

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ДОНЕЦЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ІМЕНІ ВАСИЛЯ СТУСА

КОРІНЧУК АЛІНА ПЕТРІВНА

Допускається до захисту:
завідувач кафедри менеджменту та
поведінкової економіки, доктор
економічних наук, професор
Ольга ДОРОНІНА

«___» _____ 2026 р.

**УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ
РОЗВИТКОМ ТЕРИТОРІАЛЬНОЇ ГРОМАДИ**

Спеціальність 073 Менеджмент

Кваліфікаційна (бакалаврська) робота

Науковий керівник:
Наталія ЯКИМОВА,
професор кафедри менеджменту та
поведінкової економіки,
доктор економічних наук, професор

(підпис)

Оцінка: ____ / ____ / ____

(бали за шкалою ЄКТС/за національною шкалою)

Голова ЕК: _____

(підпис)

Вінниця - 2026

АНОТАЦІЯ

Корінчук А.П. Удосконалення системи стратегічного управління розвитком територіальної громади. Спеціальність 073 «Менеджмент». Донецький національний університет імені Василя Стуса, Вінниця, 2026.

У кваліфікаційній (бакалаврській) роботі досліджено теоретичні та практичні аспекти стратегічного управління розвитком територіальних громад. Розкрито сутність стратегічного управління, проаналізовано нормативно-правові засади та методичні підходи до його здійснення. Проведено оцінку системи стратегічного управління розвитком Соболівської територіальної громади, виявлено проблеми та стримуючі фактори її розвитку. Запропоновано напрями удосконалення системи стратегічного управління та заходи щодо підвищення ефективності реалізації стратегічних цілей громади.

Ключові слова: стратегічне управління, територіальна громада, стратегічне планування, місцевий розвиток, ефективність управління, стратегія розвитку, місцеве самоврядування.

60 с., 6 табл., 32 джерела.

ABSTRACT

Korinchuk A. Enhancing the strategic management system for local community development. Specialty 073 "Management". Vasyl' Stus Donetsk National University, Vinnytsia, 2026.

The bachelor's thesis examines the theoretical and practical aspects of strategic management of territorial community development. The essence of strategic management, regulatory and legal foundations, and methodological approaches to its implementation are analyzed. The current state of the strategic management system of the Sobolivka Territorial Community is assessed, and the main problems and constraints of its development are identified. Practical directions for improving the strategic management system and increasing the effectiveness of implementing the community's strategic goals are proposed.

Keywords: strategic management, territorial community, strategic planning, local development, management efficiency, development strategy, local self-government.

60 p., 6 tables, 32 references.



ЗМІСТ

РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ТЕРИТОРІАЛЬНОЇ ГРОМАДИ.....	8
1.1. Сутність та значення стратегічного управління розвитком територіальної громади.....	8
1.2. Нормативно-правові засади стратегічного управління розвитком територіальних громад в Україні.....	11
1.3. Методичні підходи та інструменти стратегічного управління розвитком територіальної громади	15
РОЗДІЛ 2 ОЦІНКА СИСТЕМИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ СОБОЛІВСЬКОЇ ТЕРИТОРІАЛЬНОЇ ГРОМАДИ	20
2.1. Організаційно-економічна характеристика Соболівської територіальної громади.....	20
2.2. Аналіз сучасного стану стратегічного управління розвитком громади ...	30
2.3. Проблеми та стримуючі фактори стратегічного розвитку Соболівської територіальної громади	40
РОЗДІЛ 3 УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ СОБОЛІВСЬКОЇ ТЕРИТОРІАЛЬНОЇ ГРОМАДИ	44
3.1. Напрями удосконалення системи стратегічного управління розвитком громади.....	44
3.2. Заходи щодо підвищення ефективності стратегічного управління розвитком територіальної громади	49
ВИСНОВКИ	55
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	57

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. У сучасних умовах реформування системи місцевого самоврядування та децентралізації влади в Україні особливого значення набуває стратегічне управління розвитком територіальних громад. Саме ефективна система стратегічного управління забезпечує формування довгострокових цілей розвитку громади, раціональне використання ресурсного потенціалу, підвищення рівня соціально-економічного розвитку території та якості життя населення. В умовах економічної нестабільності, воєнних викликів та необхідності відновлення територій особливої актуальності набуває питання удосконалення механізмів стратегічного управління розвитком територіальних громад.

Для територіальних громад стратегічне управління виступає важливим інструментом забезпечення конкурентоспроможності території, залучення інвестицій, розвитку інфраструктури, ефективного управління фінансовими ресурсами та формування партнерської взаємодії між органами місцевого самоврядування, бізнесом і населенням. Разом із тим на практиці функціонування територіальних громад спостерігаються проблеми, пов'язані з недостатньою ефективністю стратегічного планування, обмеженістю фінансових ресурсів, низьким рівнем залучення громадськості до процесів управління, недостатнім використанням сучасних інструментів моніторингу та оцінювання результативності стратегій розвитку.

Питання стратегічного управління розвитком територіальних громад досліджували багато вітчизняних та зарубіжних учених. Значний внесок у розвиток теоретичних і практичних аспектів стратегічного управління зробили А. В. Балабаниць, З. М. Бурик, О. М. Іваній та інші. Їхні наукові праці присвячені питанням стратегічного планування, розвитку місцевого самоврядування, підвищення ефективності управління територіями та формування стратегій розвитку громад. Однак в умовах сучасних трансформаційних процесів та змін у системі публічного управління питання удосконалення системи стратегічного

управління розвитком територіальних громад потребують подальшого теоретичного узагальнення та практичного дослідження.

Метою кваліфікаційної роботи є дослідження особливостей системи стратегічного управління розвитком Соболівської територіальної громади з метою виявлення проблемних аспектів та розробки практичних рекомендацій щодо її удосконалення.

Для досягнення поставленої мети у роботі визначено такі **завдання**:

1. Розкрити сутність та значення стратегічного управління розвитком територіальних громад;
2. Дослідити нормативно-правові засади стратегічного управління розвитком територіальних громад в Україні;
3. Визначити основні методи та інструменти стратегічного управління розвитком громади;
4. Надати організаційно-економічну характеристику Соболівської територіальної громади;
5. Провести аналіз сучасного стану стратегічного управління розвитком громади;
6. Виявити проблеми та фактори, що впливають на ефективність стратегічного управління розвитком громади;
7. Запропонувати напрями удосконалення системи стратегічного управління розвитком Соболівської територіальної громади;
8. Оцінити ефективність запропонованих заходів щодо розвитку громади.

Об'єкт дослідження – процес стратегічного управління розвитком територіальних громад.

Предмет дослідження – сукупність теоретичних, методичних та практичних підходів до удосконалення системи стратегічного управління розвитком Соболівської територіальної громади.

Методи дослідження. У роботі використано загальнонаукові та спеціальні методи дослідження, зокрема аналіз і синтез – для опрацювання теоретичних джерел, метод порівняння – для оцінки сучасного стану стратегічного управління

громадою, статистичний аналіз – для дослідження соціально-економічних показників громади, графічний метод – для візуалізації результатів дослідження, а також метод узагальнення – для формулювання висновків та практичних рекомендацій.

Теоретичне та практичне значення отриманих результатів полягає в узагальненні наукових підходів до стратегічного управління розвитком територіальних громад та розробці практичних рекомендацій щодо удосконалення системи стратегічного управління Соболівської територіальної громади.

Структура кваліфікаційної роботи передбачає три розділи. У першому розділі розкрито теоретичні основи стратегічного управління розвитком територіальних громад. У другому розділі здійснено аналіз системи стратегічного управління розвитком Соболівської територіальної громади. У третьому розділі запропоновано напрями удосконалення системи стратегічного управління розвитком громади та оцінено ефективність запропонованих заходів. Загальний обсяг роботи становить 60 сторінок. Робота містить 8 таблиць. Список використаних джерел включає 32 найменування.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ТЕРИТОРІАЛЬНОЇ ГРОМАДИ

1.1 Сутність та значення стратегічного управління розвитком територіальної громади

Важливим підґрунтям розвитку стратегічного управління на рівні територіальних громад в Україні є реформа децентралізації. Її реалізація передбачає передачу значної частини повноважень, фінансових ресурсів та відповідальності від центрального рівня до органів місцевого самоврядування. У результаті територіальні громади отримали розширену автономію у прийнятті управлінських рішень, що водночас супроводжується зростанням відповідальності за результати соціально-економічного розвитку. Це призвело до якісної зміни самої логіки управління на місцевому рівні: від переважно виконавчої ролі до необхідності самостійного визначення пріоритетів розвитку, оцінювання ризиків та формування довгострокових стратегій. У таких умовах особливої актуальності набуває стратегічне управління, яке дозволяє забезпечити узгодженість між ресурсним потенціалом громади, довгостроковими цілями розвитку та зовнішніми викликами середовища.

У сучасних умовах трансформації системи публічного управління особливого значення набуває стратегічне планування розвитку територіальних громад як інструмент забезпечення їхньої довгострокової спроможності, стійкості та адаптивності до змін зовнішнього середовища. Розвиток територіальних громад є складним і багатовимірним процесом, що передбачає не лише реагування на поточні виклики, а й формування бажаного майбутнього стану через визначення цілей, пріоритетів і механізмів їх досягнення. У цьому контексті стратегічне планування виконує функцію інструменту “проектування

майбутнього”, який дозволяє громадам переходити від реактивного управління до проактивної моделі розвитку.

У науковій літературі стратегічне планування розвитку територіальних громад трактується по-різному, однак у більшості підходів воно розглядається як цілеспрямована управлінська діяльність, спрямована на формування стратегічних орієнтирів розвитку. Зокрема, його визначають як вибір цілей і орієнтирів розвитку, що забезпечують ефективність управління на рівні громади [22], а також як діяльність із визначення напрямів і шляхів досягнення бажаного стану об’єктів управління, що забезпечує їх ефективне функціонування у довгостроковій перспективі та адаптацію до змін зовнішнього середовища [4].

Більш розширене трактування підкреслює процесний характер стратегічного планування, розглядаючи його як циклічну діяльність, орієнтовану на майбутнє, що охоплює формування цілей, визначення способів їх досягнення, а також коригування планів у процесі реалізації з урахуванням змін середовища [21]. Узагальнюючи ці підходи, можна стверджувати, що стратегічне планування виступає інструментом узгодження ресурсного потенціалу громади з її довгостроковими цілями розвитку, забезпечуючи баланс між наявними можливостями та очікуваними результатами.

Важливим контекстним чинником, який суттєво посилив значення стратегічного управління на місцевому рівні, є реформа децентралізації. Передача значної частини повноважень, фінансових ресурсів і відповідальності на рівень територіальних громад призвела до зростання їхньої автономії у прийнятті управлінських рішень. Водночас така автономія супроводжується підвищенням рівня відповідальності за результати соціально-економічного розвитку, що зумовлює необхідність переходу від ситуативного реагування до системного стратегічного планування. У цих умовах стратегічне управління набуває характеру ключового інструменту забезпечення узгодженого розвитку громади, який дозволяє поєднувати ресурсні можливості з довгостроковими цілями та зовнішніми викликами.

У ширшому теоретичному розумінні стратегічне управління є більш комплексною категорією, ніж стратегічне планування. Воно розглядається як процес розробки та реалізації стратегії розвитку організації, що базується на людському потенціалі, орієнтації на потреби середовища та забезпеченні гнучкої адаптації до змін [16]. У такому підході стратегічне управління фактично виступає інтеграційною рамкою, яка поєднує аналітичні, організаційні та поведінкові аспекти управлінської діяльності.

Узагальнюючи, стратегічне управління можна розглядати як безперервний управлінський процес, що охоплює планування, організацію, мотивацію та контроль реалізації стратегічних рішень. Воно спрямоване на забезпечення довгострокового розвитку організації або громади шляхом узгодження її внутрішніх можливостей із зовнішніми умовами.

У цьому контексті важливою є також концептуальна основа стратегічного управління, яка визначає систему базових ідей, принципів та уявлень щодо функціонування організації. Вона охоплює механізми взаємодії суб'єкта та об'єкта управління, внутрішню структуру організації та ступінь урахування впливу зовнішнього середовища [1].

