [Personnel potential and its formation in agricultural enterprises]. *Ekonomika APK*, 1, 155-159 [in Ukrainian].
18. Shelenko, D.I. (2005). Silskohospodarski pidpriumstva v systemi rozvytku silskykh terytorii [Agricultural enterprises in the system of development of

- rural areas]. *Ekonomika APK*, 6, 131–136 [in Ukrainian].
19. Shelenko, D.I. (2018). Rol orhanizatsiino-pravovykh form silskohospodarskykh pidpryiemstv u sotsialno-ekonomichnykh protsesakh na silskykh terytoriiakh [The role of organizational and legal forms of agricultural enterprises in socio-economic processes in rural areas]. *Black Sea Economic Studies*, 25, 128-132 [in Ukrainian].
  20. Hromada na Cherkashchyni na bazi komunalnoho pidpryiemstva zapuskaie pererobku [A community in Cherkassy starts recycling on the basis of a utility company]. (2023). *AgroPortal.ua*. Retrieved from <https://cutt.ly/ZwL3VuUg> [in Ukrainian].
  21. Opishnia-Ahro realizuie orhanichnu produktsiiu u velyki torhovelni merezhi [Opishnya-Agro sells organic products to large retail chains]. (2023). *AgroPortal.ua*. Retrieved from <https://cutt.ly/IwL3CVdi> [in Ukrainian].
  22. *Frankivsk AHRO: vebсайт Komunalnoho pidpryiemstva – Frankivsk AGRO: website of the Public Utility Company*. Retrieved from <https://frankivskagro.if.ua/> [in Ukrainian].
  23. Hromady Ivano-Frankivshchyny spilno pratsiuvatymut zadlia pidtrymky maloho ta serednoho biznesu [Ivano-Frankivsk communities will work together to support small and medium-sized businesses]. (2022). *Asotsiatsiia mist Ukrainy*. Retrieved from <https://cutt.ly/twZhpt2P> [in Ukrainian].