

ЛАГОДІЄНКО Максим Олександрович, аспірант кафедри менеджменту і логістики, Одеський національний технологічний університет, <https://orcid.org/0009-0002-2085-5877>

## СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД: ОЦІНЮВАННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ТА НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ

Лагодієнко М. О. Стратегічне управління розвитком територіальних громад: оцінювання ефективності та напрями удосконалення.

У статті проведено комплексне дослідження теоретико-методичних та прикладних аспектів підвищення ефективності стратегічного управління розвитком територіальних громад в умовах сучасної трансформації системи публічного управління. Актуальність теми зумовлена необхідністю переосмислення традиційних підходів до територіального розвитку під впливом децентралізації, зростання ролі місцевого самоврядування та посилення впливу зовнішніх ризиків. Метою статті є обґрунтування підходів до оцінювання ефективності стратегічного менеджменту через призму цифрової трансформації управлінських процесів. У роботі запропоновано авторську методику розрахунку інтегрального показника ефективності, що базується на синтезі фінансової спроможності, інвестиційної активності, підприємницької динаміки, соціальної стійкості та рівня цифровізації. Особливу увагу приділено розробці та впровадженню коефіцієнта ефективності стратегічних рішень, який дозволяє зіставити фактичні результати розвитку громади із плановими орієнтирами, зафіксованими у стратегічних документах. На основі аналізу показників Новобузької територіальної громади за 2020–2024 рр. доведено, що цифрова трансформація перетворилася з допоміжного інструментарію на ключовий катализатор соціально-економічних змін. Встановлено, що цифрова складова демонструє випереджальну динаміку порівняно з традиційними економічними чинниками, що свідчить про зміну парадигми управління в бік використання даних та аналітичних платформ. Дослідження підтверджує наявність стійкого зв'язку між рівнем цифрової зрілості органів місцевого самоврядування та якістю надання публічних послуг і рівнем залучення інвестицій. Зроблено висновок, що ефективність стратегічного управління в сучасних реаліях визначається не формальною наявністю стратегічних планів, а адаптивністю управлінської системи та її здатністю інтегрувати інструменти цифрового моніторингу й прогнозування. Визначено основні ризики (технологічні, інституційні, ресурсні) та окреслено перспективи подальших досліджень у напрямі розвитку цифрових компетенцій управлінського персоналу та вдосконалення механізмів цифрової взаємодії суб'єктів територіального розвитку.

**Ключові слова:** територіальна громада, стратегічне управління, цифрова трансформація, інтегральний показник, ефективність управлінських рішень, децентралізація, публічне управління, місцевий розвиток, інвестиційна активність, адаптивність.

**Постановка проблеми у загальному вигляді.** У сучасних умовах трансформації системи публічного управління особливої актуальності набуває питання підвищення ефективності стратегічного управління розвитком територіальних громад. Поглиблення процесів децентралізації, зростання ролі місцевого самоврядування у формуванні економічної та соціальної політики, а також посилення впливу зовнішніх ризиків і викликів зумовлюють необхідність переосмислення традиційних підходів до управління територіальним розвитком. За таких умов ефективність стратегічного управління дедалі більше залежить не лише від якості сформованих стратегічних документів, а й від здатності органів місцевого самоврядування оперативно реагувати на зміни середовища, коригувати пріоритети розвитку та забезпечувати узгодженість управлінських рішень із наявним ресурсним потенціалом території.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Питання стратегічного управління розвитком територіальних громад широко висвітлені у працях вітчизняних і зарубіжних науковців. Значний внесок у дослідження теоретичних та прикладних аспектів розвитку місцевого самоврядування в умовах децентралізації зробили В. С. Куїбіда, В. А. Негода, В. В. Толкованов, які акцентують увагу на інституційних засадах формування ефективної системи управління територіями. Методологічні аспекти стратегічного управління розвитком територій ґрунтовно розкрито у працях О. І. Васильєвої та Н. В. Васильєвої. Окремий напрям наукових досліджень присвячений проблемам регіонального розвитку та оцінюванню результативності публічного управління. Зокрема, у працях А. Ф. Мельника, М. П. Бутка, Т. В. Гринько досліджено механізми управління соціально-економічним розвитком регіонів в умовах трансформаційних змін. Важливе значення для формування сучасних підходів до оцінювання ефективності стратегічного управління мають аналітичні матеріали OECD, Світового банку, Transparency International та World Economic Forum, у яких розглядаються питання регіонального управління, цифрового розвитку, прозорості публічного сектору та впливу цифровізації на якість управлінських процесів. Водночас у сучасній науковій літературі недостатньо уваги приділено комплексному оцінюванню ефективності стратегічного управління розвитком територіальних громад саме в умовах цифрової трансформації. Потребують подальшого наукового обґрунтування питання визначення взаємозв'язку між рівнем цифровізації управління, інвестиційною

активністю, економічним розвитком та результативністю реалізації стратегічних рішень на рівні територіальних громад.