Таким чином, стратегічне управління в умовах розвитку територіальних громад набуває ознак комплексного механізму, що поєднує аналітичні, планувальні та організаційні функції. Воно дозволяє забезпечити узгодженість між довгостроковими цілями розвитку громади та реальними інструментами їх досягнення, враховуючи ресурсні обмеження та вплив зовнішнього середовища.

Важливо підкреслити, що стратегічне управління у місцевому самоврядуванні виступає не лише інструментом планування, а й системою ухвалення та реалізації рішень щодо майбутнього розвитку громади. Воно передбачає регулярне оновлення стратегічних документів, моніторинг результатів та оперативне реагування на внутрішні й зовнішні зміни. У цьому контексті стратегія має випереджальний характер, оскільки не лише адаптується до змін, але й може формувати їх відповідно до інтересів громади [32].

Взаємозв'язок між стратегічним управлінням і стратегічним плануванням полягає в тому, що стратегічне планування є складовою частиною стратегічного управління, яка забезпечує формалізацію цілей, розробку плану дій, визначення ресурсів та механізмів контролю. У свою чергу, стратегічне управління охоплює повний цикл управлінського впливу, включаючи реалізацію та коригування стратегічних рішень [8].

Отже, стратегічне управління та стратегічне планування є взаємопов'язаними елементами єдиної системи управління розвитком територіальних громад. Їхня ефективна інтеграція дозволяє забезпечити узгодженість стратегічних цілей, ресурсних можливостей та управлінських рішень, що є ключовою передумовою сталого розвитку громад. У підсумку, саме стратегічний підхід створює основу для формування конкурентоспроможних, адаптивних і спроможних територіальних громад, здатних ефективно реагувати на сучасні виклики та забезпечувати підвищення якості життя населення.

1.2 Нормативно-правові засади стратегічного управління розвитком територіальних громад в Україні

Нормативно-правове забезпечення стратегічного управління розвитком територіальних громад в Україні формується як багаторівнева система, що охоплює конституційні положення, закони, підзаконні нормативні акти та стратегічні документи державного і місцевого рівнів. Його ключовою особливістю є поєднання загальнодержавного регулювання з автономією органів місцевого самоврядування у визначенні напрямів власного розвитку.

Базовою правовою основою функціонування територіальних громад є Конституція України, яка визначає місцеве самоврядування як одну з фундаментальних засад конституційного ладу. Відповідно до її положень, воно визнається та гарантується державою, а територіальні громади отримують право самостійно вирішувати питання місцевого значення в межах Конституції і

законів України. Таким чином, закладається принцип автономності громад, який є передумовою їх здатності до стратегічного планування та управління розвитком.

У цьому контексті визначено статус територіальної громади, її органів та основні гарантії здійснення місцевого самоврядування [15]. Це підкреслює, що територіальні громади виступають не лише адміністративними одиницями, а й суб'єктами розвитку, відповідальними за формування довгострокових цілей та механізмів їх реалізації.

Нормативно-правову основу стратегічного управління розвитком територіальних громад становлять Конституція України, закони України, підзаконні нормативно-правові акти та документи стратегічного планування місцевого рівня, які визначають повноваження органів місцевого самоврядування та інструменти реалізації політики розвитку. Стратегічне управління в даному контексті передбачає процес планування, реалізації та моніторингу розвитку територіальної громади на місцевому рівні. Конкретизація повноважень місцевого самоврядування здійснюється у Законі України «Про місцеве самоврядування в Україні», де визначено повноваження сільських, селищних та міських рад, зокрема щодо затвердження програм соціально-економічного та культурного розвитку, формування та виконання місцевого бюджету, встановлення місцевих податків і управління комунальною власністю. Саме ці повноваження забезпечують інституційну основу стратегічного управління на місцевому рівні, оскільки поєднують планування розвитку з фінансовими та ресурсними механізмами його реалізації, перетворюючи територіальну громаду на суб'єкта стратегічного управління розвитком [12].

Фінансову основу реалізації стратегічних рішень забезпечує Бюджетний кодекс України, який визначає засади формування, затвердження та виконання місцевих бюджетів. Він визначає механізми формування та використання місцевих бюджетів, що безпосередньо впливають на реалізацію стратегічних цілей розвитку громад. Через систему розподілу доходів і видатків, а також регулювання міжбюджетних трансфертів, місцеві бюджети забезпечують

фінансування програм соціально-економічного розвитку та інших стратегічних документів на рівні громад [7].

Також слід врахувати законодавство у сфері стратегічного планування та прогнозування соціально-економічного розвитку. У цьому контексті ключове значення має Закон України «Про державне прогнозування та розроблення програм економічного і соціального розвитку України», який визначає правові засади формування системи державного прогнозування та програмування розвитку. Відповідно до його положень, програми економічного і соціального розвитку є інструментом реалізації державної політики та містять узгоджені цілі, пріоритети й заходи розвитку на середньострокову перспективу. Таким чином, зазначений закон забезпечує нормативну основу для планувальної діяльності, яка на рівні територіальних громад реалізується через місцеві програми соціально-економічного розвитку та стратегічні плани [23].

Окремий аспект становить правове регулювання міжмуніципального співробітництва. Закон України «Про співробітництво територіальних громад» визначає організаційно-правові засади, принципи та механізми взаємодії громад з метою спільного вирішення питань місцевого значення та більш ефективного використання ресурсів. Відповідно до його положень, співробітництво може здійснюватися у формах спільного фінансування проєктів, реалізації спільних програм, створення спільних комунальних підприємств та інших інструментів координації діяльності. Такий підхід посилює спроможність територіальних громад до стратегічного планування, оскільки дозволяє об'єднувати фінансові, інфраструктурні та кадрові ресурси для досягнення довгострокових цілей розвитку та підвищення ефективності управління [27].

Важливе місце у системі нормативно-правового регулювання займають підзаконні нормативні акти Кабінету Міністрів України, які конкретизують процедури стратегічного планування на місцевому рівні. Зокрема, методичні рекомендації та порядки розроблення стратегій розвитку територіальних громад визначають послідовність підготовки стратегічних документів, механізми громадського обговорення, моніторингу та оцінки їх виконання. Ці акти

забезпечують уніфікацію підходів до стратегічного планування в різних громадах та сприяють підвищенню якості управлінських рішень на місцевому рівні. Вони також встановлюють зв'язок між стратегічними цілями громад і реальними інструментами їх досягнення, зокрема через план заходів та систему індикаторів ефективності.

Значну роль у формуванні стратегічного виміру розвитку територіальних громад відіграє Закон України «Про засади державної регіональної політики», який визначає правові та організаційні засади реалізації державної регіональної політики та систему стратегічного планування розвитку регіонів. Відповідно до його положень, стратегія регіонального розвитку є базовим документом довгострокового планування, що визначає пріоритети соціально-економічного розвитку територій та забезпечує узгодження державних, регіональних і місцевих стратегічних документів. Таким чином, цей закон формує інституційні засади інтегрованої системи стратегічного управління, у межах якої територіальні громади виступають учасниками єдиного простору планування розвитку держави [24].

Суттєвим стратегічним орієнтиром для формування місцевих документів розвитку є Державна стратегія регіонального розвитку України, яка визначає довгострокові пріоритети державної регіональної політики та принципи збалансованого розвитку територій. Вона забезпечує узгодження стратегічних документів різних рівнів управління — державного, регіонального та місцевого — та спрямована на зменшення територіальних диспропорцій і підвищення конкурентоспроможності регіонів. У цьому контексті територіальні громади розглядаються як базовий рівень реалізації регіональної політики, що інтегрує державні стратегічні цілі у конкретні заходи соціально-економічного розвитку на місцях [25].

Значення у формуванні сучасної системи нормативно-правового забезпечення стратегічного управління розвитком територіальних громад має реформа децентралізації влади та положення Європейської хартії місцевого самоврядування. Відповідно до Європейської хартії місцевого самоврядування,

ратифікованої Україною, принцип місцевого самоврядування передбачає право і реальну здатність органів місцевого самоврядування регулювати та управляти суттєвою часткою публічних справ під власну відповідальність і в інтересах місцевого населення. Це закріплює міжнародно-правові стандарти автономії громад та визначає базові принципи їхньої організаційної і фінансової самостійності. У контексті реформи децентралізації в Україні відбулося розширення повноважень територіальних громад, зокрема у сфері управління ресурсами, планування розвитку та формування місцевої політики, що підвищило їхню роль як ключових суб'єктів стратегічного управління на місцевому рівні [11].

Отже, нормативно-правове забезпечення стратегічного управління розвитком територіальних громад в Україні має комплексний та багаторівневий характер і охоплює конституційні норми, спеціальні закони у сфері місцевого самоврядування, бюджетного регулювання та регіональної політики. У сукупності ці нормативні акти формують цілісну систему правового регулювання, яка забезпечує організаційну, фінансову та стратегічну основу діяльності територіальних громад. Вони визначають їх повноваження у сфері планування розвитку, гарантують фінансову автономію та інтегрують місцевий рівень управління у загальнодержавну систему стратегічного планування. Таким чином, чинна нормативно-правова база створює інституційні передумови для ефективного стратегічного управління розвитком територій в Україні.

1.3 Методичні підходи та інструменти стратегічного управління розвитком територіальної громади

Ефективне стратегічне управління розвитком територіальної громади потребує застосування науково обґрунтованих методичних підходів та відповідного інструментарію, які забезпечують визначення пріоритетів розвитку, раціональне використання ресурсів і досягнення стратегічних цілей громади. В

умовах децентралізації роль стратегічного управління значно зростає, оскільки саме органи місцевого самоврядування несуть відповідальність за соціально-економічний розвиток території та підвищення якості життя населення.

Сучасні умови функціонування територіальних громад характеризуються поглибленням процесів децентралізації, що призвело до розширення повноважень органів місцевого самоврядування та одночасного зростання їхньої відповідальності за соціально-економічний розвиток територій. Водночас громади часто стикаються з обмеженістю фінансових і ресурсних можливостей, що ускладнює реалізацію стратегічних завдань розвитку. У цьому контексті особливого значення набуває застосування комплексних методичних підходів до стратегічного управління, які дозволяють узгоджувати довгострокові цілі розвитку з наявними ресурсами та умовами зовнішнього середовища, забезпечуючи більш ефективне прийняття управлінських рішень. [4]

Методичні підходи до стратегічного управління розвитком територіальної громади являють собою сукупність принципів, методів і способів розроблення та реалізації стратегічних рішень. Їх застосування дає можливість оцінити внутрішній потенціал громади, визначити зовнішні можливості та загрози, сформувати довгострокові напрями розвитку й забезпечити ефективний моніторинг результатів реалізації стратегії.

Стратегічне управління розвитком територіальних громад сьогодні розглядається як багатовимірний процес, що охоплює соціальні, економічні, екологічні та інституційні складові. Такий підхід відповідає логіці сталого розвитку та передбачає інтеграцію різних управлінських підходів для забезпечення збалансованого розвитку територій. Важливою умовою є врахування зовнішніх факторів впливу, зокрема нестабільності економічного середовища, що потребує гнучких механізмів стратегічного планування та здатності адаптувати управлінські рішення до змін. [4]

Узагальнення сучасних підходів до стратегічного управління розвитком територіальних громад дозволяє виокремити ключові принципи його реалізації в сучасних умовах. Зокрема, важливими є принцип системності, який передбачає

розгляд громади як складної соціально-економічної системи; принцип сталого розвитку, що орієнтує на збалансування економічної, соціальної та екологічної складових; принцип децентралізації та самостійності громад, який передбачає розширення повноважень органів місцевого самоврядування у прийнятті стратегічних рішень; а також принцип адаптивності, що забезпечує здатність стратегій реагувати на зміни зовнішнього середовища, зокрема в умовах воєнних дій, міграційних процесів та економічної нестабільності. Окреме значення має принцип участі громадськості, який передбачає залучення мешканців до процесів планування та реалізації стратегій розвитку, а також принцип цифровізації управління, що сприяє підвищенню прозорості, ефективності та відкритості прийняття управлінських рішень. Реалізація зазначених принципів забезпечує більш комплексний і збалансований розвиток територіальних громад та підвищує результативність стратегічного управління в умовах сучасних викликів [14].

