

Центральноукраїнський національний технічний університет
(повне найменування закладу вищої освіти)

Центр заочної та дистанційної освіти
(повне найменування інституту, назва факультету (відділення))

Кафедра «Економіка, менеджмент та комерційна діяльність»
(повна назва кафедри (предметної, циклової комісії))

«Допущена до захисту»
Зав. кафедри ЕМКД
канд. екон. наук., доцент

_____ Тетяна РЯБОВОЛИК

«12» грудня _____ 2025 р.
(протокол засідання кафедри ЕМ та КД
№7 від «12» грудня 2025 р.)

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
на другому (магістерському) рівні вищої освіти
на тему:
**«Вдосконалення стратегічного управління розвитком
територіальної громади в умовах децентралізації»**

Виконала: здобувачка вищої освіти
на другому (магістерському) рівні
ОПП «Публічне управління та
адміністрування» спеціальності 281 «Публічне
управління та адміністрування»
групи ПА-24МЗ

_____ Людмила Станіславівна Ковердяга

«12» грудня _____ 2025 р.

Керівник: канд. екон. наук., доцент
_____ Тетяна Анатоліївна Немченко

«12» грудня _____ 2025 р.

Рецензент: _____

ЗМІСТ

ВСТУП	4
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ТЕРИТОРІАЛЬНОЇ ГРОМАДИ В УМОВАХ ДЕЦЕНТРАЛІЗАЦІЇ	7
1.1. Сутність та сучасне розуміння стратегічного управління у публічному секторі	7
1.2. Територіальна громада як об'єкт стратегічного управління: сутність, функції та особливості розвитку	12
1.3. Стратегічне планування та інструменти стратегічного аналізу у розвитку територіальних громад	23
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ГОЛОВАНІВСЬКОЇ СЕЛИЩНОЇ РАДИ	31
2.1. Соціально- економічна характеристика Голованівської селищної ради	31
2.2. Аналіз фінансово- економічних результатів та динаміки розвитку Голованівської селищної ради	35
2.3. Аналіз системи стратегічного управління Голованівської громади в умовах децентралізації	43
РОЗДІЛ 3. ПРОПОЗИЦІЇ ЩОДО ВДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ СТРАТЕГІЧНИМ РОЗВИТКОМ ГОЛОВАНІВСЬКОЇ СЕЛИЩНОЇ РАДИ	51
3.1. Удосконалення системи моніторингу та оцінювання реалізації стратегії розвитку громади	51
3.2. Формування системи стратегічного партнерства громади	60
ВИСНОВКИ	67
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	69
ДОДАТКИ	74

ВСТУП

Сучасна система публічного управління України функціонує в умовах глибоких трансформацій, спричинених реформою децентралізації, воєнними викликами, фінансовою турбулентністю та зростанням суспільних очікувань щодо якості публічних послуг. Зміна архітектури влади, передача значної частини повноважень і ресурсів на місцевий рівень, формування спроможних територіальних громад створили нові можливості розвитку, але водночас – актуалізували проблему ефективності стратегічного управління на місцях. Від того, наскільки органи місцевого самоврядування здатні формувати довгострокове бачення, раціонально використовувати ресурси та реагувати на виклики, залежить стійкість, конкурентоспроможність і якість життя населення.

В умовах підвищеної невизначеності та ризиків стратегічне управління розвитком територіальної громади стає необхідним інструментом досягнення збалансованих соціально-економічних результатів. Громади повинні діяти проактивно, визначати свої сильні та слабкі сторони, прогнозувати зміни зовнішнього середовища та вибудовувати механізми реагування на загрози й використання можливостей. Особливої актуальності це набуває в умовах воєнного стану, коли зростає потреба у швидкій адаптації стратегічних документів, зміцненні інституційної спроможності та розширенні можливостей економічного розвитку на місцевому рівні.

Проблематика стратегічного управління у публічному секторі широко досліджується у працях учених: Бурик З., Горбатої Л., Кіш Г., Світлинець О., Мовчанюк А., Чикаренко І., Маматової О., Кравцової Т., Хохуляк О., Бенювської Л., Неліпи Д., Мельник А. та інших, які підкреслюють, що ефективне управління розвитком територій можливе лише за умови впровадження стратегічних підходів, орієнтованих на інклюзивність, відкритість, комплексність та цифровізацію управлінських процесів. Водночас низка питань потребує подальшого дослідження, зокрема удосконалення

механізмів стратегічного планування в громадах, оптимізація управлінських рішень, забезпечення ресурсної та фінансової стійкості громад, а також адаптація стратегічних документів до умов воєнного часу.

Метою кваліфікаційної роботи є розробка пропозицій щодо вдосконалення стратегічного управління розвитком Голованівської селищної територіальної громади в умовах децентралізації та зовнішніх викликів.

Для досягнення поставленої мети в роботі визначено такі завдання:

- узагальнити теоретико-методологічні засади стратегічного управління у публічному секторі;
- визначити особливості функціонування територіальних громад як об'єктів стратегічного управління;
- проаналізувати чинні інструменти стратегічного планування та стратегічного аналізу, що застосовуються в громадах;
- здійснити соціально-економічну характеристику Голованівської селищної ради;
- оцінити фінансово-економічний стан громади та визначити динаміку її розвитку, а також провести аналіз ефективності чинної системи стратегічного управління;
- розробити практичні пропозиції для підвищення результативності стратегічного управління розвитком громади.

Об'єктом дослідження є процес стратегічного управління розвитком територіальної громади в умовах децентралізації. Предметом дослідження є методи, моделі та інструменти удосконалення стратегічного управління розвитком громади на прикладі Голованівської селищної ради.

Методологічну основу дослідження становлять системний, стратегічний та структурно-функціональний підходи, що дають змогу комплексно дослідити механізми управління розвитком громади. Використано загальнонаукові методи (аналіз, синтез, узагальнення, порівняння), економічний і фінансовий аналіз, SWOT, TOWS-аналіз, елементи ситуаційного та сценарного підходів, графічні методи та методи моніторингу.

Інформаційною основою дослідження є офіційні нормативно-правові акти, статистичні дані, матеріали звітності Голованівської селищної ради, аналітичні дані з відкритих джерел, наукові публікації українських та зарубіжних дослідників, а також власні аналітичні розрахунки.

Наукова новизна роботи полягає у формуванні удосконаленої системної моделі моніторингу стратегічного управління розвитком територіальної громади, яка враховує сучасні інституційні умови децентралізації, виклики воєнного часу та потреби посилення управлінської спроможності органів місцевого самоврядування.

Практична цінність роботи полягає у можливості застосування запропонованих рекомендацій органами місцевого самоврядування Голованівської селищної ради для підвищення ефективності стратегічного планування, покращення управлінських процесів, оптимізації використання ресурсного потенціалу та зміцнення стійкості громади, окрема за рахунок налагодження стратегічного партнерства з ключовими групами стейкхолдерів.

Результати кваліфікаційної роботи оприлюднювались на VIII Міжнародній науково-практичній конференції «Конкурентоспроможна модель інноваційного розвитку економіки України», 6-7 листопада 2025 року, тема роботи: «Роль органів місцевого самоврядування у формуванні стратегічного бачення розвитку територіальних громад».

Робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел та додатків.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ТЕРИТОРІАЛЬНОЇ ГРОМАДИ В УМОВАХ ДЕЦЕНТРАЛІЗАЦІЇ

1.1. Сутність та сучасне розуміння стратегічного управління у публічному секторі

Сучасне стратегічне управління у публічному секторі сформувалося як складний міждисциплінарний підхід, що поєднує класичні управлінські теорії з вимогами демократичного врядування та зростаючою роллю місцевого самоврядування. Його концептуальні засади базуються на розумінні того, що органи влади мають діяти в умовах високої динамічності середовища, невизначеності та потреби в довгостроковій орієнтації розвитку територій. На відміну від оперативного управління, стратегічний підхід передбачає формування бачення майбутнього, аналіз ресурсних можливостей і загроз, а також визначення шляхів досягнення суспільно значимих цілей.

Еволюційний розвиток стратегічного управління відображає перехід від контрольних і планових моделей до інтегрованої системи прийняття рішень, зорієнтованої на майбутнє, що простежується у працях українських вчених та наголошується, зокрема, що стратегічне управління виникло внаслідок усвідомлення взаємозалежності внутрішнього потенціалу організації та зовнішнього середовища, а також потреби забезпечувати сталий розвиток у довгостроковій перспективі [4, 33, 40]

У публічному секторі такий підхід став домінуючим після того, як реформи децентралізації в Україні змістили центр ваги управлінських рішень на місцевий рівень, що потребувало якісно нової моделі планування й організації розвитку громад.

Важливим аспектом концептуальних засад стратегічного управління є його системність і здатність інтегрувати різні сфери діяльності управлінської

структури. Зважаючи на специфіку публічного управління, стратегія визначається як послідовна система рішень, спрямована на досягнення довгострокових цілей громади або органу влади, що ґрунтується на аналізі можливостей, ресурсів та обмежень. Таке розуміння знаходить відображення у працях сучасних українських дослідників, які підкреслюють, що стратегічне управління забезпечує раціональність та прогнозованість державних рішень через побудову цілісної моделі майбутнього розвитку [17].

Публічне стратегічне управління також характеризується високим ступенем відкритості й залученням стейкхолдерів. Саме ці принципи – прозорість, підзвітність, участь громади, орієнтація на результат – стають визначальними в сучасних системах врядування. Ефективна стратегія розвитку території може бути реалізована лише тоді, коли в процес її формування включені різні групи інтересів, а сама стратегія відображає спільне бачення майбутнього громади [40].

Варто зауважити, що стратегічне управління розглядається як ключовий інструмент забезпечення сталості розвитку територій. У сучасних наукових працях наголошується, що в умовах кризових ситуацій та дисбалансів у регіональному розвитку стратегічне планування й управління стають засобами ухвалення зважених рішень, орієнтованих на підвищення конкурентоспроможності громад, збалансування соціальних, економічних і екологічних аспектів розвитку та оптимізацію використання ресурсів території [22, 27].

У контексті публічної політики стратегічне управління трактується не лише як набір технологій і методів, а як модель управлінської поведінки, яка дає змогу органам влади передбачати ризики та адаптуватися до змін. Зазначається, що сучасні виклики – військова агресія, політична нестабільність, обмеженість ресурсів, зростання суспільних очікувань – актуалізують потребу у впровадженні стратегічних підходів, орієнтованих на інновації, цифровізацію, підвищення професійної компетентності службовців та модернізацію системи управління [24].

Відповідно, приходимо до висновку, що стратегічного управління у публічному секторі можна охарактеризувати як поєднання наукових теорій і практичних інструментів, що забезпечують довгострокове бачення розвитку територій, раціональність управлінських рішень, участь стейкхолдерів та адаптивність системи влади до змін. Такий підхід стає основою для формування стратегій розвитку територіальних громад та їх успішної реалізації в умовах децентралізації. При цьому, варто наголосити, що забезпечення сталого та динамічного розвитку територіальних громад у сучасних умовах потребує застосування інтегрованих управлінських підходів, здатних врахувати багатовимірність економічних, соціальних та екологічних процесів.

У науковій літературі стратегічне управління територіями розглядається як процес, спрямований на створення умов для збалансованого розвитку місцевого простору. Так, А. Мовчанюк наголошує, що ефективний розвиток територій можливий лише за умови чіткого визначення їх ресурсної бази, балансу соціальних та економічних інтересів і раціонального використання природних активів громади, що вимагає системного стратегічного підходу до управління [22]. У цьому розумінні стратегічне управління перестає бути суто адміністративним інструментом і перетворюється на механізм забезпечення конкурентоспроможності та стійкості територій у довгостроковій перспективі.

Хохуляк О. підкреслює, що стратегічне управління має стати основою модернізації місцевої економіки та системи врядування, адже саме воно дозволяє громаді визначити пріоритети розвитку, узгодити їх із принципами сталості та забезпечити ефективну взаємодію між економічними, соціальними та екологічними компонентами територіального розвитку [38, 39]. Власне, даний підхід формує можливість для довготривалого розвитку, орієнтованого не лише на короткострокові результати, а й на стійке зміцнення потенціалу громади.

Значний внесок у розуміння стратегічного управління як інструмента розвитку територій зроблено й у роботах, присвячених реформі децентралізації. Загалом, наголошується, що зміцнення ролі громад у системі публічного управління актуалізує необхідність переходу до стратегічної моделі врядування, яка базується на прогнозуванні, оцінці ризиків та постійному моніторингу результатів. Стратегічне управління стає не лише інструментом планування, але й механізмом управління змінами, без якого неможливо забезпечити стабільність та адаптивність місцевих систем у довгостроковій перспективі [32, 40, 42].

З позицій державного управління, стратегічне управління розглядається як невід’ємний елемент побудови ефективної системи регіонального розвитку. Д. Неліпа підкреслює, що в умовах сучасних викликів – геополітичної нестабільності, дефіциту ресурсів, зростання суспільних очікувань – саме стратегічний підхід дозволяє органам влади забезпечити передбачуваність управлінських рішень, підвищити їх прозорість і відповідальність, а також створити основу для сталого розвитку територій у майбутньому [23].

У цьому контексті особливо важливим є поєднання стратегічного мислення, аналітики та інклюзивності. Стратегічне управління завжди передбачає аналіз середовища, оцінювання потенціалу, формування місії, вибір пріоритетів і чітку організацію реалізації стратегії. Ці елементи утворюють логічно завершену систему управління, яка дозволяє територіям розвиватися, формувати конкурентні переваги й реагувати на зміни зовнішнього середовища [33].

Приходимо до висновку, що стратегічне управління виступає базовим інструментом забезпечення довгострокового розвитку територій, оскільки:

- формує узгоджене бачення майбутнього громади;
- дозволяє системно використовувати ресурсний потенціал території;
- забезпечує баланс між економічними, соціальними та екологічними пріоритетами;
- створює умови для стійкості та адаптивності громад;

- сприяє підвищенню конкурентоспроможності та інвестиційної привабливості регіону.

Узагальнюючи підходи різних авторів, можна стверджувати, що стратегічне управління сьогодні є не просто технологією планування, а комплексною моделлю розвитку, яка визначає здатність територіальних громад функціонувати ефективно, стабільно та інноваційно в умовах постійних змін.

Варто зауважити, що ефективність стратегічного управління у публічному секторі значною мірою визначається дотриманням фундаментальних принципів, які забезпечують цілісність управлінського процесу, узгодженість рішень та можливість досягнення стратегічних орієнтирів розвитку територій. В умовах реформ децентралізації та зростання ролі місцевого самоврядування ці принципи набувають особливої актуальності, адже від їх дотримання залежить не лише якість стратегічних документів, але й реальні результати діяльності органів влади (див. табл. 1.1).

Таблиця 1.1 – Принципи стратегічного управління у публічному секторі та їх зміст

Принцип	Зміст та управлінське значення
Орієнтація на результат	Передбачає фокус не на процесах, а на досягненні конкретних, вимірюваних і соціально значущих результатів. Забезпечує відповідність між стратегічними цілями громади та інструментами їх реалізації, підсилюючи ефективність управління.
Залучення стейкхолдерів	Означає включення мешканців, бізнесу, громадських організацій та професійних груп до процесів формування та реалізації стратегії. Принцип забезпечує легітимність рішень, виявлення локальних потреб та формування спільного бачення розвитку громади.
Відкритість і прозорість	Полягає у забезпеченні доступності інформації про стратегічні цілі, плани та результати діяльності органів влади. Сприяє громадському контролю, зміцненню довіри населення та зменшенню ризиків непрозорих управлінських практик.
Відповідальність	Визначає обов'язок органів влади дотримуватися взятих на себе зобов'язань, звітувати про результати та оцінювати вплив стратегічних рішень. Забезпечує інституційну дисципліну, підвищує якість управлінських рішень і рівень професійної компетентності посадових осіб.
Системність	Передбачає розгляд громади як єдиної соціально- економічної системи, де всі складові розвитку взаємопов'язані. Забезпечує узгодженість етапів стратегічного циклу, комплексність планування та запобігає фрагментарності управлінських рішень.

Джерело: [6, 8, 18]

Успішність стратегічних процесів значною мірою залежить від здатності органів влади діяти цілісно, відповідально та орієнтовано на результат. Дотримання принципів відкритості, системності, залучення стейкхолдерів і професійної відповідальності формує умови для підвищення ефективності управління розвитком територій, забезпечує передбачуваність стратегічних рішень і зміцнює довіру населення до влади, не лише визначаючи методологічні основи стратегічного управління, а й створюючи практичний фундамент для формування конкурентоспроможних, стійких і спроможних територіальних громад.

Розглянуті концептуальні засади та принципи стратегічного управління дозволяють зрозуміти логіку та механізми стратегічного впливу органів публічної влади на розвиток територій. Однак, стратегічне управління набуває реального змісту лише в тому випадку, коли чітко визначено об'єкт, на який спрямовується управлінська діяльність. У контексті реформи децентралізації таким об'єктом виступає територіальна громада, яка стала ключовою ланкою системи публічного врядування та носієм локальних стратегічних інтересів.

1.2. Територіальна громада як об'єкт стратегічного управління: сутність, функції та особливості розвитку

У сучасній системі публічного управління територіальна громада розглядається як фундаментальна ланка місцевого самоврядування та ключовий суб'єкт стратегічного планування розвитку територій. Законодавча основа цього поняття закріплена у ст. 1 Закону України «Про місцеве самоврядування в Україні» (№280/97- ВР), де територіальна громада визначається як жителі, об'єднані постійним проживанням у межах села, селища, міста, а також добровільне об'єднання кількох таких поселень [30], окреслюючи два важливі виміри громади: соціальний – як спільноти людей, та правовий – як суб'єкта, наділеного самоврядними повноваженнями та власною компетенцією у вирішенні питань місцевого значення.

У межах реформи децентралізації зміст категорії «територіальна громада» зазнав суттєвого розширення. Відповідно до ст. 1 Закону України «Про добровільне об'єднання територіальних громад» (№157- VIII), спроможна громада характеризується здатністю забезпечити належний рівень публічних послуг шляхом ефективного використання власних ресурсів, інфраструктури та управлінського потенціалу [28], зміщуючи акцент із демографічної та територіальної ознаки на показник інституційної й економічної спроможності, що є критичним для стратегічного управління розвитком території.

У наукових джерелах поняття територіальної громади трактується багатокомпонентно. У сучасних дослідженнях підкреслюється, що громада - це не лише населення, а цілісна соціально-економічна система, об'єднана спільними інтересами, формами самоорганізації та механізмами колективного ухвалення рішень, виступаючи одночасно соціальною спільнотою, суб'єктом права та адміністративно- територіальною одиницею, що забезпечує виконання повноважень місцевого самоврядування [21]. Такий підхід підтверджується й у праці Беневської Л. Я., де аналізуються економічні та управлінські функції громади: вона виступає не об'єктом державної політики, а повноцінним суб'єктом регулювання місцевого розвитку, здатним впливати на соціально- економічні процеси через власні інституції та інструменти управління [5].