**Формулювання цілей статті (постановка завдання).** Метою статті є обґрунтування теоретико-методичних підходів до оцінювання ефективності стратегічного управління розвитком територіальних громад в умовах цифрової трансформації, а також визначення впливу цифровізації управлінських процесів на результативність реалізації стратегічних рішень, рівень економічного розвитку та ефективність використання ресурсного потенціалу території.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** У сучасних дослідженнях стратегічне управління територіальними громадами розглядається не лише як формальна наявність стратегічних документів, але як системний процес визначення довгострокових цілей розвитку, узгодження інтересів ключових стейкхолдерів та формування механізмів реалізації управлінських рішень [1]. При цьому ефективність стратегічного управління значною мірою залежить від здатності органів місцевого самоврядування адаптувати стратегічні пріоритети до змін зовнішнього середовища, зокрема економічної нестабільності, демографічних змін та технологічних трансформацій.

Проведений аналіз дозволив встановити, що розвиток територіальних громад значною мірою визначається не лише ресурсним потенціалом території, але й якістю управлінських рішень, які формують умови для ефективного використання наявних ресурсів. Саме тому оцінювання ефективності стратегічного управління доцільно здійснювати на основі системи показників, що відображають економічну, соціальну та інституційну результативність функціонування територіальної громади.

У науковій літературі підкреслюється, що оцінювання ефективності стратегічного управління територіальним розвитком має базуватися на поєднанні кількісних та якісних індикаторів, що дозволяють врахувати як економічні результати розвитку території, так і якість управлінських процесів [2]. Такий підхід дозволяє уникнути ситуації, коли оцінювання здійснюється лише за окремими фінансовими показниками, без урахування стратегічної спрямованості розвитку територіальної громади.

З метою узагальнення результатів стратегічного управління доцільно сформулювати інтегральний показник ефективності стратегічного менеджменту розвитку

територіальної громади, який дозволяє оцінити ступінь досягнення стратегічних цілей розвитку території.

$$I_{str} = \sum_{k=1}^p q_k z_k \quad (1)$$

де:  $I_{str}$  – інтегральний показник ефективності стратегічного управління;  $q_k$  – ваговий коефіцієнт показника;

$z_k$  – нормалізоване значення показника результативності стратегічного розвитку.

До складу інтегрального показника доцільно включити такі групи показників:

- фінансова спроможність громади,
- інвестиційна активність,
- рівень розвитку підприємництва,
- рівень зайнятості населення,
- якість надання публічних послуг,
- рівень цифровізації управління,
- ефективність використання бюджетних ресурсів.

сів.

Такий підхід узгоджується з методологією оцінювання результативності публічного управління, запропонованою Світовим банком та OECD, де підкреслюється необхідність використання інтегральних показників для оцінювання комплексних соціально-економічних систем [3, 4].

У таблиці 1 наведено систему показників оцінювання ефективності стратегічного управління розвитком Новобузької територіальної громади.

Таблиця 1

**Система показників оцінювання ефективності стратегічного управління розвитком територіальної громади**

Група показників	Показник	2020	2022	2024
фінансова	власні доходи бюджету	0,48	0,57	0,63
економічна	кількість суб'єктів господарювання	0,52	0,55	0,61
інвестиційна	обсяг капітальних інвестицій	0,44	0,49	0,58
соціальна	рівень зайнятості	0,51	0,53	0,59
управлінська	рівень цифровізації управління	0,41	0,56	0,69
інституційна	ефективність бюджетного планування	0,46	0,52	0,60

Джерело: розроблено автором.

За для максимального вираження характеру трансформації стосовно ефективності стратегічного управління необхідно мати на увазі не тільки узагальнений інтегральний показник, а й перетворення його окремих факторів відносно динаміки, тоді як використання даного підходу формує можливості більш точно виявляти фактори, які мають максимально відчутний вплив на рівень результату стратегічного управління розвитком територіальних громад.

На рисунку 1 представлено динаміку ключових складових ефективності стратегічного управління, що дозволяє оцінити внесок економічних, фінансових, соціальних, інвестиційних та цифрових факторів у формування загального інтегрального показника.

Аналіз, даних, які були отримані в ході дослідження показує нерівномірність змін деяких складових ефективності стратегічного управління розвитком територіальної громади, при цьому максимальна позитивна динаміка спостерігається у цифровому компоненті, де у 2020 році його показник становив 0,41, то вже у 2024 році він сягнув 0,69. Дане збільшення є проявом того, що цифрові технології крок за кроком переходять із категорії допоміжних інструментів у площину ключових елементів управлінського процесу, при цьому мова йде про зміну самої логіки стратегічного управління, за якої цифрові рішення дедалі ширше використовуються не лише для накопичення й обробки інформації, а й для планування розвитку, оперативного моніторингу та подальшого оцінювання результативності прийнятих рішень. Іншу траєкторію розвитку демонструють фінансова та економічна складові. Їх зміни

мають більш плавний і прогнозований характер без різких коливань упродовж досліджуваного періоду. Все це говорить про те, що відбувається поступова стабілізація економічної ситуації в межах громади, а також активізація господарських процесів та певне зміцнення фінансової бази місцевого розвитку. Інвестиційна складова, своєю чергою, виявилася більш чутливою відносно впливу умов зовнішніх факторів. Це є причиною того, що динаміка інвестиційної активності залишається менш передбачуваною, якщо порівнювати її з іншими структурними елементами ефективності стратегічного управління.