У сучасній практиці стратегічного управління значна увага приділяється використанню інструментів стратегічного аналізу, які забезпечують обґрунтованість управлінських рішень в умовах невизначеності. Зокрема, застосування SWOT-аналізу, сценарного планування та інших аналітичних методів дозволяє виявляти внутрішні можливості та обмеження розвитку громади, а також прогнозувати можливі варіанти розвитку подій. Це сприяє підвищенню ефективності стратегічного планування та адаптації управлінських рішень до змін зовнішнього середовища [4].

В сучасних умовах стратегічне планування розвитку територіальних громад розглядається як інтегрований процес, що базується на поєднанні системного, програмно-цільового, процесно-функціонального та проектного підходів. Така інтеграція забезпечує комплексність управління соціально-економічними процесами та врахування довгострокових цілей сталого розвитку. Методологічно важливою є поетапна структура стратегічного процесу, яка охоплює стратегічний аналіз, визначення цілей і пріоритетів, розробку сценаріїв розвитку, реалізацію стратегії та подальший моніторинг і коригування управлінських рішень [31].

Важливим джерелом методичного забезпечення стратегічного управління розвитком територіальних громад виступають офіційні методичні рекомендації у сфері місцевого економічного розвитку, які визначають поетапний порядок розроблення стратегій розвитку громад. Згідно з ними, стратегічне планування включає організаційний, аналітичний, планувальний, консультативний та програмний етапи, кожен із яких має визначений зміст і набір інструментів реалізації. Особлива увага приділяється залученню стейкхолдерів, роботі робочих груп, проведенню соціально-економічного аналізу, використанню SWOT-аналізу, формуванню сценаріїв розвитку та побудові системи моніторингу й оцінювання результатів реалізації стратегій. Такий підхід забезпечує узгодженість інтересів учасників розвитку громади та підвищує ефективність використання ресурсів. Додатково підкреслюється необхідність узгодження стратегій розвитку територіальних громад із державними та регіональними стратегічними документами, що забезпечує їх інтеграцію у систему державної регіональної політики [18].

У процесі реформування системи місцевого самоврядування в Україні значно зросла роль територіальних громад у забезпеченні соціально-економічного розвитку. Разом із цим виникає низка викликів, пов'язаних із нерівномірністю ресурсного забезпечення, недостатньою фінансовою спроможністю та складністю реалізації довгострокових програм розвитку. Це зумовлює необхідність формування ефективної системи стратегічного управління, яка забезпечує координацію дій різних учасників розвитку, раціональне використання ресурсів та підвищення результативності управлінських рішень [4].

Таким чином, стратегічне управління розвитком територіальної громади ґрунтується на поєднанні ключових методичних підходів (системного, програмно-цільового, процесного та проєктного), які забезпечують комплексність аналізу, планування та реалізації управлінських рішень. Його ефективність значною мірою залежить від використання інструментів стратегічного аналізу (SWOT-аналіз, сценарне планування, експертні оцінки

тощо) та дотримання офіційних методичних рекомендацій щодо поетапного процесу стратегічного планування. У сукупності це забезпечує узгодженість дій учасників розвитку громади та підвищує результативність стратегічного управління.



РОЗДІЛ 2

ОЦІНКА СИСТЕМИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ СОБОЛІВСЬКОЇ ТЕРИТОРІАЛЬНОЇ ГРОМАДИ

2.1 Організаційно-економічна характеристика Соболівської територіальної громади

Соболівська сільська територіальна громада є базовою адміністративно-територіальною одиницею місцевого самоврядування, що функціонує у складі Гайсинського району Вінницької області. Її створення відбулося в межах загальнодержавної реформи децентралізації, спрямованої на підвищення ефективності управління територіями, розширення фінансової самостійності громад та покращення якості надання публічних послуг населенню. Адміністративним центром громади визначено село Соболівка, яке виконує функції організаційного та управлінського ядра території, забезпечуючи діяльність органів місцевого самоврядування та функціонування соціально-економічної інфраструктури [28].

Формування сучасної структури громади відбувалося поетапно. Початковий етап пов'язаний із добровільним об'єднанням Соболівської та Шиманівської сільських рад. Надалі, у процесі розширення адміністративних меж, до складу громади були включені інші сільські ради Гайсинського району відповідно до рішень органів державної влади та місцевого самоврядування. Завершальним етапом інституційного оформлення стали місцеві вибори 25 жовтня 2020 року, після яких було сформовано повноцінну систему управління громадою [28].

Територія Соболівської територіальної громади становить 292,15 км² (25 740,97 га), що свідчить про значний просторовий масштаб адміністративної одиниці. До складу громади входить 12 населених пунктів, які характеризуються розосередженістю територіального розміщення, що обумовлює потребу в

ефективній транспортній та соціальній інфраструктурі для забезпечення доступності послуг для населення. Відстань від адміністративного центру до міста Вінниця становить близько 160 км, а до найближчої залізничної станції — приблизно 3 км, що частково забезпечує транспортну доступність громади [28].

Географічне розташування громади та близькість до залізничних станцій створюють передумови для розвитку міжрегіональних економічних зв'язків, сільськогосподарського виробництва та логістичної діяльності.

Станом на 2021 рік чисельність населення громади становила 7829 осіб. Демографічна структура характеризується переважанням працездатного населення, яке формує основний трудовий потенціал території. Водночас у громаді спостерігаються негативні демографічні тенденції, зокрема скорочення чисельності населення, природне зменшення та перевищення рівня смертності над народжуваністю, що є типовим для сільських територій України. Ці процеси супроводжуються відтоком молоді до великих міст і за кордон, що призводить до поступового зменшення трудового потенціалу громади. Додатковим фактором є старіння населення, яке створює підвищене навантаження на систему соціального захисту та медичного забезпечення. У сукупності ці тенденції негативно впливають на економічний потенціал території, що зумовлює необхідність створення умов для зайнятості населення та підтримки молодих сімей [29].

Трудові ресурси громади формуються переважно за рахунок населення, зайнятого у сільському господарстві, бюджетній сфері та сфері послуг. Значна частина працездатного населення працює у місцевих агропідприємствах та фермерських господарствах, які є основними роботодавцями на території. Водночас спостерігається трудова міграція, що проявляється у виїзді частини населення на роботу до інших регіонів України та за кордон. Це свідчить про недостатній рівень диверсифікації місцевого ринку праці та обмежені можливості для зайнятості в несільськогосподарських секторах [28, 29].

У громаді сформовано розгалужену систему старостинських округів. До складу території входять 12 населених пунктів: Соболівка, Антонівка, Брідок,

Велика Мочулка, Панчишине, Шевченка, Завадівка, Метанівка, Орлівка, Петрашівка, Побірка та Шиманівка. Управління на місцях забезпечується через 8 старостинських округів, що дозволяє підтримувати зв'язок між органами місцевого самоврядування та населенням у віддалених селах [29].

Організаційна структура управління Соболівською територіальною громадою побудована відповідно до принципів місцевого самоврядування в Україні та включає сільську раду, виконавчий комітет і сільського голову. Сільська рада виконує представницькі та нормотворчі функції, затверджує місцеві програми розвитку, бюджет громади та здійснює контроль за їх виконанням. Виконавчий комітет забезпечує практичну реалізацію рішень ради, організацію роботи виконавчих органів і взаємодію з комунальними установами та підприємствами.

Ключову роль у системі управління відіграє сільський голова, який забезпечує загальну координацію діяльності виконавчих органів, представляє інтереси громади у відносинах з органами державної влади, бізнесом та громадськістю, а також відповідає за реалізацію стратегічних напрямів розвитку території.

Важливим елементом організаційної структури є комунальні установи та підприємства, зокрема КУ «Центр надання соціальних послуг», який забезпечує надання соціальних послуг населенню, догляд за особами похилого віку та людьми у складних життєвих обставинах, а також реалізацію програм соціальної підтримки. Комунальні підприємства громади, зокрема у сфері водопостачання та житлово-комунального господарства, забезпечують функціонування базової інфраструктури та надання житлово-комунальних послуг.

Особливістю управлінської системи є поєднання адміністративного та програмно-цільового підходів, що проявляється у реалізації місцевих програм розвитку освіти, культури, соціального захисту, інфраструктури, екології та оборонної роботи. Координація між структурними підрозділами здійснюється через систему виконавчих органів, а також через профільні комісії та робочі

групи, що створюються для реалізації стратегічних та оперативних завдань розвитку громади.

Таким чином, організаційна структура управління Соболівською територіальною громадою є багаторівневою, функціонально диференційованою та орієнтованою на забезпечення комплексного розвитку території, ефективне використання бюджетних ресурсів та підвищення якості життя населення.

Економічна структура громади має виражений аграрний характер. Основою економіки є сільське господарство, зокрема рослинництво, яке займає провідні позиції у виробничій діяльності місцевих підприємств. У громаді функціонує значна кількість фермерських господарств та аграрних підприємств, серед яких ТОВ «Теплик-Агро», ФГ «Герасименка В.І.», ФГ «Тригубенка В.О.», ФГ «Осаковська» та інші. Тваринництво розвинене меншою мірою та переважно представлено дрібними господарствами.

Інфраструктура громади представлена базовою мережею соціальних та адміністративних установ, що забезпечують життєдіяльність населення. Функціонують заклади освіти, охорони здоров'я, культури, соціального захисту та адміністративного обслуговування. Наявність Центру надання адміністративних послуг сприяє підвищенню доступності адміністративних сервісів для населення та покращенню якості взаємодії між громадянами й органами місцевого самоврядування. Водночас рівень розвитку транспортної та комунальної інфраструктури є неоднорідним: частина населених пунктів має проблеми з якістю дорожнього покриття, регулярністю транспортного сполучення та доступом до сучасних цифрових сервісів. Це створює нерівномірність у доступі до послуг між різними територіями громади.

Відсутність промислових підприємств є однією з характерних особливостей економіки громади, що обмежує диверсифікацію зайнятості населення. Значна частина мешканців працевлаштована в бюджетній сфері або працює за межами громади, у тому числі в інших регіонах України та за кордоном. Це зумовлює залежність місцевої економіки від аграрного сектору та зовнішніх трудових міграційних процесів [29].

Бюджет громади формується переважно за рахунок податкових надходжень, ключову роль серед яких відіграє податок на доходи фізичних осіб. У структурі доходів бюджету найбільшу частку займає податок на доходи фізичних осіб, який у 2021 році становив 55,6% доходів загального фонду бюджету без урахування трансфертів. Крім податку на доходи фізичних осіб, важливими джерелами наповнення бюджету є єдиний податок, плата за землю та орендна плата. Фінансове забезпечення громади також підтримується за рахунок державних трансфертів у вигляді дотацій і субвенцій, що свідчить про часткову залежність громади від державної підтримки. [29]

Таблиця 2.1 – Аналіз бюджету Соболівської ОТГ за 2023-2025 роки, грн

Показник	2023	2024	2025
Загальні доходи	72 881 500	72 149 421	76 108 400
Загальний фонд доходів	71 793 400	69 310 800	72 683 200
Спеціальний фонд доходів	1 088 100	2 838 621	3 425 200
Усього доходів (без трансфертів)	34 674 900	38 338 621	45 816 200
Офіційні трансферти	38 207 000	33 810 800	30 292 200
ПДФО (основний податок)	19 594 770	18 791 550	23 287 110
Місцеві податки і збори	13 308 550	15 793 740	17 403 190
Єдиний податок	7 826 470	9 924 290	11 267 400
Податок на майно	5 482 080	5 869 450	6 135 790
Резервний фонд	250 000	100 000	100 000
Оборотний залишок	30 000	30 000	30 000
Програми громади	19 617 520	14 370 921	21 085 756

Бюджет Соболівської сільської територіальної громади у 2023–2025 роках формується в умовах нестабільного соціально-економічного середовища, однак демонструє загалом відносну стійкість та здатність до адаптації. Загальний обсяг доходів громади протягом аналізованого періоду коливається в межах від 72 до

76 мільйонів гривень, що свідчить про відсутність різких фінансових провалів і загальну збалансованість бюджетної системи. У 2023 році доходи становили 72 881 500 грн, у 2024 році спостерігалось незначне зниження до 72 149 421 грн, а у 2025 році відбулося відновлення зростання до 76 108 400 грн. Таким чином, динаміка має характер короткострокового спаду з подальшим економічним відновленням, що може бути пов'язано із коливаннями економічної активності, змінами у структурі зайнятості населення та особливостями формування податкової бази. [6]

Важливою особливістю бюджетної структури є поступове зростання частки спеціального фонду, який збільшується з 1 088 100 грн у 2023 році до 3 425 200 грн у 2025 році. Таке зростання більш ніж утричі свідчить про розширення фінансових можливостей громади у частині цільових надходжень та розвитку бюджету розвитку. Це може вказувати на активізацію діяльності бюджетних установ, збільшення власних надходжень та часткове посилення інвестиційної складової місцевого бюджету. Водночас домінування загального фонду зберігається, що означає, що бюджет громади переважно спрямований на забезпечення поточних соціальних і адміністративних видатків, а не на інвестиційний розвиток.