Комплексний аналіз змістового наповнення категорії «територіальна громада» дозволяє виділити декілька домінантних наукових підходів:

- публічно- правовий, у межах якого громада розглядається як суб'єкт місцевого самоврядування, наділений правом самостійно вирішувати питання місцевого значення на основі принципів Європейської хартії місцевого самоврядування та Конституції України;

- соціологічний, що трактує громаду як локальну соціальну спільноту, об'єднану спільною ідентичністю, ціннісними орієнтирами та культурно-історичними зв'язками;
- економічний, у межах якого громада виступає суб'єктом місцевого розвитку, здатним формувати конкурентоспроможне середовище, впливати на інвестиційну привабливість і забезпечувати соціально- економічне зростання;
- системний, який інтегрує попередні підходи та розглядає громаду як цілісний багатофункціональний організм із власними ресурсами, інституціями, стейкхолдерами та стратегічними цілями [1, 4, 7, 9].

Важливу роль у формуванні сучасного уявлення про громаду відіграли процеси децентралізації. Після реформ 2014–2020 рр. громади отримали фактичний статус первинного центру управління розвитком територій та основного носія відповідальності за якість життя населення. Громада стає центральною ланкою, яка формує політику розвитку та реалізує її за допомогою власної виконавчої системи, фінансових інструментів і проєктної діяльності [12].

При цьому, варто підкреслити, що сучасна громада має перейти від ролі пасивного реципієнта державних рішень до ролі активного суб'єкта стратегічного управління, здатного самостійно формувати бачення свого майбутнього, оцінювати власні ресурси та вибудовувати модель сталого розвитку [8]. Такий підхід повністю корелює з положеннями законодавства щодо повсюдності та самостійності місцевого самоврядування. Маємо зауважити, що законодавчі та наукові підходи до визначення територіальної громади демонструють поступовий перехід від вузького адміністративно-правового розуміння до комплексного бачення громади як багатовимірної соціально- економічної та управлінської системи, створюючи підґрунтя для розгляду її функцій, компетенцій та особливостей розвитку в умовах децентралізації.

Розвиток територіальних громад в Україні ґрунтується на принципі самостійності та відповідальності місцевого самоврядування, що визначено

Конституцією та базовими законами держави. У результаті реформи децентралізації інституційна архітектура органів місцевого самоврядування набула більшої структурної цілісності, розширивши можливості громад у сфері управління ресурсами, прийняття рішень і забезпечення належної якості публічних послуг. Це, у свою чергу, підвищило їх значущість як об'єктів і суб'єктів стратегічного управління територіальним розвитком.

Згідно зі ст. 5 Закону України «Про місцеве самоврядування в Україні», систему місцевого самоврядування становлять територіальна громада та створені нею органи - сільські, селищні, міські ради та їх виконавчі органи. До складу системи також входять старости, органи самоорганізації населення й консультативно-дорадчі структури. Така багаторівнева конструкція забезпечує можливість делегування функцій, розподілу відповідальності та реалізації стратегічних рішень у різних управлінських площинах [30].

У контексті децентралізації структурна модель місцевого самоврядування стала більш збалансованою та наближеною до потреб населення. Як зазначається в аналітичних дослідженнях щодо розвитку громад, виконавчі комітети та профільні управління перейняли на себе більший обсяг управлінських функцій, пов'язаних із плануванням, бюджетуванням та реалізацією проєктів територіального розвитку, підсилюючи їх роль як оперативного ядра стратегічного управління [40].

Функції місцевого самоврядування закріплено у ст. 27–38 Закону «Про місцеве самоврядування в Україні», що визначають широкий спектр повноважень у сфері соціально-економічного, бюджетного, гуманітарного та просторового розвитку територій, окреслюючи основні напрями діяльності органів влади, серед яких:

- планування соціально-економічного розвитку громади, включно з підготовкою та реалізацією стратегій і програм;
- управління комунальною власністю, розвиток інфраструктури та житлово-комунального господарства;

- забезпечення фінансової спроможності громади, формування та виконання місцевого бюджету;
- регулювання земельних відносин, прийняття рішень щодо використання території та забудови;
- організація публічних послуг у сфері освіти, охорони здоров'я, культури, соціального захисту [30].

У системному трактуванні ці функції утворюють основу для формування стратегічного циклу управління громадою - від діагностики стану території до планування та реалізації стратегічних рішень. Саме функціональна здатність органів місцевого самоврядування визначає рівень спроможності громади формувати власну траєкторію розвитку.

Варто зауважити, що реформа децентралізації не лише змінила адміністративно-територіальний устрій, але й істотно розширила компетенцію органів місцевого самоврядування. Згідно з положеннями Закону «Про добровільне об'єднання територіальних громад», об'єднані громади отримали передані державою повноваження у сфері освіти, культури, соціального захисту, первинної медицини, земельного управління за межами населених пунктів та управління ресурсами, що забезпечило можливість приймати рішення, що безпосередньо формують якість життя населення [28].

Сучасні підходи до оцінки ефективності діяльності громад відзначають також, що розширені компетенції сприяють формуванню локальних стратегічних моделей розвитку, які спрямовані на підвищення економічної активності, покращення інфраструктури, оптимізацію бюджетних видатків та впровадження інноваційних рішень. У роботах щодо структурно-динамічних змін у громадах наголошується, що саме управлінська та фінансова автономія дозволили громадам стати первинними центрами планування та реалізації стратегій розвитку [12].

Реформа децентралізації стала потужним стимулом для активізації економічного розвитку територій. Укрупнені громади отримали доступ до розширених фінансових ресурсів, зокрема до прямих міжбюджетних

трансфертів, підвищення частки місцевих податків та можливостей формування власних бюджетів розвитку, що дозволило забезпечити модернізацію інфраструктури, розвиток соціальних об'єктів, підвищення інвестиційної привабливості та активізацію проєктної діяльності [40, 41].

Законодавчі зміни, зокрема передача громадам повноважень у сфері земельних відносин та управління комунальними підприємствами, створили додаткові джерела місцевих доходів. Одночасно посилилася відповідальність громад за ефективне використання цих ресурсів, що зумовило необхідність системного стратегічного планування та якісної підготовки управлінських рішень.

Механіка розвитку територіальних громад у сучасних умовах децентралізації визначається комплексністю управлінських процесів, які поєднують економічні, соціальні, інституційні та просторові чинники. Ефективний розвиток громади базується на здатності органів місцевого самоврядування формувати стратегічні пріоритети, стимулювати економічну активність, залучати інвестиції та забезпечувати якість життя населення. Водночас важливим є розуміння того, як різні механізми взаємодіють між собою, утворюючи системну модель розвитку (див. рис. 1.1.) .

Однією з стратегічних ключових складових такої моделі є економічний механізм розвитку громади, який охоплює інструменти стимулювання бізнесу, створення сприятливого інвестиційного клімату та розвиток підприємницької активності. У цьому контексті можна виділити основні напрями економічного стимулювання: формування ефективної економічної політики, залучення інвестицій, розвиток інфраструктури, підтримка підприємництва та забезпечення соціальної стабільності. Візуалізація цих аспектів подана на рис. 1.2, де узагальнено ключові економічні важелі, якими громада може впливати на власну конкурентоспроможність і сталість розвитку.

Варто зауважити, що процес розвитку передбачає процедури визначення пріоритетних напрямів розвитку громади, включаючи глибоку оцінку поточного стану, потреб мешканців, ресурсного потенціалу, а також

врахування глобальних і національних трендів, що впливають на місцеву економіку.

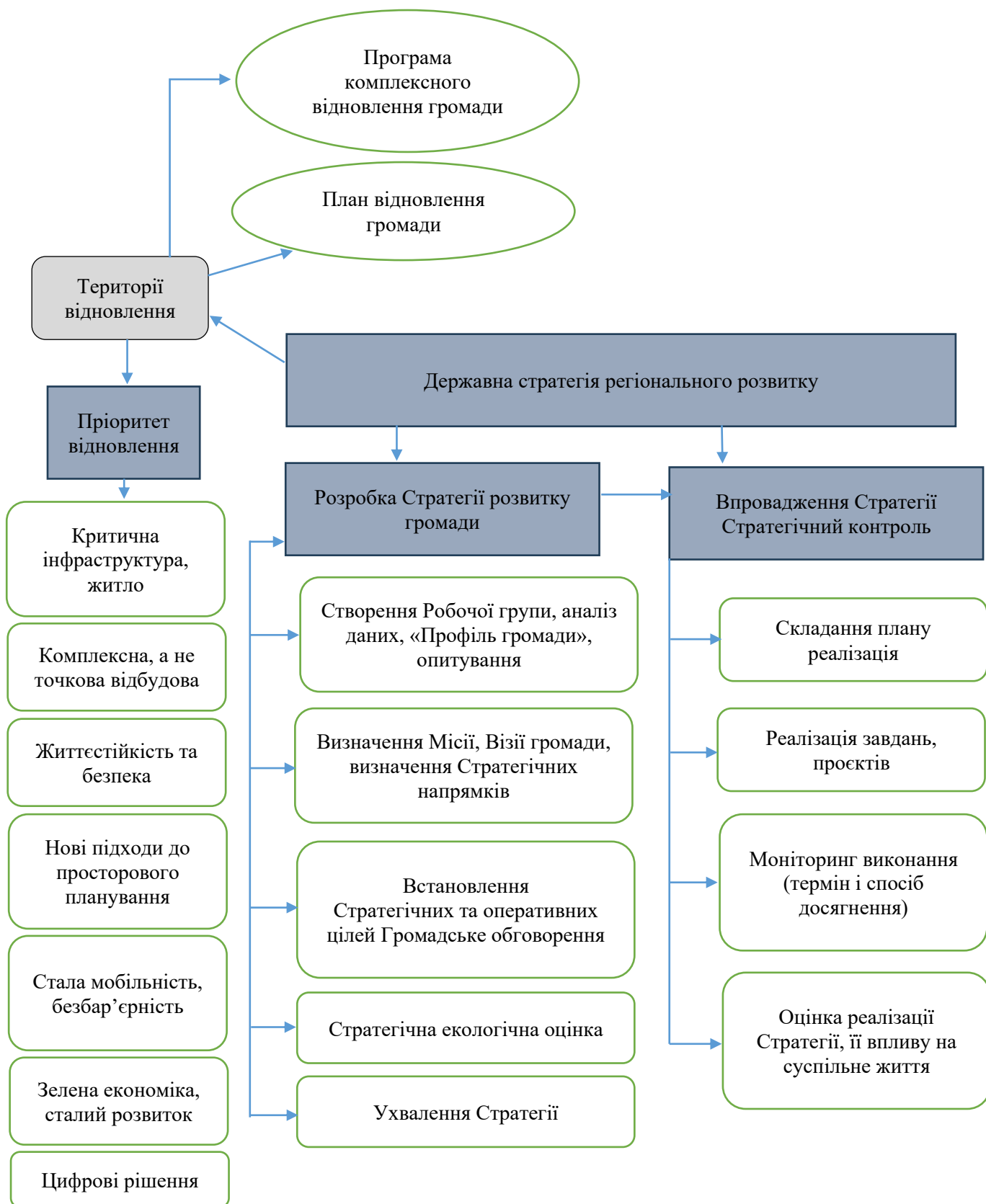


Рисунок 1.1 – Механізм формування стратегії розвитку громади

Джерело: [12]

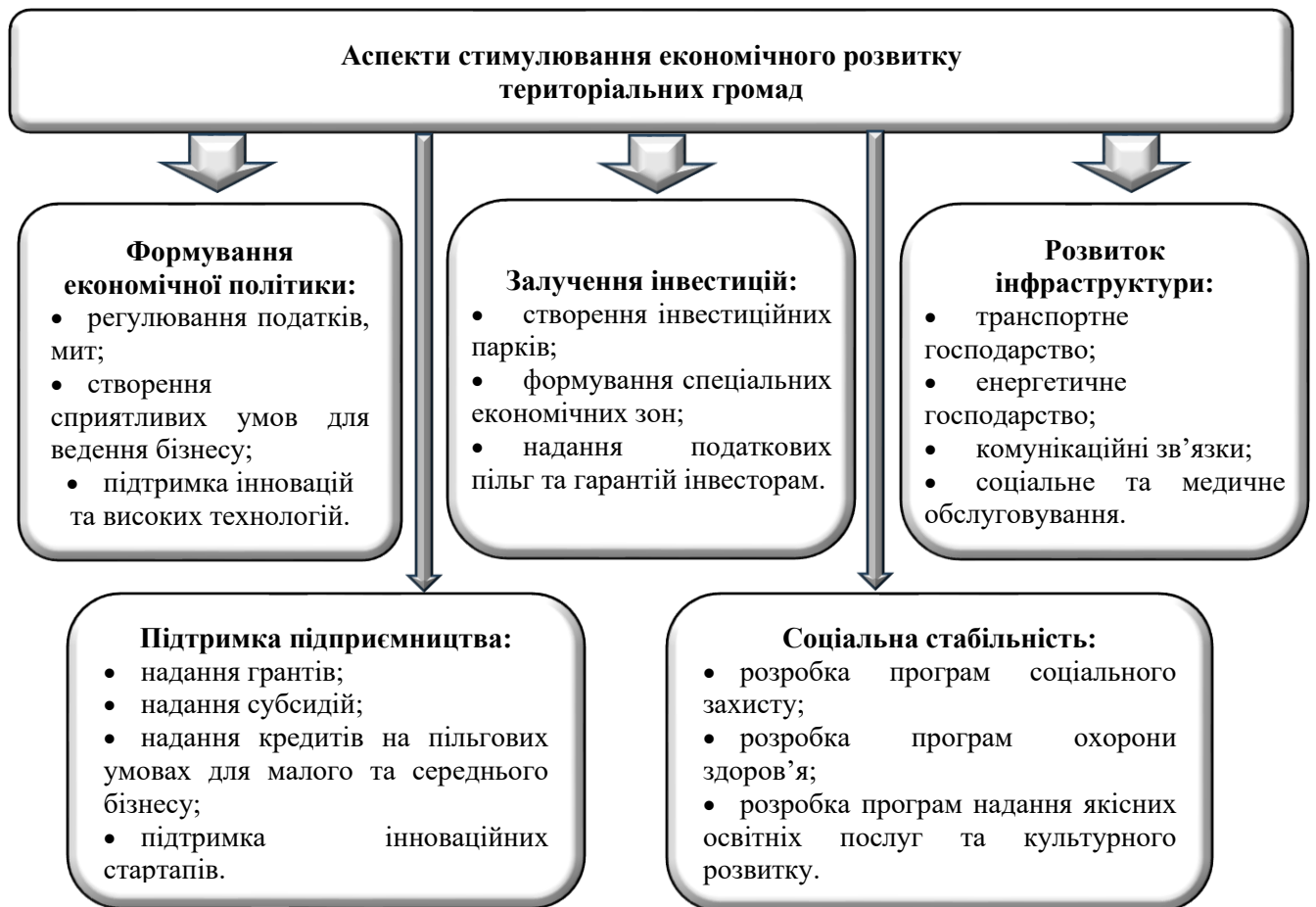


Рисунок 1.1 – Економічне стимулювання розвитку громади

Джерело: [29]

На рис. 1.3 відображено логіку та послідовність таких дій: від аналізу ситуації до формування конкретного плану дій. Така поетапність дає змогу забезпечити обґрунтованість рішень, їх відповідність реальним умовам та наявним ресурсам.

Значне місце в механіці розвитку територіальних громад посідають інструменти ефективного управління територіальним розвитком. Вони охоплюють як адміністративно- правові, так і економічні важелі впливу: від створення сприятливих умов для інвестицій до забезпечення прозорих процедур і правового захисту інвесторів. На рис. 1.4 представлено систематизацію таких інструментів, що дозволяє побачити взаємозв'язки між інвестиційним кліматом, розвитком інфраструктури, маркетинговими активностями громади та партнерством між публічним і приватним

секторами. Саме комбінація цих інструментів визначає здатність громади привертати інвестиції, підтримувати розвиток підприємництва та залучати зовнішні ресурси.



Рисунок 1.3 – Основні етапи окреслення головних напрямів розвитку громади



Рисунок 1.4 – Інструменти, які дозволяють забезпечити ефективний розвиток громад

Джерело: [29]

Окремим елементом механіки розвитку територіальних громад є принципи формування соціально- економічного плану громади, які забезпечують легітимність, прозорість та результативність управлінських рішень. До таких принципів відносять об'єктивність, обґрунтованість, відкритість, недискримінацію, ефективність, історичну спадковість, етнокультурний розвиток та сталий розвиток. На рис. 1.5 вони систематизовані відповідно до векторів управлінського процесу. Дотримання цих принципів є передумовою формування реалістичної та дієвої політики, спрямованої на довгостроковий соціально- економічний прогрес громади.

Приходимо до висновку, що механіка розвитку територіальних громад являє собою багатовимірну систему, де економічні стимули, стратегічне планування, інституційні механізми та принципи належного врядування взаємодіють між собою. Ефективність цієї системи визначається здатністю місцевої влади забезпечувати баланс між короткостроковими потребами та довгостроковими цілями, залучати стейкхолдерів до процесів прийняття

рішень, використовувати наявний ресурсний потенціал та інтегрувати громаду у ширші регіональні та національні процеси розвитку.