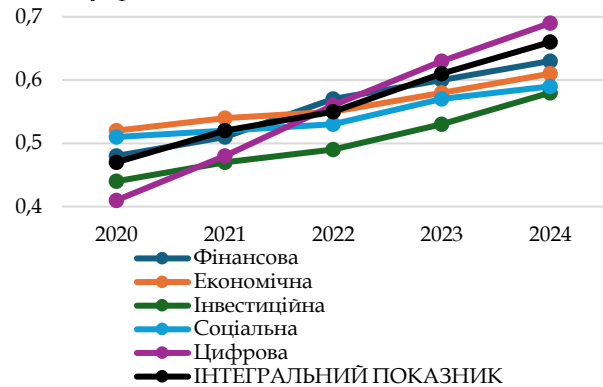


Рис. 1. Динаміка складових ефективності стратегічного управління розвитком Новобузької ТГ

Джерело: розроблено автором.

Звертає на себе увагу той факт, що темпи зростання інтегрального показника ефективності стратегічного управління є більш рівномірними порівняно з окремими складовими, що може свідчити про взаємокомпенсаційний характер впливу різних факторів розвитку. Зокрема, активізація цифровізації частково компенсує обмеженість інвестиційних ресурсів, що підтверджує важливість використання цифрових інструментів у процесі стратегічного управління розвитком територіальних громад [5].

Отримані результати дозволяють зробити висновок, що цифрова трансформація поступово інтегрується у систему стратегічного управління розвитком громади та починає виконувати функцію катализатора соціально-економічних змін. Саме тому у третьому розділі доцільно зосередити увагу на формуванні моделі стратегічного менеджменту розвитку територіальних громад, яка враховує цифрові фактори як один із ключових елементів сучасної управлінської системи.

Аналіз, який ми проводили раніше показав, що ефективність стратегічного управління розвитком територіальної громади визначається сукупністю взаємопов'язаних чинників, серед них велике значення мають фінансова спроможність громади, рівень розвитку підприємницького середовища, інтенсивність інвестиційних процесів, соціальна стійкість та ступінь цифровізації управлінської діяльності. Поряд з цим, необхідно відмітити і те, що для формування виважених і обґрунтованих управлінських рішень недостатньо враховувати лише поточний стан розвитку громади – не менш важливим є оцінювання фактичної результативності реалізації стратегічних управлінських рішень та їх впливу на досягнення визначених цілей розвитку.

З цієї метою доцільно використати коефіцієнт ефективності стратегічних рішень, який дозволяє визначити співвідношення фактично досягнутих результатів розвитку громади до запланованих стратегічних орієнтирів.

$$K_{sr} = R_f / R_p \quad (2)$$

де:  $K_{sr}$  – коефіцієнт ефективності стратегічних рішень;  
 $R_f$  – фактичне значення результативного показника розвитку громади;

$R_p$  – планове значення показника, передбачене стратегічними документами.

Значення показника, що перевищує одиницю, свідчить про перевищення запланованих орієнтирів розвитку, тоді як значення нижче одиниці відображає необхідність коригування стратегічних підходів до управління розвитком територіальної громади.

Застосування такого показника дозволяє підвищити обґрунтованість стратегічного планування, оскільки створює можливість порівняння запланованих і фактичних результатів розвитку території, що відповідає сучасним підходам до стратегічного менеджменту у публічному секторі [1].

Проведене оцінювання вказує на те, що у 2024 році більша частина стратегічних орієнтирів розвитку громади була досягнута, а за окремими позиціями – навіть мала

суттєво більший рівень, що в свою чергу вказує на високий рівень відповідності між визначеними стратегічними пріоритетами та фактичними ресурсними та організаційними можливостями громади. Все це також вказує і на невелике перевищення запланованих значень, що в свою чергу свідчить про виважений і стриманий характер планування, що, більш за все, зумовлено підвищеним рівнем невизначеності та нестабільності зовнішнього середовища.

Для підведення підсумку проведеного дослідження доцільним вважаємо формування комплексної системи показників, яка може показувати взаємозалежність між процесами цифрової трансформації, параметрами економічного розвитку та рівнем ефективності стратегічного управління територіальною громадою.

Таблиця 2

Оцінка ефективності реалізації стратегічних рішень у Новобузькій територіальній громаді

Стратегічний напрям	Показник	Планове значення	Фактичне значення	Коефіцієнт ефективності
Економічний розвиток	доходи бюджету, млн грн	205	214	1,04
Розвиток підприємництва	кількість суб'єктів господарювання	660	683	1,03
Інвестиційний розвиток	капітальні інвестиції, млн грн	35	37	1,06
Соціальний розвиток	рівень зайнятості	0,57	0,59	1,04
Цифровізація управління	частка онлайн послуг	0,68	0,70	1,03
Бюджетна ефективність	власні доходи бюджету	120	124	1,03

Джерело: розроблено автором.