Суттєвим індикатором фінансової самостійності є обсяг доходів без урахування міжбюджетних трансфертів, який у 2023 році становив 34 674 900 грн, у 2024 році зріс до 38 338 621 грн, а у 2025 році досяг 45 816 200 грн. Загальне зростання за три роки становить близько 32 відсотків, що свідчить про поступове посилення власної дохідної бази громади. Це є важливим позитивним сигналом, оскільки означає зменшення відносної залежності від державного фінансування та зростання ролі місцевих джерел наповнення бюджету [6].

Аналіз податкових надходжень показує, що ключову роль у формуванні доходної частини відіграє податок на доходи фізичних осіб. Його обсяг у 2023 році становив 19 594 770 грн, у 2024 році знизився до 18 791 550 грн, а у 2025 році зріс до 23 287 110 грн. Такі коливання можуть бути пояснені змінами на ринку праці, рівнем зайнятості населення та динамікою заробітних плат.

Незважаючи на тимчасове зниження у 2024 році, у 2025 році спостерігається суттєве відновлення цього джерела доходів, що свідчить про стабілізацію економічної ситуації.

Не менш важливу роль відіграють місцеві податки і збори, які демонструють стабільне зростання протягом усього періоду аналізу: з 13 308 550 грн у 2023 році до 17 403 190 грн у 2025 році. Це зростання є результатом поступового розвитку підприємницької діяльності, ефективнішого адміністрування податків та активнішого використання ресурсної бази громади, зокрема земельних ресурсів. Особливо динамічно зростає єдиний податок, який збільшується з 7 826 470 грн у 2023 році до 11 267 400 грн у 2025 році. Така тенденція свідчить про розвиток малого та середнього бізнесу, збільшення кількості фізичних осіб-підприємців та поступову легалізацію економічної діяльності населення. Податок на майно також демонструє стабільне, хоча й помірне зростання з 5 482 080 грн до 6 135 790 грн, що відображає відносну стабільність ринку нерухомості та земельних відносин у громаді.

Окремої уваги потребує аналіз офіційних трансфертів, обсяг яких поступово зменшується протягом аналізованого періоду: з 38 207 000 грн у 2023 році до 30 292 200 грн у 2025 році. Така тенденція є позитивною з точки зору фінансової децентралізації, оскільки свідчить про зменшення залежності громади від державного бюджету та поступове посилення її фінансової автономії. Водночас частка трансфертів залишається значною, що означає, що громада все ще не є повністю самодостатньою та потребує зовнішньої підтримки для забезпечення стабільного функціонування [6].

Фінансова система громади протягом усього періоду залишається збалансованою, оскільки доходи повністю відповідають видаткам, що свідчить про відсутність бюджетного дефіциту та дотримання принципів бюджетної дисципліни. Резервний фонд у 2024 та 2025 роках становить 100 000 грн після зменшення з 250 000 грн у 2023 році, що може свідчити про оптимізацію бюджетних резервів та переорієнтацію коштів на поточні потреби. Оборотний

залишок залишається стабільним на рівні 30 000 грн, що відповідає вимогам фінансового планування.

Важливим елементом бюджетної політики є фінансування місцевих програм, обсяг яких змінюється протягом аналізованого періоду. У 2023 році він становив 19 617 520 грн, у 2024 році знизився до 14 370 921 грн, а у 2025 році зріс до 21 085 756 грн. Такі коливання можуть свідчити про перегляд пріоритетів розвитку громади, тимчасове скорочення програмного фінансування у 2024 році та подальше відновлення інвестиційної активності у 2025 році. [6]

Узагальнюючи результати аналізу, можна зробити висновок, що бюджет Соболівської сільської територіальної громади за 2023–2025 роки характеризується як відносно стабільний, соціально орієнтований та поступово децентралізований. Основною позитивною тенденцією є зростання власних доходів громади, зокрема за рахунок розвитку малого бізнесу та місцевих податків, що свідчить про посилення економічної активності на території громади. Водночас зберігається суттєва залежність від податку на доходи фізичних осіб та державних трансфертів, що формує певні ризики для довгострокової фінансової стійкості. У перспективі це вимагає подальшої диверсифікації джерел доходів, розвитку інвестиційної складової бюджету та розширення економічної бази громади.

Таблиця 2.2 – Структура доходів бюджету Соболівської ОТГ за 2025 рік

Показник	Сума, грн	Частка в загальних доходах %
Загальні доходи	76 108 400	100%
Податкові надходження (без трансфертів)	45 816 200	60,2%
Офіційні трансферти	30 292 200	39,8%

Структурний аналіз доходів бюджету Соболівської громади за 2025 рік свідчить про переважання власних надходжень над міжбюджетними трансфертами. Частка податкових і неподаткових надходжень перевищує 60%, що є позитивним показником фінансової автономії громади. Водночас частка офіційних трансфертів становить близько 40%, що свідчить про збереження

певної залежності від державного бюджету. Загалом структура доходів є відносно збалансованою.

Таблиця 2.3 – Податкові надходження Соболівської ОТГ за 2023-2025 роки

Показник	2023	2024	2025	Зміна 2025/2023	Темп зростання
ПДФО	19 594 770	18 791 550	23 287 110	+3 692 340	118,8%
Місцеві податки	13 308 550	15 793 740	17 403 190	+4 094 640	130,7%
Єдиний податок	7 826 470	9 924 290	11 267 400	+3 440 930	144,0%
Податок на майно	5 482 080	5 869 450	6 135 790	+653 710	112,0%

Аналіз податкових надходжень громади свідчить про позитивну та стабільну динаміку їх зростання протягом досліджуваного періоду. Найбільш значне зростання демонструє єдиний податок, що може бути індикатором розвитку малого підприємництва, підвищення ділової активності населення та розширення бази оподаткування фізичних осіб-підприємців. Це є важливим чинником економічної стійкості громади, оскільки малий бізнес формує значну частину місцевих доходів.

Таблиця 2.4 – Виконання бюджетних видатків Соболівської ОТГ за 2024

Орган	План	Касові видатки	Виконання %
Сільська рада	17 386,847	15 120,305	86,96%
Освіта і культура	44 670,826	40 611,499	90,91%
Соцзахист	6 315,647	5 675,787	89,87%
Служба у справах дітей	536,388	516,941	96,37%
Фінансовий відділ	2 979,510	2 889,787	96,99%

Рівень виконання бюджетних видатків у розрізі головних розпорядників коштів є високим і перебуває на рівні 86–97%, що свідчить про належний рівень

фінансового планування та ефективну організацію бюджетного процесу. Найвищі показники виконання демонструють структурні підрозділи з відносно стабільними та прогнозованими витратами, що вказує на ефективність управління фінансовими ресурсами.

Таблиця 2.5 – Соціальні видатки Соболівської ОТГ з програми підтримки на 2025 – 2027 роки

Напрямок	Загальний обсяг, тис. грн	Частка %
Підтримка ветеранів та військових	3 111,0	15,4%
Адресна допомога населенню	45,0	0,2%
Допомога важкохворим	603,0	3,0%
Допомога на поховання	300,0	1,5%
Соціальні послуги (ЦНСП)	14 613,6	72,4%
Компенсації доглядальникам	1 200,0	5,9%
Пільговий проїзд	240,0	1,2%
Інші заходи	65,5	0,4%

Структура соціальних видатків свідчить про пріоритетність соціального захисту населення в системі бюджетних витрат громади. Найбільша частка фінансування спрямовується на забезпечення діяльності Центру надання соціальних послуг, що відображає орієнтацію громади на підтримку вразливих категорій населення, осіб похилого віку та громадян, які перебувають у складних життєвих обставинах. Це свідчить про високий рівень соціальної відповідальності місцевої влади та орієнтацію на соціальну стабільність.

Важливою складовою є також підтримка ветеранів війни, військовослужбовців та їхніх сімей, що відображає актуальні суспільні виклики. Загалом структура соціальних видатків є соціально орієнтованою та спрямованою на забезпечення базових потреб населення, однак водночас вона свідчить про високу навантаженість бюджету соціальними зобов'язаннями, що може обмежувати можливості інвестиційного розвитку.

Соціальна інфраструктура громади включає заклади освіти, культури, охорони здоров'я та соціального захисту. Освітня сфера представлена

дошкільними закладами, загальноосвітніми школами та філіями опорного закладу освіти, а також дитячою музичною школою. Медичне обслуговування здійснюється через систему первинної та вторинної медичної допомоги, організовану на рівні Теплицького медичного округу. Соціальні послуги надаються територіальним центром соціального обслуговування. [29]

Отже, Соболівська територіальна громада характеризується аграрною спеціалізацією та обмеженою диверсифікацією економіки, що формує залежність від сільськогосподарського виробництва та трудової міграції. Основними викликами залишаються демографічне скорочення та необхідність розширення власної дохідної бази бюджету, що визначає пріоритети подальшої політики місцевого розвитку.

2.2 Аналіз сучасного стану стратегічного управління розвитком громади

Стратегічне управління розвитком територіальних громад в Україні здійснюється відповідно до положень Закону України «Про засади державної регіональної політики» та ґрунтується на принципах довгострокового планування, узгодження інтересів держави та місцевого самоврядування, а також ефективного використання ресурсного потенціалу територій. [24]

У системі місцевого самоврядування стратегічне планування виступає ключовим інструментом забезпечення сталого розвитку територіальних громад, що передбачає формування стратегій розвитку, середньострокових планів реалізації та щорічних програм соціально-економічного розвитку. [12]

Аналіз виконання стратегії розвитку Соболівської територіальної громади у 2023–2025 роках базується на зіставленні стратегічно визначених пріоритетів із динамікою фінансового забезпечення їх реалізації, зокрема через структуру доходів бюджету, зміну джерел надходжень та трансформацію бюджетних пріоритетів у розрізі ключових напрямів розвитку громади. Оскільки у відкритих

матеріалах відсутні детальні звіти про фізичне виконання окремих проєктів, оцінювання ефективності реалізації стратегії здійснюється переважно на основі бюджетних показників як найбільш репрезентативного індикатора управлінських рішень органу місцевого самоврядування та фактичної концентрації ресурсів на визначених стратегічних цілях.

У досліджуваному періоді доходи бюджету громади демонструють загалом стабільну динаміку з незначними коливаннями: у 2023 році вони становили 72 881,5 тис. грн, у 2024 році знизилися до 72 149,4 тис. грн, а у 2025 році зросли до 76 108,4 тис. грн, що свідчить про поступове відновлення фінансової бази громади. Важливим є аналіз структури доходів, який показує відносну стабільність загального фонду у межах 69–72 млн грн, тоді як спеціальний фонд демонструє стійке зростання з 1 088,1 тис. грн у 2023 році до 3 425,2 тис. грн у 2025 році, що вказує на посилення інвестиційної складової бюджету. Додатково спостерігається зростання власної дохідної бази громади без урахування трансфертів з 34 674,9 тис. грн до 45 816,2 тис. грн, а також зменшення обсягів офіційних трансфертів з 38 207,0 тис. грн до 30 292,2 тис. грн, що свідчить про поступове підвищення фінансової автономії та зменшення залежності від державного бюджету [6].