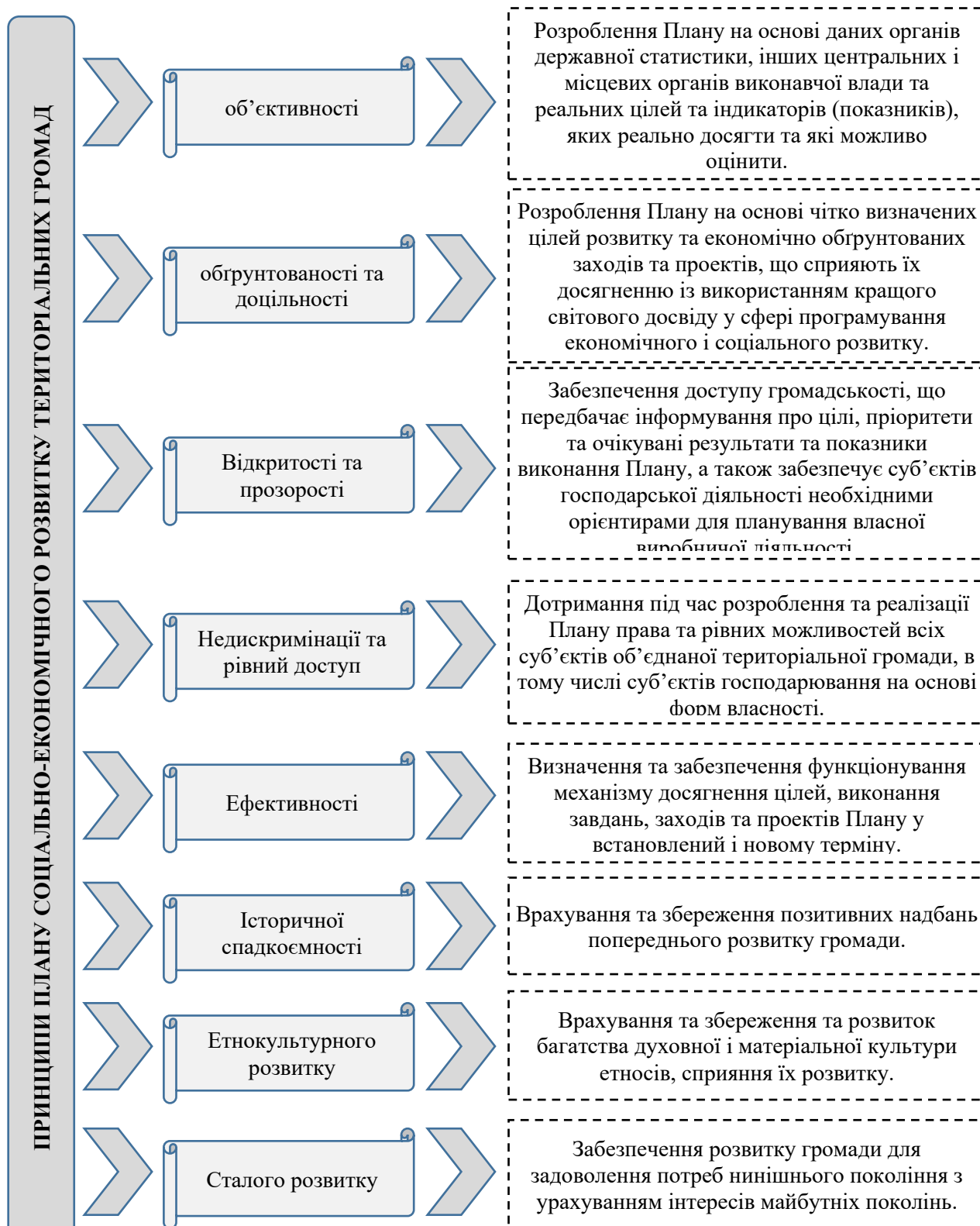


Рисунок 1.5 – Принципи формування Плану розвитку громади

Джерело: [27]

Узагальнюючи, можна зазначити, що комплексне застосування представлених механізмів формує цілісну модель розвитку територіальної громади, у межах якої поєднуються інвестиційні, економічні, соціальні та управлінські інструменти, створюючи основу для підвищення конкурентоспроможності, соціальної згуртованості та управлінської спроможності громад в умовах децентралізації.

1.3. Стратегічне планування та інструменти стратегічного аналізу у розвитку територіальних громад

У системі місцевого управління стратегічне планування займає провідне місце, оскільки забезпечує довгострокову орієнтацію розвитку територіальної громади, поєднуючи інституційну спроможність органів влади з потребами населення та вимогами державної політики. У сучасних умовах децентралізації стратегічне планування перетворилося на ключовий інструмент мобілізації ресурсів громади, формування узгоджених управлінських рішень та підвищення стійкості місцевого розвитку. Це вже не додатковий елемент управління, а фундаментальна складова системи, що визначає її зміст, логіку й напрям дії.

Наукові дослідження підтверджують, що стратегічне планування формує концептуальну основу діяльності органів місцевого самоврядування. Зокрема, у роботі Горбатої наголошується, що воно забезпечує інтеграцію місцевої політики з державними стратегічними документами, перетворюючи громаду на активного учасника національної системи стійкості та розвитку. Така узгодженість дозволяє громаді функціонувати не ізольовано, а в структурі ширших соціально- економічних процесів, адаптуючи свої рішення до викликів кризових і безпекових ситуацій [14].

Колектив авторів розглядають стратегічного планування як інструмент концентрації ресурсів та підвищення ефективності прийняття рішень. На їхню думку, громади, що володіють рішеннями у сфері стратегічного планування,

здатні перетворювати розрізнені локальні ініціативи на цілісну модель розвитку, що відповідає наявному потенціалу й структурі потреб населення, що дозволяє уникати хаотичного реагування на проблеми та переходити до передбачуваного управління, заснованого на аналізі і стратегічному прогнозуванні [25]

Стратегічне планування також є невід'ємною складовою підвищення управлінської спроможності громади. Зокрема, Хохуляк О. підкреслює, що громада як складна соціально- економічна система потребує не лише набору поточних управлінських дій, а й продуманої архітекτονіки розвитку, яка охоплює стратегічні цілі, систему моніторингу, механізми коригування політики та чітку координацію між відділами виконавчого комітету. Саме стратегічне планування забезпечує цю узгодженість, формуючи рамку, у межах якої приймаються політичні та адміністративні рішення [39].

Важливою характеристикою стратегічного планування є його здатність виступати мостом між довгостроковими орієнтирами та оперативним управлінням. Функціонування місцевих бюджетів, робота галузевих програм і реалізація інвестиційних проєктів мають спиратися на стратегічні документи, щоб уникати неузгодженості та стратегічної фрагментації управління. Так, Кіш Г. та Світлинець О. підкреслюють значення аналітичного підґрунтя стратегічного планування: без якісної діагностики стану громади, аналізу її конкурентних переваг та ресурсних обмежень стратегія не може бути ефективною та реалістичною, а прийняття рішень стає інтуїтивним та короткостроковим [15].

У межах децентралізації стратегічне планування також набуло нормативної чіткості. Так, наростає необхідність узгодження місцевих стратегій з державними документами стратегічного планування, що забезпечує ієрархічну цілісність системи управління, де громади не лише формують свої локальні пріоритети, а й інтегрують їх у регіональну та національну політику розвитку, визначаючи сталість реформи децентралізації та зміцнюючи інституційну роль громад у державному управлінні [7].

Особливе місце стратегічне планування займає у розвитку спроможності громади адаптуватися до викликів та невизначеності. Використання стратегічних документів дозволяє органам місцевого самоврядування не лише визначати цілі, але й формувати механізми реагування, оцінки ризиків, підготовки до кризових ситуацій. У часи військових викликів українські громади особливо гостро відчули потребу в стратегічному підході до управління, що дозволяє поєднувати короткострокові антикризові заходи з довгостроковими цілями відбудови та розвитку територій.

Зауважимо, що розроблення стратегії розвитку територіальної громади є складним, багаторівневим і методологічно впорядкованим процесом, який інтегрує аналітичні, планувальні й управлінські функції органів місцевого самоврядування. У системі стратегічного управління стратегія виступає не лише підсумком планувальної роботи, а й рамкою, що координує діяльність усіх структурних підрозділів, визначаючи довгострокову логіку розвитку громади. При цьому, процес створення стратегії можна визначити як сукупність взаємопов'язаних етапів, де кожен наступний ґрунтується на результатах попереднього [25].

Процес розробки стратегії розвитку громади можна подати у вигляді послідовності, яка відображена на рис. 1.6.

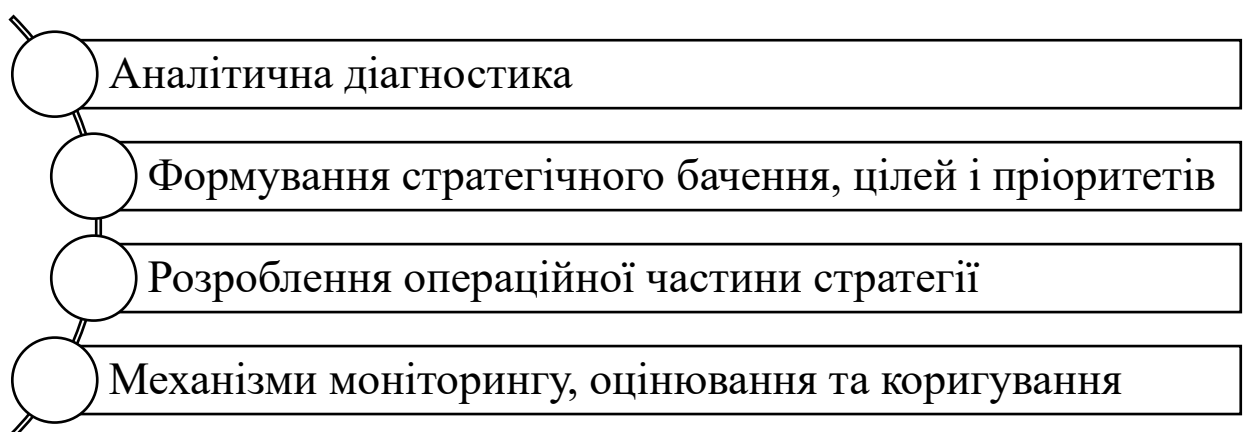


Рисунок 1.6 – Етапи розроблення стратегії розвитку громади

Джерело: [25]

Зауважимо, що зазначені етапи утворюють логічно послідовну управлінську модель: від глибокої аналітичної діагностики та формування

стратегічного бачення до створення операційної системи реалізації й багаторівневого моніторингу, є взаємопов'язаними, а їх якість визначає ефективність стратегічного управління. Відповідно, стратегічне планування в місцевому самоврядуванні має розглядатися як безперервний процес, що не лише визначає майбутній розвиток громади, а й забезпечує адаптивність, стійкість та конкурентоспроможність території.

На рис. 1.7. відображено основні складові системи документів, які визначають базис прогнозування розвитку ОТГ в стратегічній перспективі.

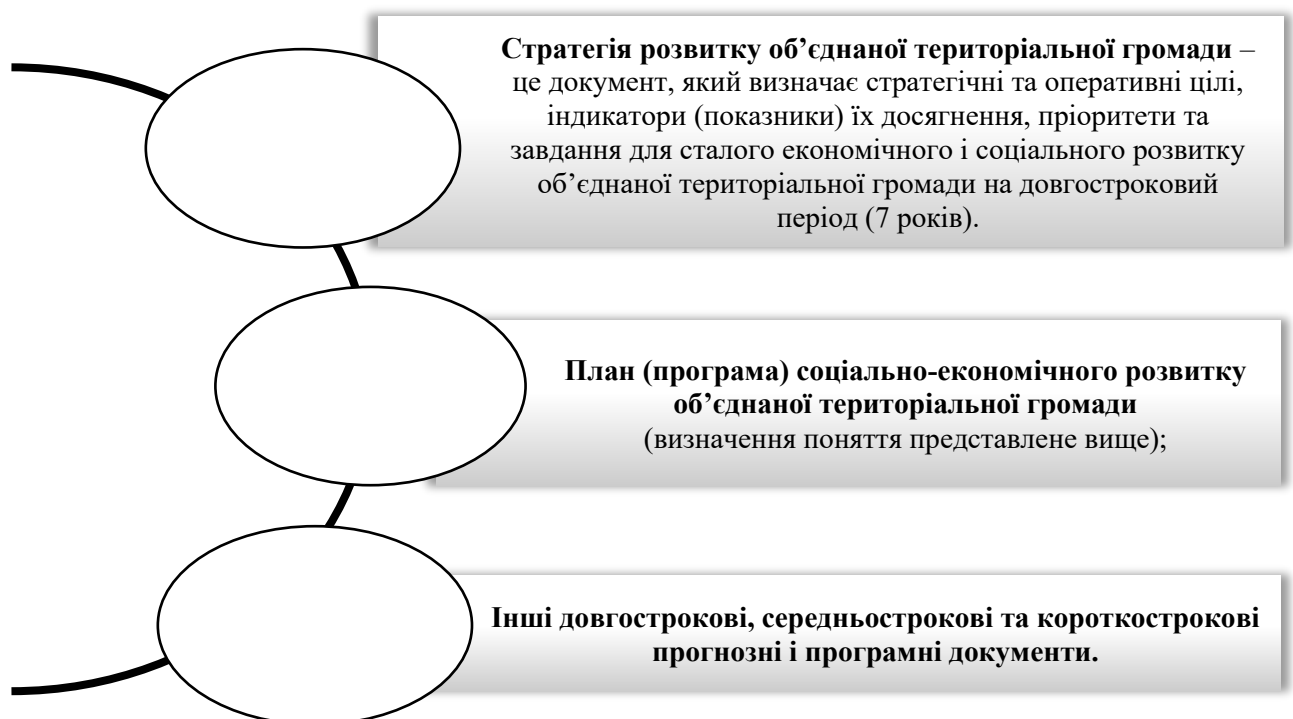


Рисунок 1.7 – Основні системні документи для ефективного розвитку громад

Джерело: [27]

У процесі стратегічного планування важливим етапом є формування структури плану соціально- економічного розвитку громади, що забезпечує логічну послідовність від аналізу ситуації до визначення цілей, завдань та системи моніторингу. На рис. 1.8 відображено типовий структурний каркас такого плану, який включає вступну частину, аналітичний блок із дослідженням демографічних, фінансових та інфраструктурних характеристик громади, формулювання цілей і пріоритетів, визначення механізмів реалізації

та фінальної системи оцінювання результативності, демонструючи, як стратегічне планування переходить від комплексної діагностики до конкретних проектних рішень, забезпечуючи узгодженість між стратегічними документами та практичними діями органів місцевого самоврядування.

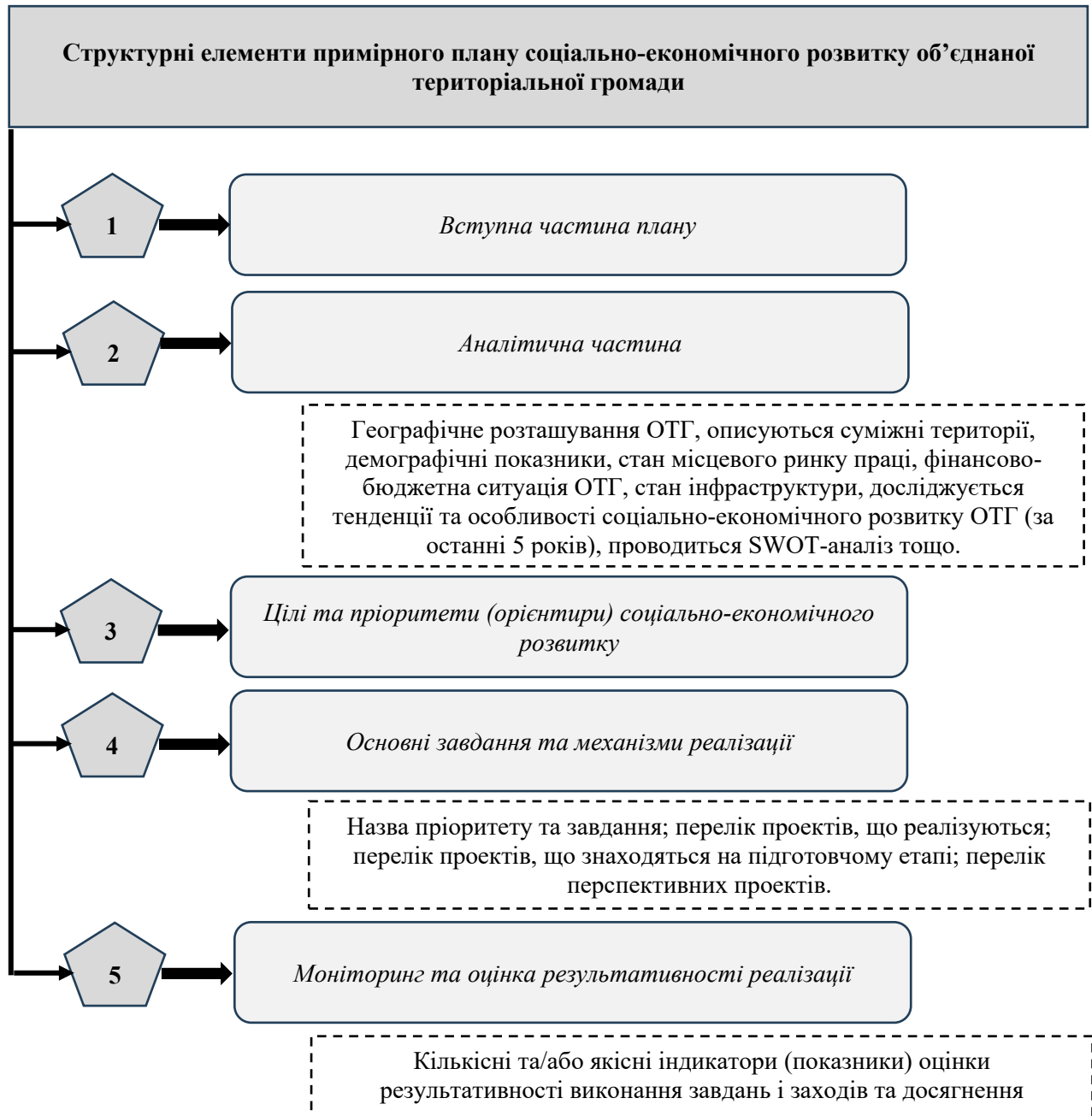


Рисунок 1.8 – Основні елементи стратегічного плану розвитку громад

Джерело: [27]

Маємо зауважити, що реалізація навіть найбільш обґрунтованого плану є неможливою, є визначення потенційних джерел фінансування. На рис. 1.9

схематично представлено основні канали фінансового забезпечення планів соціально- економічного розвитку територіальних громад:

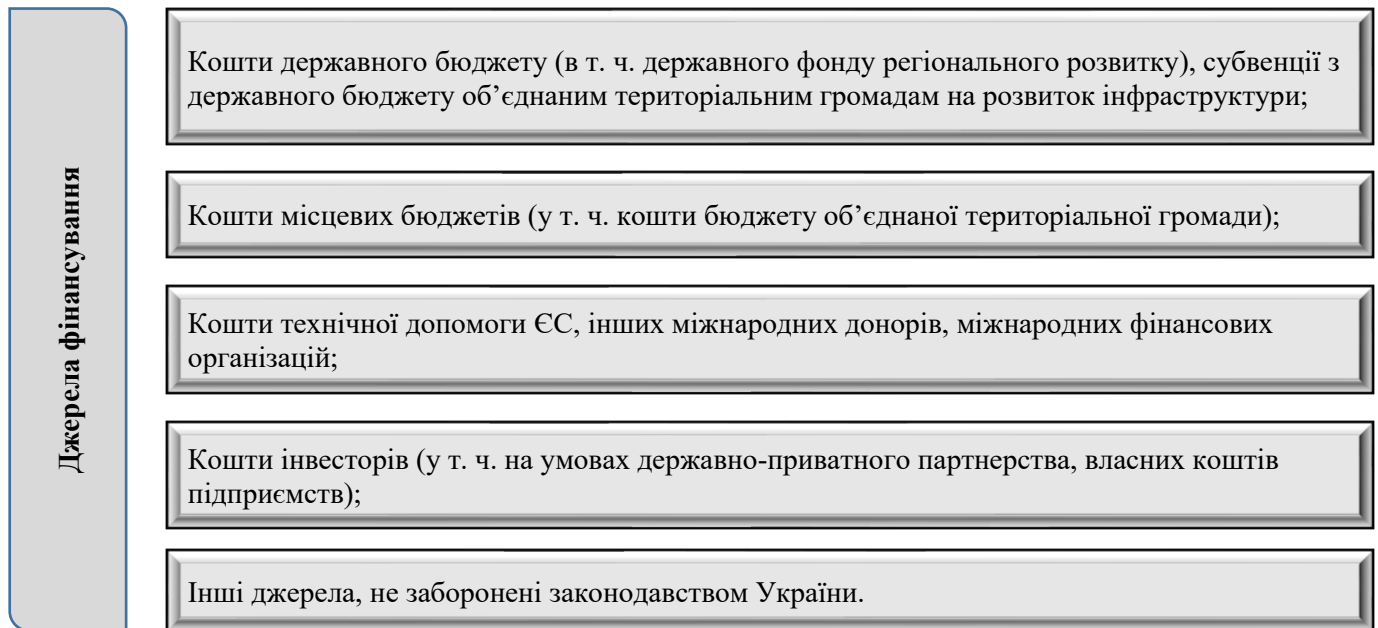


Рисунок 1.9 – Фінансові джерела реалізації плану розвитку громади

Джерело: [27]

В цьому ключі варто зауважити, що стратегічний план має формуватись на основі стратегічного аналізу, який забезпечує реалістичність і дієвість стратегії, формуючи ґрунт для прийняття обґрунтованих рішень у процесі місцевого управління. Інструменти стратегічного аналізу становлять методичну основу для формування об'єктивної картини стану та перспектив розвитку територіальної громади, дозволяючи системно оцінити внутрішні ресурси та проблеми громади, зовнішні можливості й загрози, рівень конкурентоспроможності, позицію громади відносно інших територій, а також визначити стратегічні пріоритети та відповідні управлінські дії (див. табл. 1.2.).