Таблиця 3

Узагальнення результатів оцінювання розвитку територіальних громад

Група показників	Україна	Миколаївська область	Новобузька ТГ
Інтегральний індекс цифровізації	0,74	0,66	0,69
Інтегральний показник розвитку	0,71	0,64	0,71
Ефективність стратегічного управління	0,69	0,62	0,66
Інвестиційна активність	0,68	0,59	0,58
Рівень цифрових послуг	0,73	0,65	0,70
Підприємницька активність	0,72	0,63	0,61

Джерело: розроблено автором.

Узагальнення отриманих результатів дає підстави стверджувати, що Новобузька територіальна громада нині перебуває на рівні цифрової трансформації, наближеному до середньорегіонального. Це свідчить про поступове становлення сучасної системи стратегічного управління розвитком території, орієнтованої на використання цифрових інструментів і технологій. Разом із тим, наявне певне відставання від загальнодержавних показників, що може бути зумовлене обмеженістю фінансового забезпечення, а також потребою в оновленні та подальшому розвитку цифрової інфраструктури громади. Отримані результати вказують на те, що поступово, цифровізація входить до системи стратегічного управління розвитком територіальних громад, при цьому формуючи збільшення рівня ефективності застосування ресурсного потенціалу територій при цьому формуючи плацдарм для створення більш гнучкої адаптивної моделі управління розвитком територіальних громад.

Отримані результати комплексного оцінювання дозволяють стверджувати, що ефективність стратегічного управління розвитком територіальних громад формується під впливом сукупності взаємопов'язаних факторів, серед яких визначальну роль відіграють якість стратегічного планування, рівень цифрової зрілості системи управління, інституційна спроможність органів місцевого самоврядування та здатність забезпечувати узгодженість інтересів ключових учасників територіального розвитку. Проведені розрахунки показали, що цифрова трансформація не лише супроводжує зміни у системі управління, але фактично стає одним із каталізаторів підвищення ефективності стратегічних рішень, сприяючи підвищенню прозорості управлінських процесів, покращенню доступності інформації та

формуванню більш адаптивного середовища прийняття рішень [6, 7].

Встановлено, що між рівнем цифровізації управління та інтегральними показниками розвитку територіальної громади існує стійкий функціональний взаємозв'язок, який проявляється у поступовому підвищенні результативності використання ресурсного потенціалу громади, зростанні інвестиційної активності та покращенні якості надання публічних послуг. Це дозволяє зробити висновок, що цифрові інструменти виступають не лише технологічним доповненням до традиційних управлінських підходів, а стають структурним елементом сучасної системи стратегічного менеджменту розвитку територій [8].

Особливого значення набуває той факт, що у процесі аналізу виявлено відносну збалансованість між економічними, соціальними та управлінськими параметрами розвитку громади, що свідчить про формування комплексного підходу до стратегічного управління територіальним розвитком. Разом з тим, результати оцінювання показали, що наявні стратегічні документи розвитку територіальних громад не завжди повною мірою враховують потенціал цифрових технологій як інструменту підвищення ефективності управління, що обумовлює необхідність удосконалення методичних підходів до формування системи стратегічного менеджменту розвитку територіальних громад [9, 10].

Достатньо суттєвим результатом даного дослідження можна вважати і визначення того, що дієвість стратегічного управління прямопропорційно залежить від органів місцевого самоврядування, які можуть інтегрувати інструменти цифрового аналізу, спостереження та прогнозу до процесу формування та застосування стратегічних рішень, поряд з цим, використання цифрових технологій дає змогу збільшити рівень обґрунтованості управлінських рішень, створити більш оперативне реагування на зміни зовнішнього середовища та збільшити рівень узгодженості між стратегічними цілями та результатами розвитку територіальної громади. Аналіз показав, що Новобузька територіальна громада характеризується поступовим підвищенням рівня ефективності стратегічного управління, це проявляється у зростанні інтегральних показників розвитку, зростанні рівня цифровізації управлінських процесів та створенні більш сприятливих умов для розвитку підприємницької діяльності. Поряд з цим встановлені тенденції вказують на наявність резервів підвищення ефективності стратегічного управління, а саме у частині удосконалення механізмів цифрової взаємодії між

суб'єктами розвитку території, підвищення рівня цифрових компетенцій управлінського персоналу та розширення використання аналітичних інструментів підтримки прийняття управлінських рішень.

Отже, цифрова трансформація формує нові умови функціонування системи стратегічного управління розвитком територіальних громад, змінюючи характер управлінських взаємозв'язків та створюючи передумови для переходу до більш гнучкої, адаптивної та результативної моделі управління територіальним розвитком [11].

Важливим елементом оцінювання ефективності стратегічного управління розвитком територіальних громад є визначення узгодженості між стратегічними цілями розвитку та фактичними результатами функціонування територіальної соціально-економічної системи. У процесі дослідження встановлено, що результативність стратегічного управління значною мірою залежить від якості стратегічного планування, рівня обґрунтованості управлінських рішень та здатності органів місцевого самоврядування адаптувати стратегічні пріоритети до змін зовнішнього середовища [12, 13].