З точки зору стратегічних напрямів розвитку, найбільш фінансово забезпеченими залишаються сфери, пов'язані з базовим функціонуванням громади, зокрема освіта, інфраструктура та соціальні програми, що підтверджується обсягами видатків на місцеві програми, які у 2025 році досягли 21 085,8 тис. грн після зниження у 2024 році до 14 370,9 тис. грн. Така динаміка може свідчити про тимчасову корекцію бюджетних пріоритетів із подальшим відновленням інвестиційної активності.

Резервний фонд упродовж 2023–2025 років залишається стабільним на рівні 100 тис. грн після зменшення з 250 тис. грн у 2023 році, що свідчить про консервативний підхід до формування фінансових резервів. Оборотний залишок коштів залишається незмінним на рівні 30 тис. грн, що також характеризує

стабільність фінансово-бюджетної політики громади без суттєвих змін у підходах до управління ліквідністю бюджету.

Узагальнюючи результати аналізу, можна констатувати, що реалізація Стратегії розвитку Соболівської територіальної громади у 2023–2025 роках відбувається переважно в умовах поступового посилення фінансової спроможності та часткового зменшення залежності від державних трансфертів. Найбільш позитивні тенденції спостерігаються у зростанні власних доходів, розвитку податкової бази малого бізнесу та збільшенні спеціального фонду бюджету, що в сукупності створює передумови для реалізації інфраструктурних та інвестиційних проєктів, передбачених стратегією.

Водночас наявні коливання загальних доходів та зменшення обсягів трансфертів у 2024–2025 роках можуть свідчити про зовнішні економічні обмеження або зміну державної політики міжбюджетного вирівнювання, що частково впливає на темпи реалізації окремих стратегічних завдань. Таким чином, рівень виконання Стратегії доцільно оцінювати як загалом задовільний із позитивною динамікою фінансового забезпечення, однак із необхідністю подальшого посилення інвестиційної складової та більш чіткого зв'язку між бюджетним плануванням і стратегічними цілями розвитку громади.

У Соболівській територіальній громаді стратегічне управління реалізується через Стратегію розвитку громади, яка визначає основні пріоритети соціально-економічного розвитку, напрямки підвищення якості життя населення та механізми використання місцевих ресурсів [29].

У Соболівській територіальній громаді реалізація стратегічного управління забезпечується системою органів місцевого самоврядування, до яких належать сільська рада, виконавчий комітет та структурні підрозділи виконавчих органів. Саме вони здійснюють розробку, затвердження та впровадження стратегічних і програмних документів розвитку громади [12].

Сільська рада виступає основним представницьким органом, який ухвалює стратегічні рішення, затверджує стратегію розвитку громади, місцеві програми та бюджет. Виконавчий комітет забезпечує реалізацію прийнятих рішень,

організовує виконання програм соціально-економічного розвитку та координує діяльність структурних підрозділів [29].

Важливу роль у системі стратегічного управління відіграють старостинські округи, які забезпечують представництво інтересів жителів віддалених населених пунктів. Старости здійснюють моніторинг проблем на місцях, передають інформацію до виконавчих органів та беруть участь у реалізації локальних заходів розвитку [29].

Інструментом реалізації стратегічних цілей є місцевий бюджет громади, який виконує функцію фінансового забезпечення програм розвитку. Через бюджет здійснюється фінансування освітньої, медичної, соціальної та інфраструктурної сфер, що дозволяє реалізовувати стратегічні пріоритети на практиці [6, 29].

Також важливу роль відіграють місцеві цільові програми, які конкретизують стратегічні напрями розвитку та визначають механізми їх реалізації у короткостроковій перспективі. Вони охоплюють такі сфери, як розвиток інфраструктури, підтримка соціально вразливих категорій населення, освіта, культура та благоустрій території [29].

Місцеві програми розвитку Соболівської територіальної громади формують ключовий інструмент реалізації соціально-економічної політики на середньострокову перспективу та відображають пріоритети органу місцевого самоврядування щодо забезпечення комплексного розвитку території. На основі наданих матеріалів можна зробити висновок, що програмна діяльність громади має багатовекторний характер і охоплює практично всі основні сфери життєдіяльності населення, включаючи соціальний захист, освіту, охорону здоров'я, інфраструктуру, екологію, житлово-комунальне господарство, безпеку та оборонну сферу.

Ключовою особливістю системи місцевих програм є їх соціальна орієнтованість, що проявляється у значній частці заходів, спрямованих на підтримку вразливих категорій населення. Зокрема, програма соціальної підтримки передбачає широкий спектр виплат і компенсацій для ветеранів війни,

учасників бойових дій, сімей загиблих військовослужбовців, внутрішньо переміщених осіб, осіб з інвалідністю та громадян, які перебувають у складних життєвих обставинах. Значна увага приділяється також розвитку системи соціальних послуг через діяльність КУ «Центр надання соціальних послуг», що свідчить про інституційно закріплений характер соціальної політики громади. Такий підхід відображає тенденцію до посилення ролі місцевого самоврядування у забезпеченні соціальної стабільності та підтримці населення в умовах сучасних викликів.

Важливе місце у структурі місцевих програм займає освітній напрям, який передбачає підтримку функціонування закладів дошкільної та загальної середньої освіти, модернізацію матеріально-технічної бази, впровадження сучасних освітніх технологій, забезпечення безпечних умов навчання, включаючи облаштування укриттів та протипожежних систем. Освітня політика громади орієнтована на збереження доступності освіти та підвищення її якості, що є важливим чинником формування людського капіталу та довгострокового розвитку території.

Окремо слід відзначити програмні заходи у сфері охорони здоров'я, які спрямовані на покращення матеріально-технічного забезпечення медичних закладів, залучення та утримання медичних кадрів, а також підвищення якості медичних послуг. Це свідчить про прагнення громади адаптувати систему охорони здоров'я до сучасних вимог та забезпечити базовий рівень медичного обслуговування населення.

Інфраструктурний блок місцевих програм охоплює розвиток дорожньої мережі, транспортного сполучення, систем водопостачання і водовідведення, модернізацію вуличного освітлення та удосконалення системи поводження з твердими побутовими відходами. Реалізація цих заходів спрямована на підвищення якості життя населення та створення комфортного середовища проживання, що є одним із базових критеріїв оцінки ефективності місцевої політики розвитку.

Екологічний компонент програмної діяльності громади передбачає впровадження енергозберігаючих технологій, розвиток альтернативної енергетики, очищення водойм та формування рекреаційних зон. Це свідчить про поступову інтеграцію принципів сталого розвитку у місцеву політику, що відповідає сучасним підходам до управління територіями.

Значну увагу приділено також питанням безпеки та оборонної роботи, зокрема впровадженню систем відеоспостереження, розвитку цивільного захисту, підтримці територіальної оборони та підвищенню готовності до надзвичайних ситуацій. Це є реакцією на сучасні виклики та відображає посилення ролі безпекової складової у діяльності органів місцевого самоврядування.

Фінансове забезпечення місцевих програм здійснюється за рахунок коштів місцевого бюджету, державних субвенцій, Державного фонду регіонального розвитку та інших джерел, включаючи міжнародну допомогу. Така структура фінансування свідчить про диверсифікацію ресурсної бази та прагнення громади до залучення зовнішніх інвестиційних ресурсів для реалізації стратегічних завдань.

Загалом аналіз місцевих програм Соболівської територіальної громади дозволяє зробити висновок про їх комплексний характер, орієнтацію на соціальний захист населення, модернізацію інфраструктури та поступове впровадження принципів сталого розвитку. Водночас домінування соціально-компенсаційних заходів над інвестиційно-розвитковими може свідчити про певну обмеженість ресурсів для реалізації більш масштабних проєктів економічного зростання. У перспективі доцільним є посилення інвестиційної складової програмної діяльності, зокрема через розвиток партнерства з бізнесом та активніше залучення грантових ресурсів, що дозволить підвищити ефективність використання бюджетних коштів і забезпечити довгостроковий розвиток громади.

У практичному вимірі система стратегічного управління розвитком Соболівської територіальної громади характеризується поєднанням

стратегічного та програмно-цільового підходів. Це означає, що довгострокові цілі розвитку громади конкретизуються через середньострокові та короткострокові програми, які формуються відповідно до фінансових можливостей місцевого бюджету. Водночас рівень узгодженості між стратегічними пріоритетами та реальними бюджетними ресурсами залишається обмеженим, що є типовою проблемою для більшості сільських територіальних громад України [29].

Для узагальнення внутрішніх та зовнішніх факторів розвитку громади застосовано SWOT – аналіз.

Таблиця 2.6 – SWOT – аналіз Соболівської територіальної громади

Сильні сторони (внутрішні)	Слабкі сторони (внутрішні)
1. Зручне географічне розташування, вигідна транспортне сполучення. 2. Близькість до залізничних станцій, Дукля, Зятківці, Губник, Кубліч (3-12 км). 3. Сприятливі природні та кліматичні умови для розвитку сільського господарства. 4. Наявність великих і середніх фермерських господарств/платників податків на території громади; 5. Високий ступінь забезпечення жителів громади земельними ділянками. 6. Сприятливі кліматичні умови для проживання на території ТГ, ведення сільського господарства, вирощування с/г продукції 7. Наявність вільних інвестиційно - привабливих земельних ділянок 8. Досвід роботи по залученню фінансових ресурсів через проектно-грантову діяльність; 9. Наявність корисних копалин місцевого значення: каміння, жерства, пісок, глина. 10. Одна з екологічно-чистих громад області. 11. Можливість розбудови соціальної інфраструктури громади. 12. Ефективна та згуртована місцева влада. Бажання позитивних змін.	1. Негативна демографічна ситуація (прослідковуються тенденції до зменшення кількості населення). 2. Відсутність актуальної містобудівної документації для більшості населених пунктів ТГ. 3. Недостатня кількість можливостей для працевлаштування. 4. Проблеми з водопостачанням у ряді населених пунктів. 5. Неналежна якість дорожнього покриття в частині території громади (низька транзитивність території). 6. Нерозвинена інфраструктура дозвілля та спорту. 7. Нераціональне використання приміщень комунальних закладів і установ. 8. Не регулярність автобусного сполучення між населеними пунктами громади. 9. Погане покриття мобільного зв'язку, відсутність доступу до мережі Інтернет у деяких населених пунктах громади. 10. Велика кількість стихійних сміттєзвалищ. 11. Незадовільний стан екології

Продовження таблиці 2.6

Можливості (зовнішні)	Загрози (зовнішні)
1. Участь у проектах розвитку територіальних громад обласного та районного значення. 2. Передача земельних ділянок сільськогосподарського призначення державної власності у комунальну власність об'єднаних територіальних громад сприятиме залученню інвестицій у громаду. 3. Пропозиція вільних приміщень для розвитку торгівельної сфери, побутових послуг. 4. Придбання сучасної комунальної техніки для обслуговування всіх населених пунктів ТГ. 5. Зростання попиту на продовольство на світовому ринку, що стимулюватиме розвиток основної галузі економіки громади – сільського господарства. 6. Зростання популярності сільського, зеленого, культурного, світоглядного туризму в Україні та Європі. 7. Перехід на інноваційно орієнтоване та високотехнологічне виробництво. 8. Державна підтримка та міжнародна допомога для проектів розвитку, що реалізуються в ТГ, у т.ч. співробітництва громад за межі регіонів. 9. Державні програми запровадження енергоощадливих технологій (перехід на альтернативні форми палива, термомодернізація будівель). 10. Підвищення інвестиційної привабливості держави, регіону і громади.	1. Міграція населення до великих міст, та за кордон. 2. Продовження негативних змін клімату. 3. Зменшення запасів підземних і поверхневих вод що матиме негативний наслідок для забезпечення населення якісною питною водою. 4. Нестабільність національної валюти; 5. Продовження війни на Сході країни, поширення терористичної загрози на інші регіони; 6. Зростання цін на енергоносії; 7. Нестабільна політична ситуація, погіршення міждержавних відносин з основними закордонними партнерами України.

Узагальнююча оцінка ефективності системи стратегічного управління Соболівської територіальної громади базується на аналізі узгодженості стратегічних документів, ступеня досягнення визначених цілей, результативності реалізації місцевих програм, а також ефективності використання фінансових ресурсів. У сучасних умовах стратегічне управління на рівні територіальних громад виступає ключовим інструментом забезпечення

сталого соціально-економічного розвитку, підвищення якості життя населення та формування фінансової спроможності місцевого самоврядування.