Комплексне застосування інструментів стратегічного аналізу дозволяє територіальній громаді сформувавши всебічне уявлення про власний стан, потенціал і обмеження, а також спрогнозувати можливі сценарії розвитку. Кожен з інструментів має власну специфіку та цінність, проте лише їх

поєднання створює повноцінну аналітичну основу для побудови реалістичної, послідовної та дієвої стратегії розвитку громади. Саме завдяки стратегічному аналізу органи місцевого самоврядування здатні приймати обґрунтовані рішення, оптимально розподіляти ресурси та забезпечувати відповідність місцевої політики довгостроковим інтересам населення.

Таблиця 1.2 – Інструменти стратегічного аналізу, застосовні у розвитку територіальних громад

Інструмент	Сутність	Практичне застосування в управлінні громадою
SWOT- аналіз	Аналіз сильних і слабких сторін громади, а також зовнішніх можливостей і загроз.	Визначення ключових ресурсів та бар'єрів; формування пріоритетів і стратегічних напрямів розвитку.
PEST- аналіз	Оцінка політичних, економічних, соціальних та технологічних чинників зовнішнього середовища.	Виявлення макрочинників, що впливають на розвиток громади; прогнозування змін середовища.
SNW- аналіз	Порівняння характеристик громади за ознаками сильних (S), нейтральних (N) та слабких (W) факторів.	Використовується для деталізації SWOT-аналізу та відбору факторів, що мають найбільший вплив на управлінські рішення.
GAP- аналіз	Визначення розриву між поточним станом громади й бажаними результатами.	Формування конкретних завдань та проєктів для досягнення стратегічних цілей.
BCG- матриця	Оцінка напрямів діяльності/галузей за критеріями «частка ринку» – «темпи зростання галузі».	Використовується для пріоритизації інвестиційних напрямів, секторів економіки або комунальних послуг.
GE/McKinsey- матриця	Багатофакторний аналіз привабливості сектору та конкурентних позицій громади.	Допомагає визначити, куди раціонально спрямовувати ресурси та які галузі потребують підтримки.
Balanced Scorecard (BSC)	Система збалансованих показників: фінансові, клієнтські, процесні та інноваційно- розвиткові індикатори.	Формування системи моніторингу стратегії; оцінка ефективності виконавчих органів та результативності програм.

Джерело: [6, 7, 8, 40].

Варто наголосити, що стратегічний аналіз є ключовим елементом механізму стратегічного управління територіальною громадою, оскільки саме він формує інформаційне підґрунтя для вибору пріоритетів, визначення цілей і розроблення практичних рішень. У процесі місцевого управління стратегічний аналіз займає проміжне положення між діагностикою стану громади та формуванням стратегії, забезпечуючи логічний перехід від збору фактів і даних до вироблення стратегічних моделей розвитку. У праці Хошуляк О. наголошується, що жодна стратегія громади не може бути ефективною без достатньої доказової бази, системності оцінки та аналізу

чинників, які формують розвиток території, адже лише аналітично обґрунтовані рішення мають потенціал для довгострокової реалізації [39].

В даному ключі, зауважимо, що стратегічний аналіз забезпечує комплексне, всебічне і доказове підґрунтя для стратегічного управління розвитком ОТГ. Аналітичні інструменти дозволяють сформувати раціональну модель розвитку, знизити ризики помилкових рішень, забезпечити узгодженість між ресурсами й цілями та створити умови для реалізації довгострокової політики, дозволяючи громаді визначити не лише де вона перебуває сьогодні, але й куди вона прагне рухатися, якими ресурсами володіє та які інструменти повинні бути застосовані для досягнення бажаних результатів. У цьому сенсі стратегічний аналіз є центральним елементом стратегічного управління, що перетворює громаду на активного, відповідального й спроможного суб'єкта розвитку.

Відповідно, приходимо до висновку, що стратегічне планування та інструменти стратегічного аналізу становлять концептуальний і методологічний фундамент управління розвитком територіальних громад, забезпечуючи органам місцевого самоврядування можливість системно оцінювати власний потенціал, формувати обґрунтоване бачення майбутнього та визначати реалістичні стратегічні цілі й пріоритети. Завдяки аналітичним методам громади здатні перетворювати складні дані на логічні управлінські рішення, оптимально розподіляти ресурси та прогнозувати наслідки стратегічних дій. Стратегічне планування, в свою чергу, виступає інструментом інтеграції інтересів стейкхолдерів, узгодження місцевої політики з державними і регіональними цілями, а також забезпечує основу для моніторингу та коригування розвитку. Тож, вищезазначені два інструменти формують основу ефективного та стійкого управління, підсилюючи спроможність громад адаптуватися до викликів, забезпечувати конкурентоспроможність і реалізовувати довгострокові траєкторії розвитку.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ГОЛОВАНІВСЬКОЇ СЕЛИЩНОЇ РАДИ

2.1. Соціально- економічна характеристика Голованівської селищної ради

Голованівська селищна рада, формуючи територіальну громаду, займає площу 663,3 км², що робить її одним із помітних за територією адміністративних об'єктів у Кіровоградській області. Адміністративним центром є селище Голованівськ, яке виконує роль політичного, економічного та соціального ядра громади. До складу громади входить 1 селище міського типу та 30 сільських населених пунктів, що охоплює значну житлово-територіальну мережу й ставить перед системою місцевого самоврядування завдання збалансованого управління різнорідними громадами з різним рівнем розбудови інфраструктури [13].

Географічно громада розташована у західній частині Кіровоградської області, в зоні лісостепу, що визначає її природно- географічні умови і ресурсний потенціал. Територія характеризується переважно рівнинним рельєфом, з наявністю родючих чорноземів, що створюють сприятливі умови для сільськогосподарської діяльності. Розташування поруч із річковою системою, зокрема притоками Південного Бугу, а також лісовими масивами формує додаткову екологічну і рекреаційну привабливість. Кліматична зона помірно континентальна з традиційними літніми та зимовими температурами сприяє аграрному циклу, хоча водночас вимагає уваги до системи водопостачання, дренажу та збереження середовища [13].

Демографічна ситуація Голованівської територіальної громади має ключове значення для оцінки її соціально- економічного потенціалу та формування стратегічних рішень. Населення громади станом на 2024 рік становить 15 597 осіб, при цьому переважна частка - близько 61 % - проживає

у сільській місцевості. Зауважимо, що така демографічна структура свідчить про високу залежність громади від сільськогосподарського сектору та формує специфічні потреби у розбудові соціальної інфраструктури, транспортної доступності й забезпеченні базових соціальних послуг [13].

Голованівська громада характеризується типовими для більшості громад Кіровоградської області тенденціями: природним скороченням населення, зменшенням народжуваності та поступовим старінням населення. Частка осіб пенсійного віку перевищує 3900 жителів, що становить значну частину демографічної структури й підвищує навантаження на систему охорони здоров'я, соціального захисту та комунальної підтримки. Одночасно чисельність дітей шкільного віку поступово скорочується, що відображається у зменшенні наповнюваності окремих шкільних закладів і потребує оптимізації мережі освітніх установ [13].

Працездатне населення складає 9442 особи, що забезпечує основу трудового потенціалу громади, хоча його ефективність стримується міграцією молоді до більших міст або за кордон. Внутрішня трудова міграція, характерна для центральних областей України, також впливає на рівень зайнятості у промислових галузях та сфері послуг. Водночас громада має відносно стабільну структуру домогосподарств, а рівень зайнятості пов'язаний насамперед із аграрним сектором, бюджетними установами та локальними підприємствами переробної промисловості [13].

Соціальна інфраструктура Голованівської громади представлена розгалуженою мережею закладів освіти, культури, охорони здоров'я та соціального захисту, що формує основу для забезпечення базових послуг і підтримання соціальної стійкості території. У структурі освітніх закладів функціонує Голованівський лицей із дев'ятьма філіями, що дозволяє охоплювати освітою дітей із віддалених сіл. Наявні також заклади дошкільної освіти, позашкільні заклади, спортивні гуртки та дитяча школа мистецтв. Освітня мережа громади є однією з найбільш розгалужених у регіоні, проте

вимагає модернізації матеріально- технічної бази, удосконалення логістики підвезення учнів і оптимізації відповідно до демографічних змін [13].

Заклади охорони здоров'я представлені первинною та вторинною ланкою: працюють амбулаторії загальної практики сімейної медицини, фельдшерсько- акушерські пункти та лікарняні відділення. Медична інфраструктура виконує ключову роль у забезпеченні доступності послуг для сільського населення, однак, потребує оновлення обладнання, розширення телемедичних сервісів і підвищення кадрової спроможності - насамперед у первинній ланці. Значна частина медичних закладів розміщена у сільській місцевості, що забезпечує базову доступність, але одночасно потребує посилення мобільних форм обслуговування [13].

Культурна інфраструктура громади включає публічні бібліотеки, будинки культури, музеї, клуби та мистецькі заклади, що виконують важливу роль у підтриманні культурної ідентичності та громади. Особливе значення мають локальні центри дозвілля, адже вони виступають місцем соціальної інтеграції жителів та інструментом збереження нематеріальної культурної спадщини. За даними стратегії розвитку, встановлено потребу в модернізації приміщень, оновленні обладнання та підтримці культурних ініціатив [13].

Соціальний захист у громаді реалізується через центр соціальних служб, відділення допомоги на дому, програми підтримки малозабезпечених сімей, осіб з інвалідністю, ветеранів та внутрішньо переміщених осіб. У громаду після початку повномасштабної війни перемістилася частина ВПО, що підвищило попит на соціальні послуги і вимагає посилення роботи соціальних служб.

Економічний профіль Голованівської територіальної громади формується насамперед її аграрною спеціалізацією, що визначається природно- ресурсними передумовами території та структурою господарської діяльності місцевих підприємств. У Стратегії розвитку громади визначено, що провідну роль у локальній економіці відіграє сільське господарство, яке ґрунтується на використанні родючих чорноземів та сприятливих кліматичних

умов. Виробнича діяльність аграрного сектору охоплює вирощування зернових та технічних культур, а також продукцію тваринництва, що робить його ключовою складовою економіки території. Саме аграрні підприємства забезпечують основну частину робочих місць у громаді та формують значний відсоток місцевих доходів [13].

Значущим сектором економіки є переробна промисловість, представлена низкою підприємств, що працюють у галузях харчової та кормової промисловості. Основоположною для громади є діяльність підприємств ТОВ «Санолта», ТОВ «Санолта Корм», ТОВ «Санолта Протеїн», ТОВ «Відродження», а також деревообробних та лісогосподарських підрозділів, зокрема філії «Голованівське ЛГ». Наявність цих виробництв підсилює економічну диверсифікацію громади та формує локальний промисловий кластер, пов'язаний із переробкою аграрної продукції та лісових ресурсів [13].

Окреме значення в структурі економіки громади має малий та середній бізнес, який представлений підприємцями у сферах торгівлі, побутових послуг, транспорту, будівництва та дрібного виробництва. Зауважимо, що підприємницьке середовище громади, хоча й не домінує за обсягами виробництва, відіграє важливу роль у підтриманні зайнятості, наповненні бюджету та забезпеченні повсякденних потреб населення. Саме МСП створює основу для розвитку локальних сервісів та формування конкурентного економічного середовища. Значна частина економічно активного населення зайнята у сільському господарстві та переробних підприємствах. Частина працюючих - у бюджетній сфері, включаючи освіту, медицину та соціальні послуги. Зауважимо, що Голованівська громада має достатній трудовий потенціал, але стикається з трудовою міграцією, нестачею фахівців у технічних і медичних спеціальностях та необхідністю оновлення кадрової бази у виробничих галузях.

Наступним кроком, зважаючи на стратегічну перспективу розвитку громади варто проаналізувати стан її фінансового розвитку.

2.2. Аналіз фінансово- економічних результатів та динаміки розвитку Голованівської селищної ради

Бюджет Голованівської селищної територіальної громади виступає ключовим інструментом реалізації стратегічних пріоритетів, визначених у стратегічних, програмних і середньострокових планових документах громади. Він не лише відображає поточний фінансовий стан, а й формує можливості розвитку, визначаючи межі та інструменти управлінського впливу органів місцевого самоврядування.

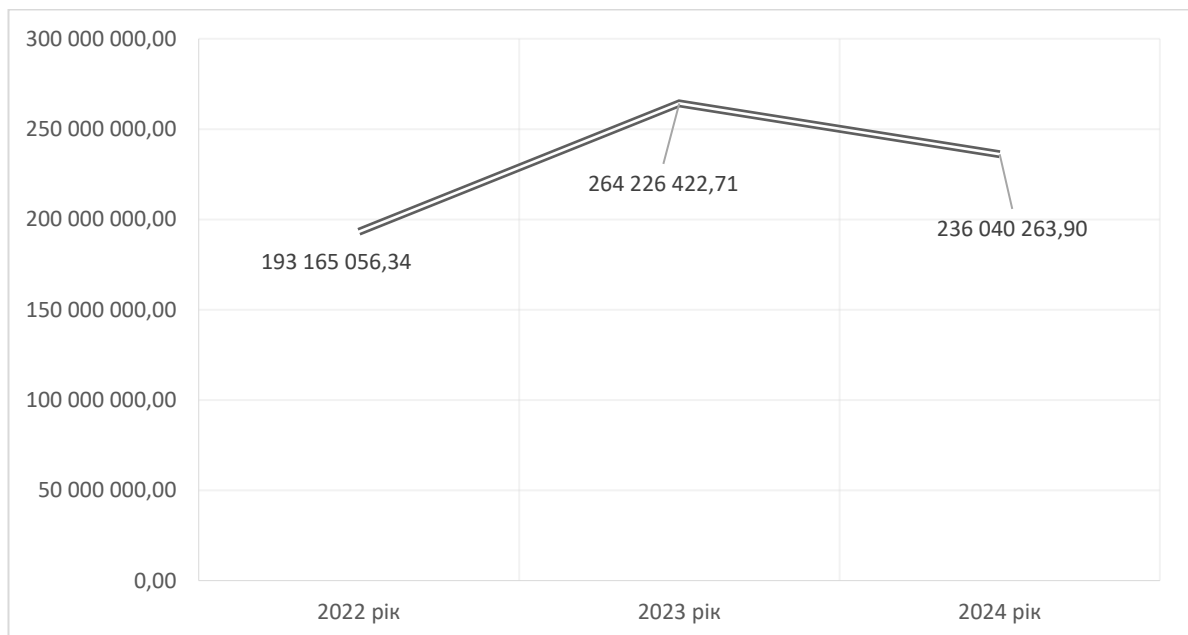


Рисунок 2.1 – Динаміка доходів бюджету Голованівської селищної ради за 2022- 2024 рр.

Джерело: сформовано автором за даними додатків А-В

Динаміка доходів бюджету Голованівської селищної громади у 2022–2024 рр. демонструє виразні коливання. У 2022 році обсяг доходів місцевого бюджету становив 193,17 млн грн. Наступного, 2023 року, доходи зросли до 264,23 млн грн. Абсолютний приріст становив 71,06 млн грн, а відносний – 36,78 %, що є доволі суттєвим для громади такого масштабу. Подібна позитивна динаміка може пояснюватися відновленням економічної активності

після потрясінь 2022 року. Проте у 2024 році спостерігається часткове зниження доходів - до 236,04 млн грн. Абсолютне відхилення від попереднього року становило -28,19 млн грн, а відносне - -10,67 %, що свідчить про наявність стримуючих факторів, що позначилися на фінансовій спроможності громади. Негативна динаміка не є критичною, однак вона вказує на потребу в додатковому аналізі структури доходів (див. табл. 2.1).

Таблиця 2.1 – Структура доходів бюджету Голованівської селищної громади у 2022–2024 рр.

Стаття доходів	2022, грн	2023, грн	2024, грн	Питома вага 2022, %	Питома вага 2023, %	Питома вага 2024, %
Податкові надходження	144 151 540,70	208 773 308,82	170 044 292,14	74,65	79,01	72,05
Неподаткові надходження	6 213 140,73	12 553 564,06	8 637 699,92	3,22	4,75	3,66
Доходи від операцій з капіталом	8 000	9 550	2 078 815,67	0,00	0,00	0,88
Офіційні трансферти	41 318 200	40 889 900	50 486 118,32	21,39	15,47	21,38
Усього доходів	193 165 056,34	264 226 422,71	236 040 263,90	100 %	100 %	100 %

Джерело: сформовано автором за даними додатків А-В

Структура доходів бюджету Голованівської селищної громади у 2022–2024 рр. демонструє комплексну та нерівномірну динаміку, що відображає як внутрішні можливості громади щодо формування власної доходної бази, так і вплив макроекономічних та воєнних чинників на фінансову спроможність території. Домінуючу роль у доходах бюджету посідають податкові надходження, частка яких у загальній структурі стабільно перевищує 70 %. У 2022 році їх питома вага становила 74,65 %, у 2023 році зросла до 79,01 %, що супроводжувалося значним абсолютним приростом - 64,62 млн грн (темп зростання 44,84 %). Таке зростання свідчить про підвищення ефективності адміністрування місцевих податків та часткове відновлення економічної активності. Однак у 2024 році частка податкових надходжень знизилася до 72,05 %, що пов'язано зі спадом їх абсолютного обсягу на -38,73 млн грн (-

18,54 %), що може вказувати на структурні виклики в економіці громади, зокрема зменшення обсягів оподатковуваної діяльності, зміну бази оподаткування або сезонні коливання, посилені умовами воєнного стану.

Неподаткові надходження традиційно відіграють другорядну роль у доходах громади, формуючи від 3 % до 5 % загального обсягу. Незважаючи на різке зростання у 2023 році (102,01 %), що може бути наслідком разових надходжень, активізації роботи комунальних установ або перегляду тарифної політики, уже у 2024 році їх обсяг зменшився на третину (–31,19 %). Така волатильність підтверджує нестійкість цієї групи доходів та обмеженість їх потенційного впливу на фінансову стабільність громади.