Особливістю сучасного стратегічного управління територіальним розвитком є необхідність врахування не лише економічних параметрів розвитку, але й інституційних факторів, зокрема якості управлінських процесів, рівня цифровізації системи управління та ефективності взаємодії між суб'єктами розвитку територіальної громади. Саме поєднання економічних та інституційних параметрів дозволяє сформувати комплексне уявлення про ефективність стратегічного управління розвитком території.

З метою більш детального аналізу ефективності стратегічного управління доцільно оцінити узгодженість між ключовими параметрами розвитку територіальної громади та результатами реалізації стратегічних пріоритетів.

Таблиця 4

**Оцінка узгодженості стратегічних пріоритетів розвитку та фактичних результатів розвитку Новобузької ТГ**

Стратегічний пріоритет	Показник оцінювання	Рівень реалізації	Оцінка
розвиток економіки громади	темпи зростання доходів бюджету	середній	0,63
підтримка підприємництва	динаміка кількості підприємств	середній	0,61
залучення інвестицій	темпи приросту інвестицій	середній	0,58
розвиток цифрового управління	частка цифрових послуг	високий	0,69
підвищення якості послуг	рівень задоволеності населення	середній	0,62
розвиток соціальної сфери	рівень зайнятості	середній	0,59

Джерело: розроблено автором.

Результати оцінювання свідчать, що найбільш високий рівень реалізації стратегічних пріоритетів спостерігається у сфері цифровізації управління, що підтверджує активізацію процесів впровадження цифрових інструментів у діяльність органів місцевого самоврядування. Водночас показники економічного та інвестиційного розвитку характеризуються середнім рівнем результативності, що свідчить про наявність потенціалу підвищення ефективності стратегічного управління розвитком територіальної громади [14, 15].

Для більш глибокого розуміння ефективності стратегічного управління доцільно проаналізувати якість стратегічного планування розвитку територіальної громади.

Проведене узагальнення результатів дослідження дає підстави дійти висновку, що ефективність стратегічного управління розвитком територіальних громад у сучасних умовах визначається не лише й не стільки самим фактом наявності затверджених стратегічних документів, програм чи планів розвитку, скільки

реальними можливостями органів місцевого самоврядування забезпечувати їх практичну реалізацію, своєчасне коригування та адаптацію відповідно до тих змін, які постійно відбуваються у зовнішньому середовищі. Інакше кажучи, формальна наявність навіть якісно розробленої стратегії ще не гарантує досягнення очікуваних результатів, якщо така стратегія не здатна оперативно трансформуватися під впливом нових економічних, соціальних чи технологічних викликів.

Таблиця 5

**Оцінка якості стратегічного планування розвитку територіальної громади**

Критерій	Характеристика	Оцінка
чіткість стратегічних цілей	наявність вимірюваних індикаторів	0,68
узгодженість стратегічних напрямів	відповідність ресурсному потенціалу	0,64
адаптивність стратегії	здатність до коригування	0,66
цифрова орієнтація стратегії	врахування цифрових факторів	0,71
обґрунтованість показників	наявність системи моніторингу	0,63
узгодженість із державною політикою	відповідність стратегічним документам	0,67

Джерело: розроблено автором.

Отримані результати дозволяють зробити висновок, що стратегія розвитку громади загалом характеризується достатнім рівнем обґрунтованості, однак потребує більш чіткого врахування впливу цифрової трансформації на процеси стратегічного управління розвитком територіальної громади.

Сучасні умови функціонування територіальних громад характеризуються підвищеним рівнем невизначеності, що обумовлює необхідність врахування ризиків у процесі стратегічного управління розвитком території [16, 17].



**Рис. 2. Основні ризики стратегічного управління розвитком територіальних громад в умовах цифрової трансформації.** Джерело: систематизовано автором.

Особливої актуальності в сучасних реаліях набуває здатність системи управління досить швидко реагувати на процеси цифрової трансформації, що охоплюють не тільки економічну сферу, а й суспільні відносини, комунікаційні механізми, інформаційні потоки та саму логіку прийняття управлінських рішень. У випадках, коли органи місцевого самоврядування не встигають в повній мірі адаптувати власні інструменти управління стосовно нових умов, навіть найбільш продумані стратегічні пріоритети можуть втрачати свою актуальність, а відтак – і практичну результативність. Все це вказує на те, що в умовах нестабільності та швидких змін адаптивність управлінської системи стає однією з ключових передумов забезпечення сталого розвитку території.

Разом із тим, результати проведеного дослідження дають можливість стверджувати, що цифровізація сьогодні вже не може розглядатися виключно як окремих напрям модернізації чи допоміжний інструмент удосконалення управлінських процесів. Поступово вона перетворюється на структурний елемент системи стратегічного управління розвитком територіальних громад, змінюючи як зміст управлінських рішень, так і

механізми їх підготовки, реалізації та контролю. Упровадження цифрових рішень створює основу для формування принципово нової моделі управління, в межах якої визначальне значення мають цифрові дані, аналітичні системи, інструменти прогнозування, моніторингові платформи та сучасні інформаційні технології. У перспективі подальше поширення цифрових інструментів у сфері стратегічного управління територіальним розвитком сприятиме підвищенню рівня обґрунтованості управлінських рішень, забезпеченню більш оперативного реагування на зовнішні та внутрішні виклики, а також створенню необхідних умов для більш ефективної реалізації стратегічних пріоритетів розвитку територіальних громад.