Проведений аналіз засвідчує, що стратегічне планування в Соболівській територіальній громаді має системний характер і охоплює основні напрями розвитку, зокрема економічний розвиток, інфраструктурну модернізацію, соціальний захист населення, розвиток освіти, охорони здоров'я, а також підвищення рівня безпеки та екологічної стійкості. Стратегічні цілі деталізовані в операційних цілях і конкретизовані у вигляді завдань, що свідчить про наявність логічно вибудованої ієрархії управління розвитком громади.

Важливою складовою ефективності стратегічного управління є рівень реалізації місцевих програм. Аналіз програмного забезпечення розвитку громади показує наявність широкого спектра цільових програм, які охоплюють соціальну підтримку населення, розвиток освіти і культури, інфраструктури, житлово-комунального господарства, дорожнього господарства, цивільного захисту та екологічної безпеки. Це свідчить про комплексний підхід до управління розвитком території та орієнтацію на вирішення як поточних, так і стратегічних завдань.

Фінансова складова стратегічного управління характеризується відносно стабільною динамікою бюджетних показників та зростанням загального обсягу доходів громади. Спостерігається поступове збільшення частки власних надходжень, зокрема за рахунок податку на доходи фізичних осіб, єдиного податку та місцевих податків і зборів. Водночас зберігається суттєва частка офіційних трансфертів, що свідчить про певну залежність від державного бюджету, однак така структура є типовою для територіальних громад України та не суперечить загальним тенденціям бюджетної децентралізації.

Оцінка виконання бюджетних видатків демонструє високий рівень фінансової дисципліни та ефективності використання бюджетних коштів. Рівень виконання видатків у розрізі головних розпорядників коштів перебуває на достатньо високому рівні, що свідчить про належний рівень планування та

контролю за реалізацією бюджетних програм. Це є важливим індикатором дієвості системи управління фінансовими ресурсами громади.

Соціальна складова стратегічного управління характеризується значним обсягом заходів із підтримки вразливих категорій населення, ветеранів війни, сімей загиблих військовослужбовців, осіб похилого віку та громадян, які перебувають у складних життєвих обставинах. Така спрямованість бюджетної політики свідчить про пріоритетність соціальної функції органів місцевого самоврядування та орієнтацію на забезпечення соціальної стабільності в громаді.

Разом із тим, аналіз системи стратегічного управління виявляє окремі обмеження, зокрема високу залежність від зовнішніх джерел фінансування, значне навантаження соціальними видатками та недостатній рівень інвестиційної активності. Це може обмежувати темпи економічного зростання та розвиток підприємницького середовища в середньостроковій перспективі.

Водночас позитивними характеристиками системи стратегічного управління є наявність розгалуженої системи програмного планування, узгодженість стратегічних і операційних цілей, достатньо високий рівень виконання бюджетних показників, а також орієнтація на соціально-економічний розвиток і підвищення якості життя населення.

Узагальнюючи результати дослідження, можна констатувати, що система стратегічного управління Соболівської територіальної громади є сформованою та функціональною, однак характеризується певними обмеженнями ресурсного та інституційного характеру. Попри наявність розвиненої системи стратегічного і програмного планування, реалізація стратегічних цілей значною мірою залежить від фінансових можливостей громади та рівня бюджетної забезпеченості. У зв'язку з цим актуальним залишається завдання підвищення інвестиційної спроможності, розширення власної дохідної бази та вдосконалення системи моніторингу й оцінки результативності стратегічних документів, що дозволить забезпечити більш ефективну реалізацію довгострокових цілей розвитку.

З іншого боку, практична реалізація стратегічних цілей часто залежить від наявних фінансових ресурсів, що обмежує повноцінне виконання запланованих заходів. У результаті частина стратегічних пріоритетів має декларативний характер або реалізується частково. Також важливою проблемою залишається недостатній рівень системного моніторингу виконання стратегічних документів та оцінки досягнутих результатів. [29]

2.3 Проблеми та стримуючі фактори стратегічного розвитку Соболівської територіальної громади

Фінансова спроможність Соболівської територіальної громади є одним із ключових стримуючих факторів її стратегічного розвитку. Основу доходів місцевого бюджету становлять податкові надходження та міжбюджетні трансферти, що робить громаду залежною від державного фінансування. У таких умовах значна частина бюджетних ресурсів спрямовується на покриття поточних видатків соціальної сфери, тоді як інвестиційна складова залишається недостатньою. Це обмежує можливості реалізації довгострокових інфраструктурних проєктів та впровадження стратегічних ініціатив розвитку [6].

Поряд із фінансовими обмеженнями на стратегічний розвиток громади негативно впливають демографічні тенденції, що проявляються у скороченні чисельності населення, старінні вікової структури та міграційному відтоку працездатного населення до великих міст і за кордон. Це призводить до зменшення трудового потенціалу громад, скорочення податкової бази та ускладнення функціонування соціальної інфраструктури, зокрема закладів освіти, охорони здоров'я та культури. Такі процеси є типовими для більшості сільських територіальних громад України та підтверджуються даними державної статистики [9].

Додаткові труднощі для розвитку громади створює недостатній рівень розвитку інфраструктури, зокрема транспортної, комунальної та цифрової. Для

Соболівської територіальної громади, як і для багатьох сільських громад України, характерними залишаються проблеми транспортної, комунальної та цифрової інфраструктури. Це ускладнює мобільність населення, доступ до адміністративних і соціальних послуг, а також стримує розвиток малого бізнесу та цифрових сервісів [10, 29].

Проблеми інфраструктурного характеру також проявляються у недостатньому рівні розвитку соціальної інфраструктури, зокрема у сфері охорони здоров'я, освіти та культурних послуг. У сільських населених пунктах громади спостерігається обмежена доступність медичних послуг первинного рівня та дефіцит кадрового забезпечення у закладах соціальної сфери, що впливає на якість життя населення та посилює міграційні процеси [29].

Суттєвий вплив на можливості стратегічного розвитку має і структура місцевої економіки, яка характеризується переважанням сільськогосподарського сектору та низьким рівнем диверсифікації. Така ситуація знижує стійкість економічної системи громади до зовнішніх впливів, зокрема коливань аграрного ринку та кліматичних умов. Відсутність достатньо розвиненого промислового та сервісного секторів обмежує створення нових робочих місць та зменшує надходження до місцевого бюджету.

Водночас економічний потенціал громади використовується не повною мірою, зокрема у сфері використання природно-ресурсного та земельного потенціалу. Попри наявність сільськогосподарських земель, їхня економічна віддача залишається обмеженою через переважання сировинної моделі виробництва та недостатній рівень розвитку переробної інфраструктури. Це знижує додану вартість місцевої продукції та обмежує можливості формування стабільних бюджетних надходжень.

Важливою проблемою для довгострокового розвитку громади залишається обмеженість людського капіталу, що проявляється у відтоку молодого населення, старінні демографічної структури та дефіциті кваліфікованих кадрів. Це негативно впливає на якість надання публічних послуг і знижує потенціал реалізації стратегічних проєктів розвитку [9, 29].

Окрім економічних і демографічних проблем, розвиток громади ускладнюється інституційними та управлінськими обмеженнями, пов'язаними з недостатнім рівнем моніторингу реалізації стратегічних документів. У багатьох громадах відсутня системна оцінка ефективності виконання стратегій розвитку, що ускладнює коригування управлінських рішень та знижує результативність публічного управління [19].

Суттєвий вплив на стратегічний розвиток громади мають також екологічні проблеми, що проявляються у недостатньо розвиненій системі управління твердими побутовими відходами та наявності стихійних сміттєзвалищ. Це негативно впливає на якість життя населення, а також знижує інвестиційну привабливість території, особливо для розвитку туризму та аграрного бізнесу [29].

Окрім внутрішніх проблем, на розвиток громади значний вплив мають зовнішні макроекономічні та безпекові фактори, зокрема економічна нестабільність, інфляційні процеси та воєнні ризики. Ці фактори знижують прогнозованість розвитку громад та ускладнюють довгострокове планування, оскільки формують високий рівень невизначеності щодо бюджетних надходжень та інвестиційної активності.

За таких умов знижується і рівень інвестиційної привабливості громади, що пов'язано з обмеженою інфраструктурою, слабкою диверсифікацією економіки та недостатнім рівнем промоції території. Це ускладнює залучення зовнішніх інвестицій та реалізацію проєктів розвитку [29].

Проблемним аспектом стратегічного розвитку громади залишається і практична реалізація стратегічних документів. Зокрема, спостерігається недостатній рівень інтеграції стратегічних цілей у бюджетний процес, що ускладнює виконання визначених пріоритетів розвитку. Крім того, моніторинг реалізації стратегічних завдань здійснюється нерегулярно, що обмежує можливості своєчасного коригування управлінських рішень та підвищення ефективності місцевого управління [29].

Таким чином, стратегічний розвиток Соболівської територіальної громади стримується комплексом взаємопов'язаних внутрішніх та зовнішніх факторів. До ключових внутрішніх обмежень належать недостатня фінансова спроможність, негативні демографічні процеси, слабкий рівень розвитку інфраструктури, інституційні недоліки управління та екологічні проблеми. Зовнішній вплив визначається макроекономічною нестабільністю, інфляційними процесами, воєнними ризиками та загальною невизначеністю економічного середовища. Сукупність цих чинників знижує ефективність стратегічного управління та обмежує можливості довгострокового розвитку громади.

РОЗДІЛ 3

УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ СОБОЛІВСЬКОЇ ТЕРИТОРІАЛЬНОЇ ГРОМАДИ

3.1 Напрями удосконалення системи стратегічного управління розвитком громади

У сучасних умовах трансформації системи публічного управління в Україні особливої актуальності набуває питання підвищення ефективності стратегічного управління розвитком територіальних громад. Це зумовлено необхідністю забезпечення їх фінансової спроможності, підвищення якості публічних послуг та формування стійких передумов соціально-економічного розвитку в умовах обмежених ресурсів і зовнішніх викликів.

Як зазначає О. В. Олефіренко, стратегічне планування є невід'ємною складовою розвитку територіальних громад, оскільки забезпечує визначення довгострокових пріоритетів розвитку, раціональне використання ресурсів та досягнення сталого соціально-економічного зростання. Важливим аспектом є залучення до процесу планування органів місцевого самоврядування, бізнесу та громадськості, що підвищує ефективність реалізації стратегічних документів і забезпечує їх відповідність реальним потребам громади [20].

Проведений у попередніх розділах аналіз засвідчив наявність у Соболівській територіальній громаді низки проблем і стримуючих факторів, серед яких ключовими є залежність від державних трансфертів, демографічні зміни, недостатній рівень диверсифікації економіки, інфраструктурні обмеження та недосконалість механізмів моніторингу реалізації стратегічних документів. Сукупність цих чинників знижує ефективність стратегічного планування та обмежує можливості довгострокового розвитку громади.

У сучасних умовах цифрової трансформації, структурних викликів та повоєнного відновлення стратегічне управління розвитком територіальних

громад набуває ознак комплексної управлінської парадигми. Як зазначає Бучнів М.М., стратегічне управління не обмежується інструментами довгострокового планування, а виступає системою формування стратегічного бачення розвитку громади, узгодження дій усіх заінтересованих сторін та забезпечення ефективного використання ресурсів у контексті сталого розвитку. Особливого значення набуває інтеграція інноваційних підходів, цифрової трансформації та розвитку партнерських відносин між органами місцевого самоврядування, бізнесом і громадськістю, що дозволяє підвищити адаптивність та ефективність управлінських рішень [5].

У зв'язку з цим виникає необхідність обґрунтування та розроблення напрямів удосконалення системи стратегічного управління розвитком громади, які мають бути спрямовані на посилення інституційної спроможності органів місцевого самоврядування, підвищення ефективності використання фінансових ресурсів, удосконалення системи планування та реалізації місцевих програм, а також активізацію інвестиційної діяльності. Реалізація таких заходів дозволить забезпечити більш узгоджений та результативний розвиток територіальної громади у середньо- та довгостроковій перспективі.