Доходи від операцій з капіталом у 2022–2023 рр. мали майже нульову вагу у структурі доходів. Однак у 2024 році відбувся суттєвий стрибок (з 9,55 тис. грн до 2,08 млн грн), що формально забезпечило приріст у понад 21 000 %. Таке зростання, імовірно, має разовий характер і пов'язане з реалізацією майна та орендними платежами. Хоча цей результат позитивно вплинув на загальну ресурсну базу, покладатися на подібні надходження у довгостроковій перспективі недоцільно.

Офіційні трансферти, що відображають обсяг державної підтримки громади, у структурі доходів займають від 15 % до 21 %. У 2022 році їх частка становила 21,39 %, однак у 2023 році знизилася до 15,47 %, що супроводжувалося незначним скороченням абсолютного обсягу (–428,3 тис. грн), що може свідчити про перерозподіл державних фінансових ресурсів або перегляд підходів до формування міжбюджетних трансфертів в умовах воєнної економіки. Водночас у 2024 році трансферти зросли як у абсолютному вираженні (+9,6 млн грн), так і в структурній частці (21,38 %), вказуючи на посилення ролі державної підтримки у стабілізації бюджетної системи громади.

Приходимо до висновку, що структура доходів бюджету демонструє залежність від податкових надходжень та значну чутливість громади до зовнішніх факторів. Зокрема, зростання офіційних трансфертів у 2024 році

підтверджує важливість державної підтримки для забезпечення стабільної діяльності громади у складних умовах, проте в довгостроковій перспективі громада має прагнути до формування стійкої власної доходної бази.

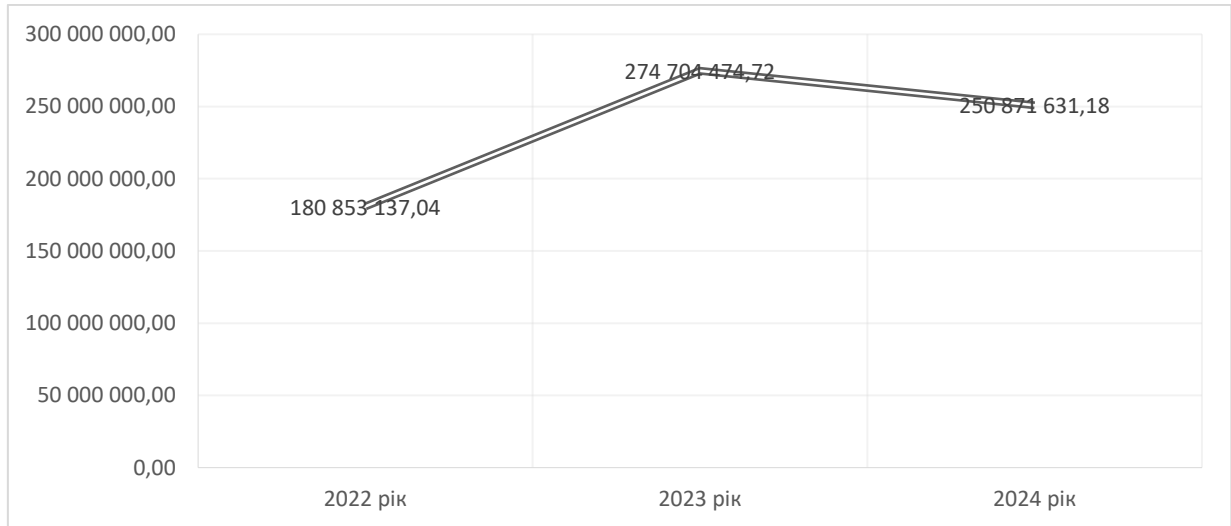


Рисунок 2.2 – Динаміка видатків бюджету Голованівської селищної ради за 2022- 2024 рр.

Джерело: сформовано автором за даними додатків А-В

Динаміка видатків бюджету Голованівської селищної ради у 2022–2024 рр. відображає суттєві зміни у масштабах фінансування потреб громади та чутливість місцевої бюджетної системи до зовнішніх соціально- економічних і воєнних чинників. Так, у 2022 році загальний обсяг видатків становив 180,85 млн грн, уже в 2023 році спостерігається різке збільшення видаткової частини бюджету - до 274,70 млн грн, тобто на 93,85 млн грн, або 51,89 % порівняно з попереднім роком, що пояснюється необхідністю адаптації місцевих бюджетних програм до умов воєнного стану, підвищенням потреб у соціальній підтримці населення, збільшенням видатків на утримання закладів освіти, підвищеними енергетичними витратами, а також виконанням функцій, які раніше частково забезпечувалися центральними органами влади. Крім того, збільшення видатків виступило результатом надходження цільових субвенцій, спрямованих на підтримку критичної інфраструктури та забезпечення стійкості функціонування громади.

У 2024 році бюджетні видатки дещо скоротилися і становили 250,87 млн грн, що на 23,83 млн грн менше, ніж у 2023 році (–8,68 %). Попри те, що видатковий обсяг залишився значно вищим, ніж у 2022 році, зафіксоване скорочення свідчить про перехід громади до більш збалансованої моделі витрачання ресурсів або про обмеження бюджетних можливостей через зменшення доходної частини.

Загалом динаміка видатків у 2022–2024 рр. засвідчує високий рівень адаптивності бюджетної системи громади до кризових умов. Різке збільшення видатків у 2023 році і подальше їх часткове зниження у 2024 році вказує на те, що громада реагувала на актуальні потреби, спричинені воєнними обставинами, зберігаючи при цьому здатність до корекції бюджетної політики в бік фінансової стабілізації. Розглянемо структуру видатків бюджету Голованівської селищної громади у 2022–2024 рр. (табл. 2.2).

Таблиця 2.2 – Структура видатків бюджету Голованівської селищної громади у 2022–2024 рр.

Стаття видатків	2022, грн	2023, грн	2024, грн	Питома вага 2022, %	Питома вага 2023, %	Питома вага 2024, %
Державне управління	22 889 919,86	30 441 983,00	36 701 347,36	12,66	11,08	14,63
Освіта	89 435 857,48	103 949 152,88	124 409 060,58	49,45	37,84	49,59
Охорона здоров'я	21 528 131,43	22 429 716,89	14 661 938,54	11,90	8,17	5,84
Соціальний захист	11 780 590,84	19 560 014,03	18 229 245,49	6,51	7,12	7,27
Культура і мистецтво	4 124 625,95	5 359 447,47	8 827 447,56	2,28	1,95	3,52
Фізична культура і спорт	2 363 242,74	3 054 809,06	3 756 568,20	1,31	1,11	1,50
ЖКГ	4 974 891,08	19 262 183,07	21 916 474,52	2,75	7,01	8,74
Економічна діяльність	9 741 725,17	31 666 057,75	7 063 532,86	5,39	11,53	2,82
Інша діяльність	5 147 580,03	28 605 356,12	10 267 463,13	2,85	10,41	4,09

Джерело: сформовано автором за даними додатків А-В

Найбільш вагомою та стабільною статтею видатків, як ми бачимо з табл. 2.2. є освіта, на яку у 2022 році припадало 49,45 % усіх видатків бюджету. У 2023 році її частка зменшилася до 37,84 %, однак обсяг фінансування зріс на

14,5 млн грн, що свідчить про розширення реальних витрат на освітню сферу, зокрема на оплату праці, енергоносії, поточне утримання закладів та забезпечення безпеки освітнього процесу. У 2024 році видатки на освіту зросли до 124,4 млн грн, що становить 49,59 % загального обсягу видатків.

Видатки на державне управління демонструють стабільне зростання: з 22,89 млн грн у 2022 році до 30,44 млн грн у 2023 році (32,99 %) і 36,70 млн грн у 2024 році (20,56 %). Підвищення частки цієї статті у 2024 році (до 14,63 %) свідчить про збільшення витрат на забезпечення діяльності органів місцевого самоврядування та розширення спектра адміністративних функцій у період війни, включаючи управління гуманітарною допомогою, мобілізаційними заходами та соціальною підтримкою вразливих груп.

Особливо показовою є динаміка видатків на охорону здоров'я, які зросли у 2023 році лише на 4,19 %, а у 2024 році зменшились на 34,63 %.

Стаття соціального захисту демонструє значне зростання у 2023 році (66,04%), обумовлене розширенням обсягів соціальної підтримки, збільшенням кількості внутрішньо переміщених осіб, зростанням потреб у наданні пільг та субсидій. У 2024 році фінансування дещо зменшилося (-6,80 %), що свідчить про стабілізацію соціальних програм та можливу оптимізацію їх спрямування.

Видатки на культуру і мистецтво, а також на фізичну культуру і спорт у структурі бюджету залишаються відносно незначними, однак демонструють відчутне зростання у 2024 році, що пов'язано з реалізацією цільових програм, збільшенням витрат на енергозабезпечення закладів культури.

Одними з найбільш динамічних статей видатків стали житлово-комунальне господарство та економічна діяльність. Видатки на ЖКГ зросли у 2023 році майже в чотири рази (287,19 %), що свідчить про виконання енергоефективних проєктів, ремонт комунальних об'єктів, відновлення інженерної інфраструктури в умовах війни. У 2024 році видатки зросли ще на 13,78 %. У той же час видатки на економічну діяльність різко вирости у 2023 році (+225,06 %), але у 2024 році скоротилися на 77,69 %.

Комплексний аналіз структури видатків показує, що бюджет громади в досліджуваний період характеризується високою залежністю від пріоритетів соціального блоку, насамперед освіти та соціального захисту, а також значною варіативністю видатків на інфраструктурні та економічні напрями, підкреслюючи необхідність стратегічного планування бюджетних ресурсів, забезпечення збалансованості між галузевими потребами та оптимізації видатків, особливо в умовах воєнного стану та обмеженої ресурсної бази громади. В цьому ключі проведемо аналіз збалансованості бюджету Голованівської селищної громади (див. табл. 2.3).

Таблиця 2.3 – Аналіз збалансованості бюджету Голованівської селищної громади у 2022–2024 рр.

Рік	Доходи, грн	Видатки, грн	Профіцит / Дефіцит, грн	Відносне відхилення, %
2022	193 165 056,34	180 853 137,04	+12 311 919,30	+6,37 %
2023	264 226 422,71	274 704 474,72	-10 478 052,01	-3,97 %
2024	236 040 263,90	250 871 631,18	-14 831 367,28	-6,28 %

Джерело: сформовано автором за даними додатків А-В

Аналіз показників збалансованості місцевого бюджету Голованівської селищної громади у 2022–2024 рр. свідчить про поступовий перехід від профіцитної до дефіцитної моделі бюджетного функціонування. У 2022 році бюджет громади був профіцитним: доходи становили 193,17 млн грн, тоді як видатки - 180,85 млн грн. Позитивне сальдо в розмірі 12,31 млн грн (6,37 % від доходів) формувалося переважно за рахунок стабільної дохідної бази, зокрема податкових надходжень, частка яких у структурі доходів перевищувала 74 %. Проте вже у 2023 році структура доходів і видатків зазнала суттєвих змін: доходи зросли до 264,23 млн грн, однак видатки підвищилися ще більш стрімко - до 274,70 млн грн, що призвело до формування дефіциту в обсязі 10,48 млн грн (-3,97 %). Від'ємне сальдо пояснюється різким розширенням видаткової частини, насамперед у сфері освіти, державного управління,

житлово- комунального господарства та економічної діяльності. Зокрема, видатки на ЖКГ збільшилися у 3,8 раза порівняно з 2022 роком, що було пов'язано з відновленням інфраструктури, підготовкою до зимового періоду та виконанням критичних ремонтів в умовах воєнного стану. Водночас доходи також зросли, але темпи їх приросту не відповідали стрімкому збільшенню видатків, що й призвело до негативного фінансового результату. У 2024 році тенденція до дефіцитності посилилася: доходи зменшилися до 236,04 млн грн, тоді як видатки, незважаючи на певне скорочення, залишалися високими - 250,87 млн грн. Результатом став дефіцит у розмірі 14,83 млн грн, що становить -6,28 % від доходів. Поглиблення дефіциту пояснюється не лише високими поточними видатками, але й зменшенням ресурсної бази громади - зокрема падінням податкових надходжень майже на 39 млн грн порівняно з попереднім роком. Крім того, незважаючи на зростання офіційних трансфертів і капітальних доходів, їх обсяги не компенсували падіння основних джерел доходів.

Отже, аналіз динаміки бюджетного сальдо засвідчує, що громада у 2022 році мала достатній рівень фінансової стабільності, однак у 2023–2024 рр. зіткнулася з посиленням фінансовим навантаженням, яке призвело до формування стійкого дефіциту, що вимагає перегляду бюджетної політики, зокрема оптимізації видатків, підвищення ефективності адміністрування місцевих податків та пошуку додаткових джерел доходів. та загальноекономічною нестабільністю.

У сукупності результати аналізу свідчать про те, що бюджет Голованівської громади залишається функціонально спроможним, однак потребує оптимізації та стратегічного підходу до управління ресурсами. Основними викликами є необхідність зміцнення власної доходної бази, підвищення стабільності джерел доходів, оптимізація видатків та збалансування бюджетних програм у контексті обмежених фінансових можливостей.

2.3. Аналіз системи стратегічного управління Голованівської громади в умовах децентралізації

У системі стратегічного управління Голованівської селищної територіальної громади сформовано цілісний пакет взаємопов'язаних документів, який включає Стратегію розвитку Голованівської селищної ради на 2021–2027 роки, Програму економічного і соціального розвитку на 2026 рік та прогноз до 2028 року, а також Середньостроковий план пріоритетних публічних інвестицій на 2026–2028 роки.

Стратегія розвитку Голованівської селищної ради на 2021–2027 роки (далі – Стратегія) виступає базовим документом довгострокового планування, який задає бачення сталого розвитку громади, стратегічні цілі та пріоритетні напрями. Ключовим змістовим ядром Стратегії є чотири стратегічні цілі, сформульовані у блоках, що відображають комплексне бачення розвитку громади: розвиток соціального капіталу через освіту, культуру та партнерську співпрацю; збалансований економічний розвиток на основі місцевих природних і соціальних ресурсів; рівномірний і екологічний розвиток комунальної інфраструктури; використання соціального й адміністративного потенціалу території для підвищення якості життя мешканців.

Аналізуючи стратегічні документи можна прийти до висновку, що специфіку стратегічних пріоритетів Голованівської громади можна охарактеризувати через кілька вимірів. По- перше, явно домінує гуманітарно-соціальний вимір: значна частина інвестицій спрямована на забезпечення інклюзивності, соціальної підтримки, розвитку соціальних послуг, створення комфортного середовища для найбільш вразливих груп населення (особи з інвалідністю, люди похилого віку, ветерани). По- друге, простежується чітка інтеграція місцевих документів у контекст воєнної економіки, зокрема. Детально описано проблеми, пов'язані з агресією рф, що впливають на реальний сектор, аграрне виробництво та інвестиційний клімат, а отже, формують особливий акцент на відновленні та стійкості.

По- третє, стратегічні пріоритети включають екологічний блок – від поводження з відходами до охорони лісового фонду та якості атмосферного повітря, що закріплюється як у Стратегії, так і в інших документах.

Процес стратегічного планування в Голованівській територіальній громаді характеризується комплексністю, інституційною впорядкованістю та значним рівнем залучення місцевих стейкхолдерів, що повною мірою відповідає вимогам державної політики регіонального розвитку та базовим принципам децентралізації, спрямованим на розширення місцевих повноважень і відповідальності органів місцевого самоврядування. Аналіз наявних документів громади дає підстави стверджувати, що система стратегічного планування має структуровану модель організації, чітку інституційну логіку та характеризується достатнім рівнем відкритості.

Зокрема, Стратегія розвитку Голованівської громади містить детально прописану інституційну модель управління стратегічним процесом. Основним координаційним органом виступала робоча група зі стратегічного планування, сформована рішенням селищної ради. До її складу увійшли представники органів місцевого самоврядування, депутатського корпусу, керівники структурних підрозділів, представники освіти, охорони здоров'я, культури, соціальної сфери, підприємці, аграрії, представники молоді та громадських організацій. Усього, згідно зі Стратегією, до розроблення документа було залучено понад 60 учасників різних секторів, тож, громада реалізувала поліцентричну інституційну модель, у якій різні групи впливу брали участь у формуванні бачення розвитку громади.

У подальшому реалізовані документи засвідчують, що стратегічне планування інтегроване у діяльність структурних підрозділів апарату ради. Наприклад, відділи бюджету, ЖКГ, соціального захисту, культури та освіти безпосередньо відповідають за виконання стратегічних завдань, закріплених у відповідних секторах, що формує вертикаль інституційної відповідальності, характерну для сталих систем стратегічного управління на місцевому рівні.

Маємо підкреслити, що процес стратегічного планування Голованівської громади відповідає критеріям логічного циклу «аналіз – цілі – завдання – проекти – індикатори», що є стандартом стратегічного управління у публічному секторі. Важливо, що дотримано вимоги вертикальної узгодженості зі стратегічними документами державного та регіонального рівнів, зокрема Стратегією розвитку Кіровоградської області, Державною стратегією регіонального розвитку 2027 та Цілями сталого розвитку, що формує системну логіку стратегічного управління та підвищує якість регіональної політики.

Оцінюючи стратегічні документи можемо виділити сильні й слабкі сторони стратегічного процесу. Зокрема, серед сильних сторін варто виокремити:

- формалізована інституційна структура (робоча група, відповідальні підрозділи);
- висока прозорість (доступність документів, громадські обговорення, СЕО);
- логічна побудова документів (цілі – завдання – проекти – індикатори);
- наявність середньострокового інвестиційного плану, що є рідкістю для ТГ;
- адаптація стратегічних документів до умов воєнного стану.

А серед слабких сторін виокремимо:

- брак деталізованих індикаторів для окремих стратегічних цілей;
- відсутність повної системи моніторингу з визначенням відповідальних осіб;
- недостатня увага до ризик- менеджменту та сценарного планування;
- обмежена кількість механізмів залучення бізнесу до стратегічного процесу;
- слабе висвітлення інструментів цифрової трансформації в управлінні.

В цьому ключі вважаємо доцільним провести SWOT-аналіз Голованівської селищної громади для визначення перспективних напрямів розвитку (див. табл. 2.4).