**Висновки та перспективи подальших досліджень.** У ході проведеного дослідження було з'ясовано, що рівень ефективності стратегічного управління розвитком територіальних громад формується під впливом цілого комплексу взаємопов'язаних чинників, кожен із яких по-своєму визначає загальну результативність управлінської системи. Серед таких чинників найбільш вагомими виявилися фінансова спроможність громади, яка визначає можливості реалізації стратегічних ініціатив, стан і динаміка розвитку підприємницького середовища, інтенсивність інвестиційних процесів, рівень зайнятості населення, якість та доступність публічних послуг, а також ступінь цифровізації управлінських процесів. Сукупний вплив зазначених складових формує загальне середовище, в межах

якого здійснюється стратегічне планування та реалізація управлінських рішень.

Проведені аналітичні розрахунки засвідчили, що серед усіх досліджуваних компонентів саме цифрова складова продемонструвала найбільш інтенсивну позитивну динаміку в структурі інтегрального показника ефективності стратегічного управління. Така тенденція свідчить про поступове, але доволі відчутне посилення ролі сучасних інформаційних технологій у процесах стратегічного управління розвитком територіальних громад. Насамперед це проявляється у більш активному використанні цифрових рішень у стратегічному плануванні, системах моніторингу, аналітичному супроводі управлінських процесів, а також у механізмах оцінювання результативності прийнятих управлінських рішень.

Отже, можна констатувати, що цифрова трансформація вже сьогодні впливає не лише на окремі інструменти управління, а поступово змінює сам зміст і характер стратегічного управління територіальним розвитком. Формується нова модель управління, для якої характерними є більша гнучкість, здатність до швидкого коригування управлінських рішень, підвищений рівень адаптивності до змін зовнішнього середовища та орієнтація на практичний результат. У перспективі це створює передумови для переходу до більш ефективної системи управління розвитком територіальних громад, у якій цифрові технології виконуватимуть не допоміжну, а системоутворюючу функцію.

#### Література.

1. *Куйбіда В. С., Негода В. А., Толкованов В. В.* Розвиток місцевого самоврядування в Україні в умовах децентралізації. Київ: НАДУ, 2023. 320 с.
2. *Васильєва О. І., Васильєва Н. В.* Стратегічне управління розвитком територій. Київ: КНЕУ, 2022. 284 с.
3. OECD. *The Territorial Impact of COVID-19: Managing the Crisis Across Levels of Government*. Paris: OECD Publishing, 2021. DOI: <https://doi.org/10.1787/a2c6abaf-en>.
4. World Bank. *Digital Development Overview 2024*. Washington, DC: World Bank Publications, 2024. URL: <https://www.worldbank.org>.
5. Національний інститут стратегічних досліджень. Інституційна складова регіональної політики: агенції регіонального розвитку: аналітична доповідь. Київ: НІСД, 2024. 156 с. URL: <https://niss.gov.ua/publikatsiyi/analitychni-dopovidi/institutsiynaskladova-rehionalnoyi-polityky-ahentsiyi>.
6. Асоціація міст України. Збірник аналітичних записок «Стан секторальних політик в умовах воєнного стану» Київ: АМУ, 2022. 72 с. URL: [https://auc.org.ua/sites/default/files/library/zbirnyk\\_analit\\_matl\\_0.pdf](https://auc.org.ua/sites/default/files/library/zbirnyk_analit_matl_0.pdf).
7. *Крайник О.* Управління розвитком територіальних громад у контексті сучасних викликів. *Економіка та суспільство*. 2021. № 33. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-33-49>.
8. Державне управління регіональним розвитком України: монографія / за заг. ред. В. Є. Воротина, Я. А. Жаліла. Київ: НІСД, 2010. 288 с. URL: <https://niss.gov.ua/publikacii/monografii/derzhavne-upravlinnya-regionalnim-rozvitkom-ukraini-monografiya>.
9. Міністерство цифрової трансформації України. Результати цифрової трансформації в регіонах України за 2024 рік. Київ: Мінцифри, 2025. URL: <https://thedigital.gov.ua/news/regions/rezultati-tsifrovoi-transformatsii-v-regionakh-ukraini-za-2024-rik>.
10. *Kettl D. F.* *The Transformation of Governance: Public Administration for the Twenty-First Century*. Baltimore: Johns Hopkins University Press, 2022. 240 p.
11. Pike A., Rodríguez-Pose A., Tomane J. *Local and Regional Development*. 2006. DOI: <https://doi.org/10.4324/9780203003060>.
12. OECD. *Regional Governance in OECD Countries: Trends, Typology and Tools*, OECD Multi-level Governance Studies, OECD Publishing, Paris, 2022. DOI: <https://doi.org/10.1787/4d7c6483-en>.
13. Transparency International. *Digitalization and Public Sector Transparency*. Berlin: Transparency International, 2023. URL: <https://www.transparency.org>.
14. *Гринько Т. В.* Цифрова економіка та управління розвитком регіонів. Дніпро: Пороги, 2023. 248 с.
15. *Бутко М. П.* Регіональна економіка в умовах трансформації. Київ: Центр учбової літератури, 2022. 300 с.
16. *Калініченко С., Сподар К., Грібник А., Холодок В., Лагодієнко В.* Особливості формування брендингу територій. *Modeling the development of the economic systems*. 2022. №3. DOI: <https://doi.org/10.31891/mdes/2022-5-12>.
17. Digital Transformation. Overview. World Bank Group. 2024. URL: <https://www.worldbank.org/en/topic/digital/overview>.