Основними напрямками удосконалення системи стратегічного управління розвитком територіальної громади є комплекс взаємопов'язаних заходів, спрямованих на підвищення ефективності управлінських процесів, забезпечення прозорості прийняття рішень та посилення результативності реалізації стратегічних документів.

Таблиця 3.1 – Пріоритетні напрями удосконалення системи стратегічного управління розвитком Соболівської територіальної громади

Напрямок удосконалення	Основний зміст заходів	Очікуваний результат
Цифровізація управління	Впровадження електронних сервісів, цифрового моніторингу та відкритих даних	Підвищення оперативності та прозорості управління

Продовження таблиці 3.1

Підвищення інституційної спроможності	Навчання працівників, розвиток проєктного менеджменту	Покращення якості управлінських рішень
Удосконалення моніторингу та оцінювання	Запровадження системи показників ефективності	Підвищення контролю за реалізацією стратегії
Активізація інвестиційної діяльності	Залучення грантів та інвестиційних ресурсів	Зміцнення фінансової спроможності громади
Розширення участі громадськості	Електронні консультації, громадські обговорення	Підвищення довіри населення до органів влади

Першочерговим напрямом є цифровізація стратегічного управління, що передбачає впровадження сучасних інформаційних технологій у процеси планування, моніторингу та оцінювання реалізації стратегічних та програмних документів. Це дозволяє забезпечити оперативність управлінських рішень, підвищити рівень відкритості даних та забезпечити ефективний контроль за досягненням стратегічних цілей.

Впровадження цифрових інструментів сприятиме підвищенню якості управлінських рішень, забезпеченню прозорості діяльності органів місцевого самоврядування та розширенню можливостей для взаємодії з населенням. Використання електронних платформ для збору та аналізу інформації дозволить своєчасно виявляти проблемні аспекти розвитку громади, здійснювати моніторинг виконання стратегічних завдань і оперативно коригувати управлінські рішення відповідно до змін зовнішнього середовища.

Важливим напрямом удосконалення системи стратегічного управління є підвищення інституційної спроможності органів місцевого самоврядування. Ефективна реалізація стратегічних документів значною мірою залежить від рівня професійної підготовки посадових осіб, їх здатності застосовувати сучасні методи управління та використовувати інноваційні інструменти розвитку територій. У зв'язку з цим доцільним є систематичне підвищення кваліфікації

працівників органів місцевого самоврядування, впровадження проєктного підходу до управління та розвиток навичок стратегічного планування.

Важливість розвитку кадрового потенціалу органів місцевого самоврядування підтверджує М. М. Бучнів, який зазначає, що ефективне стратегічне управління територіальним розвитком потребує постійного вдосконалення професійних компетентностей управлінського персоналу та впровадження сучасних підходів до прийняття управлінських рішень. Це сприяє підвищенню адаптивності органів місцевого самоврядування до змін зовнішнього середовища та забезпечує результативність реалізації стратегічних цілей розвитку громади [5].

Наступним напрямом є удосконалення системи моніторингу та оцінювання реалізації стратегічних документів. Наявність дієвого механізму контролю за виконанням стратегічних цілей дозволяє своєчасно виявляти відхилення від запланованих показників та вживати необхідних коригувальних заходів. Для цього доцільно застосовувати систему індикаторів ефективності, здійснювати регулярний аналіз результатів реалізації програм розвитку та забезпечувати відкритість інформації щодо досягнутих результатів.

О. Іваній наголошує, що важливою умовою ефективного стратегічного управління є функціонування дієвої системи моніторингу та оцінки результативності управлінських рішень. Науковиця зазначає, що систематичний аналіз досягнутих результатів та використання показників оцінювання дозволяють своєчасно коригувати стратегічні документи відповідно до змін внутрішнього та зовнішнього середовища [13].

Одним із ключових напрямів удосконалення стратегічного управління є активізація інвестиційної діяльності та залучення додаткових фінансових ресурсів. Для Соболівської територіальної громади важливим завданням є формування сприятливого інвестиційного клімату, підготовка якісних проєктних пропозицій для участі в грантових програмах, розвиток міжмуніципального співробітництва та налагодження партнерських відносин із представниками бізнесу.

Активізація інвестиційної діяльності є особливо актуальною для Соболівської територіальної громади, оскільки дозволяє зменшити залежність місцевого бюджету від міжбюджетних трансфертів та створити додаткові можливості для фінансування інфраструктурних і соціально-економічних проєктів. Важливим інструментом у цьому напрямі є участь громади у міжнародних грантових програмах та проєктах регіонального розвитку.

Ще одним важливим напрямом удосконалення системи стратегічного управління розвитком Соболівської територіальної громади є розширення участі громадськості у процесах прийняття управлінських рішень. Активне залучення жителів до формування та реалізації стратегічних документів сприяє підвищенню прозорості діяльності органів місцевого самоврядування, зміцненню довіри до влади та забезпеченню врахування реальних потреб населення.

Як зазначає О. Іваній, ефективними механізмами громадської участі є громадські обговорення стратегічних документів, публічні консультації, громадські ради, ініціативне бюджетування та використання цифрових платформ для взаємодії між владою і громадою. Застосування зазначених інструментів дозволяє підвищити легітимність управлінських рішень та забезпечити більш результативну реалізацію стратегічних цілей розвитку територіальної громади [13].

Для Соболівської територіальної громади доцільним є розширення практики проведення громадських консультацій щодо питань місцевого розвитку, залучення жителів до формування пріоритетів бюджетних витрат та впровадження електронних сервісів зворотного зв'язку. Це сприятиме формуванню партнерських відносин між органами місцевого самоврядування та населенням, а також підвищить ефективність реалізації стратегічних програм розвитку громади.

У науковій літературі наголошується, що залучення громадськості до стратегічного управління територіальними громадами є ключовим чинником забезпечення легітимності, ефективності та соціальної справедливості

управлінських рішень. Зокрема, як підкреслює О. Іваній, активна участь громадян у процесах місцевого самоврядування сприяє подоланню розриву між нормативно закріпленими правами та реальною практикою їх реалізації. Водночас ефективність таких механізмів обмежується низкою проблем, серед яких виокремлюються недостатній доступ до публічної інформації, низький рівень правосвідомості населення та формальний характер взаємодії між органами влади та громадою. У цьому контексті особливого значення набувають інструменти громадських обговорень, публічних консультацій, ініціативного бюджетування, діяльності громадських рад та цифрових платформ взаємодії, які забезпечують більш інклюзивний та відкритий характер управлінських процесів [13].

Таким чином, удосконалення системи стратегічного управління розвитком Соболівської територіальної громади має здійснюватися за такими основними напрямками: цифровізація управлінських процесів, підвищення інституційної спроможності органів місцевого самоврядування, удосконалення системи моніторингу та оцінювання, активізація інвестиційної діяльності та розширення участі громадськості у прийнятті управлінських рішень. Комплексна реалізація зазначених заходів дозволить підвищити ефективність управління громадою, забезпечити більш раціональне використання ресурсів, зміцнити фінансову стійкість та створити умови для сталого соціально-економічного розвитку в середньо- та довгостроковій перспективі.

3.2 Заходи щодо підвищення ефективності стратегічного управління розвитком територіальної громади

У сучасних умовах функціонування територіальних громад виникає потреба у підвищенні ефективності стратегічного управління, що зумовлено обмеженістю ресурсів, зростанням вимог до якості публічного управління та необхідністю досягнення сталого розвитку.

Удосконалення методології стратегічного планування в громадах має ґрунтуватися на врахуванні відмінностей між стратегією (стратегічним вибором) і стратегічним плануванням, а також спрямовувати розробників на максимальне використання внутрішнього потенціалу громад. Ключові напрями такого удосконалення включають: постановку мети в широкому соціальному контексті з урахуванням участі всіх зацікавлених сторін; спрощення стратегічних підходів та орієнтацію на досягнення соціально значущих результатів, що формують нову якість життя; посилення ролі людського потенціалу, синергії та згуртованості громади як основного ресурсу розвитку. При цьому важливим є забезпечення простоти та реалістичності стратегічних рішень, уникнення надмірної формалізації та формування дієвих інструментів реалізації стратегічних документів у практиці місцевого самоврядування [17].

Важливим теоретико-методологічним підґрунтям стратегічного управління розвитком територіальної громади є підхід Results-Based Management (RBM), який передбачає управління, орієнтоване на досягнення вимірюваних результатів. Даний підхід охоплює повний цикл управління ініціативами розвитку громади: від етапу планування та аналізу, через впровадження та моніторинг, і до оцінювання отриманих результатів та узагальнення управлінського досвіду для подальшого використання. Основною метою RBM є підвищення ефективності реалізації стратегічних документів і програм розвитку шляхом фокусування не на виконанні окремих заходів, а на досягненні конкретних соціально значущих змін.

Практичним інструментом реалізації RBM є побудова логічної моделі, яка відображає причинно-наслідковий зв'язок між ресурсами, заходами та результатами різного рівня. Логічна модель включає стратегічну мету, середньострокові цілі, очікувані результати та конкретні завдання, що формують послідовний ланцюг досягнення змін. Формування цілей у межах цієї моделі здійснюється відповідно до принципів SMART, що передбачає їх конкретність, вимірюваність, досяжність, релевантність та обмеженість у часі. Такий підхід

дозволяє забезпечити чітку структурування стратегічних документів і підвищити ефективність їх практичної реалізації в умовах територіальних громад [30].

Сучасні підходи до стратегічного управління розвитком територіальних громад передбачають використання інноваційних інструментів регіональної політики, зокрема принципів смарт-спеціалізації. Даний підхід орієнтований на визначення пріоритетних напрямів економічної діяльності з урахуванням конкурентних переваг території та її інноваційного потенціалу. Важливим є також формування кластерної моделі розвитку, що забезпечує ефективну взаємодію між органами влади, бізнесом, науковими установами та громадянськістю, сприяючи підвищенню інноваційної активності та конкурентоспроможності громади [2].

До ключових напрямків підвищення ефективності стратегічного управління розвитком територіальної громади є впровадження інституційних та організаційних заходів, спрямованих на забезпечення системності стратегічного планування. Зокрема, доцільним є створення або посилення структурного підрозділу органу місцевого самоврядування, відповідального за стратегічний розвиток, а також формування координаційних рад із залученням представників влади, бізнесу та громадянськості для забезпечення узгодженості управлінських рішень. Не менш важливим є впровадження сучасних інструментів цифрового управління громадою, зокрема електронних платформ участі громадян, систем відкритих даних та цифрових сервісів моніторингу реалізації стратегічних документів. Це дозволяє підвищити прозорість управлінських процесів, забезпечити оперативний зворотний зв'язок із громадянськістю та покращити якість прийняття рішень.

Окремим напрямом є розвиток проєктного та портфельного підходів до управління розвитком громади, що передбачає формування портфеля стратегічних проєктів відповідно до визначених пріоритетів розвитку. Це дозволяє забезпечити концентрацію ресурсів на ключових напрямках та підвищити ефективність реалізації стратегічних цілей.

Однією зі складових підвищення ефективності стратегічного управління є також розвиток кадрового потенціалу органів місцевого самоврядування шляхом системного навчання працівників сучасним методологіям управління, зокрема Results-Based Management, SMART-підходу та інструментам моніторингу і оцінювання. Це сприяє підвищенню професійного рівня управлінських кадрів та якості стратегічних рішень.

Суттєвим напрямом підвищення ефективності стратегічного управління розвитком територіальної громади є залучення інвестицій. Інвестиційна діяльність сприяє створенню нових робочих місць, модернізації інфраструктури, розвитку підприємництва та підвищенню конкурентоспроможності громади. Для досягнення зазначених результатів органам місцевого самоврядування доцільно формувати сприятливий інвестиційний клімат, спрощувати адміністративні процедури для інвесторів, розвивати механізми державно-приватного партнерства та здійснювати активне просування інвестиційного потенціалу території [26].

Наступним важливим заходом є підтримка малого та середнього підприємництва. Саме сектор малого та середнього бізнесу забезпечує створення робочих місць, наповнення місцевих бюджетів та розвиток конкурентного середовища. Підвищенню ефективності стратегічного управління сприятиме впровадження програм підтримки підприємців, надання консультаційних послуг, створення бізнес-інкубаторів та залучення грантових ресурсів для реалізації місцевих ініціатив [26].