Таблиця 2.4 – SWOT-аналіз Голованівської селищної громади

S - Сильні сторони	W - Слабкі сторони
<ol style="list-style-type: none"> 1. Потужна аграрна база громади з високою спеціалізацією у вирощуванні зернових, технічних культур та розвитку тваринництва. 2. Наявність функціональної мережі соціальної інфраструктури (освіта, медицина, культура, соціальні послуги). 3. Відносно високий рівень інституційної спроможності ОМС: досвід стратегування, робочі групи, інвестиційне планування. 4. Географічно вигідне розташування на перетині регіональних автошляхів. 5. Наявність активних громадських організацій, ініціативних груп та соціальних партнерств. 6. Функціонування комунальних підприємств, здатних забезпечувати базові послуги та підтримувати розвиток інфраструктури. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Негативні демографічні тенденції - старіння населення, відтік молоді, низький природний приріст. 2. Високий рівень зношеності інженерних мереж (водогони, водовідведення, енергетика). 3. Нерівномірність розвитку інфраструктури між центром громади та периферійними селами. 4. Моногалузевість економіки - критична залежність від АПК. 5. Низький рівень цифровізації послуг та інформаційних систем. 6. Обмеженість власних доходів бюджету. 7. Низький рівень туристично-рекреаційного потенціалу та промоції.
O - Можливості	T - Загрози
<ol style="list-style-type: none"> 1. Залучення інвестиційних коштів через ДФРР, міжнародні програми (U- LEAD, USAID, EU4Business, GIZ). 2. Розвиток переробної промисловості та харчових виробництв. 3. Енергомодернізація об'єктів громади та розвиток ВДЕ. 4. Розвиток нових соціальних сервісів (ветеранські послуги, реабілітаційні центри, підтримка сімей у складних обставинах). 5. Можливість запуску крафтових виробництв та малого бізнесу завдяки локальним ресурсам. 6. Технологічна модернізація агровиробництва (точне землеробство). 7. Створення культурних, історичних та екотуристичних маршрутів. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Військова агресія РФ та безпекові ризики. 2. Деградація ринків с/г продукції, логістичні блокади, коливання цін. 3. Поглиблення демографічної кризи, нестача робочої сили. 4. Підвищення енергетичних тарифів, зростання витрат на бюджетні установи. 5. Екологічні ризики - стихійні сміттєзвалища, погіршення стану води та ґрунтів. 6. Зниження обсягів державних субвенцій та нестабільність бюджетної політики. 7. Посилення конкуренції за інвестиції між громадами.

Джерело: сформовано автором

Як ми бачимо, сильні позиції громади зосереджені переважно у сферах АПК, соціальної інфраструктури та інституційної спроможності. Аграрний сектор є ключовим чинником економічної стійкості, забезпечує робочі місця та формує значну частину бюджету громади. Сформована мережа шкіл, медзакладів, соціальних установ і центрів культурного розвитку свідчить про

наявність міцного соціального фундаменту, який не лише забезпечує базові потреби населення, а й створює можливість для впровадження складніших сервісів (наприклад, реабілітаційних, інклюзивних чи ветеранських). Географічна позиція громади на перетині важливих транспортних напрямів створює передумови для розвитку логістичних послуг і збільшення інвестиційної привабливості. Водночас системне стратегічне планування, наявність робочих груп і залучення стейкхолдерів формують високий рівень управлінської культури.

Слабкі сторони мають системний характер і формують тривалі структурні обмеження. Найбільш критичною є демографічна деградація, яка обмежує ринок праці, зменшує навантаження на інфраструктуру, але водночас збільшує потребу у соціальних сервісах. Зношеність інженерних мереж погіршує якість житлово- комунальних послуг і зменшує інвестиційну привабливість. Цифрова відсталість, слабка промоційна активність і відсутність диверсифікації економіки значно підвищують ризики для громади в умовах турбулентності ринків.

Відповідно, громада може суттєво посилити свою економічну, соціальну й інфраструктурну позицію за рахунок державних програм відновлення, міжнародних грантів і цільових інвестиційних ресурсів. Особливо перспективними є напрями переробної промисловості, енергоефективності, створення соціальних послуг нового формату, підтримка малого бізнесу та туризму. Впровадження сучасних технологій у сільському господарстві може підвищити продуктивність і конкурентоспроможність.

Загрози ж мають переважно зовнішній, макрорівневий характер: війна, нестабільність експорту, ріст тарифів, екологічні проблеми та демографічна криза, що здатні суттєво обмежити реалізацію стратегічних цілей громади, тому їх потрібно враховувати у плануванні через ризик- менеджмент, сценарне моделювання та диверсифікацію економіки.

Маючи результати SWOT- аналізу, перейдемо до формування матриці TOWS- матриці Голованівської селищної громади (див. табл. 2.5).

Таблиця 2.5 – TOWS-матриця стратегічних рішень Голованівської селищної громади

TOWS- стратегія	Зміст стратегічних рішень для Голованівської ТГ
SO- стратегії (використання сильних сторін для реалізації можливостей)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Використання потужного аграрного потенціалу для запуску переробних потужностей (олійні, зернові, м'ясні та молочні продукти), що дозволить збільшити ВРП громади та створити робочі місця. 2. Створення соціальних сервісів нового покоління (реабілітаційний центр, ветеранський хаб) на базі наявної мережі соціальної інфраструктури. 3. Використання активності стейкхолдерів для участі громадян у грантових ініціативах, програмах розвитку, партнерських проєктах. 4. Модернізація шкіл, медичних та культурних закладів через грантові програми та ДФРР, використовуючи їхню вже сформовану матеріальну базу.
WO- стратегії (подолання слабких сторін завдяки можливостям)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Використання міжнародних донорських програм для модернізації інженерних мереж, які сьогодні є найбільш зношеними. 2. Створення цифрових сервісів та інтернет- інфраструктури за рахунок партнерств з операторами та участі у програмах цифрової трансформації. 3. Диверсифікація економіки через підтримку МСП та крафтових виробництв, щоб зменшити залежність від аграрного сектору. 4. Запуск туристичних ініціатив (історичні маршрути, природні локації), щоб компенсувати слабкий туристичний імідж громади.
ST- стратегії (використання сильних сторін для протидії загрозам)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Використання географічного розташування для посилення логістичних вузлів і мінімізації ризиків ринкової нестабільності АПК. 2. Застосування інституційної спроможності громади для залучення коштів на стабілізацію інфраструктури в умовах енергетичної кризи та зростання тарифів. 3. Розвиток соціальних послуг як відповідь на демографічні зміни (доглядові, кризові, для людей з інвалідністю, ветеранів). 4. Запровадження екологічних проєктів (сортування відходів, рекультивация полігонів), щоб знизити вплив екологічних ризиків.
WT- стратегії (мінімізація слабких сторін і уникнення загроз)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Формування окремої програми ризик- менеджменту громади в умовах війни (евакуаційні маршрути, резервна інфраструктура, комунікаційні системи). 2. Економічний «антикризовий пакет» - підтримка малого бізнесу, пільги на оренду комунального майна, мікрогранти для самозайнятості. 3. Розроблення довгострокової інфраструктурної програми, що зменшить критичну зношеність мереж. 4. Здійснення комплексної цифрової трансформації управління, щоб зменшити організаційні ризики та витрати.

Джерело: сформовано автором

Як ми бачимо, SO- стратегії демонструють, що Голованівська селищна громада має потенціал для прискореного розвитку, якщо поєднає сильні внутрішні ресурси зі сприятливими зовнішніми можливостями. Зокрема, аграрна база громади дає змогу створити повноцінні кластери

хлібопродуктів, олійних культур, садівництва й тваринництва. Наявна мережа соціальних закладів дає можливість запускати якісні соціально-орієнтовані проєкти, що підвищують рівень соціальної справедливості та створюють додану цінність. Активність стейкхолдерів - один із найсильніших ресурсів громади. Досвід участі у стратегуванні підвищує шанси громади на залучення міжнародних донорських коштів та участь у державних програмах.

У Голованівській селищній громаді є низка структурних слабкостей (інфраструктура, цифровізація, демографія, моногалузовість). Проте вони можуть бути компенсовані завдяки можливостям зовнішнього середовища (WO- стратегії). Наприклад: програми ЄС і Мінрегіону дають шанс повністю оновити водогони, тепломережі, системи освітлення; цифрова трансформація може скоротити видатки та прискорити надання послуг; розвиток переробки та малого бізнесу зменшить ризики залежності від АПК.

Аграрний потенціал громади може бути використаний як інструмент протидії макроекономічним та воєнним ризикам (ST- стратегії). Розвиток транспортно-логістичних рішень, зернових хабів, складів та пунктів зберігання дозволить зменшити вплив нестабільності ринків. При цьому інституційна спроможність громади дає можливість швидко залучати ресурси на відновлення та підтримку критичної інфраструктури, що особливо важливо в умовах енергетичних загроз. В даному ракурсі розвиток соціальних та екологічних проєктів - додатковий інструмент пом'якшення впливу демографічної кризи та деградації природних ресурсів.

WT- стратегії спрямовані на те, щоб громада змогла зменшити свій найбільший ризик - поєднання демографічної депресії, воєнних загроз і зношеної інфраструктури. Наприклад, розробка програми ризик-менеджменту дозволить громаді бути стійкішою до воєнних і економічних шоків, антикризова підтримка малого бізнесу дозволить зберегти робочі місця та підприємницьку активність, а комплексна інфраструктурна реформа зменшить вразливість до екологічних та енергетичних загроз. Цифровізація

управління - стратегічний інструмент мінімізації організаційних слабкостей, зниження витрат на адміністрування та підвищення прозорості.

Підбиваючи підсумки, зауважимо, що оцінювання реалізації Стратегії розвитку Голованівської територіальної громади свідчить про неоднорідну динаміку досягнення визначених стратегічних цілей. Так, незважаючи на складний зовнішній контекст, зокрема вплив повномасштабної війни, логістичних обмежень та зростання бюджетного навантаження, громаді вдалося просунути в кількох ключових напрямках, особливо у сфері соціальних послуг та підтримки людського капіталу. Водночас низка стратегічних пріоритетів реалізується обмежено, а окремі - натрапляють на системні бар'єри, що вимагають перегляду інструментів і підходів до їх виконання.

Серед інституційних бар'єрів варто виокремити також недосконалість системи моніторингу та оцінювання реалізації Стратегії. Хоча документ містить систему індикаторів, вона не забезпечує регулярності, структурованості та аналітичної глибини у відстеженні динаміки змін. Моніторинг часто має декларативний характер, а індикатори не завжди пов'язані з реальними даними або відповідальними підрозділами, що ускладнює оцінку ефективності стратегічних заходів та знижує адаптивність управлінських рішень. Окрім цього, пріоритетним вбачаємо нарощення співпраці з ключовими стейкхолдерами для посилення їх вкладу в розвиток громади в стратегічній перспективі.

РОЗДІЛ 3

ПРОПОЗИЦІЇ ЩОДО ВДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ СТРАТЕГІЧНИМ РОЗВИТКОМ ГОЛОВАНІВСЬКОЇ СЕЛИЩНОЇ РАДИ

3.1. Удосконалення системи моніторингу та оцінювання реалізації стратегії розвитку громади

Ефективність стратегічного управління розвитком територіальної громади значною мірою визначається не лише якістю самої стратегії, а й рівнем організованості процесів її реалізації, моніторингу та оцінювання. У сучасній парадигмі публічного управління система моніторингу та оцінювання розглядається як ключовий елемент стратегічного циклу, що забезпечує зв'язок між плануванням, виконанням та коригуванням управлінських рішень, даючи змогу органам місцевого самоврядування вчасно виявляти відхилення, аналізувати їхні причини, визначати успішні практики й оперативно адаптувати політики до змінних умов соціально- економічного середовища.

Для Голованівської селищної ради необхідність удосконалення системи моніторингу та оцінювання є особливо актуальною. Проведений у розділі 2 аналіз показав, що, попри наявність стратегії розвитку, планів заходів та інвестиційних програм, система оцінювання прогресу реалізації стратегічних цілей має фрагментарний характер. Індикатори не завжди вимірюються системно, відповідальні підрозділи визначені не для всіх напрямів, а звітність здійснюється епізодично, що ускладнює формування повної картини динаміки розвитку громади. Крім того, в умовах воєнної нестабільності, бюджетних обмежень і різкого зростання попиту на соціальні послуги громада потребує інструментів, які забезпечуватимуть оперативність управлінських рішень та підвищуватимуть прозорість і підзвітність влади.

Розбудова повноцінної системи моніторингу та оцінювання є тим управлінським інструментом, що дозволяє перетворити стратегічні документи

на дієві механізми управління розвитком громади. Запровадження чіткої карти індикаторів, регулярної управлінської звітності, механізмів оцінювання результатів, а також прозорі публічної комунікації створює передумови для ухвалення обґрунтованих рішень, підвищення довіри мешканців та можливості залучення зовнішніх ресурсів. Крім того, моніторинг забезпечує адаптивність стратегії - здатність коригувати пріоритети відповідно до реальних потреб громади, що є критично важливим у період воєнних викликів.

Варто наголосити, що особливу увагу при розгляді системи моніторингу та оцінювання у публічному секторі необхідно приділяти інтегрованості цього інструменту в повний стратегічний цикл. Стратегія розвитку громади набуває практичного значення лише тоді, коли вона перетворюється на конкретні плани, заходи та проекти, а моніторинг і оцінювання забезпечують зворотний зв'язок між плануванням та виконанням. У випадку територіальних громад, де рівень фінансових ресурсів, кадрової спроможності та обсяг викликів є значно вищими, ніж у приватному секторі, моніторинг стає не просто елементом контролю, а важливим механізмом підвищення стійкості управління.

Функція моніторингу та оцінювання в системі стратегічного управління Голованівської селищної ради, на нашу думку, має полягати не лише у фіксації виконання заходів, але й у формуванні аналітичної основи для прийняття управлінських рішень. Завдяки цьому органи влади отримують можливість своєчасно ідентифікувати «вузькі місця», прогнозувати ризики, планувати бюджет на основі об'єктивних даних і підвищувати ефективність використання ресурсів. Власне, система моніторингу та оцінювання має виступати інструментом, який дозволяє не лише оцінювати прогрес, а й підсилювати спроможність громади протистояти зовнішнім загрозам і адаптувати стратегію до реалій воєнного часу.

Оцінювання існуючої системи моніторингу та оцінювання реалізації стратегічних документів Голованівської селищної ради засвідчує, що нинішня модель є фрагментарною та недостатньо структурованою, що загалом характерно для більшості українських територіальних громад у період

децентралізації та воєнних викликів. Попри те, що громада має оновлену Стратегію розвитку до 2027 року, плани її реалізації, програми соціально-економічного розвитку та середньостроковий інвестиційний план, механізми відстеження їхнього виконання не становлять єдину систему та не забезпечують повноцінний зворотний зв'язок між плануванням, виконанням і коригуванням управлінських рішень.

Насамперед, варто зазначити, що у Стратегії громади передбачені певні індикатори результативності, однак вони не формують цілісну карту показників, яка б дозволяла здійснювати регулярний кількісний та якісний аналіз прогресу. Частина індикаторів є надто загальною або такою, що не має визначеної методики вимірювання, тоді як інша частина прив'язана до показників, дані щодо яких збираються не системно або взагалі не фіксуються на рівні громади, що призводить до того, що оцінювання відбувається радше описово, ніж на основі достовірних числових даних.

Крім того, моніторингові процедури у громаді здебільшого здійснюються у форматі річних або піврічних звітів про виконання програм та планів заходів, не дозволяючи оперативно реагувати на зміни зовнішнього середовища, що є критично важливим у період воєнної нестабільності та дії численних ризиків, які впливають на соціально-економічний розвиток громади. Відсутність квартальних управлінських звітів, передбачених сучасними стандартами стратегічного управління, значно ускладнює виявлення відхилень та прогнозування проблем.

Не менш суттєвою проблемою, на нашу думку, є відсутність чітко визначених відповідальних за моніторинг виконання стратегічних цілей та заходів. Виконання стратегічних завдань розподілене між різними структурними підрозділами, проте не всі з них мають належні інструменти, компетенції або час для ведення системного моніторингу, що призводить до залежності від ручного збору інформації, нерегулярності подання даних та неповноти інформації у звітності. У підсумку процес оцінювання стає формальним та не спрямованим на ухвалення рішень.

Зважаючи на окреслені проблеми, побудова дієвої системи моніторингу має починатися з визначення принципів, на яких вона ґрунтується. Для Голованівської селищної ради такими принципами є системність, послідовність, прозорість, вимірність та підзвітність. На основі цих принципів пропонується модель, що складається з кількох рівнів. Перший - стратегічний - спрямований на оцінювання виконання стратегічних цілей та ключових показників результативності. Другий - операційний - забезпечує контроль за виконанням заходів та програм розвитку. Третій - аналітичний - передбачає обробку даних, підготовку висновків та рекомендацій для прийняття управлінських рішень. Четвертий - комунікаційний - забезпечує доступ громадськості до результатів оцінювання, що підвищує довіру та прозорість діяльності органів місцевого самоврядування.

Центральним елементом нової системи повинна стати карта індикаторів, яка об'єднуватиме всі стратегічні цілі громади та відповідні показники. Її формування передбачає чітке визначення типів індикаторів - результативності, ефективності та впливу. Індикатори результативності характеризують ступінь виконання конкретних заходів, індикатори ефективності - співвідношення витрат і досягнутих результатів, а індикатори впливу - довгострокові зміни у стані громади, що відображають реалізацію стратегічних пріоритетів. Створення карти таких індикаторів дозволить систематизувати інформацію і забезпечити єдиний підхід до вимірювання прогресу.

Варто наголосити, що не менш важливим елементом моделі виступає чіткий розподіл відповідальності. У громаді має бути визначено структурний підрозділ або окрема посадова особа, відповідальна за координацію процесу моніторингу та оцінювання. Галузеві відділи повинні здійснювати збір первинних даних та готувати аналітику в межах своєї компетенції, а виконавчий комітет - затверджувати результати моніторингу та ухвалювати відповідні управлінські рішення, що дозволить уникнути фрагментарності та забезпечити послідовність дій.

Важливо при цьому забезпечити, щоб результати моніторингу впливали на подальші управлінські дії, зокрема на оновлення плану заходів, коригування стратегічних індикаторів або доповнення Стратегії новими завданнями. Саме через механізм коригування Стратегія перетворюється на адаптивний документ, здатний реагувати на зміни соціально- економічної ситуації, воєнні ризики чи появу нових можливостей для розвитку громади.

Значну роль у вдосконаленій системі має відігравати комунікація результатів моніторингу. Публічні звіти, інфографіка, аналітичні огляди дозволять зробити процес реалізації Стратегії зрозумілішим для мешканців, а також сприятимуть формуванню довіри до діяльності органів місцевого самоврядування. Вони можуть бути розміщені на офіційному сайті громади або представлені під час громадських слухань та круглих столів.

Пропонована схема моніторингу та оцінювання стратегічної діяльності Голованівської селищної ради відображена нами на рис. 3.1. Означена модель відображає логіку функціонування удосконаленої системи моніторингу та оцінювання реалізації Стратегії розвитку Голованівської селищної ради, включаючи чітку структуру індикаторів, механізми збору та аналізу даних, регулярну звітність, цикли коригування політик та публічну комунікацію результатів. Центральним елементом даної моделі є зворотний зв'язок між плануванням, моніторингом і прийняттям рішень, що забезпечує адаптивність і підзвітність стратегічного управління.