#### References.

1. *Kuibida, V. S., Nehoda, V. A., & Tolokanov, V. V.* (2023). *Rozvytok mistveho samovriaduvannia v Ukraini v umovakh detsentralizatsii* [Development of local self-government in Ukraine in the conditions of decentralization]. Kyiv: NADU.
2. *Vasyliieva, O. I., & Vasyliieva, N. V.* (2022). *Stratehichne upravlinnia rozvytkom terytorii* [Strategic management of territorial development]. Kyiv: KNEU.
3. OECD. (2021). *The Territorial Impact of COVID-19: Managing the Crisis Across Levels of Government*. Paris: OECD Publishing. <https://doi.org/10.1787/a2c6abaf-en>
4. World Bank. (2024). *Digital Development Overview 2024*. Washington, DC: World Bank Publications. Available at: <https://www.worldbank.org>.
5. National Institute for Strategic Studies. (2024). *Instytutsiina skladova rehionalnoi polityky: ahentsii rehionalnoho rozvytku: analitychna dopovid* [Institutional component of regional policy: regional development agencies: analytical report]. Kyiv: NISS. Available at: <https://niss.gov.ua/publikatsiyi/analitychni-dopovidi/institutsiynaskladova-rehionalnoyi-polityky-ahentsiyi>.
6. Association of Ukrainian Cities. (2022). *Zbirnyk analitychnykh zapysok «Stan sektoralnykh polityk v umovakh voiennoho stanu»* [Collection of analytical notes "State of sectoral policies under martial law"]. Kyiv: AUC. Available at: [https://auc.org.ua/sites/default/files/library/zbirnyk\\_analit\\_matl\\_0.pdf](https://auc.org.ua/sites/default/files/library/zbirnyk_analit_matl_0.pdf).
7. *Krainyk, O.* (2021). *Upravlinnia rozvytkom terytorialnykh hromad u konteksti suchasnykh vyklykiv* [Management of the development of territorial communities in the context of modern challenges]. *Ekonomika ta suspilstvo*, no. 33. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-33-49>.
8. *Vorotin, V. Ye., & Zhalilo, Ya. A.* (Eds.). (2010). *Derzhavne upravlinnia rehionalnym rozvytkom Ukrainy* [State management of regional development of Ukraine]; monograph. Kyiv: NISS. Available at: <https://niss.gov.ua/publikacii/monografii/derzhavne-upravlinnya-regionalnim-rozvitkom-ukraini-monografiya>.

9. Ministry of Digital Transformation of Ukraine. (2025). *Rezultaty tsyfrovoyi transformatsii v rehionakh Ukrainy za 2024 rik* [Results of digital transformation in the regions of Ukraine for 2024]. Available at: <https://thedigital.gov.ua/news/regions/rezultati-tsyfrovoyi-transformatsii-v-regionakh-ukraini-za-2024-rik>.
10. Kettl, D. F. (2022). *The Transformation of Governance: Public Administration for the Twenty-First Century*. Baltimore: Johns Hopkins University Press.
11. Pike, A., Rodríguez-Pose, A., & Tomaney, J. (2006). *Local and Regional Development*. <https://doi.org/10.4324/9780203003060>.
12. OECD. (2022). *Regional Governance in OECD Countries: Trends, Typology and Tools*. OECD Multi-level Governance Studies. Paris: OECD Publishing. <https://doi.org/10.1787/4d7c6483-en>.
13. Transparency International. (2023). *Digitalization and Public Sector Transparency*. Berlin. Available at: <https://www.transparency.org>.
14. Hrynko, T. V. (2023). *Tsyfrova ekonomika ta upravlinnia rozvytkom rehioniv* [Digital economy and management of regional development]. Dnipro: Porohy.
15. Butko, M. P. (2022). *Rehionalna ekonomika v umovakh transformatsii* [Regional economy in conditions of transformation]. Kyiv: Tsentr uchbovoi literatury.
16. Kalinichenko, S., Spodar, K., Hribnyk, A., Kholodok, V., & Lahodiienko, V. (2022). Osoblyvosti formuvannia brendynhu terytorii [Peculiarities of the formation of territorial branding]. *Modeling the Development of the Economic Systems*, no. 3. <https://doi.org/10.31891/mdes/2022-5-12>.
17. World Bank Group. (2024). *Digital Transformation. Overview*. Available at: <https://www.worldbank.org/en/topic/digital/overview>.