Особливого значення набуває впровадження соціально-економічних інновацій. Використання цифрових технологій в управлінні громадою, розвиток електронних сервісів, підтримка інноваційних проєктів та впровадження сучасних управлінських підходів дозволяють підвищити якість надання послуг населенню та ефективність використання ресурсів громади [26].

Необхідною умовою успішної реалізації стратегії розвитку громади є постійний моніторинг та оцінювання результатів її виконання. Система моніторингу повинна базуватися на використанні кількісних і якісних

показників, що дає можливість своєчасно виявляти відхилення від запланованих результатів та коригувати управлінські рішення [26].

Таблиця 3.2 – Очікувані результати впровадження заходів щодо підвищення ефективності стратегічного управління розвитком Соболівської територіальної громади

Запропонований захід	Безпосередній результат	Очікуваний довгостроковий ефект
Впровадження підходу Results-Based Management	Орієнтація управління на досягнення результатів	Підвищення ефективності реалізації стратегії
Використання цифрових інструментів управління	Оперативне отримання інформації та контроль виконання завдань	Підвищення прозорості та якості управління
Підвищення кваліфікації працівників	Зростання професійних компетентностей	Посилення інституційної спроможності громади
Залучення інвестицій та грантових ресурсів	Збільшення обсягів фінансування проєктів	Зміцнення фінансової самостійності громади
Підтримка малого та середнього підприємництва	Активізація підприємницької діяльності	Створення робочих місць та зростання доходів бюджету
Удосконалення системи моніторингу	Своєчасне виявлення відхилень від планових показників	Підвищення результативності стратегічного управління

Очікуваний ефект від реалізації запропонованих заходів полягає у підвищенні ефективності стратегічного управління розвитком Соболівської територіальної громади. Впровадження цифрових інструментів управління та системи моніторингу забезпечить оперативне отримання інформації про хід

реалізації стратегічних документів, підвищить прозорість діяльності органів місцевого самоврядування та сприятиме своєчасному прийняттю управлінських рішень.

Розвиток кадрового потенціалу органів місцевого самоврядування та застосування підходу Results-Based Management дозволять підвищити якість стратегічного планування, посилити орієнтацію на досягнення конкретних результатів та забезпечити більш ефективне використання ресурсів громади.

Активізація інвестиційної діяльності, залучення грантових коштів і підтримка малого та середнього підприємництва сприятимуть розширенню економічної бази громади, створенню нових робочих місць, збільшенню надходжень до місцевого бюджету та зміцненню фінансової спроможності Соболівської територіальної громади. У довгостроковій перспективі реалізація запропонованих заходів забезпечить підвищення якості життя населення та створить передумови для сталого соціально-економічного розвитку громади.

Узагальнюючи, можна зазначити, що підвищення ефективності стратегічного управління розвитком територіальних громад потребує комплексного застосування організаційних, інституційних, економічних та інноваційних заходів. Важливу роль відіграє впровадження підходів Results-Based Management, використання цифрових інструментів управління, розвиток підприємництва та залучення інвестицій. Реалізація зазначених заходів дозволяє підвищити результативність стратегічного планування, забезпечити раціональне використання ресурсів та сприяти сталому розвитку територіальних громад.

ВИСНОВКИ

У кваліфікаційній роботі досліджено теоретичні та практичні засади стратегічного управління розвитком територіальних громад, а також обґрунтовано напрями його удосконалення на прикладі Соболівської територіальної громади.

У ході дослідження встановлено, що стратегічне управління на рівні територіальних громад є ключовим інструментом забезпечення їх соціально-економічного розвитку, підвищення якості життя населення та формування фінансової спроможності органів місцевого самоврядування. Воно базується на поєднанні стратегічного планування, програмно-цільового підходу та бюджетного механізму реалізації визначених пріоритетів.

Проаналізовано нормативно-правове забезпечення стратегічного управління розвитком територіальних громад в Україні, яке визначає основні принципи формування та реалізації стратегій розвитку, а також ролі органів місцевого самоврядування у цьому процесі.

Дослідження сучасного стану стратегічного управління розвитком Соболівської територіальної громади показало, що в громаді функціонує сформована система стратегічного та програмного планування, яка охоплює ключові сфери соціально-економічного розвитку. Виявлено, що фінансова база громади характеризується відносною стабільністю доходів та поступовим зростанням власних надходжень, що свідчить про часткове підвищення фінансової спроможності та зменшення залежності від державних трансфертів.

Водночас встановлено наявність низки проблем, які стримують ефективність стратегічного розвитку громади. До основних із них належать: значна залежність від міжбюджетних трансфертів, демографічне скорочення населення, недостатній рівень диверсифікації місцевої економіки, інфраструктурні обмеження, екологічні проблеми та недосконалість системи моніторингу реалізації стратегічних документів.

Оцінка місцевих програм розвитку засвідчила їх комплексний характер та соціальну спрямованість, однак водночас виявила переважання соціально-компенсаційних заходів над інвестиційно-розвитковими, що обмежує потенціал економічного зростання громади.

У роботі також узагальнено основні проблеми та стримуючі фактори стратегічного розвитку громади, серед яких ключову роль відіграють фінансові, демографічні, інституційні та інфраструктурні обмеження, а також вплив зовнішніх макроекономічних і безпекових ризиків.

У межах третього розділу обґрунтовано напрями удосконалення системи стратегічного управління розвитком громади, до яких віднесено цифровізацію управлінських процесів, посилення інституційної спроможності органів місцевого самоврядування, удосконалення системи моніторингу та оцінювання, активізацію інвестиційної діяльності та розширення участі громадськості у прийнятті управлінських рішень.

Також запропоновано практичні заходи підвищення ефективності стратегічного управління, зокрема впровадження підходу Results-Based Management, використання SMART-цілей, розвиток проєктного управління, стимулювання підприємництва, залучення інвестицій та вдосконалення системи моніторингу реалізації стратегічних документів.

Узагальнюючи результати дослідження, можна зробити висновок, що система стратегічного управління розвитком Соболівської територіальної громади є сформованою та функціональною, однак потребує подальшого вдосконалення з метою підвищення її ефективності, інвестиційної привабливості та фінансової спроможності.

Реалізація запропонованих у роботі напрямів удосконалення дозволить забезпечити більш узгоджений характер стратегічного та бюджетного планування, підвищити результативність використання ресурсів громади та створити передумови для сталого соціально-економічного розвитку у довгостроковій перспективі.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Балабаниць А. В., Горбашевська М. О., Кислова Л. А., Мацука В. М., Перепадя Ф. Л. Стратегічний менеджмент: навчальний посібник. Маріуполь: МДУ, 2022. 343 с.
2. Бородіна О. Інноваційні підходи у регіональній політиці на прикладі принципів SMART-спеціалізації регіону. Інноваційні інструменти забезпечення інвестиційного та інфраструктурного розвитку об'єднаних територіальних громад: матеріали науково-практичної конференції з міжнародною участю (27 листопада 2020 р., м. Дніпро) / Національна академія державного управління при Президентові України, Дніпропетровський регіональний інститут державного управління. Дніпро, 2020. С. 59.
3. Бурик З. М. Стратегічне планування розвитку територій як інструмент управління. *Публічне урядування*. 2020. № 5(25). С. 53–62.
4. Бурик М. М. Стратегічне управління розвитком територіальних громад в умовах забезпечення національної безпеки. *Наукові перспективи*. 2022. № 10(28). С. 587–602.
5. Бучнев М. М. Інноваційні підходи до стратегічного управління розвитком територіальних громад України в умовах цифрової трансформації та структурних викликів. *Вісник Східноукраїнського національного університету імені Володимира Даля*. № 11 (297), 2025.
6. Бюджет громади (2023–2025): офіційний вебсайт. URL: <https://sobolivska-gromada.gov.ua/bjudzhet-gromadi-09-42-36-22-10-2019/>
7. Бюджетний кодекс України : Кодекс України; Закон, Кодекс від 08.07.2010 № 2456-VI // База даних «Законодавство України» / Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2456-17>
8. Васильченко Г., Парасюк І., Єременко Н. Планування розвитку територіальних громад: навч. посіб. для посадових осіб місцевого самоврядування. Київ: ТОВ «Підприємство «ВІ ЕН ЕЙ», 2015. 256 с.

9. Державна служба статистики України. Офіційний вебсайт. URL: <https://ukrstat.gov.ua>

10. Децентралізація в Україні: офіційний вебсайт. URL: <https://decentralization.gov.ua>

11. Європейська хартія місцевого самоврядування : Хартія; Рада Європи від 15.10.1985. URL: https://zakon.rada.gov.ua/go/994_036

12. Закон України «Про місцеве самоврядування в Україні» від 21.05.1997 № 280/97-ВР. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/280/97-%D0%B2%D1%80>

13. Іваній О.М. Механізми залучення громадськості до стратегічного управління територіальними громадами в умовах децентралізації. Дослідження. Розробки. Проекти. Researches. Elaborations. Projects. Теоретичні та прикладні питання державотворення. Вип. 33. 2025.

14. Квасній З. В., Кондра О. Р., Квасній О. Р. Особливості стратегічного управління територіальними громадами західних областей України в сучасних умовах. Наукові перспективи. 2025.

15. Конституція України: Закон України від 28.06.1996 № 254к/96- ВР. Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/254%D0%BA/96-%D0%B2%D1%80>

16. Краснокутська Н. С., Кабанець І. А. Стратегічне управління: навчальний посібник для студентів економічних спеціальностей. Харків: НТУ «ХПІ», 2017. 460 с.

17. Лозинська Т. Стратегічне планування в громадах: теоретичне підґрунтя. Наукові праці Міжрегіональної академії управління персоналом. Політичні науки та публічне управління. Вип. 2 (78), 2025.

18. Методичні рекомендації у сфері місцевого економічного розвитку. Порядок розроблення стратегії розвитку територіальної громади. URL: https://auc.org.ua/sites/default/files/library/metodyka_mer_new.pdf

19. Міністерство розвитку громад та територій України. Офіційний сайт. URL: <https://minregion.gov.ua>

20. Олефіренко О. В. Стратегічне планування як невід’ємна складова розвитку територіальних громад. *Дніпровський науковий часопис публічного управління, психології, права*. Вип. 6, 2024.

21. Пастух К. Стратегічне планування розвитку територіальних громад. *Державне управління*. 2021. № 1(7). С. 195–215.

22. Проданик В. М., Шинкарьов А. М. Стратегічне планування розвитку об’єднаної територіальної громади: організаційно-правові механізми. *Наукові записки Інституту законодавства Верховної Ради України*. 2021. № 3. С. 158–166.

23. Про державне прогнозування та розроблення програм економічного і соціального розвитку України : Закон України від 23.03.2000 № 1602-III. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1602-14>

24. Про засади державної регіональної політики : Закон України від 05.02.2015 № 156-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/156-19>

25. Про затвердження Державної стратегії регіонального розвитку на 2021–2027 роки : Постанова Кабінету Міністрів України від 05.08.2020 № 695. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/695-2020-%D0%BF>

26. Пронько Л. М., Затайдух К. Ю., Чорний Я. І. Економічний розвиток територіальних громад: сутність, особливості та стратегічні перспективи. *Економіка та суспільство*. Вип. 59, 2024.

27. Про співробітництво територіальних громад : Закон України від 17.06.2014 № 1508-VII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1508-18>

28. Соболівська територіальна громада. Офіційний вебсайт. URL: <https://sobolivska-gromada.gov.ua>

29. Соболівська територіальна громада. Стратегія розвитку Соболівської ТГ 2022–2030 рр. Офіційний вебсайт. URL: <https://sobolivska-gromada.gov.ua/news/1638796376/>

30. Трещов М. М., Мунько А. Ю. Сучасні інструменти розвитку громад: навчальний посібник. Дніпро: Дніпропетровський державний університет внутрішніх справ, 2023. 328 с.

31. Хохуляк О. О. Методологічні основи стратегічного планування сталого розвитку територіальних громад. Розвиток продуктивних сил і регіональна економіка. 2023.

32. Krupski, R. (ред.). (2003). Zarządzanie strategiczne. Koncepcje, metody. Wrocław: Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej im. Oskara Langego.