Варто наголосити, що, побудова ефективної системи моніторингу та оцінювання неможлива без формування чіткої карти індикаторів, яка є основним інструментом вимірювання прогресу у досягненні стратегічних цілей. Для Голованівської селищної ради така карта має стати структурованою основою, що дозволить пов'язати стратегічні цілі зі зрозумілими, вимірюваними та доступними для збору показниками, що особливо важливо з огляду на те, що чинна стратегія громади містить лише частину індикаторів, які не завжди мають визначену методику обчислення або не прив'язані до відповідальних підрозділів.

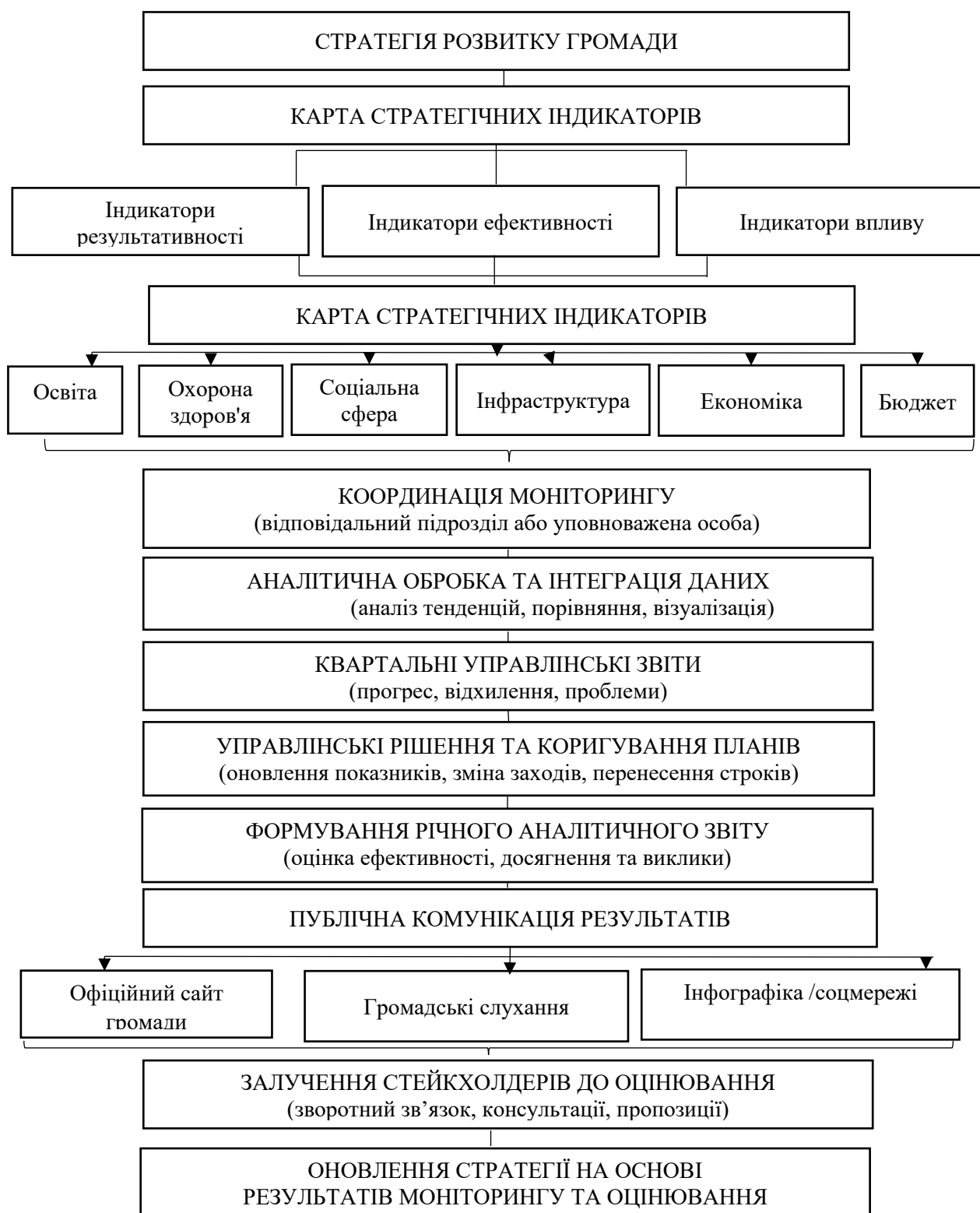


Рисунок 3.1 - Система моніторингу та оцінювання стратегічної діяльності Голованівської селищної ради

Джерело: складено автором

Формування карти індикаторів починається з класифікації показників відповідно до їхнього змісту та функціонального призначення. Ключовими є три групи: індикатори результативності, ефективності та впливу. Індикатори результативності відображають ступінь виконання програмних заходів: наприклад, кількість проведених ремонтів, обсяг наданих соціальних послуг чи кількість оновлених об'єктів інфраструктури. Індикатори ефективності дають змогу оцінити співвідношення між витраченими ресурсами та отриманими результатами, що є важливим для громад з обмеженим бюджетом у період воєнного стану. Індикатори впливу демонструють довгострокові зміни в економічному, соціальному чи інфраструктурному стані громади, відображаючи кінцевий ефект реалізації Стратегії.

Таблиця 3.1 – Карта індикаторів реалізації Стратегії розвитку Голованівської селищної ради

Стратегічна ціль	Індикатор	Опис/Методика вимірювання	Цільове значення до 2027 року	Періодичність збору	Відповідальний підрозділ
1. Підвищення якості соціальних послуг та підтримка вразливих груп населення	Кількість отримувачів доглядових послуг	Адміністративні дані центру соцзахисту	+10% щорічно	Щоквартально	Відділ соціального захисту
	Кількість наданих соціальних послуг (усіх видів)	Дані реєстру соціальних послуг	+15%	Щороку	Центр соцпослуг
	Кількість функціонуючих соціальних сервісів	Аналіз мережі соцсервісів	7 сервісів	Щороку	Відділ соцзахисту
2. Розвиток людського капіталу (освіта, культура, молодь)	Частка закладів освіти, де проведено модернізаційні роботи	Інформація відділу освіти	80%	Щороку	Відділ освіти
	Охоплення дітей позашкільною освітою	Адміністративні дані ЗЗСО	+10%	Щороку	Відділ освіти
	Кількість культурних заходів та ініціатив	Звітність закладів культури	+20%	Щороку	Відділ культури
3. Економічний розвиток і зайнятість	Кількість зареєстрованих суб'єктів підприємництва	Реєстр ФОП/юридичних осіб	+5% щорічно	Щороку	Відділ економіки
	Кількість нових робочих місць	Дані податкової та підприємств	+3% щороку	Щоквартально	Відділ економіки
	Обсяг надходжень до бюджету від місцевих податків	Фінансова звітність	+10%	Щороку	Фінансовий відділ
4. Інфраструктурний розвиток та благоустрій	Кількість кілометрів відремонтованих доріг	Журнали виконання робіт	+15%	Щороку	Відділ ЖКГ

Продовження табл. 3.1.

	Частка вуличного освітлення, що працює	Дані КП	95%	Щоквартально	КП «Благоустрій»
	Кількість об'єктів, модернізованих з енергоефективності	Звіти закладів та КП	+20%	Щороку	Відділ ЖКГ
5. Управлінська спроможність та прозорість	Частка виконаних заходів Стратегії	Аналітичний звіт виконкому	90%	Щоквартально	Відділ стратегічного планування / виконком
	Кількість проведених консультацій з громадськістю	Протоколи, повідомлення	+30%	Щороку	Відділ внутрішньої політики
	Рівень публікації звітності на офіційному сайті (у %)	Контент-аналіз сайту	100%	Щоквартально	Сектор цифрового розвитку
6. Доступність та якість адміністративних послуг	Кількість наданих послуг через ЦНАП	Адміністративні дані	+20%	Щоквартально	ЦНАП
	Середній час обслуговування в ЦНАП	Журнали прийому	-15%	Щоквартально	ЦНАП
	Частка доступних електронних послуг	Дані ЦНАП і «Дії»	70%	Щороку	ЦНАП / цифровий відділ

Джерело: складено автором

Створення ефективної системи моніторингу та оцінювання неможливе без налагодження чіткої, циклічної та стандартизованої системи звітності. У випадку Голованівської селищної ради впровадження такої системи має на меті забезпечити постійний управлінський контроль за виконанням стратегії, підтримувати прозорість діяльності органів місцевого самоврядування та підвищити рівень підзвітності перед мешканцями. Регулярна звітність виступає не лише інструментом фіксації результатів, а й механізмом для своєчасного виявлення проблем, аналізу причин відхилень та коригування управлінських рішень.

Важливим організаційним аспектом є визначення відповідальних за підготовку звітів. Координатор моніторингу формує загальну структуру звіту, контролює строки та систематизує дані, отримані від галузевих підрозділів. Кожен профільний відділ готує власний блок інформації, що включає актуальні показники, аналіз відхилень і пропозиції щодо підвищення результативності заходів. Враховуючи те, що частина даних у соціальній та економічній сферах формується з різною періодичністю, координаційна роль стає ключовою для забезпечення єдності звітної документації. В даному ключі, не менш важливим компонентом є публічна звітність. Оприлюднення

квартальних і річних звітів на офіційному сайті громади, проведення відкритих презентацій та обговорень сприяють підвищенню довіри мешканців до діяльності органів влади та створюють можливість для конструктивного зворотного зв'язку. Публічні звіти мають бути зрозумілими, структурованими, бажано містити інфографіку, що дозволить мешканцям оцінити прогрес у найбільш важливих сферах - соціальній, економічній, інфраструктурній.

Запровадження регулярної звітності також дозволяє перейти до циклічного, адаптивного управління розвитком громади. Завдяки тому, що звіти міститимуть як кількісні показники, так і якісний аналіз динаміки, вони стануть підґрунтям для коригування планових заходів, зміни пріоритетів або доповнення Стратегії новими напрямками, а відповідно, система звітності буде виконувати не лише інформаційну, а й стратегічну функцію, забезпечуючи безперервний зворотний зв'язок і формуючи основу для обґрунтованих управлінських рішень.

Важливо зауважити, що удосконалена система моніторингу та оцінювання передбачає не лише збір, аналіз та узагальнення даних, але й їх систематичне доведення до широкого кола зацікавлених сторін. Для Голованівської селищної ради важливість публічної комунікації особливо зростає в умовах децентралізації, коли громади отримали ширші повноваження та відповідальність, а отже - зросла потреба у відкритості та прозорості управлінських процесів.

Важливе місце у комунікаційному процесі займають публічні презентації та обговорення. Проведення відкритих зустрічей, громадських слухань, тематичних круглих столів чи консультацій зі стейкхолдерами забезпечує не лише прозорість, а й залученість мешканців до процесу реалізації Стратегії. Завдяки таким заходам громада отримує можливість висловити свої оцінки, узгодити очікування та вплинути на формування подальших управлінських рішень. Це особливо важливо у сферах, що безпосередньо стосуються якості життя населення - соціальних послуг, освіти, житлово- комунального господарства, інфраструктурного розвитку.

Запровадження системної публічної комунікації також формує середовище партнерства між владою та інститутами громадянського суспільства. Організації громадського сектору, місцевий бізнес, освітні установи та активні мешканці можуть долучатися до оцінювання та експертизи даних, проводити власні спостереження або вносити пропозиції щодо покращення реалізації стратегічних цілей, що підвищить легітимність управлінських рішень та сприятиме формуванню спільної відповідальності за розвиток громади.

3.2. Формування системи стратегічного партнерства громади

Продовжуючи розвиток проблематики, висвітленої в підрозділі 3.1. варто зауважити, що публічні комунікації більше ґрунтуються на концепції взаємодії зі стейкхолдерами, що охоплює широке коло суб'єктів – від органів місцевого самоврядування до бізнесу, громадських організацій, закладів освіти та громадян. Для Голованівської селищної ради потреба у такій моделі зумовлена як законодавчими змінами внаслідок децентралізації, так і фактичними викликами, з якими громада стикається в умовах воєнної нестабільності. Передача повноважень на місцевий рівень створила передумови для більшої автономії, однак паралельно підвищила відповідальність органів місцевого самоврядування за стратегічне планування та управління розвитком. Водночас дослідження наявних процесів у громаді свідчить, що участь стейкхолдерів здебільшого була активною лише на етапі розроблення Стратегії розвитку, а в етапах її реалізації, моніторингу та оцінювання участь зацікавлених сторін відчутно знижується. Окремим викликом є фрагментарність комунікацій, що проявляється у відсутності системної платформи для взаємодії та регулярних консультацій. Наявні форми – громадські слухання, робочі групи, консультації через сайт громади – не мають сталісного характеру. Вони проводяться епізодично, зазвичай у відповідь на нормативні вимоги або окремі управлінські потреби, а не як

частина стратегічно вибудованого процесу, що в свою чергу обмежує якість зворотного зв'язку, ускладнює інклюзивність стратегічного управління та звужує можливості залучення зовнішніх ресурсів і експертизи.

Аналіз стейкхолдерів Голованівської селищної ради показує, що в громаді є значний нереалізований потенціал партнерської взаємодії. Громада має розгалужений бізнес-сектор, основу якого формують аграрні підприємства та фермерські господарства, здатні стати важливими партнерами у реалізації економічних та інфраструктурних проєктів. Проте їх участь у стратегічних процесах залишається мінімальною. Освітні заклади, заклади культури та охорони здоров'я мають потенціал для спільних ініціатив у сфері людського капіталу, проте їхня роль у реалізації Стратегії обмежується виконанням власних галузевих завдань без ширшої координації. Також малозадіяним ресурсом є молодіжні ініціативи та ветеранські спільноти, які в умовах післявоєнного відновлення можуть відігравати суттєву роль у соціальній стабілізації, розвитку локальних проєктів та зміцненні громадської участі. Аналогічно, старостатська мережа, яка мала б відігравати ключову роль у забезпеченні локального рівня участі, часто залучена лише до організаційних або консультаційних функцій, а не до спільного планування чи управління проєктами. Аналіз існуючих механізмів взаємодії свідчить про відсутність координаційного центру, який би забезпечував сталість і узгодженість роботи з різними групами стейкхолдерів. Непослідовність комунікацій та недостатня інтеграція різних груп у процеси стратегічного управління призводить до того, що громада втрачає можливості для співфінансування, обміну знаннями, використання експертного потенціалу або залучення партнерів до розв'язання локальних проблем. Зазначене, визначає необхідність формування системної моделі стратегічного партнерства, яка забезпечуватиме регулярну, структуровану та взаємовигідну взаємодію громади з ключовими групами стейкхолдерів, що дозволить перетворити участь на постійний інструмент управління, а не одноразову формальність, сприятиме підвищенню якості

стратегічних рішень та мобілізації ресурсів, а також підсилить спроможність громади до відновлення та розвитку.

Запровадження Платформи стратегічного партнерства спрямоване на створення постійного механізму взаємодії між ключовими групами стейкхолдерів та органами місцевого самоврядування, що дозволить перейти від епізодичних комунікацій та формальних консультацій до системної та інклюзивної моделі співуправління розвитком громади.

Пропонована нами концепція Платформи передбачає створення загальної координаційної структури, що працюватиме на постійній основі та забезпечуватиме взаємодію між стейкхолдерами, формування спільних ініціатив і участь різних груп у процесах планування, реалізації й оцінювання стратегії розвитку. Координаційний центр може функціонувати при виконавчому комітеті селищної ради або в складі окремого структурного підрозділу, відповідального за стратегічний розвиток. Його основними завданнями є організація діяльності Платформи, забезпечення комунікації між учасниками, підготовка матеріалів для стратегічних зустрічей та узагальнення пропозицій.

Платформа має передбачати багаторівневу структуру взаємодії, у межах якої різні групи стейкхолдерів залучаються відповідно до своєї ролі та сфери впливу. Зокрема, на стратегічному рівні функціонуватимуть збори учасників Платформи, які проводитимуться не рідше ніж двічі на рік та спрямовуватимуться на аналіз актуальних викликів, визначення пріоритетів та обговорення проміжних результатів реалізації Стратегії. Стратегічні зустрічі формуватимуть бачення розвитку громади та забезпечуватимуть узгодження очікувань між владою та зацікавленими групами.

На операційному рівні працюватимуть консультативні та проєктні групи, які формуватимуться відповідно до конкретних напрямів: соціальна сфера, освіта, економічний розвиток, інфраструктура, молодіжна політика, підтримка ветеранів, екологія тощо. Їх робота буде полягати над виконанням конкретних завдань - підготовкою пропозицій, участю у розробленні місцевих

програм, плануванні проєктів або моніторингу окремих стратегічних індикаторів. Проєктні групи виступатимуть ключовим елементом, що дозволить не лише консультувати владу, а й брати реальну участь у впровадженні змін.

Важливою складовою Платформи виступатимуть цифрові механізми взаємодії, які забезпечуватимуть можливість участі для тих груп, що не завжди можуть долучатися до офлайн-зустрічей. До таких механізмів можуть належати онлайн-консультації, електронні форми подання ініціатив та пропозицій, цифрова карта проєктів, система інформування про події Платформи, що дозволить зробити процес максимально інклюзивним, а комунікації - регулярними й доступними для різних вікових та професійних груп.

Діяльність Платформи стратегічного партнерства ґрунтується на принципі циклічної взаємодії між різними групами стейкхолдерів та органами місцевого самоврядування. На першому етапі ініціативи, пропозиції або проблеми, що потребують вирішення, надходять від учасників - бізнесу, громадських організацій, старостатів, молодіжних спільнот, закладів освіти та охорони здоров'я. Учасники можуть подавати свої ідеї як через офлайн-зустрічі, так і через цифрові канали, що забезпечує інклюзивність процесу.

На другому етапі координаційний центр Платформи здійснює попередній аналіз отриманої інформації: групує пропозиції за тематичними блоками, оцінює їх релевантність Стратегії розвитку громади та готує узагальнені аналітичні матеріали для подальшого обговорення, що дозволить сформувати якісну аналітичну базу для спільного прийняття рішень.

На третьому етапі учасники Платформи проводять стратегічні обговорення - регулярні зустрічі, форуми або тематичні сесії - на яких виносять на розгляд ключові питання розвитку громади. Саме на цьому рівні відбувається вироблення спільних рішень щодо того, які пропозиції підтримати, які ініціативи можуть стати проєктами або бути інтегрованими в Стратегію.