**Abstract.**

**Lahodiienko M. Strategic management of territorial communities' development: efficiency assessment and areas for improvement.**

The article provides a comprehensive study of the theoretical, methodological, and applied aspects of improving the effectiveness of strategic management for the development of territorial communities within the modern transformation of the public administration system. The relevance of the topic stems from the need to rethink traditional approaches to territorial development amid decentralization, the growing role of local self-government, and the intensifying impact of external risks. The purpose of the article is to substantiate approaches to evaluating the effectiveness of strategic management through the prism of the digital transformation of management processes. The study proposes an original methodology for calculating an integrated efficiency indicator by synthesizing financial capacity, investment activity, entrepreneurial dynamics, social stability, and the level of digitalization. Attention is paid to the development and implementation of the strategic decisions effectiveness coefficient, which allows for comparing actual community development results with the planned targets established in strategic documents. Based on an analysis of indicators from the Novyi Buh territorial community for the period 2020–2024, it is proven that digital transformation has evolved from an auxiliary tool into a key catalyst for socio-economic change. It is established that the digital component exhibits leading dynamics relative to traditional economic factors, indicating a shift in management paradigms toward data and analytical platforms. The research confirms a stable link between the digital maturity of local government bodies and the quality of public service delivery and investment attraction. The study concludes that in modern realities, strategic management effectiveness is determined not by the formal presence of strategic plans, but by the adaptability of the management system and its ability to integrate digital monitoring and forecasting tools. The main risks (technological, institutional, and resource-based) are identified, and prospects for further research are outlined, including the development of digital competencies among management personnel and the improvement of digital interaction mechanisms among territorial development stakeholders.

**Keywords:** territorial community, strategic management, digital transformation, integrated indicator, management decisions effectiveness, decentralization, public administration, local development, investment activity, adaptability.

Стаття надійшла до редакції 25.08.2025 р.

**Бібліографічний опис статті:**

Лагодієнко М. О. Стратегічне управління розвитком територіальних громад: оцінювання ефективності та напрями удосконалення. *Актуальні проблеми інноваційної економіки та права*. 2025. № 5. С. 152-157.

Lahodiienko M. Strategic management of territorial communities' development: efficiency assessment and areas for improvement. *Actual problems of innovative economy and law*. 2025. No. 5, pp. 152-157.

УДК: 005.35:330.341.1:614.2; JEL classification: Q16, Q55, O31, L65  
<https://doi.org/10.36887/2524-0455-2025-5-36>

HEGAZI Yuliia, Director of the Private Ophthalmological Medical Center «Eximer Odesa» (Odesa, Ukraine),  
<https://orcid.org/0009-0008-4695-2142>

## DEVELOPMENT STRATEGY OF PRIVATE MEDICAL CENTERS IN THE CONDITIONS OF DIGITAL TRANSFORMATION

**Hegazi Y. Development strategy of private medical centers in the conditions of digital transformation.**

The modern patient expects from private medicine not only high-quality treatment, but also seamless digital service. The ability to book online appointments, access electronic medical records on a smartphone, and receive telemedicine consultations has become the standard. The absence of these elements in the development strategy makes the center uncompetitive. Digital transformation enables private medical centers to shift from intuitive management to data-driven decision-making (Big Data). The implementation of HIS (Hospital Information Systems) and CRM systems enables forecasting service demand, optimizing personnel and equipment utilization, and reducing operating costs, which is critical in conditions of economic instability. The purpose of the article is to form strategic directions for the development of private medical centers in the conditions of digital transformation. The directions for the strategic development of private medical institutions, based on digital transformation and modern growth drivers, should prioritize customer orientation, increase investment attractiveness, and have been studied. It is substantiated that the strategic directions of development of private medical institutions in the conditions of digital transformation should consider digital transformation and the «digital path of the patient», the personnel strategy «retention and development», telemedicine and remote monitoring, components of economic sustainability and investment attractiveness, cyber resilience tools, and risk management. It is emphasized that the proposed strategic directions for development in the context of digital transformation can be applied not only to private medical institutions but also to public ones. It has been proven that the development concept enables the formation of a systemic vision of the future medical institution, the determination of its mission, strategic goals, and priority areas of activity. It ensures consistency of management decisions, promotes the rational use of financial, personnel, and material and technical resources, and creates a basis for planning investment and innovation activities.

**Keywords:** strategy, development directions, private medical institutions, digital transformation, healthcare system reform, telemedicine, online consultation, cyber resilience, Big Data.

**Statement of the problem in general.** The modern patient expects from private healthcare not only high-quality treatment but also a seamless digital service. The ability to schedule appointments online, access electronic medical records from a smartphone, and receive telemedicine consultations has become a standard. The absence of these elements in a development strategy makes a center uncompetitive. Digital transformation enables private medical centers to move from intuitive management to data-driven decision-making based on Big Data. The implementation of

Hospital Information Systems (HIS) and Customer Relationship Management (CRM) systems enables forecasting service demand, optimizing staff and equipment workloads, and reducing operational costs, which is critical in conditions of economic instability.

**Analysis of the latest research and publications.** We agree with O. I. Harafonova's opinion that «digital transformation significantly affects the strategic development of private medical centers, transforming their