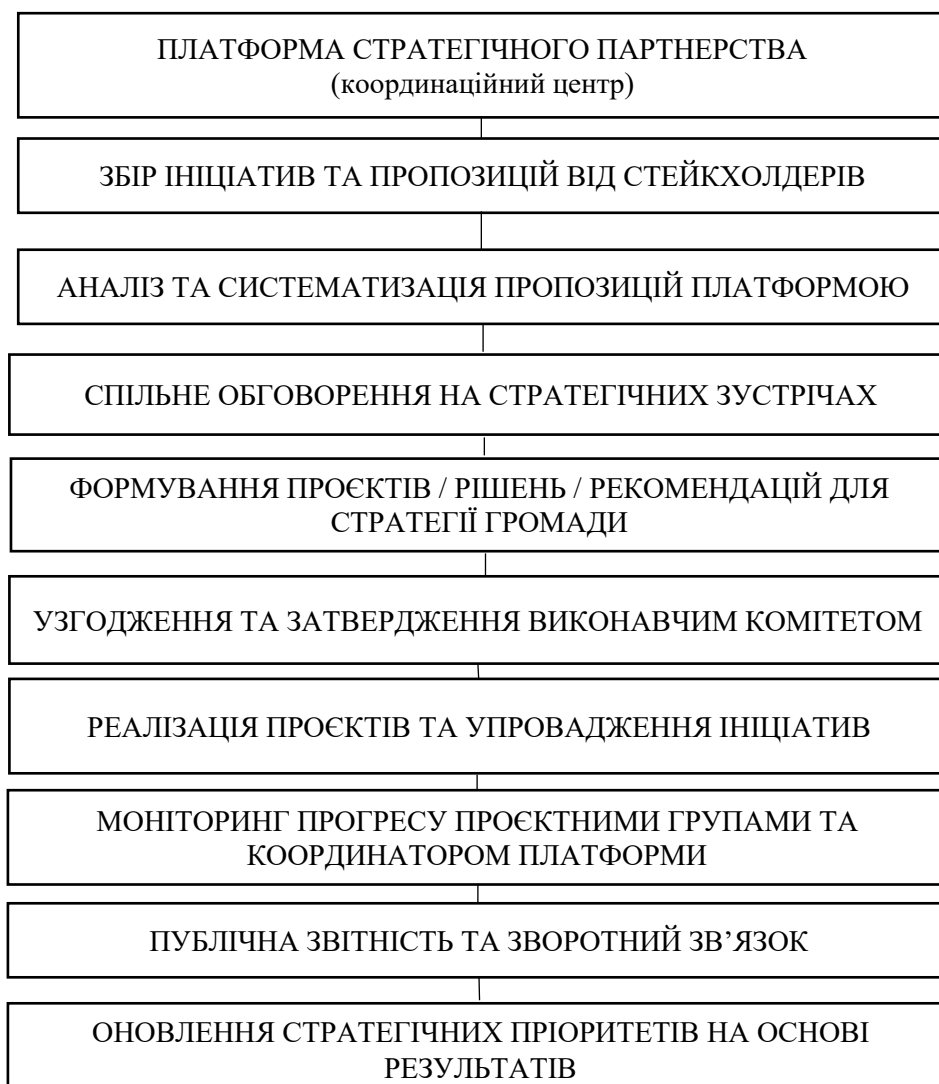


Рисунок 3.2 - Принцип діяльності Платформи стратегічного партнерства Голованівської селищної ради

Джерело: складено автором

Після узгодження ідей Платформа формує конкретні проекти чи рекомендації для органів місцевого самоврядування. Виконавчий комітет громади, розглянувши підготовлені рекомендації, ухвалює відповідні рішення або вносить зміни до документів стратегічного планування.

На етапі реалізації проектів ключову роль відіграють проектні та тематичні групи Платформи. До їх складу входять представники стейкхолдерів, працівники відповідних відділів ради та за потреби - зовнішні експерти. Вони здійснюють оперативну координацію, контролюють

виконання заходів та забезпечують постійний зв'язок між владою та соціальними групами.

Завершальним етапом є моніторинг результатів та публічна звітність. Координатор Платформи узагальнює інформацію, надану проєктними групами, готує відкриті звіти та презентації для громади та організовує збір зворотного зв'язку. Таким чином цикл взаємодії завершується, а отримані дані слугують основою для оновлення пріоритетів у наступному періоді.

В цьому ключі важливо визначити роль основних стейкхолдерів, що відображено нами в табл. 3.2.

Таблиця 3.2 – Роль і внесок ключових учасників Платформи стратегічного партнерства Голованівської селищної ради

Стейкхолдер	Роль у Платформі	Очікуваний внесок
Бізнес (аграрні компанії, МСП, ФОП)	Участь у стратегічних зустрічах, співфінансування проєктів, експертна підтримка	Фінансові й матеріальні ресурси; експертиза; підтримка соціальних та інфраструктурних проєктів
Освітні заклади	Участь у проєктних групах, формування рішень у сфері людського капіталу	Освітні ініціативи; розвиток молоді; інноваційні проєкти освіти
Заклади охорони здоров'я	Внесення пропозицій щодо медичних та соціальних пріоритетів	Фахові дані; участь у соціальних ініціативах; профілактичні програми
Старостати	Посередництво між мешканцями та радою, збір проблем і пропозицій	Локальні дані; комунікація з жителями; підтримка реалізації проєктів на місцях
Молодіжні організації	Генерація ідей, участь у проєктних групах	Ініціативи у сфері спорту, культури, інклюзії, волонтерських проєктів
Ветеранські організації та ініціативи	Участь у розробленні соціальних і реабілітаційних програм	Потреби та пріоритети ветеранів; участь у безпекових та соціальних проєктах
Громадські організації	Участь у консультаціях, експертиза, проєктна діяльність	Грантові проєкти; організаційний ресурс; залучення населення
Комунальні підприємства	Реалізація інфраструктурних рішень, участь у технічній експертизі	Технічна реалізація; забезпечення якості виконання робіт
Координаційний центр Платформи	Організація процесу, аналіз пропозицій, модерація взаємодій	Узгодженість роботи Платформи; підготовка рішень; звітність

Джерело: складено автором

Впровадження Платформи стратегічного партнерства не є окремою організаційною ініціативою - це системна зміна, спрямована на якісно новий рівень стратегічного управління громадою. Результатом стане більш узгоджена політика розвитку, висока ефективність реалізації Стратегії, зростання довіри, активізація місцевих ресурсів та підвищення стійкості громади до зовнішніх ризиків. У сукупності ці результати формують основу для довгострокового, інклюзивного та динамічного Голованівської селищної ради. Упровадження Платформи стратегічного партнерства і є ключовим кроком до переходу від фрагментарної взаємодії до інституційно формленої, системної та стійкої моделі співуправління. Запропонована концепція поєднує стратегічні зустрічі, роботу тематичних та проектних груп, цифрові механізми участі та партнерські угоди, що формує багаторівневу структуру взаємодії між владою, бізнесом, громадськістю, закладами освіти, молодіжними й ветеранськими ініціативами. Завдяки чому громада отримає можливість залучати ширший спектр ресурсів, підвищувати якість стратегічних рішень, формувати спільні проекти та забезпечувати більшу прозорість і підзвітність влади. Платформа сприятиме зміцненню соціальної згуртованості, розвитку місцевих ініціатив та підвищенню інвестиційної привабливості.

ВИСНОВКИ

Проведене дослідження дозволило всебічно розкрити теоретико-методичні та прикладні аспекти стратегічного управління розвитком територіальних громад в умовах децентралізації й сформувавши цілісне бачення механізмів його вдосконалення на прикладі Голованівської селищної ради. Встановлено, що ефективність стратегічного управління визначається рівнем інституційної спроможності органів місцевого самоврядування, якістю аналітичного забезпечення, залученням стейкхолдерів до стратегічного процесу, відкритістю комунікацій та наявністю сучасних інструментів моніторингу й оцінювання реалізації стратегічних цілей.

Узагальнення наукових підходів дало змогу визначити стратегічне управління у публічному секторі як комплексний процес, який охоплює формування довгострокового бачення розвитку, визначення стратегічних пріоритетів, залучення широкого кола учасників до формування політики та прийняття рішень на основі доказовості й актуальних даних. Доведено, що стратегічне управління є ключовим чинником підвищення стійкості, адаптивності й конкурентоспроможності територіальної громади, особливо в умовах воєнних і соціально-економічних викликів, що потребують оперативного реагування та узгодженості дій усіх суб'єктів місцевого розвитку.

Аналіз соціально-економічного стану Голованівської громади засвідчив наявність вагомого потенціалу, пов'язаного насамперед з аграрною спеціалізацією, ресурсною базою та розвитком соціальної інфраструктури, проте виявив і низку проблем: нерівномірність територіального розвитку, демографічні виклики, обмежену диверсифікацію економіки та нестабільність бюджетних надходжень. Здійснений фінансовий аналіз за 2022–2024 роки підтвердив потребу в більш збалансованій структурі доходів і в підвищенні ефективності використання ресурсів громади.

На основі проведеного дослідження було сформовано дві ключові пропозиції, спрямовані на підвищення результативності стратегічного управління в Голованівській селищній раді. Перша пропозиція стосується удосконалення системи моніторингу та оцінювання реалізації Стратегії розвитку громади. Запропонована модель ґрунтується на формуванні карти стратегічних індикаторів, стандартизованих форматів звітності, чіткого розподілу відповідальності, цифрових інструментів візуалізації даних і регулярної публічної звітності. Її впровадження дозволить забезпечити доказовість управлінських рішень, підвищити прозорість та підзвітність органів місцевого самоврядування, а також сприятиме переходу громади до сучасної моделі управління, яка орієнтована на результати та безперервне вдосконалення.

Друга пропозиція пов'язана з формуванням системи стратегічного партнерства громади, яка ґрунтується на створенні Платформи стратегічного партнерства — координаційного центру взаємодії влади, бізнесу, громадських організацій, закладів освіти й охорони здоров'я, старостатів, молодіжних структур та мешканців громади, що забезпечуватиме збір і систематизацію ініціатив стейкхолдерів, проведення стратегічних зустрічей, формування спільних проєктів, узгодження рішень із виконавчим комітетом, моніторинг їх реалізації та публічне звітування. Впровадження цієї моделі дає змогу трансформувати комунікацію між владою і громадою у стійкий механізм співпраці, що забезпечує легітимність управлінських рішень, підвищує довіру та формує спільну відповідальність за розвиток території, дозволить залучити додаткові фінансові, експертні та людські ресурси, що суттєво розширить можливості громади у впровадженні стратегічних проєктів та підвищить її інвестиційну привабливість.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Адміністративне управління територіальними громадами : навч. посіб. / за ред. Бабаєва В. М. ; Харків. нац. ун-т міськ. госп-ва ім. О. М. Бекетова. Харків : ХНУМГ ім. О. М. Бекетова, 2022. 292 с.
2. Архипенко І.М. Стратегічне управління розвитком об'єднаних територіальних громад. Публічне адміністрування: теорія та практика. Вип. 2 (22). 2019. С.1-10
3. Барвіненко В. Місцеве самоврядування в Україні у 2024 р.: тенденції та перспективи розвитку. *Law. State. Technology*, 2024. №4, С. 3–7. URL: doi: 10.32782/LST/2024-4-1
4. Безпалько О. М. Роль територіальних громад у забезпеченні місцевого економічного розвитку: теоретичні засади дослідження. *Економіка і організація управління*. 2019. № 1(33). С. 116–123
5. Беновська Л. Я. Територіальна громада як суб'єкт регулювання розвитку територій: теоретичні аспекти. *Регіональна економіка*. 2018. № 1. С. 30-39
6. Берданова О. В., Вакуленко В. М., Валентюк І. В., Ткачук А. Ф. Стратегічне планування розвитку об'єднаної територіальної громади : навч. посіб. Київ, 2017. 121 с.
7. Берданова О. В., Вакуленко В. М., Гринчук Н. М., Колтун В. С., Куйбіда В. С., Ткачук А. Ф. Управління розвитком об'єднаних територіальних громад на засадах громадської участі : навч. посіб. Київ, 2017. 129 с.
8. Берданова О.В., Вакуленко В.М., Валентюк І.В., Ткачук А.Ф. Стратегічне планування розвитку об'єднаної територіальної громади: навч. посіб. Київ: НАДУ, 2017. 121 с.
9. Борщ Г.А., Вакуленко В.М., Гринчук Н.М., Дехтяренко Ю.Ф., Ігнатенко О.С., Куйбіда В.С., Ткачук А.Ф., Юзефович В.В. Ресурсне забезпечення об'єднаної територіальної громади та її маркетинг : навч. посіб. Київ, 2017. 107 с.

10. Бурик З. М. Стратегічне планування розвитку територій, як інструмент управління. *Публічне урядування*. 2020. № 5(25). С. 53-62.
11. Васильченко Г., Парасюк І., Єременко Н. Планування розвитку територіальних громад : навч. посіб. Київ : Асоціація міст України, ТОВ «Підприємство “Ві Ен Ей”», 2015. 256 с.
12. Гарасим П. М., Гринишин Г. М., Березовська Н. І. Структурно-динамічні зміни та стратегія розвитку об'єднаних територіальних громад у контексті децентралізаційних процесів. *Ефективність державного управління*. 2022. Вип. 1/2 (70/71). С. 23-28
13. Голованівська селищна рада. Офіційний веб-сайт. URL: <https://golovanivska-selrada.gov.ua>
14. Горбата Л. П. Стратегічне планування в умовах забезпечення національної системи стійкості на рівні територіальних громад в Україні. *Держава та регіони. Серія: Публічне управління і адміністрування*. 2023. № 4 (82). С. 54–60. URL: <https://doi.org/10.32782/1813-3401.2023.4.9>
15. Кіш Г. В., Світлицький О. В. Компонентний аналіз стратегічного планування розвитку регіону. *Економіка та суспільство*. 2021. Вип. 34. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-34-47>
16. Котлубай В. О., Кібік О. М., Белоус К. В. Маркетинг як інструмент реалізації стратегічних рішень у проектно-орієнтованих структурах публічного сектору. *Успіхи і досягнення в науці*. 2025. № 4(14). С. 583–596. URL: [https://doi.org/10.52058/3041-1254-2025-4\(14\)-583-596](https://doi.org/10.52058/3041-1254-2025-4(14)-583-596)
17. Кравченко О. І. Стратегічне управління у сфері публічного управління та адміністрування : навч.-метод. посіб. Харків : Видавництво Іванченка І. С., 2019. 138 с.
18. Кравченко О. І. Стратегічне управління у сфері публічного управління та адміністрування: Підручник. Старобільськ. 2018. 102 с.
19. Леміш К., Бондаренко Л., Швачко В. Стратегічний розвиток сільських територіальних громад: роль зеленого туризму. *Економіка та суспільство*. 2022. № 44. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-44-22>

20. Мельник А. Багаторівневе стратегічне планування в системі інституційних механізмів управління в Україні. Вісник ТНЕУ №2, 2020р., С.7-24
21. Місцеве самоврядування як чинник стійкості тилу : аналіт. доп. / [В. Г. Потапенко, В. О. Баранник, Н. В. Бахур та ін.] ; за ред. В. Г. Потапенка. Київ : НІСД, 2023. 54 с. URL: <https://doi.org/10.53679/NISS-analytrep.2023.02>.
22. Мовчанюк А. Публічне управління як стратегічний інструмент для забезпечення сталого розвитку територій. *Економіка та суспільство*, 2024. № 60. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-60-50>
23. Неліпа Д. В. Стратегічний менеджмент у публічному управлінні: сучасні виклики та перспективи розвитку. *Державне управління: удосконалення та розвиток*. 2024. № 10. URL: <http://doi.org/10.32702/2307-2156.2024.10.2>
24. Неліпа Д.В. Стратегічний менеджмент у публічному та приватному секторах: особливості та підходи до оцінки ефективності. *Право та державне управління*. 2024 р., № 2. С. 180-186. URL: <https://doi.org/10.32782/pdu.2024.2.23>
25. Опанасюк Ю. А., Деміхов О. І., Таранюк Л. М., Таранюк К. В., Дегтярьов В. А. Особливості розроблення стратегії розвитку територіальної громади в сучасних умовах. *Державне управління: удосконалення та розвиток*. 2024. № 5. URL: <http://doi.org/10.32702/2307-2156.2024.5.6>
26. Пастух К. Стратегічне планування розвитку територіальних громад. *Науковий вісник: Державне управління*. 2021. № 1(7). С. 195–215. URL: [https://doi.org/10.32689/2618-0065-2021-1\(7\)-195-215](https://doi.org/10.32689/2618-0065-2021-1(7)-195-215)
27. Полторак А. С. Організація соціально-економічного розвитку територіальних громад. *Modern Economics*. 2022. № 33. С. 88–98. URL: [https://doi.org/10.31521/modecon.V33\(2022\)-12](https://doi.org/10.31521/modecon.V33(2022)-12)
28. Про добровільне об'єднання територіальних громад: Закон України від 05.02.2015 № 157-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/157-19#Text>

29. Пронько Л. М., Затайдух К. Ю., Чорний Я. І. Економічний розвиток територіальних громад: сутність, особливості та стратегічні перспективи. *Економіка та суспільство*. 2024. Вип. 59. С. 392–401. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-59-65>
30. Про місцеве самоврядування : Закон України від 21.05.1997 № 280/97 URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/280/97-%D0%B2%D1%80>
31. Семенюк І., Іванченко Г., Веслова Я. Стратегічний розвиток громад в умовах подолання воєнних викликів: проєктний підхід. *Економіка та суспільство*. 2023. № 55. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-55-5>
32. Скляр І.В. Механізми публічного управління в контексті цифровізації: теоретичний аспект. *Дніпровський науковий часопис публічного управління, психології, права*. 2023. Вип. № 6. С. 265-277.
33. Таран О.М. Стратегічне управління: навч. посіб. для здобувачів першого (бакалаврського) рівня спеціальностей 073 «Менеджмент», 281 «Публічне управління та адміністрування». Харк. нац. аграр. ун-т. Харків, 2020. 345 с.
34. Територіальні громади в умовах децентралізації: ризики та механізми розвитку : монографія / за ред. Кравціва В. С., Сторонянської І. З. Львів : ДУ «Інститут регіональних досліджень ім. М. І. Долишнього НАН України», 2020. 531 с.
35. Тертичка В. В. Стратегічне управління : підручник. Київ : “К.І.С.”, 2017. 932 с.
36. Томашук І., Томашук І. Стратегічні основи інноваційного розвитку територіальних громад. *Економіка та суспільство*, 2023. № 57. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-57-81>
37. Управління стратегічним розвитком об’єднаних територіальних громад: інноваційні підходи та інструменти : монографія / С. М. Серьогін, Ю. П. Шаров, Є. І. Бородін, Н. Т. Гончарук [та ін.] ; за заг. та наук. ред. С. М. Серьогіна, Ю. П. Шарова. Д. : ДРІДУ НАДУ, 2016. 276 с.

38. Хохуляк О. Методологічні основи стратегічного планування сталого розвитку територіальних громад. *Економічний простір*, 2023. №188, С.147-152. URL: <https://doi.org/10.32782/2224-6282/188-25>

39. Хохуляк О. О. Стратегічне планування в системі управління сталим розвитком територіальних громад. *Інноваційна економіка*. 2022. № 4. С. 68–73. DOI:10.37332/2309-1533.2022.4.10.

40. Чикаренко І. А., Маматова Т. В., Кравцова Т. В. Стратегічне управління та управління змінами в публічній сфері : навч. наоч. посіб. Дніпро : НТУ «ДП», 2023. 230 с.

41. Чикаренко І. А., Чикаренко О. О., Ушакова А. С. Досвід стратегічного управління розвитком об'єднаних територіальних громад. *Аспекти публічного правління*. 2018. Т. 6, № 10. С. 54-61

42. Щербак Н.В. Стратегічне планування в системі державного управління. *Державне управління та місцеве самоврядування*. 2020. Вип. 3(46). С. 52–60.

ДОДАТКИ